

Marketing i Zarządzanie  
nr 3 (44) 2016  
(Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego,  
Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu)

## Marketing przyszłości Trendy. Strategie. Instrumenty

Konsument i przedsiębiorstwo  
w kontekście zmian w otoczeniu –  
handel i usługi

Szczecin 2016

### **Rada Naukowa**

Eva Cudlinova – University of South Bohemia in České Budějovice, Czechy  
Wojciech Downar – Uniwersytet Szczeciński  
Wojciech Drożdż – Uniwersytet Szczeciński  
Elena Horská – Slovak University of Agriculture in Nitra, Słowacja  
Petra Jordanov – Fachhochschule Stralsund, Niemcy  
József Lehota – Szent Istvan University, Węgry  
Krystyna Mazurek-Łopacińska – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
José Antonio Ordaz Sanz – Universidad Pablo de Olavide, Hiszpania  
Grażyna Rosa – Uniwersytet Szczeciński – przewodnicząca Rady  
Valentina Simkhovich – Bielarus State Economic University, Białoruś  
Dagmar Škodová Parmová – University of South Bohemia in České Budějovice, Czechy  
Christian Wey – Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Niemcy

Lista recenzentów znajduje się na stronie internetowej czasopisma  
<http://wnus.edu.pl/pl/mz>

**Redaktorzy naukowci:** Grażyna Rosa, Agnieszka Smalec

**Redaktor tematyczny:** Leszek Gracz

**Redaktor statystyczny:** Rafał Klóska

**Redakcja językowa i korekta:** Monika Trybocka

**Opracowanie techniczne i skład:** Agnieszka Smalec

**Projekt okładki:** Joanna Dubois-Mosora

Fotografie na okładce: Kabelleger David Gubler, Orrling, DAJF (Wikimedia Commons),  
Geoff Doggett (Public Domain Pictures.net)

Wersja papierowa jest wersją pierwotną  
Pełne wersje opublikowanych artykułów są dostępne w bazach indeksacyjnych BazEkon,  
CEEOL, BazHum oraz Index Copernicus

© Copyright by Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2016

ISSN 2450-775X  
(ISSN 1640-6818; 1509-0507)

**WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO**

---

Wydanie I. Ark. wyd. 25,5. Ark. druk. 28. Format B5. Nakład 118 egz.

## Spis treści

|            |   |
|------------|---|
| Wstęp..... | 7 |
|------------|---|

### Konkurencyjność podmiotów na ewoluujących rynkach

|  |     |
|--|-----|
| <b>Marcin Gąsior</b><br>Obszary ryzyka postrzeganego przy transakcjach w środowisku wirtualnym .   | 11  |
| <b>Mariusz Janik, Grzegorz Gliszczyński</b><br>Korporacja Chiny – strategiczne i kulturowe czynniki globalnego sukcesu ....  | 23  |
| <b>Magdalena Kalińska-Kula</b><br>Marketing produktów ekologicznych – możliwości budowania przewagi konkurencyjnej .....   | 41  |
| <b>Robert Nowacki</b><br>Determinanty jakości badań marketingowych.....  | 51  |
| <b>Dariusz Oczachowski</b><br>„Trzy w jednym” – niekorzystne konsekwencje „niedoskonałości” literatury marketingowej jako narzędzia dydaktycznego w rozwijaniu wiedzy i umiejętności ..... | 63  |
| <b>Marcin Pigłowski</b><br>The legislations and countries operating in the new approach to technical harmonization and standards as an aspect of consumer safety .....                     | 73  |
| <b>Agata Szkiel</b><br>Orientacja na klienta w wymaganiach normy ISO 9001:2015 .....   | 83  |
| <b>Joanna Wierzowiecka, Daniel Orłowski</b><br>Ocena wiedzy klientów na temat akredytacji na przykładzie placówki zdrowia .....  | 95  |
| <b>Monika Zajkowska</b><br>Konkurencyjność międzynarodowa w kontekście wizerunku polskiej gospodarki z perspektywy sektora małych i średnich przedsiębiorstw .....                         | 107 |

### Kierunki zmian w zachowaniach konsumentów

|  |     |
|--|-----|
| <b>Michał Cebula</b><br>Teoretyczno-metodologiczne wyzwania badań stylów życia: od psychografii do analizy poststrukturalistycznej ..... | 117 |
| <b>Agnieszka Kacprzak</b><br>Wymiary doświadczenia zakupowego a satysfakcja konsumenta.....  | 125 |

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>Agata Niemczyk</b>   |     |
| Zmiany zachowań turystycznych Polaków w zakresie wyjazdów krajowych i zagranicznych – wybrane aspekty ..... | 135 |
| <b>Beata Nowotarska-Romaniak, Anna Romaniak</b>   |     |
| Zachowania ludzi starszych w procesie zakupu usługi ubezpieczeniowej .....                                  | 147 |
| <b>Wanda Patrzalek</b>  |     |
| Proekologiczne zachowania gospodarstw domowych.....   | 157 |
| <b>Piotr Przybyłowski, Kinga Urbańska, Natalia Chomaniuk</b>  |     |
| Determinanty wyboru pieczywa w opinii studentów Trójmiasta .....  | 167 |
| <b>Renata Seweryn</b>   |     |
| Internet czynnikiem dywergencji w zachowaniach turystycznych Polaków (w świetle wyników badań).....         | 177 |
| <b>Katarzyna Szalonka, Lucyna Witek</b>   |     |
| Postawy i zachowania prozdrowotne pokolenia Z w świetle badań pierwotnych.....                              | 189 |
| <b>Grzegorz Szymański</b>   |     |
| Cechy e-klientów istotną determinantą rozwoju branży RTV/AGD sektora e-commerce .....                       | 197 |

### **Marketing w przedsiębiorstwach handlowych i usługowych**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Paweł Bryła</b>   |     |
| Wybrane aspekty strategii marketingowej dystrybutora zdrowej żywności – studium przypadku sklepu Słoneczko w Łodzi ..... | 209 |
| <b>Józef Perenc</b>  |     |
| Marketing i logistyka na potrzeby wsparcia ekologii w firmie Hans Aa.....  | 223 |
| <b>Mirosława Pluta-Olearnik, Magdalena Murzyn</b>  |     |
| Strategia marketingowa przedsiębiorstwa a identyfikacja kluczowych czynników jego sukcesu .....                          | 235 |
| <b>Grażyna Rosa</b>  |     |
| Marketing zewnętrzny przewoźnika kolejowego na rynku przewozów pasażerskich .....  | 245 |
| <b>Stanisław Skowron, Radosław Skrzetuski</b>  |     |
| Rola marketingu w budowie start-upu.....   | 257 |
| <b>Paweł Waniowski</b>   |     |
| Strategia cenowa przedsiębiorstwa PKP Intercity na tle innych przewoźników kolejowych w Europie .....                    | 267 |

## Znaczenie marki i innowacji w handlu i usługach

|   |     |
|---|-----|
| <b>Dorota Bednarska-Olejniczak</b>  |     |
| Innowacje w bankowości komercyjnej – ujęcie marketingowe .....                                      | 281 |
| <b>Piotr Blicharz</b>   |     |
| Wykorzystywanie modelu luk jakości w zarządzaniu jakością usług restauracyjnych.....                | 289 |
| <b>Katarzyna Caban-Piaskowska</b>   |     |
| <i>Design management</i> jako odpowiedź na rozwój nowych segmentów konsumentów .....                | 299 |
| <b>Małgorzata Dolińska</b>  |     |
| Konsument jako partner przedsiębiorstwa w otwartych innowacjach.....                                | 309 |
| <b>Małgorzata Karpińska-Krakowiak</b>   |     |
| Shadow brands – exploring phenomenon of meaningless brands .....                                    | 317 |
| <b>Urszula Kłosiewicz-Górecka</b>   |     |
| Źródła informacji dla innowacji w sferze usług .....  | 327 |
| <b>Jarosław A. Kowalski</b>   |     |
| Zróżnicowanie co-brandingowych marek wspierających w różnych kategoriach produktów .....            | 339 |
| <b>Dominika Kuberska, Karolina Suchta</b>   |     |
| Marka jako determinanta zakupu na rynku certyfikowanej żywności dla niemowląt i małych dzieci ..... | 351 |
| <b>Joanna Newerli-Guz</b>   |     |
| Innowacje na rynku przypraw i produktów przyprawowych .....   | 361 |
| <b>Łukasz Skowron, Aleksandra Cieślik</b>   |     |
| Postrzeżanie archetypów marki w opinii różnych grup docelowych klientów                             | 371 |

## W kierunku budowania więzi z klientem

|   |     |
|---|-----|
| <b>E. Jadwiga Biesaga-Słomczewska, Krystyna Iwińska-Knop</b>  |     |
| Relacyjny wymiar marketingu wewnętrznego w kontekście zmian otoczenia – podejście konceptualne.....               | 383 |
| <b>Piotr Cyrek</b>  |     |
| Deklaracje i zachowania przedsiębiorców handlu detalicznego w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowników ..... | 393 |
| <b>Maria Grzybek, Marta Kawa</b>  |     |
| Znaczenie rozwoju marketingu wewnętrznego w umacnianiu pozycji rynkowej na przykładzie firmy X.....               | 407 |

---

**Marcin Haberla, Aleksandra Kuźmińska-Haberla**

Aktywność marketingowa podmiotów turystyki medycznej Dolnego Śląska  
w świetle wyników badań jakościowych..... 417

**Magdalena Maciaszyk**

Wybrane aspekty zarządzania lojalnością klientów niepełnosprawnych  
ruchowo..... 427

**Agnieszka Rybowska**

Współczesny menedżer w opinii pracowników organizacji..... 437

## Wstęp

XXI wiek to w dużym stopniu istotny rozwój usług i handlu, nowych technologii i zmiana roli konsumenta. Przedsiębiorstwa przewagę konkurencyjną mogą osiągnąć w różny sposób, m.in. dzięki większemu zainteresowaniu potrzebami swoich odbiorców, ich oczekiwaniami, celem zapewnienia maksimum satysfakcji. Powinny budować relację ze swoimi interesariuszami otoczenia. Następuje przesunięcie punktu ciężkości w funkcjonowaniu podmiotów z transakcji jednostkowych w kierunku budowy długookresowych i trwałych relacji z uczestnikami otoczenia. Marketing może być odpowiedzią na współczesne wyzwania stojące przed przedsiębiorstwami handlowymi i usługowymi. Z tego względu w publikacji skupiono się na tych właśnie zagadnieniach.

Struktura niniejszego czasopisma składa się z pięciu części:

1. Konkurencyjność podmiotów na ewoluujących rynkach.
2. Kierunki zmian w zachowaniach konsumentów.
3. Marketing w przedsiębiorstwach handlowych i usługowych.
4. Znaczenie marki i innowacji w handlu i usługach.
5. W kierunku budowania więzi.

Autorzy publikacji ujmują omawiane zagadnienia bardzo różnorodnie, co przyczynia się do tego, że prezentowana publikacja może być przydatna szerokiemu gronu odbiorców. Rozważania teoretyczne i wyniki badań prezentują autorzy z licznych ośrodków akademickich. Ich publikacje dowodzą indywidualnego i wielowątkowego podejścia do poruszanej problematyki.

Redaktorzy składają podziękowanie wszystkim Autorom artykułów za podjęcie wysiłku i przygotowanie oryginalnych opracowań naukowych, wzbogacających wiedzę w zakresie szeroko rozumianego marketingu przyszłości.

Grażyna Rosa, Agnieszka Smalec





## Konkurencyjność podmiotów na ewoluujących rynkach



Marcin Gąsior

Politechnika Lubelska  
Wydział Zarządzania  
e-mail: [m.gasior@pollub.pl](mailto:m.gasior@pollub.pl)

## Obszary ryzyka postrzeganego przy transakcjach w środowisku wirtualnym

**Kod JEL:** L81

**Słowa kluczowe:** zakupy online, zachowanie konsumenta, ryzyko

**Streszczenie.** Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badania obszarów ryzyka postrzeganego przez konsumentów przy dokonywaniu zakupów w internecie. W badaniu, w którym udział wzięło 532 respondentów, zweryfikowano znaczenie trzydziestu pięciu czynników wyrażających możliwe sytuacje problemowe, występujące przy zakupach wirtualnych. Przy wykorzystaniu tak pozyskanego materiału badawczego wyznaczono różnice w postrzeganiu zagrożeń w próbie ogółem oraz wśród respondentów podzielonych według płci, jak również wpływ odbioru omawianych czynników na ogólne postrzeganie ryzyka związanego z tym kanałem dystrybucji.

### Wprowadzenie

Zachowanie konsumenta, rozumiane jako wszelkie działania związane z pozyskiwaniem, użytkowaniem i dysponowaniem dobrami i usługami (Blackwell, Miniard, Engel, 2001) jest kształtowane i warunkowane przez wiele czynników zewnętrznych, z których duża część buduje w potencjalnym nabywcy poczucie niepewności odnośnie do rezultatu podejmowanego działania bądź nawet zagrożenia wynikającego z realizacji procesu zakupowego. Czynniki te mogą powodować frustrację, skutecznie zniechęcić do podejmowania decyzji, opóźniając tym samym dokonanie wyboru, a nawet doprowadzić do rezygnacji z transakcji.

Dlatego też, rozważając przebieg konsumenckich procesów decyzyjnych, nie sposób pominąć subiektywnie odczuwanego ryzyka i jego wpływu zarówno na sam proces, jak i na jego wynik. Ryzyko to, w ujęciu klasycznym, można zdefiniować jako pochodną wartości potencjalnej straty, która nastąpi w przypadku, gdy wynik określonego zachowania nie będzie zgodny z oczekiwanym, oraz subiektywnego przekonania danej osoby, że sytuacja taka zaistnieje (Cunningham, 1967). Ujęcie to odróżnia ryzyko od niepewności, która, co do zasady, ma miejsce, gdy nie są znane prawdopodobieństwa osiągnięcia różnych możliwych wyników. Należy przy tym podkreślić za Mitchellem (1999), że konsument podejmujący decyzję rzadko operuje w warunkach znajomości konkretnych prawdopodobieństw związanych z różnymi wydarzeniami, a nawet gdyby były one mu znane, z pewnością nie dokonywałby wyboru w oparciu na nich. Niemniej konsument przypisuje możliwym zdarzeniom subiektywne prawdopodobieństwo zaistnienia, a także szacuje ich spodziewany rezultat. Stąd też można, w przypadku decyzji konsumenckich, mówić o ryzyku, jakkolwiek jest ono subiektywne i w przypadku tej samej sytuacji zakupowej może być postrzegane różnie przez różnych nabywców.

Nie ulega także wątpliwości, że zakupy dokonywane przy wykorzystaniu internetu obarczone są, przynajmniej w odczuciu nabywców, większym niż zakupy tradycyjne poziomem niepewności i ryzyka (Chiu, Wang, Fang, Huang, 2014; Bourlakis, Papagiannidis, Fox, 2014). Wiąże się to m.in. z faktem dokonywania zakupu poza siedzibą przedsiębiorcy (Akaah, Korgaonkar, 1988), ale także z nienamacalnością (*intangibility*), którą należy rozumieć po pierwsze jako brak kontaktu z produktem (Laroche, McDougall, Bergeron, Yang, 2004), tym samym zaś niemożliwością oceny jego wartości użytkowych, po drugie zaś jako wirtualność kanału sprzedaży (Lin, Jones i Westwood, 2009) – brak fizycznego kontaktu ze sprzedawcą.

Literatura wskazuje także na istnienie wielu innych obszarów ryzyka postrzeganego przez konsumentów przy zawieraniu transakcji w internecie. Dotyczyć może ono m.in. dostawy produktu oraz polityki przyjmowania zwrotów (Comegys, Hannula, Väisänen, 2009), akceptacji reklamacji (Maciejewski, 2014), ryzyka kradzieży środków, związanego z brakiem równoczesności wymiany świadczeń (Andrews, Boyle, 2008) czy chociażby niechęci do przekazywania swoich danych personalnych (De Ruyter, Wetzels, Kleijnen, 2001), m.in. z uwagi na ryzyko ich przejęcia przez podmioty trzecie.

Celem prezentowanego badania stała się ocena omawianych czynników ryzyka oraz potencjalnych problemów występujących w trakcie dokonywania przez polskich konsumentów transakcji przy wykorzystaniu internetu, a także diagnoza ich wpływu na ogólny poziom postrzeganego ryzyka oraz skłonność do wyboru tego kanału dystrybucji.

**Założenia badawcze**

Przedstawiony materiał empiryczny pozyskano w trakcie badania postaw konsumentów dokonujących transakcji przy wykorzystaniu internetu, prowadzonego w 2015 roku. Należy przy tym podkreślić, że jest to druga edycja tego badania, wyniki pozyskane w pierwszej, przeprowadzonej w 2013 roku, opublikowano rok później (Gąsior, Bejm, 2014).

Próba badawcza objęła 532 respondentów, dobranych w sposób kwotowy (Kaczmarczyk, 2003) spośród użytkowników internetu, w sposób umożliwiający odzwierciedlenie w pobranej próbie struktury badanej populacji pod względem kryterium płci oraz przedziału wiekowego. Kwoty ustalono na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego. Narzędziem badawczym wykorzystanym w celu zgromadzenia materiału empirycznego był interaktywny kwestionariusz ankiety, dostępny dla respondentów poprzez portal www. Obejmował on 85 zmiennych, dotyczących m.in. czynników ryzyka występujących w trakcie dokonywania transakcji w środowisku wirtualnym, potencjalnych, dostrzeganych w jej obrębie zagrożeń, jak również obecności i natężenia wybranych postaw związanych z tego rodzaju zakupami.

Stanowiące przedmiot niniejszego artykułu obszary potencjalnych problemów, na które narażeni są nabywcy wyrażone zostały przy wykorzystaniu 35 zmiennych, wyznaczonych w oparciu o studia literatury naukowej i branżowej, obserwacje rynku oraz ewaluację wyników poprzedniej edycji badania. Należy tutaj zaznaczyć, że zmienne te obejmują zarówno klasyczne czynniki ryzyka, jak i potencjalne sytuacje oraz aspekty procesu decyzyjnego, których nie można, w myśl przedstawionych uprzednio definicji, zakwalifikować do tej kategorii, a które mimo to mogą stanowić problem bądź zniechęcać potencjalnego klienta.

Badaniem objęto zbiór czynników związanych z dostawą produktu (ryzyko uszkodzenia w dostawie, konieczność poniesienia kosztów dostawy, długi czas dostawy, niewłaściwa pora dostawy, stres powodowany dostawą przeciągającą się ponad ustalony okres), uczciwością sprzedawcy (ryzyko oszustwa finansowego, ryzyko oszustwa innego niż finansowe, ryzyko otrzymania używanego produktu, ryzyko otrzymania produktu wadliwego, możliwość kupna produktu nielegalnego albo pochodzącego z kradzieży, możliwość kupna produktu nieprzeznaczonego na polski rynek, ryzyko braku wysyłki produktu) i bezpieczeństwem danych osobowych (ryzyko odsprzedania danych osobom trzecim, możliwość kradzieży danych osobowych, konieczność umieszczania danych personalnych w sieci). Respondenci zostali także poproszeni o ocenę znaczenia potencjalnych problemów wynikających z: obsługi w trakcie i po dokonaniu transakcji (utrudniony kontakt ze sprzedawcą, problemy z uznaniem reklamacji, problemy w dochodzeniu swoich praw, problemy ze zwrotem pieniędzy, pojawienie się dodatkowych kosztów), jej zdalnego charakteru (brak fizycznego kontaktu z produktem przed zakupem, strata czasu na zwrot, naprawę lub wymianę produktu,

ryzyko otrzymania produktu niezgodnego z zamówieniem), procesu pozyskiwania informacji (problemy ze znalezieniem informacji o produkcie, niska jakość zdjęć produktu, brak informacji o skutkach ubocznych, brak informacji o bezpieczeństwie danych osobowych, trudność z odnalezieniem kosztów przesyłki, złożone regulaminy i umowy), a także samego procesu decyzyjnego (niewielka możliwość wyboru produktu, krytyka otoczenia, możliwość przegapienia lepszej oferty w sklepie tradycyjnym oraz w sklepie internetowym, strata czasu na szukanie najtańszej oferty). Pominięto natomiast, często wzmiankowany w literaturze (zob. np. Hong, 2015), czynnik, jakim jest ryzyko, że produkt nie spełni oczekiwań, ponieważ nie jest to czynnik charakterystyczny dla zakupów online, zaś jego ewentualny wpływ w rozważanym kontekście zakupowym wyrażony jest czynnikami dotyczącymi dostępu do informacji oraz brakiem kontaktu z produktem przed zakupem.

Wszystkie przedstawione zmienne zostały poddane pomiarowi przy wykorzystaniu skali siedmiostopniowej, w której oceny niskie wskazywały na brak znaczenia danego czynnika, wysokie zaś na fakt, że dany czynnik jest dla respondenta dużym problemem bądź budzi obawy podczas dokonywania transakcji. Równocześnie należy zaznaczyć, że zrezygnowano z klasycznej dekompozycji miary ryzyka na dwie zmienne: wartość poniesionej straty oraz prawdopodobieństwo jej wystąpienia (przegląd modeli pomiaru ryzyka zob. Maciejewski, 2014) z uwagi na to, iż biorąc pod uwagę liczbę i szczegółowość zmiennych, podejście takie spowodowałoby istotne wydłużenie kwestionariusza. Ponadto część spośród badanych czynników, niezmiernie istotna z praktycznego i poznawczego punktu widzenia, nie mieści się w kategoriach ryzyka, zaś ich pomiar według takiego modelu byłby kłopotliwy. Na potrzeby badania założono, że odpowiedź na pytanie o postrzeganą problematyczność danej sytuacji agreguje zarówno wynikający z niej rozmiar ewentualnej straty (finansowej, czasowej itd.), jak i prawdopodobieństwo jej zaistnienia. Założenie takie jest często obserwowane w literaturze (np. Hong, 2015; Nepomuceno, Laroche, Richard, 2014).

Dodatkowo respondenci ocenili ogólny poziom ryzyka, który odczuwają podczas zakupów w kanałach wirtualnych (skala dziesięciostopniowa), zaufanie, jakim obdarzają sprzedawców i przedsiębiorstwa handlowe działające w internecie (analogicznie, skala dziesięciostopniowa), oraz swoją skłonność do dokonywania transakcji przez internet (skala pięciostopniowa o charakterze semantycznym, w której oceny niskie reprezentowały preferowanie sklepów tradycyjnych, zaś wysokie – internetowych).

Na koniec należy zauważyć, że przyjęte skale przekładają się na porządkowy poziom pomiaru (Marcus-Roberts, Roberts, 1987) wraz z wszystkimi płynącymi z tego faktu konsekwencjami dotyczącymi możliwych do zastosowania metod analizy danych. Niemniej należy także zaznaczyć, że tak literatura (zob. np. King, James, Anne, Kenneth, 2001), jak i praktyka badawcza dopuszczają

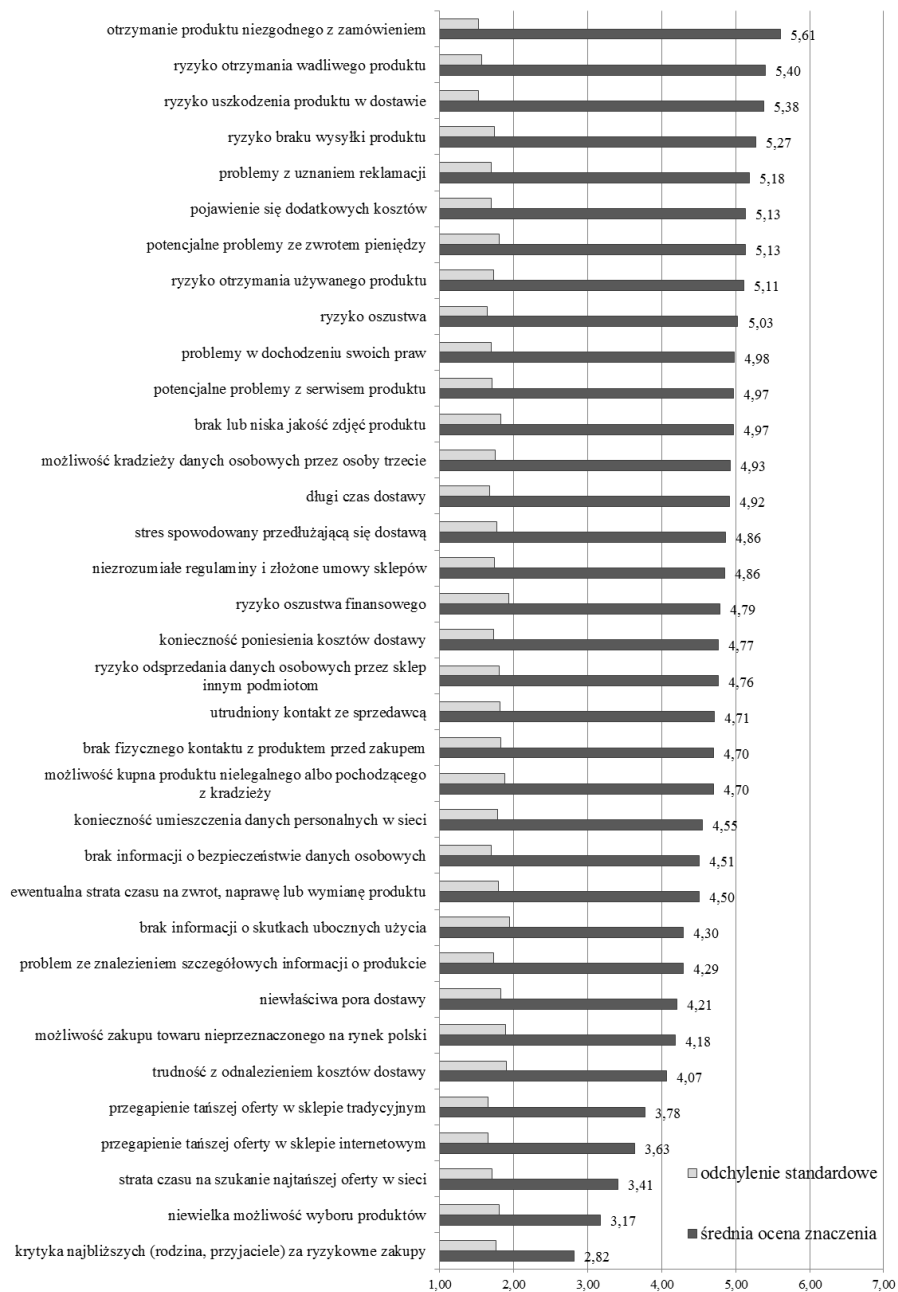
złagodzenie tego kryterium, zaznaczając, iż o ile sam pomiar nadal prowadzony jest na poziomie porządkowym, długie skale porządkowe o charakterze numerycznym mogą być traktowane jako skale metryczne. W związku z tym, w prowadzonej analizie w celu ustalenia hierarchii czynników oraz porównania siły ich oddziaływania wykorzystana zostanie, z uwagi na intuicyjność interpretacji, właściwa dla pomiaru przedziałowego bądź wyższego średnia arytmetyczna. Do oceny korelacji między zmiennymi, a także różnic między wyodrębnionymi grupami wykorzystane zostaną natomiast metody właściwe dla skal porządkowych, to jest współczynnik porządku rang oraz test U.

### **Diagnoza obszarów ryzyka przy transakcjach online**

Pierwszym krokiem w analizie pozyskanego materiału badawczego było obliczenie średnich ocen znaczenia kolejnych zmiennych w całej badanej populacji (rys. 1). Na tej podstawie jako najbardziej problematyczne wskazano czynniki związane z samym produktem i jego dostawą, obejmujące otrzymanie produktu niezgodnego z zamówieniem (ocena średnia 5,61 przy siedmiostopniowej skali pomiaru), otrzymania produktu wadliwego (5,40), nieotrzymanie produktu w ogóle – brak jego wysyłki (5,27), jak również ryzyko uszkodzenia produktu w dostawie (5,38).

W nieznacznie mniejszym stopniu, chociaż nadal niezwykle istotne, okazały się czynniki także związane z obsługą pozakupową, wyrażające się potencjalnymi problemami z uznaniem reklamacji (5,18), zwrotem pieniędzy w przypadku wyrażenia chęci odstąpienia od umowy (5,13), problemami w dochodzeniu swoich praw (4,98) oraz problemami z serwisem produktu (4,97). Podobnym odbiorem cechowały się także zmienne związane z rzetelnością i uczciwością dostawcy: ryzyko pojawienia się dodatkowych kosztów (5,13), ryzyko otrzymania produktu używanego bądź pochodzącego ze zwrotu od innego konsumenta (5,11) oraz ryzyko oszustwa innego niż finansowe (5,03). Pewne obawy respondenci wyrażają także co do możliwości kradzieży danych osobowych przez osoby trzecie (4,93) oraz możliwości ich odsprzedania przez sklep innym podmiotom (4,76), problemów związanych z długim czasem dostawy (4,92) oraz stresu wynikającego z przedłużania się czasu dostawy ponad okres przewidywany przy składaniu zamówienia (4,86) oraz ryzyka oszustwa finansowego (4,79).

W opinii badanych nie stanowią natomiast większego problemu czynniki związane z konsumentką stroną procesu zakupowego, takie jak krytyka otoczenia wiążąca się z wykorzystaniem wirtualnego kanału zakupów (2,82), utrata czasu (3,17) oraz przegapienie tańszej oferty, zarówno w sklepie tradycyjnym (3,78), jak i internetowym (3,63). Małe znaczenie przypisywane było także problemom związanym z dostępem do informacji – trudności z odnalezieniem kosztów dostawy (4,07), informacji o produkcie (4,29), skutkach jego użycia (4,30) czy o ochronie danych personalnych (4,55).



Rysunek 1. Znaczenie potencjalnych zagrożeń przy transakcjach online

Źródło: badania własne.



Analizując postawy wobec zakupów prowadzonych online (tab. 1) należy w pierwszej kolejności podkreślić umiarkowany poziom ryzyka związanego z zakupami prowadzonymi w środowisku wirtualnym – ocena średnia tej zmiennej osiągnęła wartość 4,94 przy dziesięciostopniowej skali pomiaru. Uwagę zwraca natomiast wartość obliczonego odchylenia standardowego (2,42) sugerująca silne zróżnicowanie opinii badanych. Taki poziom ryzyka wydaje się znajdować odzwierciedlenie w deklarowanym poziomie zaufania wobec sprzedawców – wartość średnia odpowiedzi na to pytanie wyniosła 5,56 przy analogicznej, dziesięciostopniowej skali pomiaru. Nie można natomiast mówić o wyraźnej przewadze w preferencjach któregoś z kanałów – średnia odpowiedzi na pytanie o wybór pomiędzy kanałem wirtualnym a klasycznym wyniosła 2,86, co biorąc pod uwagę zastosowanie skali pięciostopniowej, wskazuje na względnie porównywalną liczbę badanych preferujących każdą z możliwości.

Tabela 1

Odczuwane ryzyko i podstawy wobec zakupów

|  | Średnia | Odchylenie standardowe |
|--|---------|------------------------|
| Odczuwane ryzyko                       | 4,94    | 2,42                   |
| Deklarowane zaufanie wobec sprzedawców | 5,56    | 2,01                   |
| Skłonność do wyboru kanału wirtualnego | 2,86    | 1,00                   |

Źródło: badanie własne.

Na koniec przeprowadzono ocenę związku między przedstawionymi wcześniej czynnikami ryzyka a jego ogólnym odczuwanym poziomem oraz wynikającymi z niego postawami wobec zakupu. Do tego celu posłużono się, z uwagi na charakter skali, współczynnikiem korelacji rang Spearmana (Aczel, 2000).

Czynnikami, które pozostawały w najsilniejszym, statystycznie istotnym związku z odczuwanym ryzykiem, były: ryzyko braku wysyłki produktu (współczynnik korelacji 0,369), ryzyko oszustwa (0,364), brak fizycznego kontaktu z produktem (0,330) oraz potencjalne problemy ze znalezieniem szczegółowych informacji o produkcie (0,322).

Nieco inny obraz ukazuje się podczas analizy związku między zaufaniem wobec sprzedawcy a potencjalnymi problemami i obszarami ryzyka. Jako czynniki pozostające w największej współzależności należy wskazać brak informacji o bezpieczeństwie danych osobowych (–0,240), ryzyko braku wysyłki produktu (–0,236), ryzyko oszustwa innego niż finansowe (–0,223), konieczność umieszczenia danych personalnych (–0,220) oraz ryzyko ich odsprzedania podmiotom trzecim (–0,218).

Sam poziom preferowania zakupów online pozostaje w najsilniejszym związku z wagą przywiązywaną do braku fizycznego kontaktu z produktem przed jego zakupem (–0,332), ryzyka oszustwa (–0,285) oraz ryzyka otrzymania produktu niezgodnego z zamówieniem (–0,282).

## Obszary ryzyka według płci respondenta

Zagrożenia postrzegane przez konsumentów podczas dokonywania zakupów przeanalizowano także przy rozdzieleniu badanych według kryterium płci (tab. 2).

Tabela 2

Znaczenie badanych obszarów zagrożeń według płci respondenta

|   | Mężczyźni |                   | Kobiety |                   | p <sup>1</sup>    |
|---|-----------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|
|   | Średnia   | Odchylenie stand. | Średnia | Odchylenie stand. |                   |
| Otrzymanie produktu niezgodnego z zamówieniem                       | 5,14      | 1,64              | 5,80    | 1,43              | <b>&lt;0,0001</b> |
| Ryzyko otrzymania wadliwego produktu                                | 5,06      | 1,48              | 5,54    | 1,59              | <b>&lt;0,0001</b> |
| Problemy z uznaniem reklamacji                                      | 4,87      | 1,81              | 5,31    | 1,63              | <b>0,0093</b>     |
| Możliwość kradzieży danych osob. przez osoby trzecie                | 4,78      | 1,71              | 4,99    | 1,77              | 0,1275            |
| Ryzyko otrzymania używanego produktu                                | 4,78      | 1,79              | 5,24    | 1,69              | <b>0,0051</b>     |
| Długi czas dostawy  | 4,78      | 1,74              | 4,98    | 1,65              | 0,2587            |
| Problemy w dochodzeniu swoich praw                                  | 4,76      | 1,76              | 5,07    | 1,67              | 0,0544            |
| Brak lub niska jakość zdjęć produktu                                | 4,76      | 1,82              | 5,05    | 1,83              | 0,0578            |
| Ryzyko uszkodzenia produktu w dostawie                              | 4,74      | 1,67              | 5,65    | 1,38              | <b>&lt;0,0001</b> |
| Ryzyko braku wysyłki produktu                                       | 4,73      | 1,78              | 5,50    | 1,67              | <b>&lt;0,0001</b> |
| Potencjalne problemy z serwisem produktu                            | 4,69      | 1,59              | 5,09    | 1,74              | <b>0,0019</b>     |
| Pojawienie się dodatkowych kosztów                                  | 4,63      | 1,85              | 5,34    | 1,59              | <b>&lt;0,0001</b> |
| Niezrozumiałe regulaminy i złożone umowy sklepów                    | 4,62      | 1,62              | 4,96    | 1,79              | <b>0,0143</b>     |
| Ryzyko odsprzedania danych osobowych przez sklep                    | 4,59      | 1,76              | 4,84    | 1,82              | 0,1056            |
| Ryzyko oszustwa   | 4,53      | 1,54              | 5,24    | 1,64              | <b>&lt;0,0001</b> |
| Stres spowodowany przedłużającą się dostawą                         | 4,51      | 1,84              | 5,01    | 1,73              | <b>0,0049</b>     |
| Konieczność poniesienia kosztów dostawy                             | 4,49      | 1,84              | 4,89    | 1,68              | <b>0,0254</b>     |
| Potencjalne problemy ze zwrotem pieniędzy                           | 4,46      | 1,90              | 5,41    | 1,69              | <b>&lt;0,0001</b> |
| Konieczność umieszczania danych personalnych w sieci                | 4,44      | 1,70              | 4,60    | 1,82              | 0,2676            |
| Strata czasu na zwrot, naprawę lub wymianę produktu                 | 4,40      | 1,66              | 4,55    | 1,85              | 0,2188            |
| Utrudniony kontakt ze sprzedawcą                                    | 4,40      | 1,89              | 4,85    | 1,78              | <b>0,0157</b>     |
| Brak fizycznego kontaktu z produktem przed zakupem                  | 4,40      | 1,81              | 4,83    | 1,83              | <b>0,0098</b>     |
| Brak informacji o bezpieczeństwie danych osobowych                  | 4,37      | 1,72              | 4,56    | 1,68              | 0,2003            |
| Ryzyko oszustwa finansowego   | 4,33      | 1,87              | 4,97    | 1,94              | <b>0,0002</b>     |
| Brak informacji o skutkach ubocznych użycia                         | 4,17      | 1,85              | 4,35    | 1,98              | 0,2948            |
| Możliwość kupna produktu nielegalnego albo pochodzącego z kradzieży | 4,15      | 1,80              | 4,93    | 1,87              | <b>&lt;0,0001</b> |
| Problem ze znalezieniem szczegółowych inf. o produkcie              | 4,03      | 1,72              | 4,40    | 1,73              | <b>0,0352</b>     |
| Niewłaściwa pora dostawy  | 3,97      | 1,73              | 4,31    | 1,86              | <b>0,0436</b>     |
| Trudność z odnalezieniem kosztów dostawy                            | 3,87      | 1,76              | 4,15    | 1,95              | 0,1080            |
| Zakup towaru nieprzeznaczonego na rynek polski                      | 3,79      | 1,63              | 4,34    | 1,97              | <b>0,0011</b>     |
| Przegapienie tańszej oferty w innym sklepie internetowym            | 3,77      | 1,65              | 3,57    | 1,65              | 0,1401            |
| Możliwość przegapienia tańszej oferty w sklepie tradycyjnym         | 3,46      | 1,56              | 3,91    | 1,67              | <b>0,0165</b>     |
| Strata czasu na szukanie najtańszej oferty w sieci                  | 3,26      | 1,48              | 3,47    | 1,79              | 0,3183            |
| Niewielka możliwość wyboru produktów                                | 2,92      | 1,74              | 3,27    | 1,82              | <b>0,0499</b>     |
| Krytyka najbliższych za ryzykowne zakupy                            | 2,81      | 1,63              | 2,82    | 1,81              | 0,6950            |

Źródło: badanie własne.

<sup>1</sup> Z uwagi na charakter skali wykorzystano test U Manna-Whitneya (zob. np. Aczel, 2000).

Biorąc pod uwagę mężczyzn, czynnikiem postrzeganym jako najsilniejsze zagrożenie podczas dokonywania transakcji jest ryzyko otrzymania produktu niezgodnego z zamówieniem (ocena średnia 5,14), następnie zaś ryzyko otrzymania produktu wadliwego (5,06), potencjalne problemy z uznaniem reklamacji (4,87), możliwość kradzieży danych osobowych (4,78), ryzyko otrzymania produktu używanego bądź pochodzącego ze zwrotu (4,78) i długi czas dostawy (4,78).

W grupie kobiet jako czynnik stanowiący potencjalnie największe zagrożenie także wskazano ryzyko otrzymania produktu niezgodnego z zamówieniem, niemniej jego znaczenie zostało ocenione wyraźnie wyżej niż w grupie mężczyzn (ocena średnia 5,80). Następne pod względem znaczenia było ryzyko uszkodzenia produktu w dostawie (5,65), ryzyko otrzymania produktu wadliwego (5,54), braku jego wysyłki (5,50), a także potencjalne problemy ze zwrotem pieniędzy (5,41) oraz ryzyko pojawienia się dodatkowych kosztów (5,34).

Analizując różnice między grupami, w pierwszej kolejności należy zauważyć, że kobiety dostrzegały większe niż mężczyźni zagrożenie i ryzyko potencjalnych problemów w niemalże wszystkich badanych obszarach, z wyjątkiem możliwości przegapienia tańszej oferty w innym sklepie internetowym. W przypadku 22 spośród 35 badanych zmiennych różnica średnich ocen w obu grupach okazała się istotna statystycznie. Średnio oceny w grupie kobiet były wyższe od ocen w grupie mężczyzn o 0,41.

Do podobnych wniosków prowadzi ocena ogólnego poziomu odczuwanego ryzyka związanego z zakupami w środowisku wirtualnym (tab. 3). Kobiety także tutaj wykazały, w sposób istotny statystycznie, jego wyższy poziom (5,20, mężczyźni – 4,30), równocześnie zaś mniejsze zaufanie wobec sprzedawców internetowych (ocena średnia 5,44 wobec 5,85 wśród mężczyzn) i mniejszą skłonność do transakcji w tym właśnie kanale (ocena średnia 2,68, mężczyźni – 3,32).

Tabela 3

Odczuwane ryzyko i podstawy wobec zakupów według płci respondenta

|  | Mężczyźni |                   | Kobiety |                   | p                 |
|--|-----------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|
|  | Średnia   | Odchylenie stand. | Średnia | Odchylenie stand. |                   |
| Odczuwane ryzyko                       | 4,30      | 2,10              | 5,20    | 2,49              | <b>0,0002</b>     |
| Deklarowane zaufanie wobec sprzedawców | 5,85      | 2,17              | 5,44    | 1,92              | <b>0,0114</b>     |
| Skłonność do wyboru kanału wirtualnego | 3,32      | 0,91              | 2,67    | 0,98              | <b>&lt;0,0001</b> |

Źródło: badanie własne.

Biorąc pod uwagę związek pomiędzy kolejnymi badanymi obszarami ryzyka a jego ogólnym poziomem, wśród mężczyzn najwyższe, statystycznie istotne współczynniki korelacji zaobserwowano dla braku fizycznego kontaktu z produktem przed dokonaniem jego zakupu (0,446), ryzyka braku wysyłki produktu (0,419), stresu wynikającego z przedłużającego się czasu dostawy (0,412)

oraz samej długości czasu dostawy (0,355). Wśród kobiet zależność ta była najbardziej widoczna w obszarze krytyki najbliższych za zakupy w kanale wirtualnym (0,405), możliwości kradzieży danych osobowych (0,334), ryzyka oszustwa (0,333) oraz ryzyka odsprzedania danych osobowych innym podmiotom (0,331).

Zaufanie do sprzedawców prowadzących działalność w środowisku wirtualnym w przypadku mężczyzn pozostawało w związku z możliwością kradzieży danych osobowych przez osoby trzecie (−0,358), ryzykiem ich odsprzedania innym podmiotom (−0,349), brakiem wysyłki produktu (−0,297) oraz ryzykiem jego uszkodzenia w dostawie (−0,297). Wśród kobiet związek ten był słabszy, dotyczył głównie braku informacji o bezpieczeństwie danych osobowych (−0,230) oraz ryzyka otrzymania produktu używanego (−0,206).

Na koniec ocenie poddano także związek pomiędzy skłonnością do wyboru sklepów internetowych a badanymi czynnikami ryzyka. W grupie mężczyzn skłonność ta pozostaje we współzależności z postrzeganym ryzykiem otrzymania produktu niezgodnego z zamówieniem (−0,346), stresem spowodowanym przedłużającą się dostawą (−0,308), ewentualną stratą czasu na zwrot, naprawę lub wymianę produktów (−0,293) oraz potencjalnymi problemami z dochodzeniem swoich praw (−0,291). Wśród kobiet czynniki te są nieco inne, obejmują bowiem brak fizycznego kontaktu z produktem przed zakupem (−0,346), oraz wiele problemów i zagrożeń o charakterze finansowym, takich jak konieczność poniesienia kosztów dostawy (−0,296), możliwość pojawienia się dodatkowych kosztów (−0,290) oraz ryzyko oszustwa finansowego (−0,274).

### Podsumowanie

Przedstawiony materiał badawczy dostarcza wielu interesujących spostrzeżeń odnośnie do potencjalnych problemów, których doświadczają bądź spodziewają się doświadczyc konsumenci dokonujący zakupu przez internet. W pierwszej kolejności warto zauważyć, że w strukturze zagrożeń dominują te wiążące się z dostawą oraz rzetelnością sprzedawcy. Mniejsze znaczenie wydają się natomiast mieć czynniki związane z różnymi formami oszustwa, ochroną danych osobowych oraz obsługą posprzedażową lub gwarancyjną. Należy także zauważyć, że wszystkie te czynniki w pewnym stopniu korelują z postrzeganiem ogólnego poziomu ryzyka, natomiast obliczone współczynniki korelacji są niewielkie, co wskazuje na brak wyraźnej liniowej zależności, udział innych zmiennych w kształtowaniu omawianego zjawiska, ale także dowodzi tego, iż nie można wskazać jednego obszaru w największym stopniu odpowiadającego za odczuwane ryzyko.

Porównanie mężczyzn i kobiet ukazuje natomiast istnienie zdecydowanych różnic zarówno w obszarze postrzegania poszczególnych czynników, jak całościowego ryzyka wiążanego z zakupami. Mężczyźni wydają się deklarować większe obawy w obszarze działań posprzedażowych, bezpieczeństwa danych

osobowych oraz czasu dostawy, podczas gdy kobiety dostrzegają większe zagrożenie w obszarach wiążących się z uczciwością i rzetelnością sprzedawcy.

Warto na koniec zauważyć, że przedstawiony materiał badawczy wskazuje, iż mężczyźni postrzegają zakupy prowadzone przez internet w sposób wyraźnie bardziej pozytywny niż kobiety. Wyraża się to m.in. mniejszym poziomem odczuwanego ryzyka, wyższym zaufaniem wobec sprzedawców działających w tym kanale, jak również częściej deklarowaną skłonnością do rezygnacji z zakupów tradycyjnych na rzecz wirtualnych.

### Bibliografia

- Aczel, A. (2000). *Statystyka w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Akaah, I.P., Korgaonkar, P.K. (1988). A conjoint investigation of the relative importance of risk relievers in direct marketing. *Journal of Advertising Research*, 28 (4), 38–44.
- Andrews, L., Boyle, M.V. (2008). Consumers' accounts of perceived risk online and the influence of communication sources. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11 (1), 59–75.
- Blackwell, R., Miniard, P., Engel, J. (2001). *Consumer behavior, 9th ed.* New York: Hartcourt College Publishers.
- Bourlakis, M., Papagiannidis, S., Fox, H. (2008). E-consumer behaviour: past, present and future trajectories of an evolving retail revolution. *International Journal of E-Business Research*, 4 (3), 64–76.
- Chiu, C.M., Wang, E.T., Fang, Y.H., Huang, H.Y. (2014). Understanding customers' repeat purchase intentions in B2C e-commerce: the roles of utilitarian value, hedonic value and perceived risk. *Information Systems Journal*, 24 (1), 85–114.
- Comegys, C., Hannula, M., Väisänen, J. (2009). Effects of consumer trust and risk on online purchase decision-making: A comparison of Finnish and United States students. *International Journal of Management*, 26 (2), 295–308.
- Cunningham, S.M. (1967). The major dimensions of perceived risk. W: D. Cox (red.), *Risk taking and information handling in consumer behavior* (s. 82–108). Boston: Harvard University Press.
- De Ruyter, K., Wetzels, M., Kleijnen, M. (2001). Customer adoption of e-service: an experimental study. *International Journal of Service Industry Management*, 12 (2), 184–207.
- Gąsior, M., Bejm, A. (2014). Źródła postrzeganego ryzyka a skłonność konsumentów do zakupów on-line w świetle wyników badań własnych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 337, 120–128.
- Hong, I.B. (2015). Understanding the consumer's online merchant selection process: The roles of product involvement, perceived risk, and trust expectation. *International Journal of Information Management*, 35 (3), 322–336.
- Kaczmarczyk, S. (2003). *Badania marketingowe. Metody i techniki*. Warszawa: PWE.
- King, G., James, H., Anne, J., Kenneth, S. (2001). Analyzing incomplete political science data: an alternative algorithm for multiple imputation. *American Political Science Review*, 95 (1), 49–69.
- Laroche, M., McDougall, G.H., Bergeron, J., Yang, Z. (2004). Exploring how intangibility affects perceived risk. *Journal of Service Research*, 6 (4), 373–389.
- Lin, P.J., Jones, E., Westwood, S. (2009). Perceived risk and risk-relievers in online travel purchase intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18 (8), 782–810.

- Maciejewski, G. (2014). Modele pomiaru konsumenckiego ryzyka – przegląd koncepcji i zastosowań. *Studia Ekonomiczne*, 195, 103–114.
- Maciejewski, G. (2014). Sposoby radzenia sobie e-konsumentów z ryzykiem nieudanego zakupu. *Studia Ekonomiczne*, 187, 229–239.
- Marcus-Roberts, H.M., Roberts, F.S. (1987). Meaningless statistics. *Journal of Educational Statistics*, 12, 383–394.
- Mitchell, V.-W. (1999). Consumer perceived risk: conceptualizations and models. *European Journal of Marketing*, 33 (1), 163–195.
- Nepomuceno, M.V., Laroche, M., Richard, M.O. (2014). How to reduce perceived risk when buying online: the interactions between intangibility, product knowledge, brand familiarity, privacy and security concerns. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21 (4), 619–629.

### **The Areas of Risk Perceived during Online Purchasing**

**Keywords:** online purchasing, consumer behaviour, risk

**Summary.** The objective of the article is to present the results of the research on the areas of risk perceived by consumers during online purchase processes. During the research, conducted on a sample of 532 respondents, the meaning of thirty five variables, expressing different, possible purchase-related problems and risks, has been evaluated. Such data made it possible to determine the differences between the perception of various forms of risk in the general population as well as in groups of male and female participants. Additionally, the relationship between aforementioned factors and general perceived risk, trust and willingness to choose online shops has been established.

*Translated by Marcin Gąsior*

### **Cytowanie**

- Gąsior, M. (2016). Obszary ryzyka postrzeganego przy transakcjach w środowisku wirtualnym. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 11–22.

Mariusz Janik<sup>1</sup>, Grzegorz Gliszczyński<sup>2</sup>

<sup>1</sup> doktorant w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN w Warszawie<sup>1</sup>  
e-mail: [mariusz.biuro@gmail.com](mailto:mariusz.biuro@gmail.com)

<sup>2</sup> Politechnika Lubelska  
Wydział Zarządzania  
e-mail: [g.gliszczyński@pollub.pl](mailto:g.gliszczyński@pollub.pl)

## Korporacja Chiny – strategiczne i kulturowe czynniki globalnego sukcesu

**Kod JEL:** P21, P51.

**Słowa kluczowe:** gospodarka chińska, strategie, uwarunkowania kulturowe, systemy zarządzania przedsiębiorstwami.

**Streszczenie.** W opracowaniu, na podstawie analizy studialnej oraz osobistych doświadczeń zawodowych jednego z autorów, scharakteryzowano kluczowe determinanty globalnego sukcesu gospodarki chińskiej w ostatnich trzech dekadach, charakterystyczne dla dobrze zarządzanej korporacji gospodarczej. Podkreślono, że nie był on jedynie wynikiem niskich kosztów produkcji i niskich cen oraz szerokiej oferty produktowej, ale także, a może nawet przede wszystkim, pochodną konsekwentnej, długofalowej polityki gospodarczej państwa, uwarunkowań kulturowych, „odrobienia lekcji” z doświadczeń gospodarczych innych wschodzących gospodarek, głównie japońskiej. Przedstawiono studia przypadków potwierdzające rangę wymienionych uwarunkowań. Dokonano porównania systemów zarządzania przedsiębiorstw zachodnich i chińskich w kilkunastu charakterystycznych przekrojach.

---

<sup>1</sup> Autor pracuje w branży deweloperskiej na rzecz chińskich firm i inwestorów w Europie Wschodniej.

## Wprowadzenie

W ostatnich trzech dekadach Chiny odniosły bezprecedensowy globalny sukces gospodarczy i odnotowały umocnienie swej pozycji w świecie. W efekcie dynamicznego rozwoju gospodarczego wyprzedziły w 2010 roku pod względem PKB Niemcy i Japonię, zajmując drugie miejsce po Stanach Zjednoczonych, stając się globalną fabryką, największym w świecie eksporterem, największym wierzycielem USA, miejscem realizacji wielkich projektów infrastrukturalnych. Twierdzi się, że „Chiny dokonały w ciągu trzydziestu lat modernizacji tak wielkiej, na jaką potrzebowała Europa ponad trzech stuleci. Chińska reforma Denga jest słusznie uważana za największy eksperyment społeczny w dziejach świata w drugiej połowie XX wieku (...) wydzwignął on Chiny ze stanu chaosu, zacofania, nędzy i wprowadził na drogę skokowego i trwałego rozwoju ekonomicznego” (Chołaj, 2014, s. 239).

Chociaż problematyka Państwa Środka stała się, także w Polsce, trwałym elementem rozważań naukowych i publicystycznych, nie został jednoznacznie rozstrzygnięty dyskurs dotyczący istoty chińskiego modelu rozwoju, a także jednoznacznego wskazania determinant globalnego sukcesu chińskiej gospodarki.

W sporze o charakter ustroju ChRL dominuje dychotomia: jedni, głównie przedstawiciele orientacji neoliberalnej, uważają to państwo za socjalistyczne, drudzy za kapitalistyczne. B. Góralczyk (2012, s. 81) twierdzi, że „specyfika reformujących się Chin polegała na tym, że na bazie dotychczasowego ustroju (...) rozpoczęto proces zmian w gospodarce, który zewnątrzni obserwatorzy dość szybko zaczęli określać mianem budowy kapitalizmu. (...) W ten sposób położono podwaliny pod nowy system (...), który można określić mianem korporacyjnego, a więc takiego, w ramach którego obowiązują zasady rynkowe, ale państwo pozostaje ostatecznym arbitrem i kontrolerem. Inaczej ujmując, system ten można określić jako państwowy kapitalizm”. G. Kołodko (2010, s. 205) nazywa ten proces połączeniem niewidzialnej ręki rynku z widzialną głową państwa.

Według Sławomira Majmana, prezesa Polskiej Agencji Inwestycji Zagranicznych, znawcy tematyki chińskiej, Komunistyczna Partia Chin to wielka rada nadzorcza, sprawująca władzę nad wielką korporacją, jaką są Chiny. Władze chińskie są ekstremalnie pragmatyczne i stosują zasady rynkowe. Panuje duża wolność gospodarcza<sup>2</sup>.

Niektórzy badacze mniej chętni Chinom dowodzą, że zjawisko chińskiej ceny jest efektem działań mało etycznych, jak: wykorzystywanie taniej siły roboczej, sztuczne zaniżanie kursu juana czy brak przestrzegania praw własności intelektualnej (Brunet, Guichard, 2011; Cieślik, 2015).

---

<sup>2</sup> Wystąpienie prezesa PAIZ na konferencji: Polska–Chiny. W kierunku efektywnego modelu dyplomacji gospodarczej, Sejm RP, 25.06.2014 r.



Celem niniejszej publikacji jest próba wskazania i uzasadnienia roli czynników, które zadecydowały o sukcesie gospodarczym Chin, charakterystycznych dla dobrze zarządzanej korporacji gospodarczej, a w szczególności: długofalowych strategii państwa, uwzględniania uwarunkowań kulturowych oraz dyskutowania doświadczeń z reformowania gospodarek innych państw. Podjęto również próbę porównania systemów zarządzania przedsiębiorstwami zachodnimi i chińskimi w kilkunastu charakterystycznych przekrojach, by wykazać, że zachodnie modele ich funkcjonowania nie są jedynymi skutecznymi.

Podstawę zamieszczonych rozważań stanowią studia literaturowe, udział w konferencjach i wykładach poświęconych gospodarce Chin oraz osobiste doświadczenia zawodowe pierwszego z autorów ze współpracy z inwestorami i przedsiębiorcami chińskimi przybywającymi do Europy Wschodniej oraz z pobytów o charakterze biznesowym i naukowym w Chinach.

Niniejsze opracowanie, będące niejako syntezą tego, co znaczącego na temat chińskiego cudu gospodarczego napisano, powiedziano na różnych forach i czego doświadczone osobiście, uzupełnia niezbyt bogate krajowe piśmiennictwo na temat tego kraju oraz może stanowić pomoc dla ludzi biznesu chcących prowadzić interesy w Chinach. W grudniu 2011 roku w Pekinie podpisano tekst strategicznego partnerstwa między Polską a Chinami. W listopadzie 2015 roku obecny Prezydent RP złożył wizytę w Chinach. Podpisano znaczące umowy gospodarcze. Polska może stać się jednym z elementów gigantycznego projektu azjatycko-europejskiego Jedwabny Szlak 2.0.

### **Chińska droga do kapitalizmu**

R. Coase (2013) następująco charakteryzuje drogę chińskich przemian gospodarczych. Od śmierci Mao Zedonga władzom chińskim udaje się realizować niezwykle efektywną, pragmatyczną politykę gospodarczą. Chiny nie przyjęły recept i zaleceń Konsensusu Waszyngtońskiego opartego na neoliberalnych ideach, nie wprowadziły „terapii szokowej”, niezwykle ostrożnie integrowały się z gospodarką światową, aby proces ten podporządkować swoim interesom.

W 1976 roku wprowadzono reformy mające na celu ratowanie socjalizmu w Chinach. Na czele staje Hua Guofeng, aresztowano „bandę czworga”, zakończono rewolucję kulturalną. Nastąpiło rozpoczęcie procesu industrializacji, podjęto duże inwestycje. Rząd koncentrował się na przemyśle ciężkim. W Chinach nazywa się to „wielkim pchnięciem”.

W 1978 roku do władzy dochodzi Deng Xiaoping i Chen Yun. Zbyt duże inwestycje w przemysł ciężki zostały zastopowane, środek ciężkości przesunięto w kierunku przemysłu lekkiego i rolnictwa. Wdrożono plan wielkich reform przedsiębiorstw państwowych, nastąpiła stopniowa decentralizacja handlu zagranicznego i przekazanie większej autonomii finansowej prowincjom. Pekin skupił

się na reformach w sektorze państwowym, pozostawiając niejako bez opieki drobny sektor prywatny i rolnictwo.

Wielkim osiągnięciem są Specjalne Strefy Ekonomiczne. To obszary eksperymentowania z gospodarką rynkową, importowanie zaawansowanych technologii z Zachodu, tworzenie miejsc pracy. Zachód zainstalował się w tych strefach, dostarczył technologię, know-how, nauczył Chińczyków pracować i zarządzać według wzorów i w systemie zachodnim. Tę wiedzę z czasem Chińczycy implementowali w całym kraju już jako własne dzieło. Nie pozwolono zachodnim firmom „rozlać się” po całym Chinach.

Rok 1992 znany jest z podróży Denga Xiaopinga na południe kraju. Władze rozpoczęły stymulację regionalną. Zaczęła się rywalizacja regionów o najlepsze zagospodarowanie funduszy i nowe sensowne inwestycje. Bogacenie się uznano za rzecz dobrą. Chińskie prowincje, magistraty, prefektury, miasteczka i wsie stały się do wzajemnej rywalizacji o pomysły na inwestycje i rozwój. Najlepsze pomysły są kopiowane, następuje eksplozja industrializacji.

*Teoria uczuć moralnych* Adama Smitha staje się bestsellerem w Chinach, ma wiele wydań, staje się inspiracją dla premiera Wen Jibao. Ekonomia i społeczeństwo muszą iść razem. Chiny pozostają na ogół „głuche” na naciski Międzynarodowego Funduszu Walutowego, Banku Światowego i zachodniej finansjery, nie wprowadzają „terapii szokowej”. Idą własną drogą, dobrą dla społeczeństwa i dla kraju. Model rozwoju Chin nazywany jest „socjalizmem o chińskiej specyfice” lub „przechodzeniem przez rzekę, czując kamienie pod stopami”.

Władze Chin rozpoczynają naprawę stosunków politycznych z krajami sąsiednimi i wielkimi mocarstwami. W grudniu 2001 roku Chiny stają się członkiem Światowej Organizacji Handlu (WTO).

Na XVIII Kongresie KPCh w 2012 roku władze potwierdzają kontynuację modelu socjalizmu o chińskiej specyfice i potrzebę dokończenia budowy średnio zamożnego społeczeństwa (Jintao, 2013).

Co cechuje władze Chin, czyli szefostwo „korporacji Chin”? Pragmatyczne podejście, wizjonerski program otwarcia, długookresowe plany realizowane z ogromną konsekwencją, nieuleganie naciskom zewnętrznym, ekspansja gospodarcza w krajach Afryki i Ameryki Południowej, wyciąganie wniosków z doświadczeń innych państw oraz dobre stosunki z USA. Przykładowe strategiczne posunięcia władz chińskich to:

1. Chiny potrzebują tanich surowców dla dynamicznie rozwijającej się gospodarki. Najtaniej pozyskać je w biednych krajach afrykańskich lub Ameryki Południowej. Kraje te dopiero co odzyskały wolność, panuje korupcja, często zmieniają się rządy. Władze Chin typują kraje atrakcyjne. Państwowe banki chińskie desygnują tanie kredyty dla chińskich firm chcących inwestować w wytypowanym kraju. Te zaczynają od budowy dróg i szkół. Zyskują poparcie społeczeństwa, nie mieszają się do polityki. Dostarczają na

lokalny rynek tanie chińskie produkty. Ludzie są zadowoleni, ale znikają lokalni producenci, bo przegrali konkurencję z produkcją z Chin. Chiny udzielają kredytów lokalnemu rządowi. Nadchodzi czas spłaty i kraj musi podzielić się swoimi dobrami naturalnymi z firmami chińskimi. Chińczycy są wszędzie tam, gdzie są bogactwa naturalne (Brunet, Guichard, 2011).

2. Rząd chiński wie, że podstawą rozwoju kraju jest nowoczesna technologia. Wie to chyba każdy rząd, ale chiński podejmuje konkretne działania. Zaczyna skupować patenty z całego świata. Polscy rzecznicy patentowi także sygnalizują zainteresowanie polskimi patentami ze strony chińskiego biznesu.
3. O kontrakt na dostawę nowoczesnych samolotów dla chińskich linii lotniczych ubiega się producent airbusów. Jest to duże zlecenie, a konkurencja bezwzględna. Władze Chin preferują tego, kto uruchomi fabrykę samolotów w Chinach. Producent airbusa decyduje się podzielić swoimi tajemnicami, wygrywa kontrakt i zarabia. Chiny zaś zyskują fabrykę i technologię, miejsca pracy, a w przyszłości szansę na własne samoloty. W czerwcu 2009 roku w fabryce koło miasta Tianjin zaprezentowano pierwszy wyprodukowany w Chinach samolot koncernu Airbus. W ciągu najbliższych 20 lat Chiny będą potrzebować około 2,8 tys. nowych samolotów pasażerskich i transportowych, a wartość zamówień może sięgnąć 330 mld USD (Kobyłka, 2009).
4. Dlaczego tyle firm zamawia produkcję w Chinach? Odpowiedź jest jasna – tania siła robocza, pracowitość i dokładność Chińczyków, krótkie terminy realizacji zamówienia. I jeszcze jeden czynnik, podawany jako niemal kluczowy w niektórych branżach: w Chinach w jednym rejonie można całkowicie wyprodukować najbardziej skomplikowaną rzecz od A do Z. Szef Apple tak to ujął: kiedy potrzebny jest nowy typ śrubki do telefonu, to na ulicy obok jest fabryka śrubek, która dostarczy ją w ciągu kilkunastu godzin. Nigdzie nie ma takich warunków<sup>3</sup>.

Powyższe przykłady pokazują, w jaki sposób dzięki racjonalnym decyzjom władz Chiny stały się fabryką świata i dlaczego wyroby chińskie są coraz wyższej jakości.

### **Chiński model rozwoju i jego ograniczenia**

Co składa się na tzw. chiński model? Jeden z ciekawszych jego opisów przedstawia wybitny znawca tematyki chińskiej profesor Bogdan Góralczyk, wskazując na:

- pragmatyczne, pozbawiane ideologii podejście rządu do reform i koniecznych zmian,

---

<sup>3</sup> Opisy przypadków przedstawione w punktach 2 i 4 pochodzą z Panelu Ekspertckiego na China Expo Poland w dniu 05.09.2014 r.

- stopniowe, ostrożne dawki zmian i reform, z możliwością wycofania się z nich w przypadku błędu lub niepowodzenia,
- trzeźwa ocena własnych możliwości i szans oraz chłodna kalkulacja nowych opcji wyłaniających się na arenie międzynarodowej,
- aktywny udział państwa w procesach gospodarczych,
- interwencjonizm państwowy zamykający się w formule: puszczać małe [firmy/inwestycje], trzymać duże i utrzymać zwierzchnictwo państwa w strategicznych sektorach,
- świadome swoich celów, wykształcone i dobrze dobrane kadry oraz ich rotacja – zastępowanie przez młodszych i lepiej wykształconych,
- stosowanie zasady „rynek przed demokracją”,
- inwestowanie w zasoby ludzkie i rozwój technologii,
- neoautorytaryzm oparty na zasadach konfucjanizmu i komunitaryzmu,
- bezprecedensowe w chińskiej tradycji otwarcie na świat i łączenie transformacji z procesami globalizacyjnymi (Góralczyk, 2012).

Ciekawe spostrzeżenia na temat roli przywództwa w doganianiu gospodarek rozwiniętego świata prezentuje koreański ekonomista Ha-Joon Chang z Uniwersytetu Cambridge, porównując efektywność gospodarek krajów Azji Wschodniej z Ameryką Łacińską. „W Ameryce Łacińskiej na czele tych przemian stanęła kasta zawodowych ekonomistów. (...) W Azji było inaczej. W Japonii w resortach gospodarczych dominowali prawnicy. A na Tajwanie i w Chinach inżynierowie. Podobnie w mojej rodzinnej Korei. (...) A teraz porównajmy dorobek gospodarczy Ameryki Łacińskiej z Azją Wschodnią w okresie powojennym. Korea Południowa, Japonia, Tajwan, a potem Chiny rozwijały się wtedy w zawrotnym tempie, faktycznie dołączając do grona najbogatszych państw świata. A Ameryka Łacińska stała w zasadzie w miejscu, okresy koniunktury przeplatając regularnie powracającymi kryzysami” (Woś, 2014).

Coraz liczniejsze są jednak głosy, że chiński model rozwoju musi się zderzyć z przeszkodami o charakterze systemowym, jak:

- ryzyko bańki spekulacyjnej na rynku nieruchomości,
- zbyt duża zależność od eksportu,
- nadmierna akumulacja,
- niski poziom konsumpcji,
- możliwe rozdźwięki w kierownictwie partii rządzącej,
- niepokoje społeczne związane z bezpieczeństwem socjalnym,
- zanieczyszczenie środowiska, sprawy ekologii, wyczerpywanie się zasobów naturalnych (Cieślik, 2015; Gawlikowski, Ławacz, 2012).

Ponadto wskazuje się na brak wystarczającej ochrony dóbr intelektualnych, nadmierny stopień biurokracji i koncesjonowania, problem *shadow banking* i złych kredytów, zjawiska korupcyjne (Hardy, 2012, s. 147–159; Gwiazda, 2013, s. 14–20).

### Zarządzanie korporacją a chińska kultura – baza potęgi Chin

A. Bolesta (2006, s. 95–122) tak charakteryzuje chińską kulturę: Chiny mają swoje endemiczne normy i zasady. Dwie podstawowe mające wpływ na sposób myślenia i działania Chińczyków to filozofia konfucjańska i taoizm. W państwach zachodnich model zarządzania jest głęboko zakorzeniony w kulturze. Jest to strukturalny funkcjonalizm, uniwersalny racjonalizm i empiryczne podejście do problemów. Często taki system określa się zerojedynkowym modelem opartym na dogmatycznej prawdzie, tzw. odcienie szarości tylko zaburzają obraz świata. W kulturze Orientu odcienie szarości odzwierciedlają obraz świata. Nic nie jest do końca czarne lub białe. Taoistyczne *yin-yang* to symbolika „różnych odcieni szarości”. Paradoks i sprzeczności to norma w tym świecie. Chińska „Cnota” zastępuje zachodnią „Prawdę”. Chińczycy są jednak ekstremalnie pragmatyczni. Rozumieją, że aby współpracować z Zachodem i robić z nim interesy, muszą pojąć system mentalny Zachodu. Wybrano więc drogę łączenia zachodniej wiedzy z chińską mądrością.

Chiński model zarządzania zależy w dużym stopniu od związków i zależności nieformalnych. Władza to nie tylko piastowana funkcja, ale także szacunek i zaufanie. Lider ma być wzorem moralnym. Społeczeństwo i przełożeni bardziej doceniają przywódcę o nienaganej moralności niż efektywnego dyrektora i organizatora. Posłuszeństwo szefowi należy się zawsze i wszędzie, ale od szefa oczekuje się ojcowskiego podejścia.

Konfucjanizm kładzie nacisk na kolektywną naturę grupy. Dla Chińczyka dobre jest to, co jest dobre dla jego grupy. Dominuje zarządzanie poprzez osobistą władzę – *renzhi* – gdzie decyzje podejmowane są niekiedy w oderwaniu od praw ekonomicznych czy obowiązujących regulacji. Decyzja lidera jest ostateczna i nie podlega dyskusji, a od podwładnego oczekuje się bezkrytycznego posłuszeństwa. Kierownicy z zasady nie słuchają podwładnych. Oznaczałoby to „utrata twarzą” i przyznanie się do błędu lub niekompetencji. To podważyłoby ich pozycję i moralne prawo kierowania.

Z zachodniego punktu widzenia zasada „władza jest ważniejsza niż prawo” komplikuje proces zarządzania. Podkreśla to Jack Welch – legendarny prezes GM – w książce *Winning znaczy zwyciężać*, wskazując na przykładzie GM i Microsoftu pozytywne efekty (kreatywność, duma) przełamywania barier mentalnych u chińskich pracowników. Chińskie firmy mają jednak na tym polu dużo do zrobienia (Welch, 2010).

Kolejną cechą kulturową jest *guanxi*. Termin ten oznacza relacje, powiązania, które tworzą rozbudowaną sieć. Chińczycy czują się pewnie tylko z rodziną i przyjaciółmi. Biznes robi się tylko ze znajomymi. *Guanxi* przeważa nad rachunkiem ekonomicznym. Nawet w Europie podczas współpracy z chińskimi firmami często pojawia się argument, zupełnie nieekonomiczny, że gdy jeden Chińczyk się na ciebie obrazi, to już żaden z jego licznych znajomych nie będzie chciał

zrobić z tobą interesu. To ma poważne reperkusje handlowe. Współpracuje się bowiem nie z jedną firmą, ale niejako z całą grupą firm zaprzyjaźnionych. Wejście w spór z jedną firmą chińską powoduje wejście w spór z pozostałymi. Dopiero tworzący się gospodarczy system prawny i brak prawników<sup>4</sup> powoduje, że bezpieczniej jest robić interesy ze znajomymi, z którymi jesteśmy w jakiejś relacji. Tutaj należy przypomnieć podstawową istotę biznesu w Chinach i z Chińczykami. Brzmi ona tak: interesy robi się z przyjaciółmi, a umowy zawiera się ustnie. Obowiązuje zasada zaufania do słowa.

Kiedy Chiny otworzyły się na świat, bogate rodziny natychmiast wysyłały swoje dzieci na najlepsze uniwersytety, aby studiowały prawo zachodnie i aby ci prawnicy stanowili tarczę obronną w kontaktach chińskich firm z napływającymi inwestorami z Zachodu.

Cechy filozofii konfucjańskiej, takie jak upór, porządek i gospodarność Chińczycy mają wpajane od dziecka. „To nie jest kraj idealistów, to kraj ludzi pragmatycznych mocno stąpających po ziemi. Chińczyk od urodzenia spotyka się z ogromną konkurencją i musi sobie z tym radzić, a realizm jest mu zaszczytany od dziecka. Nie ma mowy o bezstresowym wychowaniu według zachodniej mody. (...) O Chińczykach, szczególnie tych działających w diasporze, mówi się jako o urodzonych przedsiębiorcach” (Lubina, 2015).

Współautor niniejszego artykułu niejednokrotnie sam mógł docenić niebywałą pracowitość, zaradność i pomysłowość chińskich przedsiębiorców. Osobistym doświadczeniem jest także świadomość, że nie można zrozumieć sposobu działania chińskiego biznesu bez poznania nauk Mistrza Sun Tzu (544–496 p.n.e.), jednego z największych starożytnych myślicieli Dalekiego Wschodu, któremu przypisuje się autorstwo najstarszego podręcznika strategii pt. *Sztuka wojny*. Zalecenia Mistrza Tzu znają chyba wszyscy wykształceni Chińczycy. Choć tematem przewodnim jest prowadzenie wojny, to nauki płynące z dzieła są wykorzystywane przez Chińczyków w prowadzeniu interesów, kierowaniu ekspansją firm, zarządzaniu ludźmi czy w negocjacjach handlowych. To wielka lekcja chytrkości i przebiegłości. Głównym przesłaniem jest, że wojna to ostateczność, a wroga należy pokonać fortelami. Oto kilka cytatów z tego dzieła:

1. Twoim celem musi być zdobycie wszystkiego bez zniszczenia czegokolwiek.
5. Na wojnie chodzi o zwycięstwo, nie o upór.
6. Aby uniknąć tego, co silne, trzeba uderzyć w to, co słabe.
7. Kiedy walczysz za granicą, używaj lokalnych przewodników.
8. Poznanie innych i poznanie siebie to zwycięstwo bez ryzyka.

Nieodłączną część dzieła stanowi lekcja 36 forteli, podstępnych teorii i spisków, jakie knuje pragnący zwyciężyć. Dla przykładu:

---

<sup>4</sup> Na jednym z wykładów podczas China Expo Poland 2013 mówiono, że przed transformacją w całych Chinach było tylko około 1000 prawników.

Fortel 3: Zarżnąć wroga pożyczonym mieczem.

Fortel 20: Łap rybę, póki woda jest zmacona.

Fortel 31: Fortel pięknych ludzi. Obsypanie przeciwnika dowodami przyjaźni przy równoczesnym podstawianiu mu swoich agentów (Tzu, 2013, s. 284–316).

Ze względu na to, że dzieło to jest jednym z filarów chińskiej tradycji, władzom Chin łatwiej kierować krajem, w którym ludzie „sformatowani są” według zaleceń mistrza Tzu, Konfucjusza i tradycji taoizmu.

### **Strach przed Chinami, czyli jak Chiny odrobiły japońską lekcję**

Niektórzy badacze, jak już wspomniani A. Brunet i J.-P. Guichard (2011), widząc potęgę i rosnące światowe wpływy Państwa Środka, straszą modelem chińskim. Według nich Chiny wyciągnęły wnioski z tzw. lekcji japońskiej i kopiują ten model rozwoju z niezbędnymi korektami. E. Cieślik (2015, s. 163–164) rozszerza ten pogląd, wskazując, obok Japonii, „tygrysy azjatyckie” jako wzorce dla Chin. Schemat działania jest następujący:

- niskie płace,
- niskie stopy procentowe,
- niedoszacowany kurs wymiany własnej waluty utrzymywany przez powtarzające się i masowe interwencje banku centralnego,
- bariery dla napływu zagranicznych towarów,
- dążenie państwa do pełnego zatrudnienia, głównie dla zapewnienia spokoju społecznego,
- stopniowe odchodzenie od produkcji i eksportu towarów prostych do zaawansowanych technologicznie i eksportu kapitału,
- ścisła współpraca i dobre stosunki z USA – bardziej opłaca się być podwykonawcą niż wzorem Japończyków bezpośrednio konkurować,
- zacieśnienie kontaktów między oligarchią amerykańską a chińską, czego prawie nie było w przypadku Japonii,
- unikanie „obnoszenia się z bogactwem” w USA (przykład zakupu przez Japończyków Rockefeller Center w Nowym Jorku).

Brunet i Guichard wymieniają dodatkowe elementy układanki: polityka jednego dziecka, manipulacja kursami walut, niepewność danych statystycznych, protekcyjność monetarna, gospodarka planowa, kapitalizm totalitarny. Cieślik (2015) wskazuje na wypadkową taniej siły roboczej, zaniżonego kursu juana oraz braku przestrzegania praw własności intelektualnej.

Niewykluczone jednak, że największą obawą Francuzów jest to, że przypadek Chin stanowi dementi dla poglądów wielu zachodnich eseistów twierdzących, iż demokracja jest niezbędna dla rozwoju kapitalizmu.

Niejako z kontrtezą występuje P. Mishra (2012), który uważa, że chiński model społeczno-ekonomiczny jest wewnętrznym tworem tego narodu, dzięki

któremu przetrwał on 5000 lat. Tego modelu nie da się eksportować ani pokojowo wdrożyć w innych państwach, choćby najbardziej zależnych finansowo od Chin, tak jak modelu zachodniej demokracji nie da się w pełni zaszczyć w Chinach. Chiny prawdopodobnie nigdy nie przyjmą zachodniego modelu społeczno-ekonomicznego i prawdopodobnie nie zdecydują się narzucać swojego konfucjańskiego modelu innym narodom.

### **Wnioski dla władz chińskich z obserwacji przemian kultury Zachodu**

N. Ferguson (2011), profesor Oxfordu i Uniwersytetu Harvarda, twierdzi, że obecna cywilizacja Zachodu rozwijała się dzięki kilku fundamentalnym czynnikom:

- prawu własności,
- konsumpcjonizmowi,
- rozwojowi nauki i powszechnemu dostępowi do osiągnięć naukowych,
- rozwojowi demokracji,
- rozwojowi medycyny,
- kultowi pracy.

Ale to już historia. Protestantka etyka pracy zanika. Zachód wątpi we wszystkie swoje osiągnięcia od czasów Reformacji. Pozostał jedynie hedonizm i chciwość. Jest to diagnoza z 2011 roku. Dzisiaj należałoby jeszcze dodać niepokój o stabilność i przyszłość gospodarczą, o stan bezpieczeństwa (wszechobecny terroryzm), pytanie o możliwości spłaty ogromnych długów, jakie narosły na wszystkich poziomach. Konsumpcjonizm przekształcił się w prostacki konsumeryzm i zakupoholizm. Zachód traci przywództwo. „Dobre zachodnie wartości” są przejmowane przez inne wielkie cywilizacje i kraje. Odrzucając fundamentalne wartości moralne Zachodu, weszliśmy na równię pochyłą.

Ferguson widzi przesuwanie się punktu ciężkości w kierunku Chin. Chińczycy pracują dużo i dużo oszczędzają. Mają jedną z najwyższych stóp oszczędności obywateli. Uczą się od najlepszych, przejmują technologie (kopiują lub kupują). Chińczycy niemal idealnie realizują zasadę Maxa Webera „żyć, aby pracować”. Chińczyk pracuje statystycznie 2300 godzin rocznie. W 2010 roku Kierownictwo Chińskiej Partii Komunistycznej wskazało, że prawo własności powinno stanowić fundament, powinno działać jako ochrona, a moralność jako wsparcie. Według Fergusona to czysty protestantyzm przeniesiony na grunt chiński.

W Europie brak jest jasnej polityki gospodarczej, brak rozpisanych planów kilkuletnich. Brak zdecydowanego przywództwa, brak ludzi, którzy wiedzą, co robić. Struktura polityczna wyklucza wielkie reformy i wielkie projekty. W systemie demokracji zachodniej opisywanej jako „co chwila wybory” nie można zrealizować wielkich wizji.



Kiedy Zachód traci swoje wartości, Chiny się umacniają. W Chinach jest przywództwo, są plany, wizje, są pieniądze, każdy wie, co robić i zna swoje miejsce w szeregu. Chińczycy są pracowici i całkowicie oddani swoim biznesom, bardzo szybko się uczą. Konfucjańska tradycja za fundament uważa dyscyplinę, hierarchię i harmonię. Dobro wspólnoty narodowej przedkłada się ponad dobro egoistycznej jednostki. Rządy profesjonalnych, pragmatycznych technokratów są uważane za lepsze od co chwila wybieranych przypadkowych polityków.

Architekt chińskiej modernizacji i wielki reformator Deng Xiaoping przestrzegał swoich obywateli: „Obserwujcie uważnie, spokojnie załatwiajcie sprawy, ukrywajcie wasze możliwości i czekajcie na odpowiedni moment; nie wychylajcie się i nigdy nie sięgajcie po przywództwo” (Pyffel, 2012, s. 11). Zatem spokojna i konsekwentna selekcja sojuszników i przyjaciół, zwiększanie własnego potencjału, pragmatyczny i aideologiczny biznes prowadzony na zasadzie wzajemnych korzyści – to zalecenia dla kraju, chińskich obywateli i dla chińskiej diaspory. Chiny to pragmatyka w drodze do hegemonii.

### **Dwugłos w ocenie osiągnięć chińskiej drogi**

Chińska droga określana socjalizmem rynkowym lub państwowym kapitalizmem jest modelem pośrednim pomiędzy keynesizmem a liberalną doktryną polityczną i bywa nazywana też trzecią drogą. Nastąpiło otwarcie na świat (*kai-feng*) i reformy (*gaige*), którym towarzyszył stały, szybki, stabilny wzrost gospodarki. Chiny stały się największym podwykonawcą zachodnich zleceń. W 1980 roku chiński eksport wynosił 18 mld USD, by w 2006 roku wzrosnąć do 969 mld USD, a w 2014 roku osiągnąć najwyższą dotychczas wartość 2.342 mld USD. W latach 1980–2006 oznaczało to przeciętną roczną jego dynamikę na poziomie 17%. Dwie trzecie eksportu to zamówienia od firm zachodnich. Znakomite wyniki eksportu popiera sztucznie zaniżony i utrzymywany kurs juana. Władza czyni pewne branże „faworytami”. Władze chińskie wyciągnęły wnioski z kryzysów na Zachodzie. Chińczycy zaczęli masowo kupować patenty, technologie i surowce. Z rozmachem weszli tam, gdzie świat zachodni (USA, UE) jest nie mile widziany, czyli do Afryki i Ameryki Południowej (Wołangiewicz, 2012; *China: export...*).

Rząd i przedsiębiorcy chińscy mają świadomość, że siłą sprawczą ich prosperity były zlecenia z UE i USA. Jednak wzornictwo, reklama, dystrybucja, transport i innowacje nie pochodzą z Chin. Materialne wytworzenie współczesnego produktu to niewielki ułamek jego wartości i może być zagrożone jeszcze tańszą produkcją w Bangladeszu, Kambodży, Indonezji. Rząd chiński prowadzi więc ogromne projekty infrastrukturalne (drogi, tamy, lotniska, elektrownie), przesuwa produkcję z południa kraju w kierunku centrum i zachodu, pobudza popyt wewnętrzny, zachęca Chińczyków do zwiększenia konsumpcji oraz rozpoczyna ogromną politykę inwestycyjną w świecie. Środki inwestuje w światowe

firmy, złoża surowców, światowe projekty infrastrukturalne. Chiny stają się eksporterem kapitału<sup>5</sup>.

Są i krytycy tych osiągnięć. Według M. Wołangiewicza (2012), chinosceptycy, głównie zwolennicy austriackiej szkoły ekonomii, wskazują na niski poziom PKB per capita<sup>6</sup>, brak systemu emerytalnego, brak odpowiednio wykształconej i przygotowanej kadry w bankach, złe kredyty, a także zjawisko tzw. *shadow banking*. Ludność gromadzi pieniądze na starość i na leczenie (ok. 30% dochodów) dusząc popyt wewnętrzny. Banki toną w pieniądzach i starają się je jakoś lokować, często w nierentowne przedsięwzięcia. Przywołują też sprawę chińskiej wsi – skolektywizowanej, z niewydajnym rolnictwem, zaledwie 7-procentowym arealem pól uprawnych, z ograniczeniami migracyjnymi ludności.

Głównym problemem jest jednak ich zdaniem to, że po 2009 roku wzrost gospodarczy Chin przechylił się znacznie ku finansowanym przez państwo inwestycjom (ich udział w PKB w 2010 roku sięgał 45%), ustalonym odgórnie przez Komunistyczną Partię Chin, a przez to oderwanym od racjonalizującego działania wolnych sił rynkowych. Jako przykład nadmiernych inwestycji infrastrukturalnych wskazuje się wybudowanie sieci 30 tys. km autostrad czy dziesiątek nowych linii metra w dużych miastach, z których jedynie Pekin i Szanghaj mają zapewniającą rentowność liczbę pasażerów.

Zdecydowanie bardziej pozytywna jest ocena działań władz Korporacji Chin wyrażona przez J. Stiglitz (2006), laureata Nagrody Nobla z 2001 roku, głównego ekonomisty Banku Światowego w latach 1997–2000, znanego z krytycznego spojrzenia na mechanizmy globalizacji i ekonomię wolnorynkową. Piśze on, że Międzynarodowy Fundusz Walutowy (MFW), Bank Światowy, światowa finansjera i rządy krajów kapitalistycznych dostrzegły ogromną szansę zarobienia gigantycznych pieniędzy na transformacji i globalizacji świata. Prawie zawsze nakazywano krajom zrujnowanym po epoce socjalizmu tzw. terapię szokową, czyli natychmiastową prywatyzację, liberalizację handlu, wprowadzanie „niewidzialnej ręki rynku”, utworzenie granic, liberalizację sektora finansowego i pełną swobodę operowania zachodniego kapitału. MFW zażądał również natychmiastowego otworzenia granic Chin. Chiny poszły jednak własną drogą; drogą stopniowej liberalizacji i systematycznych reform dla dobra kraju i społeczeństwa. Władze Chin odmówiły przeprowadzenia terapii szokowej. Chiny stopniowo przechodzą od komunizmu do gospodarki rynkowej z ogromną dominantą społeczną. Proces ten cały czas trwa.

---

<sup>5</sup> Kwestie te poruszano w ramach Panelu Eksperckiego na China Expo Poland 2014 oraz konferencji: Polska-Chiny. W kierunku efektywnego modelu dyplomacji gospodarczej, Sejm RP, 25.06.2014 r.

<sup>6</sup> Według danych Banku Światowego w 2014 roku nominalne PKB per capita Chin wyniosło 7590 USD, co dawało 77. pozycję w świecie.

Według Stiglitz przykład kompletnej klęski transformacji ustrojowej i wolnorynkowej połączonej ze zubożeniem społeczeństwa, ogromnym bezrobociem, dewastacją przemysłu krajowego i nadaniem wielkich praw ludziom Zachodu oraz oligarchom stanowi Rosja, która zastosowała się do zaleceń MFW.

Zestawienie przemian w Chinach i Rosji pokazuje mądrość władz chińskich i wielką odpowiedzialność za kraj i ludzi. Jak to mówią bowiem Chińczycy: władca musi być jak ojciec. Władze Chin doprowadziły do sytuacji, że Chiny z jednego z najbiedniejszych krajów świata stały się w 2010 roku drugą gospodarką światową, a Zachód stał się klientem chińskiej gospodarki, zabiegając o jej przychyłność, inwestycje i pomoc finansową.

### Różnice w systemach i filozofii zarządzania między firmami zachodnimi i chińskimi

W latach 80. ubiegłego stulecia w ramach badań nad kulturowym kontekstem efektywności organizacji podejmowano działania zmierzające m.in. do ustalenia związków między charakterem narodowym a motywacją do pracy (badania G. Hofsteda) oraz poznawania „japońskiego stylu zarządzania” (badania W.G. Ouchiego). Efektem drugiego z wymienionych nurtów było porównawcze zestawienie cech organizacji amerykańskich i japońskich, wtedy bardziej efektywnych (Stoner, Freeman, Gilbert, 1997, s. 160–162). W niniejszym opracowaniu podjęto podobną próbę konfrontacji 19 cech systemów zarządzania firmami zachodnimi i chińskimi, uznawanymi obecnie za wysoce efektywne (tab. 1).

Tabela 1

Porównanie wybranych charakterystyk firm zachodnich i chińskich

| Charakterystyka              | Firmy zachodnie   | Firmy chińskie  |
|------------------------------|---|---|
| Horyzont zamierzeń i efektów | zwykle krótkookresowe   | na ogół o długookresowym charakterze                            |
| Podstawa, baza zarządzania   | system prawny, regulaminy organizacyjne                                 | władza – <i>renzhi</i>  |
| Główny mechanizm regulacyjny | rynek   | sieć powiązań   |
| Źródło, ognisko biznesu      | kontrakt, transakcja  | wzajemne stosunki, powiązania nieformalne                       |
| Nadrzędna wartość            | prawda  | cnota   |
| Model społeczny              | społeczeństwo w ujęciu ogólnym, bezosobowym                             | rodzina, społeczność lokalna                                    |
| Cele i interesy              | indywidualne, liczy się własny interes                                  | grupowe, liczy się interes grupy                                |
| Współdziałanie               | charakter indywidualistyczny  | charakter kolektywny  |
| Kontrola                     | kontrola proceduralna i indywidualna samokontrola (przez poczucie winy) | kontrola kolektywna i społeczna (przez wstyd i „utrata twarży”) |

|                               |   |  |
|-------------------------------|---|--|
| Specyfika negocjacji          | orientacja na kontrakt i konsensus stron            | zależą od wzajemnych stosunków i zależności                                |
| Kryteria oceny personelu      | efektywność i profesjonalizm                        | zaufanie, osobista uczciwość i inne cechy „honorowe”                       |
| Przeważający styl kierowania  | demokratyczny                                       | autokratyczny, paternalistyczny  |
| Źródło władzy                 | kompetencje, osiągnięcia                            | władza zostaje przypisana  |
| Postrzeganie inicjatywy       | inicjatywa dobrze widziana                          | obowiązuje przestrzeganie zasad i nakazów przełożonych                     |
| Podstawa podejmowania decyzji | racjonalna i obiektywna analiza informacji          | intuicja, działania indukcyjne określają, co działa najlepiej              |
| Postrzeganie problemów        | analityczne, podział kwestii na mierzalne dane      | traktowanie problemu jako całości  |
| Kryteria zatrudniania         | zatrudnianie osób pracujących                       | zatrudnianie jest konsekwencją zmian i często przypadku                    |
| Źródło racji                  | przedstawione fakty i argumenty                     | ustalenie, co jest dla nas najlepsze przy zachowaniu harmonii i konsensusu |
| Postawa jednostki             | orientacja na konkurowanie, przetrwają najsilniejsi | orientacja na kooperację, przetrwają ci, co się dopasują                   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bolesta, 2006, s. 104.

Z zestawienia wynika, że chińskie przedsiębiorstwa odróżnia od zachodnich wiele cech wynikających głównie z wielowiekowej tradycji i kultury Państwa Środka, jak: autorytaryzm władzy, nadrzędność celów i interesów grupowych, znacząca rola relacji nieformalnych, odwoływanie się do „honorowych” zachowań itp. Choć obecnie dążą one do kompatybilności z tendencjami globalizacyjnymi w gospodarce, to różnice w sferze uwarunkowań kulturowych pozostają nadal znaczne. Muszą to uwzględniać przedsiębiorcy zachodni, podejmujący działalność w Chinach i/lub kooperujący z Chińczykami oraz dostosowywać swój model działania do chińskich realiów. W przeciwnym razie poniosą porażkę.

### Podsumowanie

Zdając sobie sprawę z niebezpieczeństwa uproszczenia można pokusić się o pewną syntezę zawartych w opracowaniu rozważań. Chiny zaczęły swoją drogę do bycia potęgą międzynarodową z bardzo trudnej sytuacji. Kraj był zdevastowany komunizmem i rewolucją kulturalną. Panowała powszechna bieda i zacofanie. Władze Chin zdecydowały się pójść własną drogą i budować własny model nowoczesnego państwa. Nie poddały się naciskom MFW ani Banku Światowego, nie oddały państwa oligarchom ani zachodniemu kapitałowi, nie sprzedały za bezcen swoich klejnotów. Kraj ulegał transformacji i z czasem stał się fabryką świata. Zaimportowano nowoczesną technologię, buduje się nowoczesny

własny system bankowy i ubezpieczeniowy. Chińska fabryka świata potrafi wyprodukować każdy towar, w każdej ilości, w bardzo krótkim czasie, dbając o jakość i terminowość.

Często podaje się, że podstawą konkurencyjności chińskiej gospodarki była ekstremalnie tania siła robocza dostępna w ogromnych ilościach. To po części prawda. Trzeba jednak pamiętać, że władze Chin zadbały, aby ta tania siła robocza szybko stała się wykwalifikowaną siłą roboczą, a w dodatku pracowitą, dokładną i obowiązkową.

Patrząc na lata 80. ubiegłego wieku wiele krajów było w podobnej sytuacji: Rosja, Indie, Wietnam, Indonezja, ale to Chiny są dziś potęgą. Chińczycy uniknęli błędów Rosji i innych krajów wychodzących z socjalizmu. Cechą działania władz chińskich są długofalowe plany i konsekwentna ich realizacja. Przywódcy są charyzmatyczni i obdarzeni wizją. W pełni realizują jedną z fundamentalnych myśli Konfucjusza: „Żaden wiatr nie jest dobry dla okrętu, który nie zna portu swojego przeznaczenia”.

Chińczycy są pracowici, przedsiębiorczy i całkowicie oddani swoim biznesom, bardzo szybko się uczą. Konfucjańska tradycja za fundament uważa dyscyplinę, hierarchię i harmonię. Dobro wspólnoty narodowej stawia ponad dobro jednostki. Te cechy kulturowo-osobowościowe były bez wątpienia jednym z kluczowych czynników chińskiego sukcesu. Chińczycy potrafią też uczyć się na błędach i osiągnięciach innych, czego przykład stanowi m. in. lekcja japońska.

Fenomen Chin ma też niebagatelne znaczenie dla kształtowania paradygmatów nauki ekonomii. Dowiódł on, że demokracja nie jest niezbędna dla rozwoju gospodarki rynkowej, rozwoju kapitalizmu.

Gospodarka Chin okazała się ponadto odporna na kryzysy, zarówno te ekonomiczne z lat 1997 i 2008–2009, jak i polityczne – zajścia na Placu Tiananmen w 1989 roku czy rozpad Związku Radzieckiego.

Określenia „korporacja Chiny” autorzy użyli w niniejszym tekście dla podkreślenia cech zarządzania chińską gospodarką charakterystycznych dla efektywnego, globalnego przedsiębiorstwa, takich jak: skuteczne organy kierowania i nadzoru, długofalowe planowanie i typowanie obszarów sukcesu („zwycięskie” branże), korzystanie z osiągnięć i doświadczeń innych krajów, zdobywanie rynków zagranicznych, inwestowanie w zasoby ludzkie i rozwój technologii, merytoryczny dobór kadr menedżerskich, uwzględnianie uwarunkowań kulturowych i społecznych.

## Bibliografia

- Bolesta, A. (2006). *Chiny w okresie transformacji*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Dialog.
- Brunet, A., Guichard, J.-P. (2011). *Chiny światowym hegemonem*. Warszawa: Studio Emka.
- Cieślak, E. (2015). *Rozwój gospodarczy Chin. Od roku 1978 do kryzysu globalnego*, Warszawa: Wydawnictwo Key Text.

- China: export of goods from 2005 to 2015 (in billion U.S. dollars)*. Pobrano z: [www.statista.com/statistics/263661/export-of-goods-from-china/](http://www.statista.com/statistics/263661/export-of-goods-from-china/) (20.05.2016).
- Chołaj, H. (2014). *Chiny a świat. Współczesny chiński model ekonomiczny*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Coase, R. (2013). *Jak Chiny stały się krajem kapitalistycznym*. Tłum. Danuta Wolak. Pobrano z: [www.pafere.org/artykuly,n1764.jak\\_chiny\\_staly\\_sie\\_krajem\\_kapitalistycznym.html](http://www.pafere.org/artykuly,n1764.jak_chiny_staly_sie_krajem_kapitalistycznym.html) (14.06.2016).
- Ferguson, N. (2011). *Civilization: is the west history?, Episodes: competition, science, property, medicine, consumerism*. Cykl programów BBC.
- Gawlikowski, K., Ławacz, M. (2012). *Wielkie przemiany w Chinach. Próba bilansu reform Deng Xiaopinga*. Warszawa: Wydawnictwo SWPS.
- Góralczyk, B. (2012). *Przebudzenie smoka. Powrót Chin na scenę globalną*. Warszawa: Rambler.
- Gwiazda, A. (2013). *Globalna ekspansja gospodarcza Chin*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Hardy, J. (2012). Chiny po kryzysie. *Krytyka Polityczna*, 29, 147–159.
- Jintao, H. (2003). *Wystąpienie na XVIII Kongresie KPCh*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Kobyłka, A. (23.06.2009). *Pierwszy chiński Airbus opuścił fabrykę*. Pobrano z: [www.psz.pl/138-daleki-wschod/pierwszy-chinski-airbus-opuscil-fabryke](http://www.psz.pl/138-daleki-wschod/pierwszy-chinski-airbus-opuscil-fabryke)
- Kołodko, G. (2010). *Świat na wyciągnięcie myśli*. Warszawa: Wydawnictwo Prószyński i S-ka.
- Lubina, M. (26.06.2015). *Chiny – kraj Środka od środka*. Instytut Bliskiego i Dalekiego Wschodu. Pobrano z: <https://www.youtube.com/watch?v=GnSfoD4HSFk>.
- Mishra, P. (2012). *From the ruins of empire: the intellectuals who remade Asia*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Pyffel, R. (2012). *Strategiczne partnerstwo z Chinami. Wielki test czy państwo zda egzamin*. Raport Instytutu Sobieskiego nr 43. Warszawa: Instytut Sobieskiego.
- Stiglitz, J.E. (2006). *Globalizacja*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. (1997). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Tzu, S. (2013). *Sztuka wojny*. Gliwice: Wydawnictwo Onepress.
- Welch, J. (2010). *Winning znaczy zwyciężać*. Warszawa: Studio Emka.
- Wołangiewicz, M. (2012). *Chiński złoty środek? – tego się nie bierze na serio*. Pobrano z: <http://mises.pl/blog/2012/07/30/chinski-zloty-srodek-tego-sie-nie-bierze-na-serio/>.
- Woś, R., (2014). Ha-Joon Chang: Nie ma jednej ekonomii, *Gazeta Prawna.pl*, 5.12. Pobrano z: <http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/839843,ha-joon-chang-nie-ma-jednej-ekonomii.html> (20.05.2016).

### Corporation China – Strategic and Cultural Factors of the Global Success

**Keywords:** Chinese economy, strategies, cultural conditioning, management systems of enterprises

**Summary:** In the article, based on study analysis and personal professional experiences of one of the authors, the crucial determinants of the global success of the Chinese economy in three last decades of the well managed economic corporation are characterised. It is emphasized that the success was not only an outcome of low manufacture costs, minimum prices and the broad product offer but it was also a consequence of the consistent, long-term economic policy of the state, of cultural conditioning and of drawing on economic

experience of other emerging economies, mainly Japanese. Case studies certifying the rank of exchanged conditioning are described as well as the comparison of Western and Chinese management systems of enterprises in a dozen or so characteristic diameters was made.

*Translated by Magdalena Maciaszczyk*

**Cytowanie**

Janik, M., Gliszczyński, G. (2016). Korporacja Chiny – strategiczne i kulturowe czynniki globalnego sukcesu. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 23–39.





Magdalena Kalińska-Kula

Uniwersytet Łódzki  
Wydział Zarządzania  
e-mail: [kalinskam@uni.lodz.pl](mailto:kalinskam@uni.lodz.pl)

## Marketing produktów ekologicznych – możliwości budowania przewagi konkurencyjnej

**Kod JEL:** M31, M37, Q51

**Słowa kluczowe:** produkt ekologiczny, zielony marketing, zrównoważony rozwój, przewaga konkurencyjna

**Streszczenie.** W XXI wieku ekologia staje się codziennością w biznesie. Większość firm na świecie, bez względu na wielkość, profil działalności i zasoby finansowe, podejmuje działania w zakresie ochrony środowiska. Prowadzenie produktów i technologii przyjaznych dla środowiska jest sposobem na wyróżnienie się wśród konkurentów i wykreowanie pozytywnego wizerunku firmy. Zielony marketing stanowi dziś szansę nie tylko dla firm innowacyjnych i szybko reagujących na zmiany, ale stwarza możliwość pozyskania przewagi konkurencyjnej dla każdej organizacji. W artykule omówiono zagadnienia szeroko rozumianego zielonego marketingu w kontekście możliwości wykorzystania poszczególnych instrumentów marketingowych do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw oferujących produkty proekologiczne.

### Wprowadzenie

Szeroko rozumiany rynek produktów ekologicznych, rodzajowo przynależących do wielu branż, rozwija się coraz bardziej dynamicznie. Punktem wyjścia jest koncepcja zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu, coraz wyraźniej determinująca działalność wielu przedsiębiorstw. Niezależnie od branży podmioty rynkowe zauważają konieczność podejmowania od-

powiedzialnych społecznie działań, które pozwalają osiągnąć sukces i rozwój organizacji, jednocześnie przyczyniając się do zaspokojenia potrzeb społeczeństwa. Przedsiębiorstwa dostrzegają także możliwość wyróżnienia się i uzyskania przewagi konkurencyjnej przez przyjęcie (i odpowiednie wyeksponowanie) proekologicznej postawy. Faktem jest, że dzisiejszy konsument coraz bardziej świadom problemów związanych z ochroną środowiska, jest bardziej zaangażowany w ochronę dóbr naturalnych i tego samego oczekuje od przedstawicieli podażowej strony rynku.

Celem opracowania jest wskazanie możliwości kształtowania i wykorzystania wybranych instrumentów marketingowych do budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa oferujące produkty ekologiczne. Zamieszczone w artykule rozważania stanowiły podstawę do wyprowadzenia dalszych wniosków w kierunku przygotowania badań empirycznych.

### **Koncepcja zrównoważonego rozwoju a koncepcja marketingu**

Zjawiska, takie jak: procesy uprzemysłowienia gospodarki, wzrost liczby ludności, wzrost produkcji i konsumpcjonizm, narastające po zakończeniu II wojny światowej, spowodowały degradację środowiska naturalnego i stopniowe wyczerpywanie ograniczonych zasobów naturalnych. Odpowiedzią na apele naukowców i ekspertów ostrzegających, że kontynuowanie dotychczasowego modelu działalności może doprowadzić do globalnego kryzysu gospodarczego, rozprzestrzenienia się chorób, głodu i przemocy na dotychczas niespotykaną skalę (Brzustewicz, 2014, s. 47), było wypracowanie koncepcji zrównoważonego rozwoju, obejmującej strategię, narzędzia i sposoby edukacji oraz przemiany świadomości społeczeństw (Pilarczyk, Nestorowicz, 2010, s. 13). Zrównoważony rozwój jest najczęściej definiowany jako rozwój, który umożliwia zaspokojenie obecnych potrzeb, nie zagrażając możliwościom zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń. Realizacja tej koncepcji powinna się odbywać na wszystkich szczeblach gospodarki, w tym także w przedsiębiorstwach, w przypadku których odnosi się do zachowania równowagi między poszczególnymi komponentami przedsiębiorstwa oraz między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem w kontekście społeczno-ekologicznym (Rudawska, 2013, s. 77).

Zrównoważony rozwój opiera się na integracji i harmonijnym współdziałaniu gospodarki, społeczeństwa i środowiska naturalnego. Zgodnie z tym założeniem strategia zrównoważonego rozwoju pozwala realizować równocześnie cele społeczne, ekonomiczne i ekologiczne poprzez działania, prowadzące do zaspokojenia podstawowych potrzeb społeczeństwa i jednocześnie prowadzące do poprawy stanu środowiska naturalnego i ochrony jego dóbr (Pilarczyk, Nestorowicz, 2010, s. 16).

Marketing, rozumiany jako filozofia zarządzania przedsiębiorstwem, której celem jest zyskowne zaspokojenie potrzeb klientów poprzez dostosowanie organizacji i jej oferty do oczekiwań nabywców rynku docelowego, stanowi dziedzinę dynamiczną i żywą, o czym świadczy ewolucja koncepcji na przestrzeni czasu, począwszy od orientacji produkcyjnej przez orientację produktową, następnie sprzedażową, marketingową, aż do koncepcji marketingu społecznego (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 2002, s. 49). Orientacja społeczna w marketingu zakłada, że organizacja będzie zaspokajać potrzeby, pragnienia i interesy rynków docelowych, dostarczając pożądanego zadowolenia sprawniej i skuteczniej niż konkurenci, jednak działając w taki sposób, aby jednocześnie poprawić pomyślność zarówno konsumentów, jak i społeczeństwa (Kotler i in., 2002, s. 53). Wcześniejsze spojrzenie czysto marketingowe, bez aspektu społecznego, może pomijać często obserwowaną rozbieżność, jaka występuje między doraźnymi oczekiwaniami i potrzebami konsumenta a jego potrzebami i bytem w dłuższej perspektywie. Zaś właśnie spojrzenie perspektywiczne staje się niezwykle istotne w dobie problemów związanych ze środowiskiem naturalnym, niedostatkiem zasobów i ogólnoswiatową sytuacją ekonomiczną.

Dlatego coraz częściej w koncepcji marketingu podkreśla się konieczność zaangażowania firm w działania o charakterze prospołecznym i proekologicznym, takie jak produkcja z surowców wtórnych i oferowanie produktów przyjaznych dla środowiska. Znaczenia nabierają także działania organizacji o charakterze komunikacyjno-promocyjnym, mające na celu wspieranie proekologicznych akcji społecznych, promowanie zdrowego trybu życia oraz przekazywanie informacji o ekologicznych i środowiskowych aspektach działalności gospodarczej.

Na gruncie dorobku marketingu społecznego, marketingu relacji, marketingu ekologicznego oraz ekonomii zrównoważonego rozwoju powstała koncepcja marketingu zrównoważonego, który uwzględnia równocześnie punkt widzenia konsumenta, oferenta i społeczeństwa, mając na celu zintegrowane korzyści ekonomiczne, ekologiczne i społeczno-kulturowe (Zaremba-Warneke, 2015, s. 104). Realizacja takiej koncepcji działania może przynosić firmie korzyści zarówno o charakterze niematerialnym, jak i materialnym. Aktywne zaangażowanie się przedsiębiorstwa w działania na rzecz ochrony środowiska polepsza jego wizerunek, tym samym przekładając się na poprawę pozycji konkurencyjnej oraz perspektywę rozwoju w długim okresie. Dobra reputacja firmy daje możliwości skutecznego budowania marki, a także budowania relacji z lokalnymi społecznościami, tym samym wpływając na postawy klientów, którzy chętniej korzystają z oferty firmy, co z kolei prowadzi do wzrostu sprzedaży oraz lepszych wyników finansowych (Rudawska, 2013, s. 79). Wskazane aspekty powodują, że przedsię-

biorstwa coraz częściej oferują nabywcom produkty bardziej przyjazne środowisku, a marketing dóbr ekologicznych staje się jednym z narzędzi walki konkurencyjnej o klienta.

### **Produkt ekologicznie i społecznie odpowiedzialny jako instrument marketingowy mający wpływ na przewagę konkurencyjną**

Podstawowym warunkiem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest jego konkurencyjność. Sukces organizacji działającej w warunkach konkurencyjnego rynku zależy w dużej mierze od jego strategii, opartej na kluczowych źródłach przewagi konkurencyjnej, a następnie na skoordynowanych posunięciach i wykorzystywaniu odpowiednich zasobów (Pierścionek, 2003, s. 164). Przewaga konkurencyjna może być określana jako wyróżniające kompetencje i jest odpowiedzią na pytanie, dlaczego klienci wybierają daną ofertę, rezygnując z propozycji składanej przez konkurentów. Może to być wynikiem niższej ceny, wyższej jakości, większej niezawodności, dłuższej gwarancji, lepiej postrzeganej marki itp., jednak zawsze ma swoje korzenie w zachowaniach odbiorców i działaniach konkurentów (Koziełski, 2007, s. 61).

Do najbardziej znanych strategii budowania konkurencyjności organizacji należą strategie skoncentrowane na klientach, w tym koncepcja przewagi konkurencyjnej Portera, zakładająca skupienie się na wybranych segmentach klientów i ustalenie, czy firma zamierza wygrać z konkurentami strategią niskich kosztów, czy strategią wyróżniania się (Kaplan, Norton, 2010, s. 52). Elementarne znaczenie dla skuteczności zbudowania konkurencyjnej strategii przedsiębiorstwa ma prawidłowa ocena czynników decydujących o wyborze danej oferty określonego produktu, sprzedawanego przez daną firmę. Do najważniejszych czynników wpływających na wybory produktu przez nabywcę na określonym rynku należą m.in.: funkcje i jakość oferowanego dobra (oznaczające możliwość realizacji potrzeb nabywcy), nowość produktu, stopień wyróżnienia się produktu i firmy na tle ofert konkurentów, cena produktu oraz warunki płatności, intensywność i jakość promocji, dostępność towaru oraz rodzaj kanałów dystrybucji (szerzej: Pierścionek, 2003, s. 169).

Wskazane czynniki kształtowane odpowiednio przez firmę tworzą wartość dla odbiorcy, zdeterminowaną przez zdolność danego produktu do zaspokojenia potrzeb klienta. Potrzeby te ewoluują w kierunku dóbr proekologicznych, co jest efektem wspominanych już zmian wzorców konsumpcji, stylów życia oraz postaw nabywców, których zachowanie zmienia się wraz ze wzrostem ich wrażliwości na sprawy związane z ekologią czy etyką. W takich realiach rynkowych podaż produktów przyjaznych środowisku może przełożyć się na możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa oferujące produkty „eko”.

Pojawienie się produktów ekologicznych i społecznie odpowiedzialnych jest efektem określonych trendów konsumpcyjnych, wśród których należy wskazać presję klientów, coraz bardziej wrażliwych na zło i niesprawiedliwość społeczną oraz coraz bardziej krytycznych w ocenie działań marketingowych firm. Kolejne tendencje to nasilająca się konkurencja, skłaniająca przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych możliwości wyróżnienia, rosnący udział zasobów niematerialnych, takich jak wizerunek, w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i oczywiście degradacja ekosystemu (Rudawska, Renko, Bilan, 2011, s. 11–12).

Wyniki badań coraz częściej wskazują, że zainteresowanie konsumentów produktami ekologicznymi jest duże i niezależne od wieku, płci, regionu geograficznego czy koniunktury gospodarczej (Drozdenko, Jensen, Coelho, 2011, s. 106). Przedsiębiorstwa powinny rozważyć możliwość kreowania i dostarczania dodatkowych, oczekiwanych przez klientów wartości, przez produkty przyjazne dla środowiska.

Tak zwane „zielone” produkty posiadają pozytywne ekologiczne i społeczne atrybuty, odzwierciedlające wiele czynników dotyczących sposobu ich zaprojektowania, użytych metod produkcji, wykorzystanych materiałów, sposobu realizacji swoich funkcji, trwałości i sposobu używania, sposobu ich dystrybucji oraz wycofywania z rynku (Brzustewicz, 2014, s. 48). Oznacza to, że produkt ekologiczny (mający odpowiednie certyfikaty) musi spełnić wiele warunków. Podstawową kwestią jest proces jego wytworzenia, który powinien być przyjazny dla środowiska, co oznacza, m.in. ograniczone zużycie energii na każdym etapie procesu produkcyjnego. Produkt powinien być wytwarzany z ograniczonej liczby surowców lub surowców pochodzących z recyklingu. Niedopuszczalne jest, aby był on wytwarzany z surowców toksycznych lub testowany na zwierzętach. Opakowanie produktu powinno być ograniczone do minimum (alternatywą jest całkowita rezygnacja) lub możliwe do ponownego wykorzystania. Ponadto produkt nie może być sztucznie postarzany (fizycznie lub moralnie, np. przez reklamę nowszych jego typów), a nowy typ towaru powinien wypierać typ stary w taki sposób, aby nie dewaluować sztucznie jego przydatności. Ważne jest także, aby produkt można było wykorzystać ponownie w całości lub w części. W tym celu powinien zostać zapewniony system zbierania produktów wyeksploatowanych lub ich części (*Etykieta ma znaczenie...*).

### **Cena, dystrybucja i promocja ekoprodktu**

Proekologiczny charakter dóbr implikuje konieczność odmiennego podejścia do polityki cenowej przedsiębiorstwa. Większość firm zazwyczaj nie przyjmuje jednolitej strategii cenowej dla wszystkich swoich produktów, lecz ustala

różne ceny dla produktów pozycjonowanych w odniesieniu do różnych segmentów klientów. Praktyka dyskryminacji cenowej pozwala osiągnąć wyższe przychody i zysk, tym bardziej należy ją rozważyć w przypadku dóbr „zielonych”.

Mając na uwadze wspomniane globalne tendencje w kierunku ochrony środowiska naturalnego, można spodziewać się, że konsumenci będą skłonni zapłacić więcej za produkty ekologiczne. Oczywiście skłonność do płacenia może się zmieniać, w zależności od kategorii produktu, zalet i korzyści, które oferuje. Ceny produktów ekologicznych stanowią stosunkowo nowy obszar badań i wiele kwestii wymaga empirycznej weryfikacji. Z pewnością wyższa cena tego typu produktów (w porównaniu do konwencjonalnych) wynikać będzie nie tylko z chęci zysku. Należy wziąć pod uwagę także przepisy obecnego prawa, które powodują, że przedsiębiorstwa stają się bardziej odpowiedzialne za konsekwencje swoich działań, potencjalnie niosących skutki dla środowiska. Kary za nieprzestrzeganie obowiązujących norm dotyczących ograniczenia emisji zanieczyszczeń motywują do modernizacji i podejmowania przez podmioty gospodarcze licznych inwestycji proekologicznych (Rudawska, 2013, s. 83). Przedsięwzięcia tego rodzaju są często realizowane przy współpracy z instytucjami, takimi jak Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW), którego misją jest „wspieranie działań na rzecz środowiska”, m.in. przez dofinansowanie działań służących poprawie stanu środowiska i zrównoważonemu gospodarowaniu zasobami (*Misja i strategia...*).

Jednak mimo licznych programów kierowanych do przedsiębiorstw (tj. E-kumulator Ekologiczny Akumulator dla Przemysłu; Inwestycje energooszczędne w MŚP; Bocian – rozproszone, odnawialne źródła energii; Ochrona powierzchni ziemi – Rekultywacja terenów zdegradowanych), oferujących możliwość pozyskania dotacji na częściową spłatę kapitału kredytu bankowego realizowanego za pośrednictwem banku, na podstawie umowy o współpracę zawartej z NFOŚiGW (*Misja i strategia...*), inwestycje proekologiczne zazwyczaj powodują wzrost kosztów działalności firmy. Poniesione koszty mogą zostać pośrednio przeniesione na klientów przez wzrost cen produktów. W tym kontekście szczególnie należy zastanowić się, na ile konsumenci produktów ekologicznych są skłonni zapłacić „premię” w postaci wyższej ceny nabywanego dobra. Część badaczy formułuje ciekawe spostrzeżenia, że motywacja do zakupu produktów ekologicznych wzrasta, gdy są one droższe niż tradycyjne produkty (Griskevicius, Tybur, Bergh, 2010, za: Drozdenko i in., 2011, s. 108) oraz że konsumenci są gotowi zapłacić wyższą cenę za dobra przyjazne dla środowiska, a potencjalne korzyści wynikające z konsumpcji ekologicznych produktów powodują większą skłonność do zapłacenia dodatkowej „premier” (Drozdenko i in., 2011, s. 110; Laroche, Bergeron, Barbaro-Forleo, 2001, s. 503–506). Skłonność konsumentów do tego,

by zapłacić więcej za produkty ekologiczne oznacza możliwość ustalenia wyższej ceny, co z kolei przekłada się na możliwość wzrostu utargu całkowitego i osiągnięcie zysku.

Prowadzenie dóbr ekologicznych powinno implikować również określone rozwiązania w zakresie polityki dystrybucyjnej firmy. Fizyczna dystrybucja dóbr i usług ma oczywisty wpływ na otoczenie, stąd potrzeba wprowadzenia rozwiązań służących zmniejszeniu negatywnego wpływu działań logistycznych i dystrybucyjnych przedsiębiorstwa na środowisko naturalne. Niewątpliwie potrzebne są tutaj rozwiązania systemowe, np. dotowanie transportu kolejowego, ograniczanie transportu samolotowego, niższe czynsze dla sklepów sprzedających zrównoważone produkty czy sprawniejszy system redystrybucji zużytych opakowań (Zaremba-Warnke, 2015, s. 109). Istotną staje się kwestia lokalizacji firmy oraz pośredników, magazynów i spedytorów, z których usług przedsiębiorstwo korzysta. Ważnym kryterium doboru tychże podmiotów staje się postawa potencjalnych partnerów względem koncepcji zrównoważonego rozwoju. Należy sprawdzić, czy firmy te wdrażają odpowiednie rozwiązania logistyczne w zakresie sposobów transportu (alternatywnych względem transportu drogowego) oraz środków transportu (Rudawska, 2013, s. 83). Istotne jest także, czy dystrybutorzy podejmują działania służące ochronie środowiska lub czy byłiby skłonni wspólnie zaangażować się w tego typu przedsięwzięcia (np. służące obniżeniu zanieczyszczenia powietrza, spowodowanego koniecznością wykorzystania drogowych środków transportu).

Elementarnym warunkiem skutecznej promocji przedsiębiorstwa jest systematyczna komunikacja z rynkiem. Organizacje pragnące wykorzystać atut posiadania w ofercie dóbr przyjaznych dla środowiska do budowania przewagi konkurencyjnej powinny podkreślać swoje zaangażowanie w działania proekologiczne i społeczne.

Działania promocyjne powinny służyć komunikowaniu zaangażowania i osiągnięć firmy w zakresie przedsięwzięć ekologicznych, jak również kształtowaniu odpowiednich postaw wśród konsumentów. Właśnie edukacja konsumenta jest postrzegana jako właściwy sposób zarówno promowania firmy, jak i kreowania mody na ekologię. Przedsiębiorstwa powinny komunikować nabywcom, że kupując produkty ekologiczne, mogą mieć realny wpływ na dobro środowiska. Przez odpowiednio przygotowaną i prowadzoną kampanię reklamową marketerzy mogą zachęcać do pozytywnych zachowań i nabywania ekologicznie przyjaznych dóbr. Menedżerowie powinni przekonywać konsumentów, że ochrona środowiska nie stanowi wyłącznie odpowiedzialności przedsiębiorstw i że każdy pojedynczy nabywca może również generować istotny wpływ w tym zakresie (Laroche i in., 2001, s. 513–514). W ten sposób organizacja zyskuje wizerunek przedsiębiorstwa, dla którego społeczna odpowiedzialność i zrównowa-

żony rozwój są równie ważne, co wypracowanie zysku. W podejmowanych działaniach komunikacyjnych należy położyć duży nacisk na wiarygodność. Podstawą jest transparentność działań, bezpośrednio związana z etycznością i odpowiedzialnością za społeczne skutki działalności przedsiębiorstwa. Pod względem wykorzystania najważniejszych instrumentów promocyjnych dominującą rolę powinny odgrywać działania PR, których celem jest dbałość o relacje ze wszystkimi grupami otoczenia. To dzięki działaniom PR nabywcy mogą dowiedzieć się, że kupując określone produkty i dokonując wyborów konsumpcyjnych, robią coś ważnego dla siebie i społeczeństwa. Odpowiednio wykorzystane instrumenty komunikacji pomogą także uświadomić odbiorcy, że wyższa cena produktu zrównoważonego (w porównaniu do ceny produktów konwencjonalnych) odzwierciedla koszty związane z działalnością przedsiębiorstwa, co pozwala łatwiej zaakceptować ten fakt (Zaremba-Warnke, 2015, s. 109). Dlatego tak istotne jest informowanie klientów o podejmowanych działaniach na rzecz środowiska, umieszczanie ekoznaków, informacji o biodegradacji czy wytworzeniu produktu z surowców wtórnych, co równocześnie przekłada się na wspomniane budowanie wiarygodności przedsiębiorstwa (Olejniczak, 2014, s. 143).

### **Podsumowanie**

Koncepcja zrównoważonego rozwoju przynosi nowe wyzwania, przed którymi stają dziś przedsiębiorstwa. Aby im sprostać, organizacje odwołują się do filozofii marketingu, której głównym założeniem jest budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o zaspokajanie potrzeb klientów docelowych. Jednak współczesne przedsiębiorstwo musi uwzględniać nie tylko potrzeby oferenta i odbiorcy, ale także społeczeństwa jako całości, a środowisko naturalne postrzegać jako istotny element swojego otoczenia. Scharakteryzowane w artykule instrumenty marketingowe powinny być kształtowane zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju, ale powinny być także umiejętnie wykorzystywane do generowania przewagi konkurencyjnej. Zielony marketing nie może pomijać ekonomicznych aspektów marketingu. Marketerzy muszą przekonać klientów, także tych, którzy nie są zainteresowani kwestiami ochrony środowiska, aby byli skłonni zapłacić wyższą cenę za produkty bardziej ekologicznie odpowiedzialne (Suresh Lal, 2015, s. 338). W tym celu powinni wykorzystać wszystkie dostępne instrumenty marketingowe. Ze względu na komplementarny charakter elementów marketingu mix należy zadbać o to, aby nie tylko produkty, ale i strategia cenowa, dystrybucyjna i promocyjna odzwierciedlały proekologiczną postawę przedsiębiorstwa. Tylko wtedy organizacja będzie w pełni wiarygodna, a nagrodą za poniesiony wysiłek będzie możliwość pozyskania lojalnych nabywców ponawiających zakup proekologicznych dóbr i skłonnych płacić za nie wyższą cenę. W dobie wymagających i świadomych problemów środowiska naturalnego konsumentów, coraz bardziej dbających zarówno o zdrowie własne, jak i kondycję



całego ekosystemu, właśnie przedsiębiorstwa oferujące dobra ekologiczne mają możliwość wyróżnić się na tle konkurentów, zbudować dobry wizerunek, a także osiągnąć wymierne korzyści, jak choćby wyższa marża zysku.

## Bibliografia

- Brzustewicz, P. (2014). Rola współpracy z interesariuszami w realizacji koncepcji marketingu zrównoważonego, *Marketing i Rynek*, 8, 46–52.
- Drozdhenko, R., Jensen, M., Coelho, D. (2011). Pricing of green products: premiums paid, consumer characteristics and incentives. *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*, 4, 1, 106–116.
- Etykieta ma znaczenie, czyli co to są znaki ekologiczne (7.11.2010). Pobrano z: <http://ulicaekologiczna.pl/zdrowy-styl-zycia/etykieta-ma-znaczenie-czyli-co-to-sa-znaki-ekologiczne/>.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2010). *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: Wydawnictwa Profesjonalne PWN.
- Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2002). *Marketing. Podręcznik europejski*. Warszawa: PWE.
- Kozielski, R. (2007). *Determinanty sukcesu organizacji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Laroche, M., Bergeron, J., Barbaro-Forleo, G. (2001). Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. *Journal of Consumer Marketing*, 18, 6, 503–520.
- Misja i strategia NFOŚiGW (2016). Pobrano z: [www.nfosigw.gov.pl/o-nfosigw/strategia/](http://www.nfosigw.gov.pl/o-nfosigw/strategia/).
- Olejniczak, K. (2014). Zielony marketing jako wyraz odpowiedzialności współczesnego przedsiębiorstwa. *Marketing i Rynek*, 8, 139–144.
- Pierścionek, Z. (2003). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pilarczyk, B., Nestorowicz, R. (2010). *Marketing ekologicznych produktów żywnościowych*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Rudawska, E. (2013). Marketing zrównoważony – nowe oblicze kapitalizmu? *Ekonomia. Economics*, 3 (24). 75–88.
- Rudawska, E., Renko, S., Bilan, Y. (2011). *A discussion of the concept of sustainable development – examples of Polish, Croatian and Ukrainian markets*, Ternopil: Krok Publishing.
- Suresh Lal, B. (2015). Green marketing: opportunities and issues. *International Journal of Multidisciplinary Research and Modern Education*, 1 (I), 334–339.
- Zaremba-Warnke, S. (2015). Marketing zrównoważony jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 376, 100–112.

## Green Products Marketing – Opportunities of Building a Competitive Advantage

**Keywords:** green product, green marketing, sustainable development, competitive advantage

**Summary.** In the twenty-first century the ecology becomes a widespread business concern. Most companies in the world, regardless of size, business profile and financial resources, take activity in terms of environmental protection. Keeping products and technologies environmentally friendly is a way to stand out among competitors and create

company's positive image. Green marketing is a chance for innovative companies as well as for any other organization, creating the competitive advantage. The article discusses the issues broadly defined „green” marketing, in the context of using marketing instruments for building competitive advantage of companies offering environmentally friendly products.

*Translated by Magdalena Kalińska-Kula*

**Cytowanie**

Kalińska-Kula, M. (2016). Marketing produktów ekologicznych – możliwości budowania przewagi konkurencyjnej. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 41–50.

Robert Nowacki

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie  
Wydział Zarządzania i Finansów  
e-mail: [nowacki@vizja.pl](mailto:nowacki@vizja.pl)

## Determinanty jakości badań marketingowych

**Kod JEL:** D22, D81, L20, L84, M31

**Słowa kluczowe:** badania marketingowe, usługi badawcze, jakość usług badawczych, determinanty jakości usług badawczych

**Streszczenie.** Intensyfikacja zjawisk konkurencyjnych w czasach spowolnienia gospodarczego w drugiej dekadzie XXI wieku przyniosła zmianę perspektyw postrzegania i oceny jakości badań marketingowych. Celem artykułu jest analiza czynników wpływających na ocenę jakości usług badawczych na podstawie wyników badań prowadzonych w 2015 roku wśród menedżerów przedsiębiorstw korzystających z badań marketingowych. Wyniki badań wskazują, że kluczowymi determinantami są doświadczenie agencji badawczej w danej branży oraz umiejętność budowania relacji z klientami. Oceny te w niewielkim stopniu różnicowane są przez cechy badanych przedsiębiorstw.

### Wprowadzenie

Rozwój gospodarki wolnorynkowej w Polsce skutkujący intensyfikacją konkurencji wywarł duży wpływ na zachowania przedsiębiorstw w różnych obszarach. Jednym z nich jest korzystanie z usług badawczych, które stają się niezbędne w procesie identyfikacji trendów rynkowych, analizy zachowań konsumentów czy też prognozowania sprzedaży. Z roku na rok rosną wydatki na badania marketingowe, przybywa też firm świadczących tego typu usługi, zarówno dużych, o kompleksowej ofercie, jak i małych, specjalizujących się w określonych typach badań lub segmentach rynku. Według szacunków Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii wartość rynku badań w Polsce wyniosła w 2014

roku 696 mln zł, o 4,4% mniej niż rok wcześniej, ale jednak ponad trzydziestokrotnie więcej niż w początkach lat 90. XX wieku (*Badania marketingowe...*, 2015, s. 39). Dynamika rynku nie dotyczy tylko wydatków na badania, ale też oceny ich jakości i kryteriów ją determinujących.

Celem artykułu jest analiza kryteriów wpływających na ocenę jakości usług badawczych na podstawie wyników badań przeprowadzonych wśród menedżerów przedsiębiorstw korzystających z badań marketingowych. Podstawą rozważań są wyniki badań ilościowych zrealizowanych na przełomie 2014 i 2015 roku. Na potrzeby prowadzonych analiz postawiono tezę o niezależności między oceną znaczenia kryteriów wpływających na postrzeganie jakości usług badawczych a cechami wykorzystujących je przedsiębiorstw. Dla potrzeb jej weryfikacji postawiono hipotezy robocze o zależności między cechami charakteryzującymi badane przedsiębiorstwa a kryteriami oceny jakości badań.

Zaprezentowane wyniki badań wskazują przede wszystkim na duże podobieństwo wypowiedzi menedżerów badanych przedsiębiorstw. W podobny sposób oceniają oni jakość usług badawczych w Polsce i znaczenie poszczególnych czynników. Analiza zależności między zmiennymi wykazała, że występuje ona jedynie w relatywnie niewielkiej liczbie przypadków, a jej siła jest słaba. Uogólniając można zatem przyjąć postawioną tezę, że cechy przedsiębiorstw nie wpływają zasadniczo na postrzeganie kryteriów determinujących jakość usług badawczych.

### **Usługi badawcze i ich jakość**

Problematyka oceny jakości usług badawczych związana jest z rozwojem sektora usług marketingowych. Wzrost ich znaczenia ma swe źródła w nasilającej się konkurencji – stanowią one czynnik wzrostu konkurencyjności. Konsekwencją tego jest duża dynamika rozwoju.

W przypadku usług badawczych milowym krokiem w rozwoju było przejście od gospodarki zorientowanej produkcyjnie do zorientowanej konsumpcyjnie (Churchill, 2002, s. 26), czego następstwem była konieczność gromadzenia i wykorzystywania informacji w procesach rynkowych. Zgodnie z definicją Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu badania marketingowe są funkcją wiążącą konsumenta, klienta i opinię publiczną z menedżerem marketingu przez informację wykorzystywaną do identyfikowania i wykorzystywania marketingowych szans i zagrożeń, tworzenia i doskonalenia oraz oceny działań marketingowych, monitorowania wyników marketingu i poprawy jego rozumienia jako procesu (Bennett, 1988, s. 117–118). Wypełniają istniejącą zawsze, choć o różnej rozpiętości, lukę informacyjną w przedsiębiorstwie, czyli różnicę między zapotrzebowaniem na informację a dostępnym ich zasobem (Duliniec, 1994, s. 15–16). Obejmują wiele działań związanych z diagnozą potrzeb informacyjnych organi-

zacji, selekcję zmiennych oraz gromadzenie, analizowanie i interpretowanie danych służących podejmowaniu decyzji marketingowych (Mazurek-Łopacińska, 2005, s. 15).

Z racji rosnącego znaczenia w procesach zarządzania przedsiębiorstwem, a jednocześnie postępującej specjalizacji w obsłudze rynków, kluczowe znaczenie w realizacji procesów badawczych ma współpraca przedsiębiorstw–klientów z podmiotami świadczącymi usługi badawcze. Opiera się ona na satysfakcji usługobiorców z relacji z usługodawcą. Ta z kolei jest rezultatem subiektywnego postrzegania jakości usług badawczych. Jakość rozumiana jest wspólnie jako stopień zadowolenia nabywcy z zaspokojenia potrzeb czy też zgodność z jego wymaganiami (Oakland, 2000, s. 4). Usługa ma odpowiednią jakość, jeżeli jej realizacja spełnia lub przekracza oczekiwania nabywców (Zeithaml, Parasumaran, Berry, 1990, s. 19). Koncepcje jakości usług wskazują przy tym na dwa jej aspekty: techniczny – sprowadzający się do wyniku procesów operacyjnych, czyli rynkowych skutków i efektów korzystania z usługi, oraz funkcjonalny, będący rezultatem relacji między usługodawcą a usługobiorcą (Grönroos, 2000, s. 63–67). Bez względu na sposób postrzegania, utrzymywanie i doskonalenie jakości usług badawczych (podobnie jak każdego produktu rynkowego) sprzyja podnoszeniu konkurencyjności ich oferentów (Nowacki, 2012, s. 54; Kuczewska, Nowacki, 2016, s. 144–145).

### Metodyka badań

Problematyka oceny jakości usług badawczych i kryteriów tej oceny poruszona została w badaniach przeprowadzonych w ramach realizacji projektu finansowanego przez NCN nr 2013/09/B/HS4/02733, pt. *Innowacyjność usług biznesowych w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw – ujęcie modelowe*. Badanie przeprowadzono na ogólnopolskiej próbie 505 przedsiębiorstw korzystających z usług biznesowych, dobranych w sposób warstwowo-kwotowy, z uwzględnieniem trzech podstawowych kryteriów warstwowania: sektor działalności, wielkość mierzona liczbą zatrudnionych oraz lokalizacja głównej siedziby. Oprócz tych charakterystyk, do opisu badanej populacji wykorzystano również zmienne związane z zasięgiem działalności, rokiem powstania, pozycją rynkową, sytuacją ekonomiczną, miesięcznym obrotem oraz pochodzeniem kapitału. Strukturę badanej próby przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 1.

W próbie dominowały przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcyjnym (39,8%), nieco mniejsze udziały charakteryzowały podmioty prowadzące działalność usługową (31,1%) oraz handlową (29,1%). Z punktu widzenia wielkości najliczniej reprezentowane były przedsiębiorstwa średnie (39,4%), w dalszej kolejności małe (31,3%) oraz duże (29,3%). Ponad połowa badanych podmiotów (53,7%) zlokalizowana była w województwach należących do najbar-

dziej atrakcyjnych z inwestycyjnego punktu widzenia (grupa A: śląskie, mazowieckie, dolnośląskie, małopolskie i wielkopolskie). 27,1% miało swą główną siedzibę w województwach o średnim poziomie atrakcyjności inwestycyjnej (grupa B: pomorskie, zachodniopomorskie, łódzkie, opolskie, kujawsko-pomorskie i lubuskie), a pozostałe 19,2% działało głównie na terenach województw charakteryzujących się niską atrakcyjnością inwestycyjną (grupa C: podkarpackie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie, lubuskie i podlaskie).

Tabela 1

Struktura badanej próby przedsiębiorstw

| Cechy przedsiębiorstw       |                          | N   | %    |
|-----------------------------|--------------------------|-----|------|
| Sektor                      | produkcja                | 201 | 39,8 |
|                             | usługi                   | 147 | 29,1 |
|                             | handel                   | 157 | 31,1 |
| Liczba zatrudnionych        | od 10 do 49              | 201 | 39,8 |
|                             | od 50 do 249             | 147 | 29,1 |
|                             | 250 i więcej osób        | 157 | 31,1 |
| Zasięg działalności         | lokalny                  | 135 | 26,7 |
|                             | regionalny               | 91  | 18,0 |
|                             | ogólnokrajowy            | 164 | 32,5 |
|                             | międzynarodowy           | 115 | 22,8 |
| Rok powstania               | przed 1990 rokiem        | 90  | 17,8 |
|                             | w latach 1990–1994       | 88  | 17,4 |
|                             | w latach 1995–1999       | 93  | 18,4 |
|                             | w latach 2000–2004       | 103 | 20,4 |
|                             | w latach 2005–2009       | 68  | 13,5 |
|                             | w latach 2010–2014       | 63  | 12,5 |
| Pozycja na rynku            | słaba                    | 13  | 2,6  |
|                             | przeciętna               | 308 | 61,0 |
|                             | silna                    | 184 | 36,4 |
| Sytuacja ekonomiczna        | bardzo dobra             | 48  | 9,5  |
|                             | dobra                    | 231 | 45,7 |
|                             | przeciętna               | 209 | 41,4 |
|                             | zła                      | 13  | 2,6  |
|                             | bardzo zła               | 4   | 0,8  |
| Przeciętny obrót w miesiącu | do 100 000 zł            | 141 | 27,9 |
|                             | 100 001–1 mln zł         | 173 | 33,9 |
|                             | ponad 1 mln zł           | 177 | 35,1 |
|                             | brak odpowiedzi          | 16  | 3,2  |
| Pochodzenie kapitału        | wyłącznie polski         | 416 | 84,4 |
|                             | zagraniczny lub mieszany | 89  | 17,6 |
| Grupa województw            | grupa A                  | 271 | 53,7 |
|                             | grupa B                  | 137 | 27,1 |
|                             | grupa C                  | 97  | 19,2 |

Źródło: badania własne, 2014/2015.

Badanie prowadzone było metodą wywiadów bezpośrednich *face-to-face* z menedżerami odpowiedzialnymi za relacje z podmiotami świadczącymi usługi biznesowe, na podstawie autorskiego kwestionariusza zawierającego pytania odnoszące się do korzystania z różnych usług i ich wieloaspektowej oceny.

W kontekście oceny jakości usług badawczych i kryteriów wykorzystywanych przy tej ocenie posłużono się zestawem 31 kryteriów branych pod uwagę w procesach wyboru i korzystania z badań marketingowych. Przy konstrukcji tego zestawu wykorzystano wcześniejsze wyniki badań prowadzonych m.in. przez Polskie Towarzystwo Badaczy Rynku i Opinii (Nowacki, 2009, s. 26–28; *Rynek badań...*, 2007, s. 7), uzupełnione o rezultaty wywiadów pilotażowych. Pełny zestaw kryteriów oraz ich oznaczenia stosowane w dalszej części artykułu przedstawiono w tabeli 2. Ze względu na deklaracyjny charakter wypowiedzi respondentów nie różnicowano wag poszczególnych kryteriów.

Tabela 2

Kryteria oceny jakości usług badawczych poddane analizie w badaniu

|                 |   |
|-----------------|---|
| Kryterium I     | Bezpośrednia współpraca/kontakt z przedstawicielami agencji   |
| Kryterium II    | Dobra opinia wśród osób z branży  |
| Kryterium III   | Dobra znajomość danego segmentu rynku/potrzeb i zachowań konsumentów/kategorii produktowej                |
| Kryterium IV    | Dostarczenie raportu bez błędów merytorycznych i technicznych   |
| Kryterium V     | Doświadczenie w badaniach danej branży  |
| Kryterium VI    | Indywidualne podejście do każdego klienta i problemu badawczego/rozumienie potrzeb i oczekiwań            |
| Kryterium VII   | Jasne i szczegółowe informowanie o wydawaniu budżetu/kalkulacji kosztów                                   |
| Kryterium VIII  | Lokalny charakter agencji skutkujący lepszą znajomością realiów konkretnego rynku                         |
| Kryterium IX    | Możliwość realizacji badań przy ograniczonym budżecie/po niskiej cenie                                    |
| Kryterium X     | Możliwość udostępnienia agencji poufnych danych o strategii i wynikach sprzedaży bez obawy o ich „wyciek” |
| Kryterium XI    | Oferowanie sprawdzonych standardów badawczych (metodologii)   |
| Kryterium XII   | Oferowanie strategicznych i długofalowych rozwiązań   |
| Kryterium XIII  | Otwartość na sugestie klienta/nienarzucanie własnych rozwiązań  |
| Kryterium XIV   | Posiadanie certyfikatów jakości   |
| Kryterium XV    | Przedstawienie wszystkich wniosków z badań, nawet niekorzystnych dla klienta                              |
| Kryterium XVI   | Przestrzeganie zasad etyki zawodowej/brak zastrzeżeń etycznych  |
| Kryterium XVII  | Przygotowanie raportu zrozumiałego i użytecznego dla wielu działań klienta                                |
| Kryterium XVIII | Przynależność do międzynarodowej sieci  |
| Kryterium XIX   | Relacja cen do jakości usług  |
| Kryterium XX    | Samodzielność rozwiązywania problemów realizacyjnych/technicznych   |
| Kryterium XXI   | Specjalizacja w prowadzeniu danego typu badań   |
| Kryterium XXII  | Stosowanie nowoczesnych/innovacyjnych metod i narzędzi badawczych   |
| Kryterium XXIII | Szeroka oferta usług  |

|                  |  |
|------------------|--|
| Kryterium XXIV   | Umiejętność prostego i konkretnego wyjaśnienie wyników i odpowiedzi na pytania |
| Kryterium XXV    | Umożliwienie kontroli rzetelności badania przez klienta                        |
| Kryterium XXVI   | Współpraca w rozwiązywaniu problemów marketingowych                            |
| Kryterium XXVII  | Wykonanie dodatkowych analiz   |
| Kryterium XXVIII | Wysoki poziom kompetencji i wiedzy badaczy/pracowników                         |
| Kryterium XXIX   | Wysokie kwalifikacje i jakość pracy ankieterów                                 |
| Kryterium XXX    | Wzbogacenie wyników badań o dodatkową wiedzę lub benchmarking                  |
| Kryterium XXXI   | Zrealizowanie badań w krótkim czasie/szybkość świadczenia usług                |

Źródło: badania własne, 2014/2015.

Analiza wyników przeprowadzona została przy wykorzystaniu pakietu statystycznego IBM SPSS Statistics 23.0, z wykorzystaniem statystyk opisowych (frekwencje i średnie) oraz miar zależności między zmiennymi (test Chi-kwadrat) i ich siły (test V-Kramera). Analizie poddano zależności między oceną znaczenia poszczególnych kryteriów branż pod uwagę w procesie oceny jakości usług badawczych oraz cechami charakteryzującymi przedsiębiorstwa.

### Wyniki badań

Punktem wyjścia do prowadzonych rozważań była ocena jakości usług badawczych. Generalnie została ona oceniona wysoko i bardzo wysoko (obie oceny po 37,6% wskazań). Ocen negatywnych było jedynie 1,0%. Nie zaobserwowano przy tym dużego zróżnicowania ocen w zależności od cech charakteryzujących badane przedsiębiorstwa (Nowacki, 2015, s. 253–262).

W przypadku analizy znaczenia poszczególnych kryteriów w ocenie jakości usług badawczych uwidacznia się przede wszystkim duże podobieństwo wyników – w czteropunktowej skali (bardzo małe, małe, duże, bardzo duże) dominowały dwie najbardziej pozytywne oceny, skupiające około 80% wskazań (tab. 3). Wyjątkiem była jedynie przynależność do międzynarodowej sieci badań, gdzie co najmniej duże znaczenie przyznane zostało jedynie przez niespełna 66% badanych. Najwięcej najwyższych ocen zadeklarowano w przypadku doświadczenia w badaniach danej branży (49,9%), wysokiego poziomu kompetencji i wiedzy badaczy i pracowników agencji (47,5%) oraz dobrej opinii wśród przedstawicieli branży (45,1%). Najmniej ocen maksymalnych uzyskał wspomniany sieciowy charakter organizacji badawczej – tylko 27,3% wskazań.

Średnia ocen w przypadku 30 kryteriów ukształtowała się na poziomie powyżej 3,0, przy relatywnie niewielkim zróżnicowaniu wartości. Maksymalna średnia wyniosła 3,39 w przypadku doświadczenia w badaniach danej branży. Niższą odnotowano (po 3,33) dla zindywidualizowanego podejścia do każdego klienta i problemu badawczego wynikającego z rozumienia potrzeb i oczekiwań oraz wysokiego poziomu kompetencji i wiedzy pracowników agencji badawczej.



Średnie przekraczające wartość 3,30 uzyskano również w przypadku dobrej znajomości danego segmentu rynku, odpowiedniej relacji cen do jakości usług oraz dobrej opinii w środowisku.

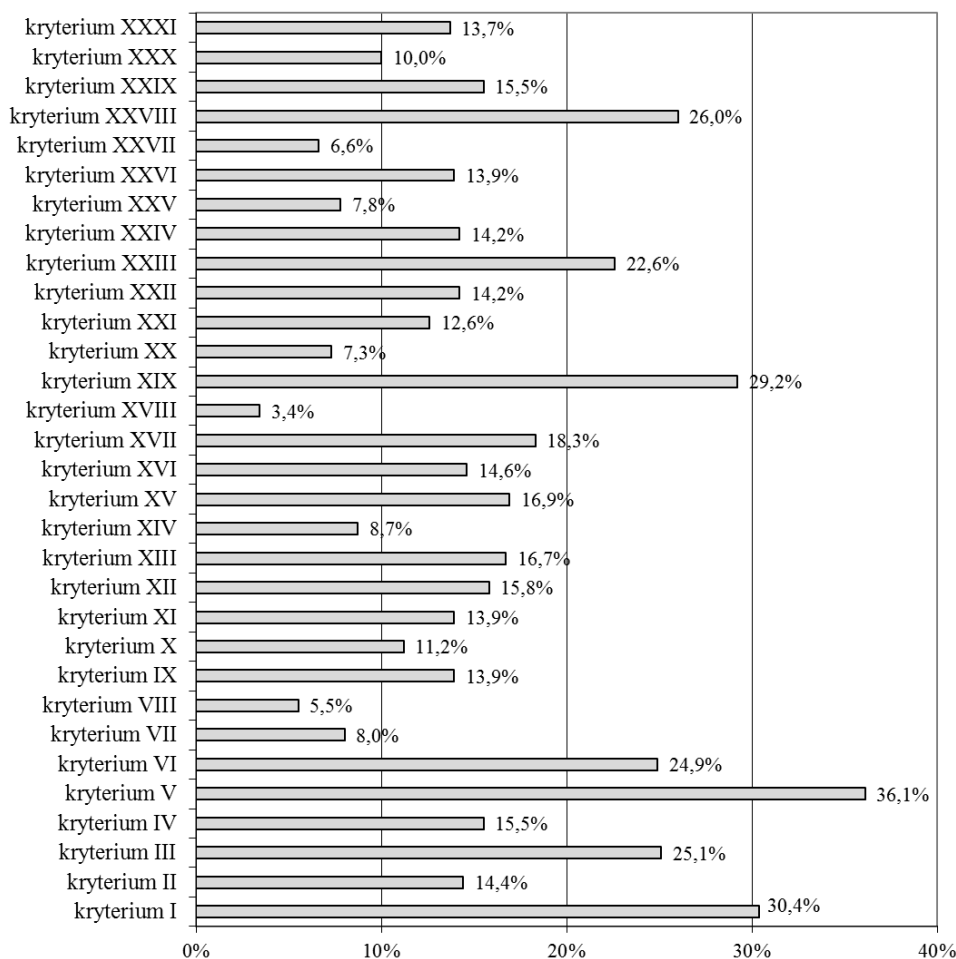
Tabela 3

Ocena znaczenia poszczególnych kryteriów dla postrzegania jakości usług badawczych

| Kryteria oceny   | Ocena znaczenia |      |      |             |                 | Średnia ocena | Odchylenie standardowe |
|------------------|-----------------|------|------|-------------|-----------------|---------------|------------------------|
|                  | bardzo małe     | małe | duże | bardzo duże | brak odpowiedzi |               |                        |
|                  | procent wskazań |      |      |             |                 |               |                        |
| Kryterium I      | 5,0             | 8,9  | 47,5 | 33,9        | 4,8             | 3,16          | 0,796                  |
| Kryterium II     | 5,0             | 5,5  | 39,0 | 45,1        | 5,3             | 3,31          | 0,805                  |
| Kryterium III    | 2,8             | 7,9  | 41,0 | 44,2        | 4,2             | 3,32          | 0,747                  |
| Kryterium IV     | 5,0             | 10,9 | 42,0 | 37,0        | 5,1             | 3,17          | 0,828                  |
| Kryterium V      | 3,0             | 6,7  | 36,2 | 49,9        | 4,2             | 3,39          | 0,752                  |
| Kryterium VI     | 3,6             | 5,3  | 41,3 | 43,8        | 5,9             | 3,33          | 0,751                  |
| Kryterium VII    | 5,9             | 8,9  | 45,0 | 35,0        | 5,1             | 3,15          | 0,832                  |
| Kryterium VIII   | 6,5             | 13,7 | 40,6 | 34,3        | 5,0             | 3,08          | 0,880                  |
| Kryterium IX     | 5,0             | 10,3 | 39,2 | 40,4        | 5,1             | 3,21          | 0,836                  |
| Kryterium X      | 6,9             | 11,1 | 43,0 | 34,3        | 4,8             | 3,10          | 0,871                  |
| Kryterium XI     | 5,5             | 11,7 | 45,1 | 32,5        | 5,1             | 3,10          | 0,831                  |
| Kryterium XII    | 5,0             | 7,7  | 45,0 | 37,8        | 4,6             | 3,21          | 0,801                  |
| Kryterium XIII   | 4,4             | 8,3  | 43,2 | 38,2        | 5,9             | 3,23          | 0,794                  |
| Kryterium XIV    | 6,1             | 10,1 | 40,2 | 38,8        | 4,8             | 3,17          | 0,862                  |
| Kryterium XV     | 6,3             | 8,3  | 42,6 | 37,6        | 5,1             | 3,18          | 0,850                  |
| Kryterium XVI    | 5,1             | 8,1  | 41,0 | 41,0        | 4,8             | 3,24          | 0,823                  |
| Kryterium XVII   | 5,3             | 7,7  | 40,8 | 41,6        | 4,6             | 3,24          | 0,827                  |
| Kryterium XVIII  | 12,9            | 16,6 | 38,4 | 27,3        | 4,8             | 2,84          | 0,990                  |
| Kryterium XIX    | 4,4             | 5,5  | 40,0 | 44,4        | 5,7             | 3,32          | 0,783                  |
| Kryterium XX     | 5,0             | 8,3  | 47,9 | 33,9        | 5,0             | 3,16          | 0,791                  |
| Kryterium XXI    | 4,2             | 9,9  | 44,4 | 37,4        | 4,2             | 3,20          | 0,793                  |
| Kryterium XXII   | 5,5             | 8,7  | 43,2 | 38,0        | 4,6             | 3,19          | 0,829                  |
| Kryterium XXIII  | 5,0             | 9,1  | 41,2 | 40,2        | 4,6             | 3,22          | 0,822                  |
| Kryterium XXIV   | 4,6             | 8,3  | 42,6 | 39,8        | 4,8             | 3,23          | 0,802                  |
| Kryterium XXV    | 5,5             | 8,1  | 47,5 | 34,5        | 4,4             | 3,16          | 0,808                  |
| Kryterium XXVI   | 4,6             | 10,3 | 45,7 | 34,7        | 4,8             | 3,16          | 0,799                  |
| Kryterium XXVII  | 6,3             | 12,3 | 42,2 | 34,9        | 4,4             | 3,10          | 0,865                  |
| Kryterium XXVIII | 3,8             | 8,1  | 36,2 | 47,5        | 4,4             | 3,33          | 0,793                  |
| Kryterium XXIX   | 5,1             | 8,5  | 43,4 | 38,2        | 4,8             | 3,20          | 0,817                  |
| Kryterium XXX    | 6,3             | 9,3  | 46,1 | 33,7        | 4,6             | 3,12          | 0,838                  |
| Kryterium XXXI   | 4,8             | 9,7  | 38,8 | 42,0        | 4,8             | 3,24          | 0,829                  |

Źródło: badania własne, 2014/2015.

Większe różnice (przede wszystkim w aspekcie wskaźników struktury) w ocenie znaczenia poszczególnych kryteriów wpływających na postrzeganie jakości usług badawczych można dostrzec w kontekście wskazań 5 cech najczęściej branych pod uwagę przy wyborze agencji badawczej (rys. 1).



Rysunek 1. Odsetek wskazań na 5 najważniejszych kryteriów oceny jakości usług badawczych

Źródło: badania własne, 2014/2015.

Rozpiętość uzyskanych wskaźników wahała się od 3,4% (przynależność do międzynarodowej sieci) do 36,1% (doświadczenie w badaniach danej branży). Łącznie siedem kryteriów uzyskało ponad 20% wskazań. Poza wspomnianym doświadczeniem były to bezpośrednia współpraca i kontakty z przedstawicielami agencji (30,4%), relacja cen do jakości usług (29,2%), wysoki poziom kompetencji i wiedzy pracowników agencji (26,0%), dobra znajomość badanego segmentu rynku oraz potrzeb i zachowań reprezentujących go konsumentów (25,1%), indywidualne podejście do klienta i problemu badawczego (24,9%) oraz szeroka i kompleksowa oferta usług badawczych (22,6%). Mniej niż co dziesiąty badany

wskazywał natomiast na jasne i szczegółowe informowanie o zasadach kalkulacji kosztów, lokalny charakter agencji badawczej, posiadanie certyfikatów jakości, samodzielność agencji przy rozwiązywaniu problemów związanych z realizacją badań, możliwość kontroli rzetelności badań, a także wykonywanie dodatkowych analiz.

Analiza zależności między oceną znaczenia poszczególnych kryteriów postrzegania jakości badań a cechami charakteryzującymi przedsiębiorstwa opierała się na wyznaczeniu wartości testu Chi-kwadrat dla kombinacji 31 kryteriów i 8 cech opisujących badane podmioty. Uzyskano w ten sposób 248 wartości, spośród których w 43 przypadkach uzyskano wynik wskazujący na istnienie takiej zależności – istotność testu dla hipotezy o niezależności zmiennych nie przekroczyła wartości krytycznej  $\alpha = 0,05$ , w związku z czym należy odrzucić hipotezy zerowe o niezależności analizowanych zmiennych (tab. 4). Zależności takie zidentyfikowano w odniesieniu do 23 kryteriów. Najbardziej zależna od cech przedsiębiorstw jest ocena znaczenia przynależności agencji badawczej do międzynarodowej sieci – zależność taka występuje w przypadku pięciu cech: pochodzenie kapitału, pozycja rynkowa, sytuacja ekonomiczna, miesięczne obroty i rok powstania. W przypadku czterech cech (zasięg działalności, pochodzenie kapitału, pozycja na rynku, miesięczny obrót) zależność wykazuje kryterium związane z lokalnym charakterem agencji badawczej.

Tabela 4

Analiza zależności między poszczególnymi kryteriami oceny jakości usług badawczych a cechami badanych przedsiębiorstw

| Kryteria oceny | Cecha przedsiębiorstwa | Wartość testu $\chi^2$ | df | Istotność | Wartość V Kramera |
|----------------|------------------------|------------------------|----|-----------|-------------------|
| II             | Pochodzenie kapitału   | 22,053                 | 6  | ,009      | ,124              |
| V              | Pozycja na rynku       | 22,008                 | 6  | ,001      | ,151              |
| V              | Sytuacja ekonomiczna   | 14,780                 | 6  | ,022      | ,123              |
| VI             | Pozycja na rynku       | 16,306                 | 6  | ,012      | ,131              |
| VIII           | Zasięg działalności    | 18,365                 | 9  | ,031      | ,113              |
| VIII           | Pochodzenie kapitału   | 18,621                 | 6  | ,005      | ,139              |
| VIII           | Pozycja na rynku       | 18,925                 | 6  | ,004      | ,190              |
| VIII           | Miesięczny obrót       | 34,014                 | 18 | ,013      | ,154              |
| IX             | Pozycja na rynku       | 13,940                 | 6  | ,030      | ,121              |
| X              | Zasięg działalności    | 18,101                 | 9  | ,034      | ,112              |
| X              | Pozycja na rynku       | 16,582                 | 6  | ,011      | ,131              |
| XI             | Pozycja na rynku       | 14,923                 | 6  | ,021      | ,125              |
| XII            | Zasięg działalności    | 18,536                 | 9  | ,029      | ,113              |
| XII            | Pochodzenie kapitału   | 12,846                 | 6  | ,046      | ,115              |
| XII            | Pozycja na rynku       | 15,670                 | 6  | ,016      | ,127              |
| XIV            | Pochodzenie kapitału   | 22,761                 | 6  | ,001      | ,154              |
| XV             | Pozycja na rynku       | 13,669                 | 6  | ,034      | ,119              |
| XVI            | Pozycja na rynku       | 12,894                 | 6  | ,045      | ,116              |
| XVI            | Rok powstania          | 28,414                 | 15 | ,019      | ,140              |

|       |                      |        |    |      |      |
|-------|----------------------|--------|----|------|------|
| XVII  | Pozycja na rynku     | 15,766 | 6  | ,015 | ,128 |
| XVII  | Sytuacja ekonomiczna | 15,137 | 6  | ,019 | ,125 |
| XVIII | Pochodzenie kapitału | 14,747 | 6  | ,022 | ,124 |
| XVIII | Pozycja na rynku     | 12,903 | 6  | ,045 | ,116 |
| XVIII | Sytuacja ekonomiczna | 20,774 | 6  | ,002 | ,147 |
| XVIII | Miesięczne obroty    | 31,395 | 18 | ,026 | ,148 |
| XVIII | Rok powstania        | 27,354 | 15 | ,026 | ,138 |
| XX    | Zasięg działalności  | 20,160 | 9  | ,017 | ,118 |
| XX    | Miesięczny obrót     | 30,480 | 18 | ,035 | ,145 |
| XXI   | Zasięg działalności  | 17,942 | 9  | ,036 | ,111 |
| XXI   | Pozycja na rynku     | 14,740 | 6  | ,022 | ,123 |
| XXII  | Pozycja na rynku     | 17,162 | 6  | ,009 | ,133 |
| XXII  | Sytuacja ekonomiczna | 12,820 | 6  | ,046 | ,115 |
| XXIII | Zasięg działalności  | 22,478 | 9  | ,007 | ,125 |
| XXIII | Sytuacja ekonomiczna | 15,964 | 6  | ,014 | ,129 |
| XXIV  | Pozycja na rynku     | 17,566 | 6  | ,007 | ,135 |
| XXV   | Zasięg działalności  | 17,083 | 9  | ,047 | ,109 |
| XXVI  | Sektor               | 16,653 | 6  | ,011 | ,132 |
| XXVII | Zasięg działalności  | 20,871 | 9  | ,013 | ,120 |
| XXVII | Pozycja na rynku     | 13,765 | 6  | ,032 | ,119 |
| XXX   | Zasięg działalności  | 24,013 | 9  | ,004 | ,129 |
| XXX   | Pochodzenie kapitału | 18,501 | 6  | ,005 | ,139 |
| XXX   | Pozycja na rynku     | 17,361 | 6  | ,008 | ,134 |
| XXXI  | Pozycja na rynku     | 15,361 | 6  | ,018 | ,121 |

Źródło: badania własne, 2014/2015.

Analizując cechy przedsiębiorstw, które najczęściej wykazują zależność w stosunku do oceny znaczenia poszczególnych kryteriów jakości należy podkreślić, że sytuacja taka występuje w przypadku siedmiu charakterystyk (brak zależności dotyczy jedynie wielkości przedsiębiorstwa):

- sektora – 1 raz,
- zasięgu działalności – 9 razy,
- pochodzenia kapitału – 6 razy,
- pozycji rynkowej – 17 razy,
- sytuacji ekonomicznej – 5 razy,
- miesięcznych obrotów – 3 razy,
- roku powstania – 2 razy.

Zidentyfikowane zależności charakteryzują się jednak niewielką siłą – wartość współczynnika V-Kramera we wszystkich przypadkach osiągnęła wartość w granicach 0,1–0,2.

### Podsumowanie

Przedstawione rozważania pokazują przede wszystkim ogromną złożoność problematyki jakości usług badawczych. Jest ona kształtowana przez wiele z jed-

nej strony zróżnicowanych, ale z drugiej powiązanych ze sobą czynników. Postrzeganie znaczenia tych czynników dla kształtowania jakości usług badawczych jest zbliżone. Potwierdzają to zaprezentowane wyniki badań wśród kadry menedżerskiej działających w Polsce przedsiębiorstw. Postawiona na wstępie teza o niezależności między oceną znaczenia kryteriów wpływających na postrzeganie jakości usług badawczych a cechami wykorzystujących je przedsiębiorstw znalazła potwierdzenie w przedstawionych analizach. Spośród rozpatrywanych cech charakteryzujących przedsiębiorstwa jedynie w przypadku jednej – pozycji rynkowej – relatywnie często (w ponad połowie odpowiedzi) wystąpiła zależność między jej wartościami a oceną znaczenia czynników determinujących jakość usług badawczych. Cechy pozostałe jedynie sporadycznie wpływają na postrzeganie tych determinant, a w odniesieniu do wielkości mierzonej liczba zatrudnionych zależność taka nie występuje w ogóle. Siła tych zidentyfikowanych zależności jest przy tym niewielka. Na tej podstawie można stwierdzić, że cechy przedsiębiorstw nie wpływają zasadniczo na postrzeganie kryteriów determinujących jakość usług badawczych.

Źródłem tej jednorodności ocen należy doszukiwać się w świadomości menedżerów i wiedzy na temat przebiegu procesów rynkowych. Nie bez znaczenia jest również konkurencja wśród firm badawczych, stymulująca do doskonalenia świadczonych usług, zarówno w zakresie ich oferty, stosowanych narzędzi, jak i kształtowania relacji z klientami.

## Bibliografia

- Badania marketingowe* (2015). Rocznik Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii. Warszawa: PTBRiO.
- Bennett, P.D. (1988). *Dictionary of marketing terms*. Chicago: American Marketing Association.
- Churchill, G.A. (2002). *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Duliniec, E. (1996). *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grönroos, Ch. (2000). *Service management and marketing*. Chichester: JohnWiley & Sons.
- Kuczewska, L., Nowacki, R. (2016). *Innowacyjność usług biznesowych w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Mazurek-Łopacińska, K. (2005). Formułowanie celów i organizacja badań. W: Mazurek-Łopacińska, K. (red.). *Badania marketingowe. Teoria i praktyka* (s. 15). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nowacki, R. (2009). Rozwój usług marketingowych a ich jakość. *Handel Wewnętrzny* 55 (2), 18–28.
- Nowacki, R. (2012). Konkurencyjność przedsiębiorstw usługowych w Polsce. *Handel Wewnętrzny* 58 (1), 51–59.
- Nowacki, R. (2015). Jakość usług marketingowych w Polsce w perspektywie menedżerów przedsiębiorstw korzystających z nich. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 865, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 38, 253–262.
- Oakland, J. (2000). *Total Quality Management*. London: Butter Worth Heinemann.

Rynek badań. Badacze. Firmy badawcze. (2007). Katalog Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii. Warszawa: PTBRiO.

Zeithaml, V.A., Parasumaran, A., Berry, L.L. (1990). *Delivering quality service: balancing customer perception and expectations*. New York: Free Press.

### **Determinants of the Quality of Marketing Research**

**Keywords:** marketing research, research services, quality of research services, determinants of the quality of research services

**Summary.** Intensification of competitive phenomena in times of economic slowdown in the second decade of the twenty-first century has brought a change of outlook and perception of the quality assessment of marketing research. This article aims to analyse the factors affecting the assessment of the quality of research services based on the results of research conducted in 2015 among managers of enterprises using marketing research. The results indicate that the key determinants are research agency experience in the industry and ability to build relationships with customers. These assessments are slightly differentiated by features of the surveyed companies.

*Translated by Robert Nowacki*

### **Cytowanie**

Nowacki, R. (2016). Determinanty jakości badań marketingowych. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 51–62.

Dariusz Oczachowski

Politechnika Koszalińska  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
e-mail: [d.oczachowski@wp.pl](mailto:d.oczachowski@wp.pl)

## „Trzy w jednym” – niekorzystne konsekwencje „niedoskonałości” literatury marketingowej jako narzędzia dydaktycznego w rozwijaniu wiedzy i umiejętności

**Kod JEL:** M31

**Słowa kluczowe:** marketing, literatura marketingowa, wielość celów, wielowątkowość, dydaktyka

**Streszczenie.** Stan obecny i przyszły marketingu kształtowany jest przez wiele czynników, wśród których znaczące miejsce zajmuje sposób jego nauczania, a tym samym i środki wykorzystywane w tym celu, zwłaszcza materiały dydaktyczne zawierające bezpośrednią wiedzę (literatura marketingowa). Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na pewne słabości literatury marketingowej wykorzystywanej w celach dydaktycznych, bez sformułowania wyraźnej hipotezy badawczej. W pracy do celów analitycznych wykorzystano przede wszystkim popularne przykłady podręczników marketingu, ograniczając się tym samym do wtórnych źródeł informacji i właściwych im metod. Rezultatem jest wstępny zbiór dyrektyw mających na celu ograniczenie negatywnych konsekwencji właściwej tej literaturze często mylącej wielowątkowości i stawianiu sobie jednocześnie kilku celów (trzy w jednym).

### Wprowadzenie

O pozycji zajmowanej obecnie i w przyszłości przez marketing w znacznej mierze decyduje sposób jego nauczania prowadzący do uzyskania wiedzy i wy-

kształcenia umiejętności. Podnosi to wagę środków wykorzystywanych w nauczaniu, zwłaszcza tych zawierających bezpośrednio wiedzę marketingową, czyli materiałów dydaktycznych. Materiały te mają różną wartość i nawet dobre nie są wolne od wad mających wpływ na końcowy efekt nauczania.

Autor podjął próbę odniesienia się do pewnych słabości literatury marketingowej służącej celom dydaktycznym. Zwraca uwagę na jej styl usiłujący łączyć w sobie równocześnie kilka wątków i celów. Rezultatem tego jest nierzadko fałszywy przekaz mający wpływ na pracę przyszłego lub już aktywnego marketera. Ten fałszywy przekaz dochodzący z podręczników przypomina podobny skutek coraz powszechniejszego nadużywania wykorzystywania w komunikacji wewnątrz organizacji różnych programów prezentacyjnych, zwłaszcza PowerPointa (Frommer, 2012).

W artykule autor nie stawia wyraźnej hipotezy, do której można by się odnieść w tak skromnym wymiarze. Wskazuje ułomności podręcznikowej literatury marketingowej i sugeruje pewne sposoby jej kompensowania. Mając teoretyczny charakter opiera się przy tym na kilku wybranych popularnych zagranicznych podręcznikach, mających też wpływ na polskie publikacje marketingowe, zwraca uwagę na ich długą historię i znaczenie w nauczaniu marketingu.

### **Marketing – przyczyny regresu: od środowiska po nauczanie**

Od co najmniej kilkunastu lat formułowane są różne opinie odnoszące się do stanu marketingu, wśród których niemało jest także tych krytycznych, ujawniających jego słabości przejawiające się przede wszystkim w pogarszającej się pozycji tradycyjnych (profesjonalnych) marketerów zatrudnionych w działach marketingu zwłaszcza dużych organizacji gospodarczych (Verhoef, Leeflang, 2010). Podkreśla się zwłaszcza, że zatracił on wcześniejszą innowacyjność i w coraz mniejszym stopniu przyczynia się do osiągnięcia celów organizacji. Zwraca się również uwagę na trudność, jeśli nie wręcz niemożność, wyliczenia rentowności wydatków na marketing w całościowych wydatkach organizacji, zwłaszcza gdy wykorzystuje się wiele środków marketingowych. Pojawiają się jednak również kontrargumenty świadczące o wciąż znaczącej pozycji samego marketingu, ale niekoniecznie profesjonalnych marketerów, co ma związek z popularyzowaną od kilku dekad koncepcją przejmowania działań marketingowych przez tę część personelu, która wcześniej nie miała z nimi bezpośredniego związku, pogarszającą się pozycję profesjonalnych marketerów i działów marketingu, chociaż niekoniecznie samego marketingu.

Wiele wskazuje na to, że postępująca zmiana sytuacji marketingu zależy w nieznacznym stopniu od niego samego, a jest w znacznie większej mierze uzależniona od tempa przekształceń społecznych dokonujących się zwłaszcza w krajach najbardziej rozwiniętych. Ich skutkiem jest coraz szybsza zmiana postaw ludzi (szczególnie występujących w roli klientów), za którymi to zmianami



kształtowanymi zwłaszcza przez postęp w dziedzinie wytwarzania jest marketingowi nierzadko trudno nadążyć. Rezultatem tych przeobrażeń jest przede wszystkim coraz bardziej wymagający i niełojalny klient, którego trudniej dzisiaj zmusić do zakupu, a tym bardziej do przyjęcia lojalnej postawy wobec sprzedawcy i powtarzania zakupów.

Nie sposób jednak przejść obojętnie obok pewnych podnoszonych przez krytyków współczesnego marketingu i zarazem dostrzeganych przejawów jego zamknięcia się w pewnych schematach (swoistej „petryfikacji”) podstawowych koncepcji, z czym walka zdaje się nie przynosić znaczących sukcesów (rozliczne „nowe spojrzenia” na marketing). Nie jest jednak możliwa jakaś radykalna rewolucja w marketingu, o ile nie dokona się ona w samej kulturze produkowania i konsumowania. Z tego też powodu nie należy przesadzać z oczekiwaniem tak znaczącej zmiany w marketingu. Jednocześnie uzasadniony wydaje się zarzut czyniony marketingowi, że mimo wielu wprowadzanych nowinek wydaje się zbyt konserwatywny.

Nie lekceważąc powyższych okoliczności determinujących stan współczesnego marketingu, czy to w sferze badań, czy praktyki, wypada doszukiwać się wykazywanych mu słabości, sięgnąć do samego źródła, i tam także szukać wyjaśnienia. Powinno się rozpocząć od przygotowywania przyszłych pracowników (a także już czynnych – różne formy dokształcania) do pracy w marketingu; zarówno etatowych marketerów, jak i marketerów wspierających (*part-timemarketers*). Przygotowywanie do bycia marketerem (a także badaczem marketingu) dokonuje się w toku nabywania pewnej wiedzy i wykształcania umiejętności, przez przekazywanie wiedzy zgromadzonej w różnych jej zasobach, zwłaszcza w literaturze marketingowej. Zaś od tego, jaka ona jest i w jakiej mierze może decydować o wiedzy i umiejętnościach przyszłego bądź już obecnego marketera czy badacza marketingu, zależy w znacznej mierze także sytuacja samego marketingu.

### **Nauczanie marketingu w krytyce obecnej pozycji marketingu**

W przygotowaniu do pracy w marketingu znaczące miejsce zajmuje formalne nauczanie odbywające się w różnego rodzaju szkołach przygotowujących do pracy w profesjach ekonomicznych. Można nawet stwierdzić, że zwłaszcza w przypadku osoby młodej rozpoczynającej dopiero pracę na stanowisku związanym z marketingiem, szkoła jest jedynym źródłem bardziej uporządkowanej wiedzy o marketingu i należących do niego umiejętności. Dopiero z czasem do głosu dochodzi także i doświadczenie zdobywane w toku pełnionych obowiązków. Nawet jednak w tym późniejszym okresie często marketer wciąż uzupełnia wiedzę i wzbogaca umiejętności w ramach powszechnego dziś kształcenia ustawicznego. Zatem znaczenia formalnego (szkolnego) zdobywania wiedzy i rozwijania umiejętności zarówno przyszłych, jak i aktywnych już marketerów nie sposób przeceniać, i to nawet wówczas, gdy uzupełnione zostaje bogatą praktyką.

Wobec tak istotnej wagi wiedzy i umiejętności wynoszonych ze szkół w procesie wstępnego formowania czy późniejszego wzbogacania sylwetki marketera szczególnej wagi nabiera sam proces dydaktyczny realizowany w szkole (uczelni), a nawet szerzej – kultura, w jakiej wiedza i umiejętności są rozwijane i kształtowane. To bowiem od realizowanego procesu kształceniowego w znaczącym (a niekiedy wręcz i decydującym) stopniu zależy nie tylko indywidualna kariera konkretnej osoby zaangażowanej w działalność marketingową, ale i opinia o marketingu, a tym samym jego pozycja w organizacji i w szeroko pojętym środowisku gospodarczym (a także i naukowym).

Przekazywanie wiedzy i rozwijanie umiejętności potrzebnych w marketingu wymaga wykorzystywania w procesie dydaktycznym możliwie skutecznych środków (narzędzi i materiałów) dydaktycznych. Odnosi się to zarówno do kształcenia wstępnego (szkoła średnia i uczelnia), jak i późniejszego. Przyjmując za oczywiste, że osoby decydujące o wykorzystywanych przez siebie narzędziach i materiałach dydaktycznych (nauczający marketingu) jak i ci, którzy je tworzą, starają się wykonywać swoje zadanie jak najlepiej, należy uznać, że zarówno same środki, jak i ich wykorzystanie są najlepsze z możliwych im dostępnych. Zestawiając obok siebie środki dydaktyczne i sam proces dydaktyczny w nauczaniu marketingu wypada mieć jednak cały czas na uwadze, że w tej parze ważniejsze są te środki, bez których nie można by realizować nauczania.

Wśród środków najważniejszą rolę pełnią te wszystkie, które zawierają wiedzę niezbędną do przekazania nauczającym (materiały dydaktyczne). Na środki służące przekazywaniu wiedzy składa się przede wszystkim literatura marketingowa. Ma ona różny charakter i odmienną wartość jako źródło wiedzy. Z tego też powodu jest rozmaicie wykorzystywana. Urządzenia techniczne, bez wątpienia ważne, o ile same nie zawierają takiej wiedzy (filmy i inne podobne materiały instruktażowe) spełniają pożyteczne, ale najczęściej jedynie pomocnicze zadania (Frommer, 2012). Uatrakcyjnijają przekaz informacji, same informacji nie tworząc. Mają jednak wpływ na sposób ich docierania do odbiorcy i utrwalania w jego umyśle. Nie są więc ledwie biernym przekaźnikiem. Z powodu presji na wykorzystywanie współcześnie takich właśnie środków powszechne posługiwanie się nimi sprawia, że ich waga zdaje się być większa niż niejednokrotnie na to zasługują.

### **Literatura marketingowa w rozwijaniu wiedzy i umiejętności**

W procesie wzbogacania wiedzy i kształtowania umiejętności marketera (a także i badacza marketingu) najważniejsze do spełnienia zadanie mają wszelkiego rodzaju materiały dydaktyczne będące nośnikami informacji i wiedzy. Materiały te mają różną formę, a współczesna technika wzbogaciła wydatnie ich zakres. Bardzo popularne w ostatnich dziesięcioleciach stały się studia przypadku

w formie filmów, początkowo na taśmach magnetowidowych, a później na nośnikach cyfrowych, które zaczęto gromadzić w pokaźnych filmotekach, by udostępnić je do celów dydaktycznych. Autor miał okazję już 20 lat temu zwiedzić takie miejsce w Paryżu (a zatem w Europie, która ustępowała pod tym względem USA), czyli w czasie, gdy w Polsce dopiero zaczynano wprowadzać do nauczania marketingu studia przypadków, i to zazwyczaj te w papierowej formie. Jednak nawet wymienione tu studia przypadków traktowane jako nowocześniejsze niż praca wyłącznie z literaturą marketingową, w rzeczywistości opierają się na książkowym przekazie słownym, ubranym w efektowny obraz. I tu bowiem dominuje tradycyjna literatura marketingowa będąca nośnikiem pożądaných treści (sensów, znaczeń).

Literatura marketingowa wykorzystywana w trakcie formowania sylwetek marketerów ma już całkiem bogatą historię. Same publikacje książkowe ze słowem „marketing” w tytule pojawiają się już od blisko stulecia (Vargo, Lusch, 2004). Jednak od kilku ostatnich dziesięcioleci w nauczaniu marketingu poczesne miejsce zajmują publikacje związane z osobą Philipa Kotlera, poczynając od jego najbardziej znanej pracy opublikowanej po raz pierwszy w 1967 roku (Kotler, 1967). Po niej pojawiły się następne, o podobnej treści, lecz przeznaczone dla bardziej wyspecjalizowanych rynków, także edukacyjnych (Kotler, Andreasen, 1975; Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 1996). Publikacje te zaowocowały licznym gronem naśladowców, tak w USA, jak i w Europie (Dibb, Simkin, Pride, Ferrel, 1994). Nawet stosunkowo oryginalne publikacje europejskie zdają się pozostawać pod wpływem prac Kotlera (np. Lambin, 2001).

Bez względu na to, czy mamy do czynienia z pracami pozostającymi pod wyżej wymienionym wpływem, czy starające się pozostawać w opozycji do niego, proponowane treści niosą za sobą pewne zagrożenia. Są one tym niebezpieczniejsze, że to one formują przyszłego (albo już aktywnego) marketera, a tym samym w znacznej mierze decydują o opinii i pozycji marketingu. Zagrożenia te są, jak się wydaje, rezultatem nadmiernej skłonności tych publikacji do zaspokajania jednocześnie kilku wymagań, czego nie da się dobrze zrealizować.

Zatem treści służące nauczaniu marketingu, a więc o podręcznikowym (a niekiedy wręcz poradnikowym) charakterze próbują łączyć w sobie trzy cele (i trzy porządki):

- porządkowanie wiedzy marketingowej (stąd układ ich poszczególnych elementów i zawarta w nich treść),
- przekazywanie wiedzy zdatnej do skonkretyzowania w szczególnych sytuacjach,
- wykształcenie umiejętności praktycznych dających się wykorzystać w aktywności marketingowej.

Mamy tu więc do czynienia ze swoistymi „trzema w jednym” i wynikającymi z tego stanu problemami. Niespójność przekazu i pewne pomieszenie porządków (nauka, nauczanie, praktyka) mają wpływ na recepcję tej wiedzy i rezultaty procesu dydaktycznego. W rezultacie traci na tym sam przyszły marketer, a nawet ten, kto chce zająć się marketingiem naukowo. Symplifikacja i linearyzacja są nieodzowne w materiałach dydaktycznych, nie może to jednak iść zbyt daleko.

Kolejnym niebezpiecznym rodzajem owego „trzy w jednym” jest dające się zauważyć nieuprawnione łączenie (nie tylko zresztą w publikacjach marketingowych, ale we wszystkich z zakresu szeroko zakreślonej ekonomii) fragmentacji i atomizacji (wyzolowanych form), kombinacji i uniwersalizacji. Sprowadza się to do przedstawiania wiedzy marketingowej jakoby składała się z autonomicznych elementów, prób łączenia tych elementów, także tam, gdzie nie powinno się tego robić i, co najbardziej niebezpieczne, traktowania często lokalnych rozwiązań jako uniwersalnych.

### **Proponowane zmiany**

Wymienione wcześniej słabości literatury marketingowej służącej celom dydaktycznym nie ograniczają się wyłącznie do niej samej jako środka dydaktycznego, gdyż przenikają także do tych środków, które wykorzystują nowoczesne instrumenty przekazu i utrwalania wiedzy. Nawet bowiem tam, gdzie materiał dydaktyczny ma postać np. filmu, jego fundamentem jest język wyniesiony ze środków werbalnych (literatura podręcznikowa). Od języka nie sposób bowiem całkowicie uciec.

W takiej sytuacji należy zadbać, by do osoby przyswajającej wiedzę marketingową kierowana była za pośrednictwem języka wiedza pozwalająca poprawnie formułować i skutecznie rozstrzygać różne problemy marketingowe. Przekaz musi mieć formę dyskursu, a nie coraz częstszej narracji. Różnica sprowadza się tu do związków logicznego i konkluzywnego łączenia kolejnych fragmentów tekstu. W narracji ich nie ma (bądź są bardzo rzadkie), w dyskursie są wymagane. W podręcznikach marketingu zbyt często mamy do czynienia właśnie z ukrytą narracją.

Realizowanie jednocześnie kilka zadań przez typowy podręcznik marketingu sprawia, że o narracyjny styl jest w nim bardzo łatwo. Tylko częściowym usprawiedliwieniem może być tu konieczność korzystania z pewnych uogólniających uproszczeń. Uczeń (student) nie musi tego wiedzieć, a nauczyciel nie zawsze zwróci mu na to uwagę. W rezultacie uczący się przyswaja wiedzę, której często nie da się skonkretyzować odnosząc ją skutecznie do konkretnych sytuacji wymagających podjęcia określonych działań marketingowych możliwie dokładnie sprecyzowanych. O tej słabości wiedzy marketingowej i wykształconym

dzięki niej umiejętnościom adept marketingu dowiaduje się dopiero *post factum* – gdy spróbował ją nieskutecznie wykorzystać.

Jakie więc zmiany można by przedsięwziąć i jakie środki zastosować, aby przynajmniej znacznie zmniejszyć tę słabość materiałów dydaktycznych używanych w trakcie szkolenia pracowników marketingu? Jeśli przyjąć raczej skromne założenie, że pozostajemy pod dominującym wpływem tradycji i nie mamy odwagi dokonać radykalnych zmian, to można, zdaniem autora, pokusić się o wprowadzenie przynajmniej kilku ograniczonych innowacji, których zaproponowany tu zestaw nie jest wcale kompletny, bo można zasugerować zapewne także i dodatkowe. Do owych sugerowanych propozycji można zaliczyć:

- a) prowadzenie każdorazowo w procesie nauczania (kształtowania sylwetki) „rozplątywania wątków”, by uniknąć mieszania się porządków (naukowego, dydaktycznego, pragmatycznego); wymaga to dokonywania swoistego tłumaczenia tekstu podręcznika (a także i innych materiałów dydaktycznych), by do odbiorcy docierała wiedza z konkretnego pojedynczego wątku, a nie zmiksowana;
- b) przekonstruowywanie (w trakcie kształcenia) tej części wiedzy, która służy kształtowaniu umiejętności w taki sposób, aby można było ją wykorzystać właśnie do rozwijania praktycznych umiejętności nieodczuwanych u kompetentnego marketera; uwaga ta dotyczy także dwóch pozostałych wątków;
- c) niezaniechanie w każdej wątpliwej sytuacji doprecyzowywania tych zdań, które bezwzględnie tego wymagają; chodzi tu zwłaszcza o nadmiernie często występujące w podręcznikach marketingu generalizacje, gdyż tylko wprowadzają w błąd;
- d) posługując się dydaktycznymi środkami wizualnymi (zwłaszcza studiami przypadków w formie filmów) starać się nie dopuszczać do dominowania w tym sposobie przekazywania wiedzy i rozwijania umiejętności wielowątkowej („nierozplątanej”) narracji przyjętej z literatury marketingowej.

Wymienione tu środki wypada uznać za ograniczone i raczej doraźne, bo pozostające pod dominującym wpływem zgromadzonej dotąd wiedzy marketingowej i sposobów jej nauczania. Odważny sposób postępowania musiałby polegać na zmianie sposobu przygotowywania ludzi do pracy w marketingu przez wprowadzenie nowej wiedzy z tego obszaru, odmiennego jej przekazu w materiałach dydaktycznych oraz innego jej wykorzystywania w kształtowaniu postaw i wzbogacaniu wiedzy ludzi zajmujących się marketingiem.

## Podsumowanie

Oceniając obecną, a tym bardziej przyszłą pozycję marketingu zarówno jako aktywności praktycznej, jak i naukowej działalności badawczej, wypada ją

postrzegać w jak najszerszym kontekście społecznym. Należy do niego, jako czynnik co najmniej niezmiernie istotny, jeśli nie wręcz najważniejszy, proces formowania sylwetki czy to pracownika marketingu, czy też jego badacza. Na proces ten składają się przekazywanie wiedzy i rozwijanie umiejętności (praktycznych, badawczych). Odbywa się to za pośrednictwem języka, dlatego należy wobec niego zachowywać ostrożność, bowiem niewłaściwie używany i rozumiany może także czynić szkody. Zmiany zachodzące w społeczeństwie to także zmiany sensów i znaczeń słów i tym samym zmiany samej wiedzy. To, co wydaje się takie samo jak niegdyś, już nim nie jest. Dlatego potrzeba co najmniej zaawansowanych zmian dostosowawczych, a jeszcze lepiej rewolucji.

### Bibliografia

- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., Ferrel, O.C. (1994). *Marketing. Concepts and strategies*. London: Houghton Mifflin Company.
- Frommer, F. (2012). *How PowerPoint makes us stupid*. New York: The New Press.
- Kotler, Ph., Andreasen, A.R. (1975), *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International.
- Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1996). *Principles of marketing*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Europe.
- Lambin, J-J. (2001). *Strategiczne zarządzanie marketingowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kotler, Ph. (1967). *Marketing management. Analysis, planning, implementation and control*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17..
- Verhoef, C., Leeflang, P.S.H. (2010). Getting marketing back into the boardroom. The influence of the marketing department in companies today. *GfK Marketing Intelligence Review*, 2 (1), 34–41.

### „Three in One” – Unfavourable Consequences of the „Deficiency” of Marketing Literature as a Didactic Tool in Developing Knowledge and Abilities

**Keywords:** marketing, marketing literature, multi purposes, multi threading, didactic

**Summary.** The present and future position of marketing is influenced by many factors, among which the distinguished position is occupied by the way of its learning, including the means applied in achieving this purpose, with particular focus on didactic materials containing direct knowledge (marketing literature). The aim of the paper is drawing the reader’s attention to certain deficiencies of marketing literature applied in didactic purposes, without formulating yet any distinct research hypotheses. The paper makes use (for analytical purposes) of mainly popular examples of marketing textbooks, confining thus itself to secondary sources of information and methods applicable to them. The result is the preliminary set of directives aimed at limiting the negative consequences typical of this kind of literature: often misleading multi threading and formulating several purposes simultaneously (three in one).

*Translated by Dariusz Oczachowski*

**Cytowanie**

Oczachowski, D. (2016). „Trzy w jednym” – niekorzystne konsekwencje „niedoskonałości” literatury marketingowej jako narzędzia dydaktycznego w rozwijaniu wiedzy i umiejętności. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 63–71.





Marcin Pięłowski

Akademia Morska w Gdyni  
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa  
e-mail: [m.piglowski@wpit.am.gdynia.pl](mailto:m.piglowski@wpit.am.gdynia.pl)

## The legislations and countries operating in the new approach to technical harmonization and standards as an aspect of consumer safety

**JEL code:** C38, K32, P46

**Keywords:** European Union, new approach, legislations, cluster analysis

**Summary.** In 1985, the Council issued the Resolution on a new approach to technical harmonization and standards. On the basis of the Resolution, legislations were issued, which are in force mainly in the countries of the European Union (EU) and the wider European Economic Area (EEA). They contain essential requirements for products placed on the EU market. The notified bodies are involved in the conformity assessment with those requirements. The goal of the article was to examine whether and which notifications (of notified bodies) related to legislations and countries (or groups of legislations and countries) had a dominant influence on shaping of ensuring of consumer safety. The calculations were made in Statistica 10 using the cluster analysis. It was found out that the division into clusters within the legislations and countries depended on the number of notifications (and in the case of legislation – additionally on similar types of products / risks). The legislations and countries with a big number of notifications created separate (or even single) clusters. Amending the former or issuing the new legislations should be linked to the development of a possibility of products assessment by the notified bodies from the smaller EU countries. In this process attention should be also paid to the products often notified in the RAPEX (Rapid Alert System for non-food dangerous products).

## **Introduction**

In 1985 the Council issued the Resolution on a new approach to technical harmonization and standards. On the basis of this Resolution the legislative harmonization was limited to essential safety requirements (or other requirements in the general interest) for products (or risks in products) introduced into the market and therefore they could enjoy free movement in the European Union (EU) (Council, 1985).

The estimated share of intra-EU trade of new approach products accounted for 20% – see (Young, 2004). However, the old approach (detailing products or components) is still used in high-risk areas, such as pharmaceuticals, foodstuff, chemicals or motor vehicles – see (Egan, 2002).

The Resolution on a new approach to technical harmonization and standards indicated also private bodies: CEN (Comité Européen de Normalisation) and CENELEC (Comité Européen de Normalisation Electrotechnique) (currently also ETSI – European Telecommunications Standards Institute) as competent bodies to adopt the voluntary harmonized standards (within the scope of the appropriate legislation) covering technical specifications (Council, 1985).

The bodies, which carry out the conformity assessment according to the legislation are notified (or designated) by a country operating in the new approach (Council, 1985; European Commission, 2016). In 1989 the Council issued also the Resolution on a global approach to conformity assessment, which was the basis for: devising modules of the conformity assessment procedures, the designation and notification of bodies and the use of EC mark (currently CE marking) (Council, 1989).

Nowadays, the legislation within the new approach concerns 39 legislations (see tab. 1). There are mainly directives, but also two regulations and one decision. 37 countries operate within the new approach (see tab. 2). These are mainly 28 EU countries, together with 3 countries within the European Economic Area. These are also the countries, with which the EU has signed the mutual recognition agreement – MRA (bilateral agreements beneficial for industry by providing easier access to conformity assessment) (5 countries) and Turkey (European Commission, 2016; see also Piękowski, 2015).

The number of legislations and countries is comparable but the number of notifications within the particular legislations and countries varies. Therefore, the goal of the studies was to examine whether and which notifications (of notified bodies) related to legislations and countries (or groups of legislations and countries) had a dominant influence on shaping of ensuring of consumer safety. The cluster analysis was applied.

## Data and methods

The basic data are presented in table 1 (number of notifications within the particular legislation linked to the notified bodies according to the issue date and number) and table 2 (the number of notifications within the new approach from the particular countries linked to the notified bodies in the alphabetical order).

Table 1

The legislations and notifications within the new approach

| Legislation  | Number |
|--|--------|
| 89/686/EEC Personal protective equipment   | 120    |
| 90/385/EEC Active implantable medical devices  | 16     |
| 92/42/EEC Hot-water boilers  | 44     |
| 93/15/EEC Explosives for civil uses  | 13     |
| 93/42/EEC Medical devices  | 61     |
| 94/9/EC Equipment and protective systems intended for use in potentially explosive atmospheres             | 73     |
| 94/25/EC Recreational craft  | 37     |
| 95/16/EC Lifts   | 237    |
| 96/98/EC Marine equipment  | 43     |
| 97/23/EC Pressure equipment  | 291    |
| 98/79/EC In vitro diagnostic medical devices   | 23     |
| 99/5/EC Radio and telecommunications terminal equipment  | 80     |
| 2000/9/EC Cableway installations designed to carry persons   | 24     |
| 2000/14/EC Noise emission in the environment by equipment for use outdoors                                 | 64     |
| 2004/22/EC Measuring instruments   | 138    |
| 2004/108/EC Electromagnetic compatibility  | 167    |
| 2006/42/EC Machinery   | 189    |
| (EC) No 552/2004 Interoperability of the European Air Traffic Management network *                         | 2      |
| 2006/95/EC (ex-73/23/EEC) Low voltage  | 162    |
| 2008/57/EC Interoperability of the rail system (Recast)  | 61     |
| 2009/23/EC (ex-90/384/EEC) Non-automatic weighing instruments  | 181    |
| 2009/48/EC Safety of toys  | 53     |
| 2009/105/EC (ex-87/404/EEC) Simple pressure vessels  | 94     |
| 2009/142/EC (ex-90/396/EEC) Appliances burning gaseous fuels   | 53     |
| 2009/750/EC Interoperability of Electronic Road Toll Systems **  | 3      |
| 2010/35/EU Transportable pressure equipment  | 155    |
| (EU) No 305/2011 Construction products *   | 667    |
| 2013/29/EU Pyrotechnic articles  | 11     |
| 2013/53/EU Recreational craft and personal watercraft  | 6      |
| 2014/28/EU Explosives for civil uses   | 2      |
| 2014/29/EU Simple pressure vessels   | 7      |
| 2014/30/EU Electromagnetic compatibility   | 2      |
| 2014/31/EU Non-automatic weighing instruments  | 1      |
| 2014/32/EU Measuring instruments   | 2      |
| 2014/33/EU Lifts and safety components for lifts   | 10     |
| 2014/34/EU Equipment and protective systems intended for use in potentially explosive atmospheres (Recast) | 3      |
| 2014/53/EU Radio equipment   | 0      |
| 2014/68/EU Pressure equipment  | 22     |
| 2014/90/EU Marine equipment  | 0      |
| Total:   | 3117   |

Notes: \* Regulation, \*\* Decision implementing Directive 2004/52/EC.

Source: based on: European Commission, 2016.

Table 2

## The countries and notifications within the new approach

| Country           | Number | Country                | Number |
|-------------------|--------|------------------------|--------|
| Australia (MRA) * | 6      | Latvia                 | 48     |
| Austria           | 88     | Liechtenstein (EEA) ** | 1      |
| Belgium           | 76     | Lithuania              | 30     |
| Bulgaria          | 72     | Luxembourg             | 13     |
| Canada (MRA) *    | 1      | Malta                  | 2      |
| Croatia           | 48     | Netherlands            | 86     |
| Cyprus            | 8      | Norway (EEA) **        | 44     |
| Czech Republic    | 105    | Poland                 | 186    |
| Denmark           | 69     | Portugal               | 54     |
| Estonia           | 21     | Romania                | 45     |
| Finland           | 55     | Slovakia               | 79     |
| France            | 171    | Slovenia               | 44     |
| Germany           | 392    | Spain                  | 164    |
| Greece            | 80     | Sweden                 | 65     |
| Hungary           | 61     | Switzerland (MRA) *    | 57     |
| Iceland (EEA) **  | 2      | Turkey ***             | 91     |
| Ireland           | 13     | United Kingdom         | 389    |
| Italy             | 408    | United States (MRA) *  | 41     |
| Japan (MRA) *     | 2      | Total:                 | 3117   |

Notes: \* MRA – Mutual Recognition Agreement, \*\* EEA – European Economic Area, \*\*\* Turkey is listed by virtue of Decision 2006/654/EC.

Source: based on: European Commission, 2016.

The largest number of notifications within the legislations has been notified for construction products (667), then: pressure equipment (291), lifts (237), machinery (189), non-automatic weighing instruments (181), electromagnetic compatibility (167), low voltage (161), transportable pressure equipment (155) and the smallest number of notifications has been notified within the legislations newly issued or replacing the previous ones (in 2014).

On the other hand, within the countries, the largest number of notifications has been notified by the large and medium-sized EU countries, i.e. Italy (408), Germany (392), United Kingdom (389), Poland (189), France (171), Spain (164) and the smallest number of notifications has been notified mainly from the EEA and MRA countries.

The data for the studies are collected in the cross table (not presented) in the following way: the legislations in columns and the countries in rows. The empty fields were filled in with the value 0. In order to examine how the notifications are clustered within the particular legislations and countries the cluster analysis was applied using Statistica 10. The following settings was adopted: analysis method: joining (tree clustering), linkage rule: complete linkage (that is the greatest distance between any two objects belonging to different clusters, used if the

objects form a separate, compact clusters), distance measure: Euclidean distance (the most frequently chosen metrics as the most “natural”) – (see: Stanisiz, 2007). There was also k-means clustering as another cluster analysis method applied in order to compare the results of using both methods. Aggregation was carried out according to columns (legislations) and rows (countries).

### **Results and discussion**

In the case of joining, tree diagrams were obtained – see figure 1 (for legislations) and figure 2 (for countries). In the case of k-means clustering, the same result as presented in figure 1 was obtained for 5 clusters (see the legislations in tab. 3), whereas the similar result as presented in figure 2 was obtained for 9 clusters (see the countries in tab. 4). If more clusters were accepted, it led only to their greater fragmentation. The particular clusters and their elements were presented in table 3 and table 4 in the order of, respectively, figure 1 and figure 2. In table 4 it can be noticed that only two countries (enclosed in brackets) are in the other clusters in comparison with the tree diagram (fig. 2) and besides, some countries created single clusters.

The legislations (see fig. 1 and tab. 3) with about 150 notifications were clustered in cluster 2. This cluster included: personal protective equipment – 89/686/EEC and machinery – 2006/42/EC, and also low-voltage products – 2006/95/EC and electromagnetic compatibility – 2004/108/EC (these two pairs products / issues are close).

The next cluster (number 5) is the most numerous, however, the particular legislations had usually only a few notifications. In this cluster there were all three medical products (active implantable medical devices – 90/385/EEC, medical devices – 93/15/EEC and in vitro diagnostic medical devices – 98/79/EC), pressure products (simple pressure vessels – 2014/29/EU and pressure equipment – 2014/68/EU), lifts and cableway installations (lifts and safety components for lifts – 2014/33/EU, cableway installations designed to carry persons – 2000/9/EC), pyrotechnic or explosives products (pyrotechnic articles – 2013/29/EU and explosives for civil use – 2014/28/EU). The majority of legislations clustered in this cluster were issued / amended in 2014 (the number of notifications among them is still very small). Some of these legislations occurred also in the next clusters (4 and 3) as yet not amended. However, in cluster 4 the legislations with a few dozen notifications were clustered. The similar products were: recreational craft – 94/25/EC and marine equipment – 96/98/EC and also appliances burning gaseous fuels – 2009/142/EC and equipment and protective systems intended for use in potentially explosive atmospheres – 94/9/EC.

The cluster 3 was created by the legislations with about or more than 200 notifications (lifts – 95/16/EC, pressure equipment – 97/23/EC and non automatic weighing instruments – 2009/23/EC) and the last cluster (1) consisted of only one

element (construction products – (EU) No 305/2011) with more than 600 notifications.

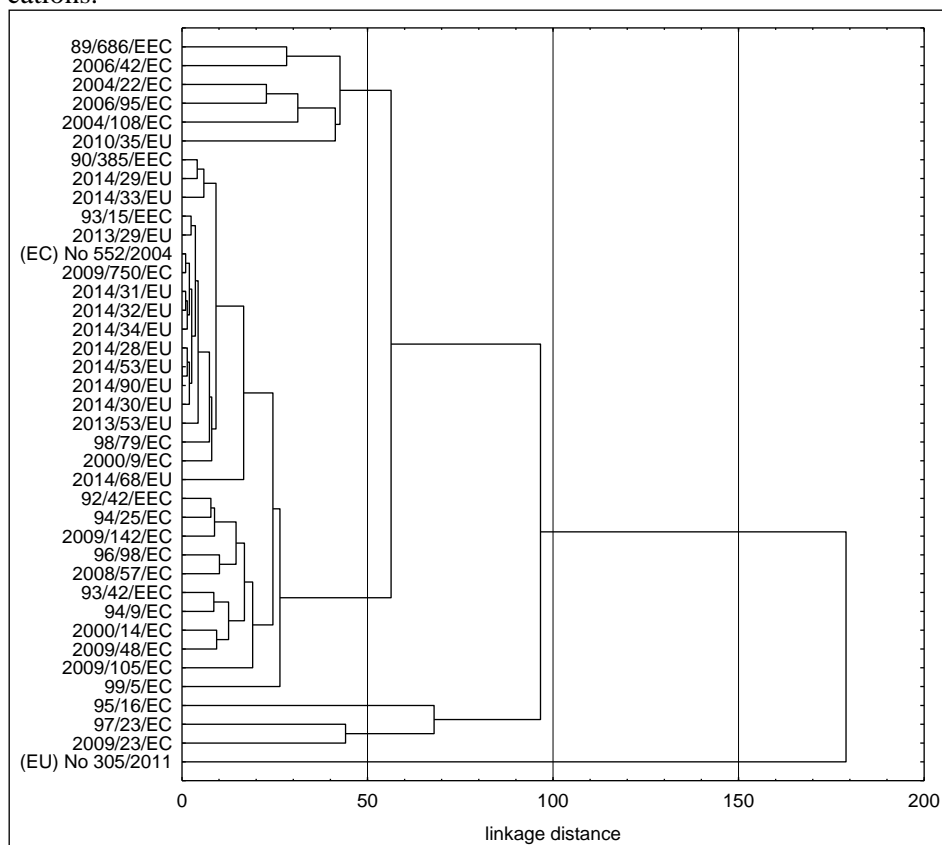


Figure 1. Tree diagram for legislations

Source: own study based on calculations in Statistica 10.

Table 3

Clusters within legislations

| Number | Legislations  |
|--------|---|
| 2      | 89/686/EEC, 2006/42/EC, 2004/22/EC, 2006/95/EC, 2004/108/EC, 2010/35/EU (6 elements)  |
| 5      | 90/385/EEC, 2014/29/EU, 2014/33/EU, 93/15/EEC, 2013/29/EU, (EC) No 552/2004, 2009/750/EC, 2014/31/EU, 2014/32/EU, 2014/34/EC, 2014/28/EU, 2014/53/EU, 2014/90/EU, 2014/30/EU, 2013/53/EU, 98/79/EC, 2000/9/EC, 2014/68/EU (18 elements) |
| 4      | 92/42/EEC, 94/25/EC, 2009/142/EC, 96/98/EC, 2008/57/EC, 93/42/EEC, 94/9/EC, 2000/14/EC, 2009/48/EC, 2009/105/EC, 99/5/EC (11 elements)  |
| 3      | 95/16/EC, 97/23/EC, 2009/23/EC (3 elements)   |
| 1      | (EU) No 305/2011 (1 element)  |

Source: own study based on calculations in Statistica 10.

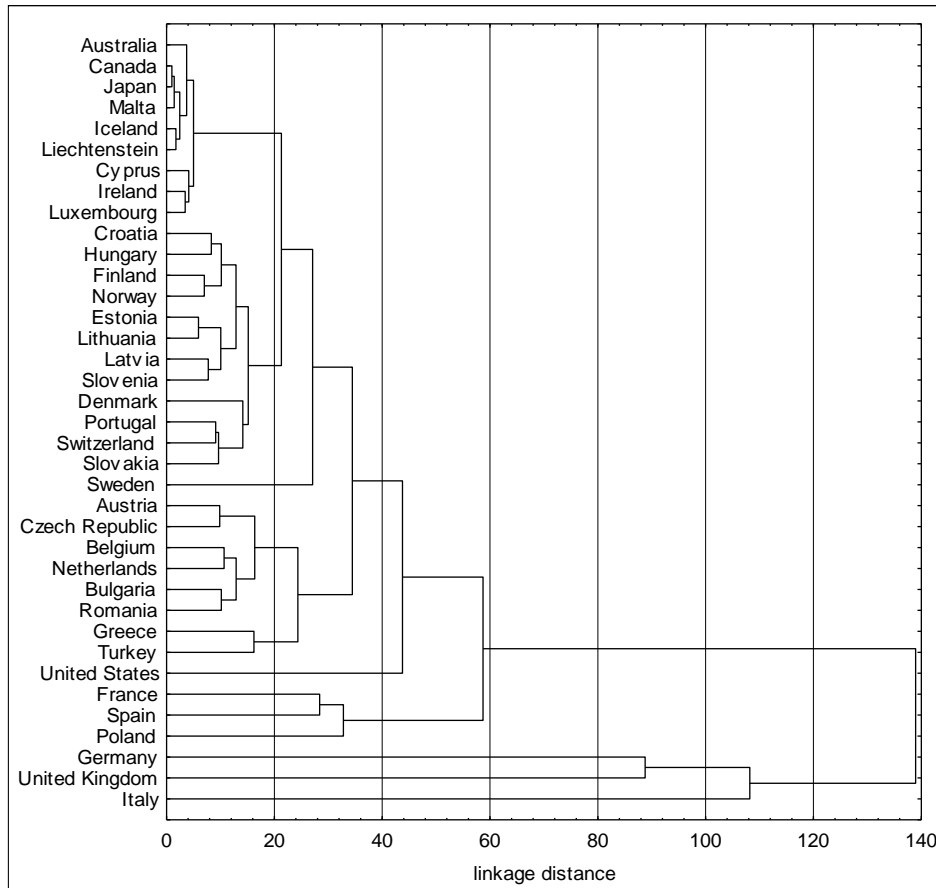


Figure 2. Tree diagram for countries

Source: own study based on calculations in Statistica 10.

Table 4

Clusters within countries

| Number | Countries  |
|--------|--|
| 8      | Australia, Canada, Japan, Malta, Iceland, Liechtenstein, Cyprus, Ireland, Luxembourg, (Estonia) (10 elements)                    |
| 7      | Croatia, Hungary, Finland, Norway, Lithuania, Latvia, Slovenia, Denmark, Portugal, Switzerland, Slovakia, (Greece) (12 elements) |
| 2      | Sweden (1 element)   |
| 6      | Austria, Czech Republic, Belgium, Netherlands, Bulgaria, Romania, Turkey (7 elements)  |
| 9      | United States (1 element)  |
| 3      | France, Spain, Poland (3 elements)   |
| 1      | Germany (1 element)  |
| 4      | United Kingdom (1 element)   |
| 5      | Italy (1 element)  |

Source: own study based on calculations in Statistica 10.

Non-EU and small EU countries (see fig. 2 and tab. 4) created one cluster (number 8) and mostly middle EU countries created two clusters (7 and 6). Three EU countries, i.e. France, Spain and Poland formed one cluster (3). Thus, in each of these four clusters the similar legislations and their numbers have been notified. There were also five single clusters, created by the EU countries with the largest number of notifications (see tab. 2), i.e. Germany (1), United Kingdom (4) and Italy (5), but also by other countries, i.e. Sweden (2) and United States (9). The creation of single clusters indicated that the notifications within the legislations from these five countries must have been varied.

### **Conclusions**

The division into clusters within the legislations and countries depended on the number of notifications (and in the case of the legislations – additionally on similar types of products / risks). The legislation or country, which is in the middle of a particular cluster was generally more characteristic for it. The greater number of clusters in the case of the countries indicated that diversification of notifications from the countries was much higher than within legislations.

The legislation related to construction products – (EU) No 305/2011 and the countries: Germany, United Kingdom and Italy with a big number of notifications have created the single clusters. The separate cluster has been also created by other three EU countries (France, Spain and Poland). It leads indirectly to intensification of differences in the economic development (within technical harmonization) of the smaller and middle/big EU countries. The smaller countries are that way made dependent on the bigger ones within free movement of goods.

However, amending the former or issuing the new legislations (particularly in 2014) must be linked with globalization and importing of goods. In the last years in the RAPEX (Rapid Alert System for dangerous non-food products) the number of dangerous products for consumers, particularly originated from China indeed has been still increasing. In order to limit this problem there is a need not only for cooperation among the EU countries but also a need to support the smaller EU countries in developing the bodies, which assess the conformity with the new approach legislations. Particular attention should be paid to those products (covering by the new approach), which are frequently notified in the RAPEX: toys, electrical appliances and equipment (and also lighting equipment), protective equipment and pyrotechnic articles – see (European Commission, 2015).

### **Bibliography**

Council (1985). Council Resolution 85/C 136/01 of 7 May 1985 on a new approach to technical harmonization and standards. OJ C 136.



- Council (1989). Council Resolution 90/C 10/01 of 21 December 1989 on a global approach to conformity assessment. OJ C 10.
- Egan, M. (2002). Setting standards: strategic advantages in international trade. *Business Strategy Review* 13 (1), 51–64.
- European Commission (2015). *Keeping European Consumers safe Rapid Alert System for dangerous non-food products. 2014 Complete Statistics*. Brussels: Directorate-General for Justice and Consumers Directorate Consumers.
- European Commission (17.02.2016). *Nando (New Approach Notified and Designated Organisations) Information System*. Retrieved from: <http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/nando/>.
- Piğłowski, M. (2015). Współzależność notyfikacji w zakresie nowego podejścia z krajów zachodniej i wschodniej Unii Europejskiej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 865. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 38, 57–66.
- Stanisz, A. (2007). *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny. Tom 3. Analizy wielowymiarowe*. Kraków: StatSoft.
- Young, A.R. (2004). The incidental fortress: the single European Market and World Trade. *JCMS: Journal of Common Market Studies* 42 (2), 393–414.

#### **Akty prawne i kraje funkcjonujące w ramach nowego podejścia do harmonizacji technicznej i normalizacji jako aspekt bezpieczeństwa konsumenta**

**Słowa kluczowe:** Unia Europejska, nowe podejście, akty prawne, analiza skupień

**Streszczenie.** W 1985 roku wydano Rezolucję Rady w sprawie nowego podejścia do harmonizacji technicznej i normalizacji. Na podstawie Rezolucji wydawane są akty prawne, obowiązujące głównie w krajach Unii Europejskiej (UE) i szerzej Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG). Zawierają one wymagania zasadnicze dla produktów wprowadzanych na rynek unijny. Jednostki notyfikowane zajmują się oceną zgodności z tymi wymaganiami. Celem artykułu było zbadanie, czy i które notyfikacje (jednostek notyfikowanych) związane z aktami prawnymi i krajami (lub grupami aktów prawnych i krajów) miały dominujący wpływ na kształtowanie zapewnienia bezpieczeństwa konsumenta. Obliczeń dokonano w programie Statistica 10 z wykorzystaniem analizy skupień. Stwierdzono, że podział na skupienia w ramach aktów prawnych i krajów zależy od liczby notyfikacji (a w przypadku aktów prawnych – dodatkowo od podobnych typów produktów/ryzyk). Akty prawne i kraje z dużą liczbą notyfikacji utworzyły oddzielne (lub nawet pojedyncze) skupienia. Nowelizowanie wcześniejszych lub wydawanie nowych aktów prawnych powinno być powiązane z rozwijaniem możliwości oceny produktów przez jednostki notyfikowane z mniejszych krajów UE. W procesie tym powinno się także zwracać uwagę na produkty często zgłaszane w systemie RAPEX (Systemie szybkiego powiadomienia o niebezpiecznych produktach nieżywnościowych).

*Translated by Marcin Piğłowski*

#### **Cytowanie**

- Piğłowski, M. (2016). The legislations and countries operating in the new approach to technical harmonization and standards as an aspect of consumer safety. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 73–81.



Agata Szkiel

Akademia Morska w Gdyni  
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa  
e-mail: [a.szkiel@wpit.am.gdynia.pl](mailto:a.szkiel@wpit.am.gdynia.pl)

## Orientacja na klienta w wymaganiach normy ISO 9001:2015

**Kod JEL:** L15

**Słowa kluczowe:** klient, orientacja na klienta, system zarządzania jakością, ISO 9001

**Streszczenie.** Normy ISO serii 9000 będące podstawą wdrożenia systemu zarządzania jakością w organizacjach produkcyjnych i usługowych różnych branż podlegają systematycznym przeglądom i aktualizacjom mającym na celu lepsze dostosowanie ich do potrzeb stosujących je przedsiębiorstw. Wymagania kolejnych wersji standardu kładą coraz większy nacisk na osiągnięcie przez organizację zakładanych celów i wyników funkcjonowania systemu, w szczególności w obszarze współpracy z klientami. W artykule omówiono wymagania najnowszej wersji normy ISO 9001:2015 dotyczące orientacji na klienta oraz wskazano różnice w tych wymaganiach w porównaniu do poprzedniej wersji tej normy z 2008 roku. Omówiono także powiązanie orientacji na klienta z myśleniem opartym na ryzyku, na którym opiera się model systemu zarządzania jakością, określony w normie ISO 9001:2015.

### Wprowadzenie

Normy ISO serii 9000, ustanawiane przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną, mają już niemal 30-letnią historię. W tym czasie normy te zyskały ogromną popularność, a wymagania i wytyczne w nich zawarte stały się podstawą opracowania i wdrożenia systemów zarządzania jakością w ponad milionie przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych różnych branż na całym świecie (ISO Survey, 2014). Normy ISO serii 9000 stały się także podstawą wielu

innych znormalizowanych systemów zarządzania w obszarach ogólnych, jak np. ochrona środowiska, bezpieczeństwo i higiena pracy, a także w obszarach branżowych, np. motoryzacja, usługi medyczne, żywność czy kolejnictwo (Rączka, 2015).

Wszystkie normy opracowywane przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną podlegają okresowym przeglądom w celu zidentyfikowania potrzeb aktualizacji zawartych w nich wymagań oraz lepszego ich dostosowania do wymagań rynku, praktycznych potrzeb stosujących je organizacji, a także trendów w zarządzaniu (Kobylińska, 2014). Normy ISO serii 9000 również podlegały już kilkakrotnie mniejszym lub większym aktualizacjom, a wprowadzane w nich zmiany wynikały z doświadczeń stosujących je organizacji oraz zmian w podejściu do zarządzania organizacjami (Rączka, 2015). Zmiany te miały wyjść na przeciw potrzebom przedsiębiorstw związanych z wdrożeniem skutecznego systemu zarządzania jakością.

System zarządzania jakością oparty na wymaganiach norm ISO serii 9000 jest narzędziem umożliwiającym organizacjom osiągnięcie trwałego sukcesu oraz przewagi konkurencyjnej w wymagającym i ciągle zmieniającym się otoczeniu przez zwiększanie zdolności organizacji do spełniania wymagań klientów oraz ich zadowolenia z dostarczanych wyrobów lub usług, a także zwiększania zaufania do organizacji. Kreowanie, rozwój i sukces rynkowy przedsiębiorstw zależy od umiejętności zidentyfikowania wymagań klientów, a także od stopnia ich spełnienia, dlatego organizacje powinny traktować orientację na klienta jako podstawowe kryterium zarządzania (Łunarski, 2008). Właśnie na takim podejściu do zarządzania, opartym na zorientowaniu wszystkich działań organizacji na zwiększanie zadowolenia i zaufania klientów, zbudowane są wymagania każdej z kolejnych edycji norm dotyczących systemu zarządzania jakością. Rozwój myśli o znaczeniu klientów oraz istotności spełnienia ich stale rosnących wymagań jest coraz mocniej akcentowany wraz z każdą aktualizacją norm ISO serii 9000. Ostatnia nowelizacja normy, przeprowadzona w 2015 roku, również przyniosła rozszerzenie wymagań dotyczących orientacji na klienta.

Artykuł ma charakter przeglądowy. Celem pracy jest analiza i omówienie wymagań normy ISO 9001:2015 w zakresie orientacji na klienta, a także przedstawienie różnic w tych wymaganiach w porównaniu do poprzedniej wersji normy ISO 9001:2008.

### **Zmiany w wymaganiach norm ISO serii 9000 dotyczących systemu zarządzania jakością**

Wymagania pierwszej edycji norm ISO serii 9000 z 1987 roku ukierunkowane były na obszar operacyjny funkcjonowania przedsiębiorstwa i nie obejmowały w pełni całego obszaru zarządzania organizacją. Zmiany wprowadzone w ramach nowelizacji przeprowadzonej w 2000 roku miały na celu ograniczenie

liczby norm ISO serii 9000, zwłaszcza tych określających wymagania dla modelu systemu zarządzania jakością. Główne zmiany wprowadzone w normach polegały na:

- wprowadzeniu ośmiu zasad zarządzania jakością jako podstawy systemu zarządzania jakością,
- uwzględnieniu w wymaganiach dla systemu zarządzania jakością wszystkich aspektów zarządzania organizacją,
- wprowadzeniu procesowego podejścia do zarządzania jakością,
- ograniczeniu wymagań w zakresie dokumentacji systemu,
- ukierunkowaniu wymagań na ciągłe doskonalenie skuteczności systemu i zwiększanie zadowolenia klienta,
- podkreśleniu znaczenia zaangażowania kierownictwa organizacji, a także kompetencji personelu dla skutecznego wdrożenia, utrzymania i ciągłego doskonalenia skuteczności systemu,
- wprowadzeniu planowania jakości opartego na ustanawianiu mierzalnych celów.

Najnowsza nowelizacja normy ISO 9001 przeprowadzona w 2015 roku była wynikiem przyjęcia przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną tzw. koncepcji *high level structure*, określającej zasady opracowania dokumentów normatywnych dla systemów zarządzania. Koncepcja ta zakłada unifikację struktury dla wszystkich norm dla systemów. Zgodnie z tą koncepcją norma dla każdego systemu zarządzania składa się z ram ogólnych, które są następnie rozwijane przez dodawanie wymagań specyficznych dla danego obszaru, a także posiada identyczny bazowy tekst i stosowaną terminologię. Celem tej koncepcji jest zwiększenie spójności i kompatybilności różnych norm dotyczących systemów zarządzania (Rączka, 2015).

Wprowadzane przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną zmiany w normie ISO 9001:2015 idą w kierunku modelu funkcjonowania zrównoważonej organizacji, czyli organizacji ukierunkowanej na trwałe sukcesy (Wolniak, 2013). Głównym założeniem aktualizacji wymagań normy ISO 9001:2015 było wprowadzenie myślenia opartego na ryzyku podczas wdrażania, utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania jakością. Zarządzanie ryzykiem mogącym mieć wpływ na osiągnięcie przez organizację założonych celów, obok orientacji na klienta i podejścia procesowego, wskazano jako kluczowy czynnik zapewniający skuteczność systemu. Koncepcja myślenia opartego na ryzyku zastąpiła dotychczasowe wymagania dotyczące działań zapobiegawczych. Ponadto wprowadzono wymaganie, by podczas wdrażania systemu zarządzania jakością uwzględniany był kontekst organizacji, czyli czynniki zewnętrzne wewnętrzne istotne dla celu działania i kierunków strategicznych organizacji oraz takich, które wpływają na zdolność jej systemu do osiągnięcia zamierzonych wyników, w tym wyników w zakresie współpracy z klientami (PN-EN ISO 9001:2015...). Analiza

i uwzględnienie kontekstu organizacji podczas budowy systemu zarządzania jakością ma na celu zapewnienie zdolności organizacji do elastycznego dostosowywania się do zmian zachodzących w organizacji oraz w jej otoczeniu, a także stale zmieniających się wymagań klientów. Celem zmian w normie było także zwiększenie roli przywództwa w skutecznym utrzymaniu i ciągłym doskonaleniu systemu.

### **Wymagania dotyczące orientacji na klienta w normie ISO 9001:2015**

W 2012 roku Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna przeprowadziła konsultacje z użytkownikami normy ISO 9001:2008, w celu zidentyfikowania obszarów wymagań normy, które wymagają zmian. Wyniki tych konsultacji wykazały, że 74% użytkowników wskazywało na potrzebę zmian wymagań dotyczących orientacji na klienta (Kobylińska, 2014).

Orientacja na klienta jest nie tylko jednym z głównych wymagań normy ISO 9001:2015, ale jest także jedną z siedmiu zasad zarządzania jakością, na których opierają się normy ISO serii 9000. Zgodnie z tą zasadą podstawowym celem zarządzania jakością jest spełnienie wymagań klientów i dążenie do wykraczania ponad poziom ich oczekiwań. Organizacja osiągnie trwały sukces, jeśli potrafi zyskać i utrzymać zaufanie klientów i innych stron zainteresowanych. Aby było to możliwe, musi zrozumieć aktualne i przyszłe potrzeby klientów, a także umieć rozwiązywać ich problemy (PN-EN ISO 9000:2015...). W praktyce oznacza to rozpoznanie celów i wymagań klientów, dostosowanie oferty podaźowej organizacji do tych wymagań oraz tworzenie wartości dla klienta. Orientacja na klienta realizowana w ramach systemowego podejścia do zarządzania jakością ma umożliwić organizacji skuteczną i efektywną realizację celów w zakresie współpracy z klientami, a tym samym uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Norma ISO 9001:2015 ma zastosowanie, gdy organizacja potrzebuje wykazać zdolność do ciągłego dostarczania wyrobów i usług spełniających wymagania klienta oraz dąży do zwiększania zadowolenia klienta. Zatem w nowym wydaniu normy orientacja na klienta nadal pozostaje kluczowym elementem systemu zarządzania jakością (PN-EN ISO 9001:2015...). Narzędziem umożliwiającym organizacji spełnienie potrzeb i oczekiwań klientów jest podejście procesowe, które powinno być stosowane podczas wdrażania, utrzymania oraz doskonalenia skuteczności systemu. Oznacza to, że podstawową daną wejściową wszystkich procesów realizowanych w systemie powinny być wymagania klienta, a głównym wyjściem procesów – ich zadowolenie z wyrobów i usług dostarczanych przez organizację oraz zaufanie do organizacji. Klienci powinni być dla organizacji źródłem wiedzy niezbędnej do funkcjonowania jej procesów oraz do osiągnięcia zgodności wyrobów i usług. Takie podejście ma zapewnić przedsiębiorstwu systematyczne zwiększenie zadowolenia klientów przez spełnienie ich wymagań (PN-EN ISO 9001:2015...).

Na zdolność organizacji do spełnienia wymagań klientów istotny wpływ ma otoczenie, w którym funkcjonuje. Stąd też nowym wymaganiem dla systemu zarządzania jakością określonym w normie ISO 9001:2015 jest obowiązek określenia i zrozumienia przez organizację jej kontekstu oraz uwzględnienie w systemie zarządzania jakością potrzeb i oczekiwań wszystkich stron zainteresowanych organizacją, które mogą mieć wpływ na jej zdolność do spełniania wymagań klientów. Pod pojęciem kontekstu organizacji należy rozumieć czynniki zewnętrzne i wewnętrzne istotne dla celu jej działania i kierunków strategicznych oraz takie, które wpływają na zdolność organizacji do osiągnięcia zamierzonych wyników systemu zarządzania jakością, w tym wyników w obszarze współpracy z klientami (PN-EN ISO 9001:2015...). Wdrożenie tego wymagania w praktyce oznacza, że organizacja powinna zidentyfikować te zainteresowane strony, które są istotne dla jej systemu zarządzania jakością, a także ich wymagania, biorąc pod uwagę ich wpływ na zdolność organizacji do dostarczania wyrobów i usług spełniających wymagania klientów. Potrzeby i oczekiwania stron zainteresowanych, a także wymagania złożonego otoczenia, w jakim funkcjonuje organizacja, są zmienne w czasie, stąd też informacje dotyczące stron zainteresowanych powinny być monitorowane i przeglądane (Kleniewski, 2016a).

Orientacja na klienta powinna być wzięta pod uwagę podczas określania zakresu systemu zarządzania jakością. Norma ISO 9001:2015 wymaga, by organizacja ustaliła zakres systemu, który będzie określał procesy i funkcje realizowane przez organizację, a także rodzaje wyrobów i usług objęte systemem (PN-EN ISO 9001:2015...). Wdrażając system, organizacja powinna spełnić wszystkie wymagania zawarte w normie. Organizacja może wyłączyć pewne wymagania z zakresu systemu zarządzania jakością, jednakże tylko w przypadku, gdy nie mają one zastosowania do działalności organizacji, a ponadto gdy ich wyłączenie nie wpłynie na zdolność lub odpowiedzialność organizacji do dostarczania klientom wyrobów i usług spełniających ich wymagania oraz do zwiększania zadowolenia klientów (Kleniewski, 2016c).

Norma ISO 9001:2015 rozszerza również wymagania poprzedniej wersji standardu dotyczące odpowiedzialności kierownictwa związanej z orientacją na klienta. Norma ISO 9001:2008 zawierała zapis, że najwyższe kierownictwo powinno zapewnić, że wymagania klientów są określone i spełnione w celu zwiększenia ich zadowolenia. Obecnie kierownictwo powinno wykazać przywództwo i zaangażowanie w odniesieniu do orientacji na klienta przez zapewnienie, że (PN-EN ISO 9001:2015...):

- wymagania klienta są określone, zrozumiane i konsekwentnie spełnione,
- utrzymywana jest orientacja na zwiększenie zadowolenia klienta.

Ponadto kierownictwo powinno określić odpowiedzialności i uprawnienia, a zatem stworzyć strukturę organizacyjną, niezbędną do zapewnienia promowania i wdrożenia orientacji na klienta w całej organizacji (PN-EN ISO

9001:2015...). Narzędziem realizacji orientacji na klienta są określane przez kierownictwo cele dotyczące jakości, które powinny prowadzić do zapewnienia zgodności i do doskonalenia wyrobów, a także do wzrostu satysfakcji klientów (Kleniewski, 2016c).

Narzędziem orientacji na klienta, jakie powinno być stosowane w systemie zarządzania jakością, jest także komunikacja z klientami. Norma ISO 9001:2015 rozszerza wymagania poprzedniej wersji standardu w tym zakresie. W obu wersjach norm zawarto wymaganie, by organizacja ustanowiła skuteczną komunikację umożliwiającą jej gromadzenie informacji dotyczących wyrobów i usług, umów zawieranych z klientem, a także informacji zwrotnych od klientów dotyczących ich satysfakcji z otrzymywanych wyrobów i usług, w tym reklamacji. Ponadto norma ISO 9001:2015 zawiera nowe wymaganie, zgodnie z którym skuteczna komunikacja z klientami ma zapewnić nadzorowanie ich własności, obejmującej np. materiały, narzędzia i wyposażenie, własność intelektualną lub dane osobowe, którą klient dostarczył organizacji w celu włączenia jej w proces produkcji wyrobów lub świadczenia usługi (PN-EN ISO 9001:2015...).

W nowej wersji standardu ISO 9001:2015 bez zmian pozostały wymagania dotyczące identyfikowania przez organizację wymagań klientów, zarówno tych dotyczących wyrobów i usług, jak i dotyczących dostawy oraz działań po dostawie, a także dokonywania przeglądu tych wymagań w celu zapewnienia, że organizacja jest zdolna spełnić te wymagania oraz utrzymywania zapisów z tych przeglądów. Nowością w wymaganiach dotyczących orientacji na klienta zawartych w normie ISO 9001:2015 jest obowiązek rozważenia potrzeby zaangażowania klientów w proces projektowania i rozwoju wyrobów i usług oraz włączenia klientów w nadzór nad procesem projektowania i rozwoju (PN-EN ISO 9001:2015...).

Norma ISO 9001:2015 nie wprowadziła zmian w wymaganiach dotyczących nadzoru nad własnością klienta. Nadzór ten nadal powinien obejmować identyfikację, weryfikację, ochronę i zabezpieczenie własności klienta, a także przekazywanie klientom informacji dotyczących zagubienia, uszkodzenia ich własności lub uznania jej za nieprzydatną do zastosowania. Zmianom nie uległy również wymagania dotyczące zwalniania wyrobu do klienta. Norma ISO 9001:2015 utrzymała wymagania określające, że zwolnienie wyrobu i usługi dla klienta nie powinno nastąpić, dopóki nie zostaną spełnione wszystkie wymagania ustalone z klientem, chyba że klient podejmie inną decyzję. Norma wymaga, by wyroby niezgodne z wymaganiami były odpowiednio zidentyfikowane i nadzorowane tak, aby zapobiec ich niezamierzonemu użyciu lub dostawie. Ponadto klient musi być informowany o każdej niezgodności (PN-EN ISO 9001:2015...).

W porównaniu do poprzedniej wersji standardu wymagania normy ISO 9001:2015 kładą większy nacisk na ocenę wyników funkcjonowania systemu za-



rzządzania jakością, w tym w zakresie orientacji na klienta. Organizacja ma obowiązek oceniać wyniki osiągnięte w obszarze współpracy z klientami, a tym samym oceniać skuteczność działań realizowanych w ramach orientacji na klienta. W tym celu organizacja powinna monitorować stopień spełnienia potrzeb i oczekiwań klientów, a także oceniać ich zadowolenie z dostarczanych wyrobów bądź usług, a także ze współpracy z organizacją. Aby ocena ta była kompleksowa, organizacja powinna wykorzystywać różne metody gromadzenia informacji umożliwiających ocenę efektów współpracy z klientami, jak np. badanie zadowolenia klientów, gromadzenie informacji zwrotnych od klientów dotyczących dostarczonych wyrobów i usług, spotkania z klientami, analizę udziałów rynkowych, analizę pochwał, roszczeń gwarancyjnych czy raporty dilerów (PN-EN ISO 9001:2015...).

Norma ISO 9001:2015 wymaga również, by informacje dotyczące zadowolenia klientów, jako jedno z kryterium oceny skuteczności systemu zarządzania jakością, były poddawane analizie i ocenie podczas przeglądów zarządzania przeprowadzanych przez kierownictwo. Ocena wyników osiągniętych przez organizację w zakresie orientacji na klienta powinna być podstawą zidentyfikowania elementów systemu zarządzania jakością wymagających doskonalenia, a także określenia potrzeb doskonalenia jakości wyrobów i usług. Zidentyfikowane potrzeby doskonalenia systemu oraz wyrobów i usług powinny być z kolei podstawą do zaplanowania i wdrożenia działań mających na celu spełnienie wymagań klienta oraz zwiększanie jego zadowolenia (PN-EN ISO 9001:2015...).

### **Integracja orientacji na klienta z zarządzaniem ryzykiem**

W przeprowadzonej wśród użytkowników normy ISO 9001:2008 ankiecie mającej na celu zidentyfikowanie kierunków zmian w wymaganiach dla systemu zarządzania jakością, oprócz potrzeb zmian w zakresie wymagań dotyczących orientacji na klienta, 73% ankietowanych wskazywało również na potrzebę uwzględnienia w wymaganiach dla systemu wymagań dotyczących zarządzania ryzykiem (Kobylińska, 2014).

Zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001:2015, zarządzanie ryzykiem powinno być integralnym elementem systemu zarządzania jakością, a tym samym powinno być elementem wszystkich działań realizowanych w systemie związanych z orientacją na klienta. Trwały sukces organizacji zależy od jej umiejętności dostosowania się do zmieniającego się otoczenia, stąd też zarządzanie ryzykiem, które może mieć wpływ na brak osiągnięcia przez organizację założonych celów, ma umożliwić organizacji zwiększanie jej zdolności do konsekwentnego dostarczania wyrobów i usług, które spełniają wymagania klientów, oraz do zwiększania ich zadowolenia i zaufania do organizacji.

Norma ISO 9001:2015 utrzymała wymaganie przyjęcia podejścia procesowego podczas wdrażania, utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania jakością jako najbardziej skutecznego podejścia do zarządzania organizacją. Podejście procesowe wymaga od organizacji zdefiniowania procesów i zarządzania ich interakcjami, tak aby osiągały one zamierzone rezultaty zarówno zgodnie z polityką jakości, jak i strategicznymi kierunkami organizacji (Kleniewski, 2016c). W porównaniu do standardu z 2008 roku wymagania dotyczące podejścia procesowego uzupełniono o obowiązek zidentyfikowania zagrożeń oraz oceny ryzyka i szans związanych z procesami realizowanymi w systemie, mającymi istotny wpływ na (PN-EN ISO 9001:2015...):

- jakość wyrobów i usług,
- zdolność organizacji do zapewniania zgodności dostarczanych wyrobów i usług z wymaganiami klientów,
- poziom satysfakcji klientów, w przypadku gdy dostarczane wyroby i usługi nie spełniają ich wymagań.

Organizacja powinna określić ryzyko i szanse, które mają potencjalny wpływ (pozytywny lub negatywny) na działalność firmy i systemu zarządzania jakością w odniesieniu do poszczególnych procesów systemu zarządzania jakością, aby zapewnić, że system może osiągać oczekiwane wyniki w odniesieniu do satysfakcji klientów (Kleniewski, 2016c). Oparcie systemu zarządzania jakością na myśleniu opartym na ryzyku zintegrowanym z podejściem procesowym ma umożliwić organizacji wykorzystywanie szans na zwiększanie zadowolenia klienta.

Za promowanie podejścia procesowego, uwzględniającego myślenie oparte na ryzyku, odpowiedzialne jest najwyższe kierownictwo organizacji. Norma wymaga, by kierownictwo wykazało przywództwo i zaangażowanie w odniesieniu do orientacji na klienta przez zapewnienie, że ryzyko i szanse, które mogą mieć wpływ na zgodność wyrobów i usług oraz zwiększanie zadowolenia klienta, są określone i uwzględnione w systemie zarządzania jakością. Zarządzanie ryzykiem związanym z realizacją procesów ma na celu (PN-EN ISO 9001:2015...):

- osiąganie przez system zarządzania jakością zamierzonych wyników, w tym w obszarze współpracy z klientami,
- zwiększanie pożądaných efektów oraz zapobieganie lub ograniczanie niepożądanych efektów,
- ciągłe doskonalenie systemu zarządzania jakością i funkcjonowania organizacji.

Organizacja powinna zaplanować i wdrożyć działania ukierunkowane na zidentyfikowane zagrożenia i szanse (Kleniewski, 2016c). Działania te powinny obejmować ustanowienia szczególnych wymagań dotyczących planów awaryjnych, dotyczących nieprzewidzianych okoliczności w trakcie realizacji procesów, mogących mieć wpływ na zdolność organizacji do dostarczania wyrobów

i usług zgodnych z wymaganiami klientów (PN-EN ISO 9001:2015...). Plany te mają zapewniać ograniczanie potencjalnych negatywnych skutków sytuacji awaryjnych w kontekście ich wpływu na jakość wyrobów i usług, a w rezultacie zadowolenia klientów.

Na zgodność wyrobów i usług z wymaganiami mają wpływ nie tylko procesy wewnętrzne realizowane przez przedsiębiorstwo, ale także procesy zlecane na zewnątrz. Nowym wymaganie związane z orientacją na klienta zawartym w normie ISO 9001:2008 jest obowiązek zapewnienia nadzoru nad dostarczanymi z zewnątrz procesami, wyrobami i usługami, które są dostarczane bezpośrednio do klientów w imieniu organizacji (PN-EN ISO 9001:2015...). Praktyczna realizacja procesów zakupów wyrobów lub usług jest nierozłącznie związana z ryzykiem, stąd też każdy rodzaj współpracy niesie zagrożenia konieczne do identyfikacji i rozważenia przed zawarciem umowy (Kleniewski, 2016b). Dlatego organizacja powinna rozważyć potencjalny wpływ takich procesów, wyrobów i usług na jej zdolność do ciągłego spełniania wymagań klientów oraz zapewnić, że nie mają one negatywnego wpływu na zdolność organizacji do dostarczenia klientom wyrobów i usług spełniających wymagania.

### **Podsumowanie**

Wymagania dla modelu systemu zarządzania jakością określone w normie ISO 9001:2015 wskazują, że organizacja powinna traktować klienta jako najważniejszy podmiot, odgrywający główną rolę w procesie doskonalenia jakości produktów i usług (Kaźmierska, 2009). Mierniki związane z oceną zadowolenia klientów są najistotniejszą grupą mierników skuteczności funkcjonowania systemu (Urbaniak, 2006). W ramach wdrożonego systemu zarządzania jakością organizacja powinna identyfikować i spełniać wymagania klientów oraz monitorować i oceniać zgodność wyrobów i usług z tymi wymaganiami, a także – w razie potrzeby – podejmować działania korygujące.

Norma ISO 9001:2015 rozszerza wymagania poprzedniej wersji normy w zakresie współpracy z klientami. Orientacja na klienta, tak jak wszystkie elementy systemu zarządzania jakością, powinna opierać się na cyklu doskonalenia PDCA (planowanie, wdrożenie, ocena, podejmowanie działań doskonalących). Wdrożenie systemu w oparciu o wymagania normy ISO 9001:2015 umożliwi organizacji ustanowienie skutecznych procesów identyfikowania wymagań klientów, a następnie na ich podstawie doskonalenie oferty kierowanej do klientów. Wszystkie pojawiające się nowe wymagania klientów są przez organizację analizowane pod kątem możliwości ich spełnienia (Urbaniak, 2006).

Orientacji na klienta zawsze powinny być podporządkowane plany strategiczne oraz polityka jakości organizacji, a w realizację zasad orientacji na klienta powinni być zaangażowani wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa pod przywództwem najwyższego kierownictwa. System zarządzania jakością powinien

zapewniać właściwe zarządzanie relacjami z klientami, w tym przekazywanie klientom informacji o wyrobach i usługach organizacji, elastyczne dostosowywanie oferty do zmieniających się wymagań klientów, skuteczny nadzór nad wyrobami i usługami niespełniającymi wymagań, a także reklamacjami klientów (Urbaniak, 2006).

Ostateczną miarą jakości wyrobów i usług, a tym samym skuteczności systemu zarządzania jakością organizacji, jest ocena dokonywana przez klientów (Łańcucki, 2010). Dlatego orientacja na klienta wpisana w wymagania dla systemu zarządzania jakością jest fundamentem, na którym organizacja może budować trwałą przewagę konkurencyjną. Ponadto, dzięki wprowadzeniu do systemu zarządzania jakością wymagań dotyczących myślenia opartego na ryzyku, działania realizowane w ramach orientacji na klienta realizowane są przez organizacje z większą skutecznością.

## Bibliografia

- ISO Survey 2014 (30.04.2016). Pobrano z: <http://www.iso.org/iso/iso-survey>.
- Kaźmierska, M. (2009). Rola klienta w kreowaniu standardów jakościowych przedsiębiorstwa. W: T. Trziszka (red.), *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem żywności*. Wrocław: Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu.
- Kleniewski, A. (2016a). Kontekst organizacji i strony zainteresowane. *Problemy Jakości*, 3, 35–40.
- Kleniewski, A. (2016b). Nadzór zewnętrznych procesów, wyrobów i usług. *Problemy Jakości*, 5, 31–33.
- Kleniewski, A. (2016c). System zarządzania jakością i jego procesy. *Problemy Jakości*, 4, 35–40.
- Kobylińska, U. (2014). Ewolucja czy rewolucja? Zmiany w standardzie ISO 9001:2015. *Economics and Management*, 1, 205–219.
- Łańcucki, J. (2010). Zarządzanie jakością. W: J. Łańcucki (red.), *Znormalizowane systemy zarządzania* (s. 29–68). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Łunarski, J. (2008). *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.
- PN-EN ISO 9000:2015 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*.
- PN-EN ISO 9001:2015 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*.
- Rączka, M. (2015). Koncepcja „High level structure” w standaryzacji systemów zarządzania. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji* (s. 320–329). Opole: Oficyna Wydawnicza PTZP.
- Urbaniak, M. (2006). *Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej*. Warszawa: Difin.
- Wolniak, R. (2013). W kierunku ISO 9001:2015. *Problemy Jakości*, 2, 10–14.

## Customer Focus in the Requirements of ISO 9001:2015 Standard

**Keywords:** customer, customer focus, quality management system, ISO 9001

**Summary.** . ISO 9000 standards, which constitute the basis to implement the quality management system in production and service organisations in various lines of business, are subject to systematic reviews and updates aiming at their better adaptation to the needs

of enterprises using them. Requirements of the successive versions of the standard put greater and greater emphasis on achieving the objectives adopted by the company and the results of the system operation, especially within the area of cooperation with the customers. The paper reviews the requirements of the latest version of the ISO 9001:2015 standard concerning the customer oriented approach and pointed out the differences in these requirements in comparison to the previous version of this standard from the year 2008. It also focuses on combining the customer oriented approach with risk-based thinking, on which the quality management system defined in ISO 9001:2015 standard is based.

*Translated by Agata Szkiel*

### **Cytowanie**

Szkiel, A. (2016). Orientacja na klienta w wymaganiach normy ISO 9001:2015. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 83–93.



Joanna Wierzowiecka<sup>1</sup>, Daniel Orłowski<sup>2</sup>

Akademia Morska w Gdyni  
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa  
<sup>1</sup> e-mail: [j.wierzowiecka@wpit.am.gdynia.pl](mailto:j.wierzowiecka@wpit.am.gdynia.pl)  
<sup>2</sup> e-mail: [danielpawelorlowski@gmail.com](mailto:danielpawelorlowski@gmail.com)

## Ocena wiedzy klientów na temat akredytacji na przykładzie placówki zdrowia

**Kod JEL:** I11

**Słowa kluczowe:** jakość usług, akredytacja, służba zdrowia

**Streszczenie.** W artykule scharakteryzowano pojęcie akredytacji, w tym akredytacji służby zdrowia, oraz odniesiono je do pojęcia certyfikacji. Ponadto przedstawiono podstawowe zagadnienia związane z systemem akredytacji placówek służby zdrowia. Celem artykułu jest określenie stanu wiedzy klientów wybranej placówki służby zdrowia na temat akredytacji, w tym wdrożonej w tej placówce. W wyniku badań stwierdzono, że ogólna wiedza klientów na temat akredytacji jest na niskim poziomie, a akredytacja nie jest głównym czynnikiem decydującym o wyborze placówki służby zdrowia.

### Wprowadzenie

Ze względu na dużą konkurencję podmioty medyczne muszą walczyć o klientów. Jakość udzielanych świadczeń opieki zdrowotnej może być zapewniana przez spełnianie standardów akredytacji i systemów zarządzania. Dlatego też zasadne wydaje się spełnianie tych wymagań i uzyskiwanie certyfikatów przez tego typu przedsiębiorstwa. Jednak wielu klientów placówek medycznych może o tym nie wiedzieć.

Celem przedstawionych w artykule badań była ocena wiedzy pacjentów placówki służby zdrowia na temat podstawowych zagadnień dotyczących akredyta-

cji placówek służby zdrowia oraz czynników, jakimi klienci kierują się przy wyborze danej placówki medycznej. Badanie przeprowadzono metodą sondażową za pomocą kwestionariusza ankiety na próbie 100 klientów wybranej placówki. W wyniku badań stwierdzono, że stan ogólnej wiedzy klientów placówki służby zdrowia na temat akredytacji jest niski i powierzchowny oraz nie jest to główny czynnik decydujący o wyborze placówki zdrowia.

### Akredytacja i certyfikacja w zapewnieniu jakości usług

Akredytacja i certyfikacja dotyczy szeroko rozumianej jakości działań i ma szczególne znaczenie w potwierdzeniu jakości wyrobów, usług, procesów wytwórczych, kompetencji wykonywanych zawodów czy działalności całej organizacji. W ostatnich latach obserwuje się obejmowanie procedurami akredytacji i certyfikacji (oprócz procesów produkcyjnych) różnych dziedzin działalności gospodarczej, np. służby zdrowia, szkolnictwa średniego i wyższego, administracji rządowej i samorządowej oraz szerokiego zakresu działalności usługowej. Jednak akredytacja i certyfikacja to dwa różne pojęcia. Przez wiele osób są one mylone zazwyczaj dlatego, gdyż opierają się na określonych standardach i ich wdrożenie kończy się uzyskaniem potwierdzenia (certyfikatu).

Certyfikacja jest rozumiana jako procedura, w wyniku której strona trzecia udziela pisemnego zapewnienia, że wyrób, proces lub usługa są zgodne z wyspecyfikowanymi wymaganiami. Natomiast akredytacja ma na celu wykazanie kompetencji organizacji oferującej usługi do prowadzenia działalności w określonym zakresie. W tabeli 1 przedstawiono zestawienie wybranych definicji akredytacji i certyfikacji.

Tabela 1

Zestawienie wybranych definicji akredytacji i certyfikacji

| Pojęcie      | Definicja   |
|--------------|---|
| Certyfikacja | Atestacja przez stronę trzecią w odniesieniu do wyrobów, procesów, systemów lub osób (PN-EN ISO/IEC 17000:2006...)  |
|              | Działanie jednostki certyfikującej wykazujące, że należycie zidentyfikowany wyrób lub proces jego wytwarzania są zgodne z zasadniczymi lub szczegółowymi wymaganiami (Ustawa o systemie oceny..., 2002)   |
| Akredytacja  | Atestacja przez stronę trzecią, dotycząca jednostki oceniającej zgodność, służąca formalnemu wykazaniu jej kompetencji do wykonywania określonych zadań w zakresie oceny zgodności ((PN-EN ISO/IEC 17000:2006...)   |
|              | Poświadczenie przez krajową jednostkę akredytującą, że jednostka oceniająca zgodność spełnia wymagania określone w normach zharmonizowanych oraz – w stosownych przypadkach – wszelkie dodatkowe wymagania, w tym wymagania określone w odpowiednich systemach sektorowych konieczne do realizacji określonych czynności związanych z oceną zgodności (Rozporządzenie..., 2008) |



|  |   |
|--|---|
|  | Akredytacja organizacji opieki zdrowotnej to dobrowolny, usystematyzowany proces oceny nakierowany na stymulowanie poprawy jakości i bezpieczeństwa opieki, prowadzony przez niezależnych wizytatorów (Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia [CMJ], zob. <i>Akredytacja...</i> , 2016) |
|--|---|

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione definicje są różne, dlatego też można zauważyć w tych procesach zarówno podobieństwa, jak i różnice. Pierwszą ważną różnicą jest fakt, że certyfikacja to potwierdzenie zgodności z wymaganiami, zaś akredytacja to uznanie kompetencji jednostki (Urbaniak, 2006). Normy, na podstawie których sprawdzane jest przez jednostkę spełnienie wymagań i przeprowadzana jest certyfikacja, opracowywane są przez międzynarodową jednostkę standaryzacyjną ISO lub inne międzynarodowe organizacje (Urbaniak, 2006). W akredytacji, tak jak w certyfikacji, głównym kryterium jest spełnienie wymagań opracowanych przez ISO, inne międzynarodowe organizacje lub wymagania jednostek akredytacyjnych. W przypadku standardów akredytacji placówek służby zdrowia w Polsce są przygotowywane one przez Centrum Monitorowania Jakości w Służbie Zdrowia – CMJ (Dzięcioł, 2015).

Kolejną różnicą między omawianymi pojęciami jest to, że certyfikacji dokonuje niezależna jednostka certyfikująca akredytowana przez jednostkę akredytującą, a placówka, która chce uzyskać certyfikat zgodności z daną normą, ma pełną dowolność w wyborze jednostki certyfikującej. Jednostka ta także wydaje certyfikat potwierdzający wdrożenie i utrzymanie systemu zarządzania (Urbaniak, 2006). W przypadku akredytacji w służbie zdrowia oceny dokonuje Centrum Monitorowania Jakości w Służbie Zdrowia, a certyfikat jest podpisywany i wydawany przez Ministra Zdrowia (Urbaniak, 2006). Zaś akredytacja powszechnie stosowana dla wszystkich profili działalności (nie na zgodność z wymaganiami standardów dla służby zdrowia opracowanych przez CMJ, np. akredytacja laboratoriów badawczych na zgodność z normą ISO 17025) jest dokonywana przez państwową jednostkę akredytacyjną, która wydaje także certyfikat akredytacji. W Polsce jednostką akredytującą jest Polskie Centrum Akredytacji (PCA) – nie dotyczy to działalności uczelni wyższych, gdzie jednostką akredytującą jest Polska Komisja Akredytacyjna (PKA). W tym wypadku jednostka, która chce być akredytowana, może zostać oceniana przez inną jednostkę akredytacyjną z innego państwa (dotyczy to m.in. UE). Jednak m.in. w przypadku PCA, zgodnie z jej polityką działalności, nie dokonuje ona oceny przedsiębiorstw spoza terytorium Polski.

Kolejną różnicą jest to, że certyfikacja może dotyczyć wyrobów/usługi, personelu, jak i systemów wdrożonych w placówce. Natomiast akredytacji można poddać laboratoria badawcze i wzorcujące, jednostki certyfikujące personel, wyroby i systemy zarządzania oraz jednostki inspekcyjne (kontrolujące). Z kolei

akredytacja jednostek medycznych ukierunkowana jest wyłącznie na akredytację działalności tych jednostek i prowadzonych przez nią procesów.

Czas ważności certyfikatów, czyli potwierdzenia kompetencji lub zgodności, jest kolejną różnicą. Akredytacja jest nadawana głównie na okres 4 lat (Leowski, Miller, 2004), a certyfikacja – 3 lata i obie poddawane są w trakcie tego okresu corocznej ocenie. Z kolei akredytacja szpitali jest nadawana na 3 lata (Dzięcioł, 2015).

Obok różnic między akredytacją i certyfikacją występuje wiele podobieństw. Zarówno akredytacja, akredytacja szpitali, jak i certyfikacja są prowadzone na podstawie dostępnych i znanych organizacji standardach, a ocena przeprowadzana jest przez wizytatorów wcześniej wymienionych jednostek zwanych także audytorami. Osoby te mają odpowiednie kompetencje i są niezależne. Ocena opiera się na sprawdzeniu dokumentacji systemowej organizacji oraz oceny procesów prowadzonych na miejscu (Dzięcioł, 2015; Urbaniak, 2006). Kolejnym podobieństwem jest to, że wszystkie trzy procesy są dobrowolne. Nie dotyczy to jednak działalności, w których akredytacja może być wymagana przepisami prawa. Dla placówek medycznych posiadanie certyfikatów znormalizowanych systemów zarządzania, jak również akredytacji jest dobrowolne.

### **System akredytacji placówek służby zdrowia**

W obecnej chwili ocena placówek medycznych opiera się na zestawie standardów, które obowiązują od 2009 roku. Standardy te wszechstronnie obejmują funkcjonowanie szpitala, które ukierunkowane są na poprawę jakości, bezpieczeństwo opieki, dokonywanie pomiarów i prowadzenie analizy własnej działalności leczniczej (Dudzik-Urbaniak, Kutaj-Wąsikowska, Kutryba, Piotrowski, 2009). Akredytacja szpitali, zupełnie inaczej niż standardy ISO, ukierunkowana jest na ocenę całej jednostki. Jest także współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego przez realizację projektu pod nazwą *Wsparcie procesu akredytacji zakładów opieki zdrowotnej* (Dzięcioł, 2015).

Podstawą prawną akredytacji w służbie zdrowia są następujące akty prawne:

1. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 31 sierpnia 2009 r. w sprawie procedury oceniającej spełnienie przez podmiot udzielający świadczeń zdrowotnych standardów akredytacyjnych oraz wysokości opłat za jej przeprowadzenie, Dz.U. 2009, nr 150, poz. 1216.
9. Ustawa z dnia 6 listopada 2008 r. o akredytacji w ochronie zdrowia, Dz.U. 2009, nr 52, poz. 418.
10. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2009 r. Przepisy wprowadzające ustawę o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta, ustawę o akredytacji w ochronie zdrowia oraz ustawę o konsultantach w ochronie zdrowia, Dz.U. 2009, nr 76, poz. 641.

11. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 6 sierpnia 2009 r. w sprawie Rady Akredytacyjnej, Dz.U. 2009, nr 130, poz. 1074.

Jak wspomniano, na terenie Polski jednostką dokonującą oceny szpitali jest Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia z siedzibą główną w Krakowie. Jako Ośrodek Akredytacyjny jest jednostką podległą Ministrowi Zdrowia. Zgodnie ze statutem wydanym 2 lipca 2010 roku przez Ministra Zdrowia przedmiotem jej działalności jest monitorowanie jakości świadczeń zdrowotnych udzielanych przez zakłady opieki zdrowotnej (Zarządzenie..., 2010). Głównymi zadaniami CMJ są:

- przygotowanie i prowadzenie szkoleń,
- przeprowadzenie i udoskonalanie procesu akredytacji,
- monitorowanie wskaźników jakości oraz
- ocena jakości świadczeń wysokospecjalistycznych.

Ponadto do jego zadań należy również przygotowywanie i prowadzenie analiz działalności zakładów opieki zdrowotnej związanych z jakością udzielanych świadczeń zdrowotnych, prowadzenie działalności konsultacyjnej i szkoleniowej w dziedzinie jakości w ochronie zdrowia, opracowywanie i prowadzenie baz danych o jakości oraz prowadzenie działalności edukacyjnej i wydawniczej w zakresie jakości w ochronie zdrowia. Organem nadrzędnym w procesie akredytacji jest Minister Zdrowia, który zatwierdza standardy akredytacyjne oraz udziela lub nie udziela akredytacji na podstawie opinii Rady Akredytacyjnej. Sama Rada Akredytacyjna jest organem powołanym przez Ministra Zdrowia, który współpracuje z Centrum Monitorowania Jakości przy tworzeniu i modyfikacji standardów, akceptuje i przedstawia Ministrowi Zdrowia standardy akredytacyjne, natomiast w drodze uchwały rekomenduje Ministrowi Zdrowia udzielenie bądź odmowę udzielenia akredytacji (Dzięcioł, 2015).

Ocena akredytacyjna polega na zestawieniu przez wizytatorów standardów akredytacyjnych ze stanem rzeczywistym w danej jednostce. Wymagania są relatywnie wysokie, ale są osiągalne dla szpitali podejmujących wysiłek wprowadzenia zmian. Stawiają one wyższe wymagania niż te określone prawem oraz dotyczą kluczowych elementów. Standardy są punktowane i ważone, a ich budowa oparta jest na krótkich zdaniach określających pożądany stan. Treściom samego standardu towarzyszą wyjaśnienia danego standardu, sposoby jego sprawdzenia i możliwa do uzyskania liczba punktów. Każdy standard jest oceniany w skali od 1 do 5, gdzie 1 punkt przyznaje się, gdy placówka nie spełnia wymagań standardu, 3 punkty – gdy szpital spełnia częściowo dany standard oraz 5 punktów – gdy standard został spełniony w całości zgodnie z wymaganiami. Dodatkowo do każdego standardu przypisana jest waga w skali czterostopniowej, tj. 0,25; 0,5; 0,75; 1, która mówi o istotności standardu. Część standardów, które są nieadekwatne do działalności szpitala, może być wyłączona i nie zostanie ujęta w ocenie końcowej. Jeżeli zaś placówka korzysta z podwykonawcy usług, np. na

zasadzie outsourcingu, jest zobowiązana do przedstawienia dokumentów, które potwierdzą prowadzenie nadzoru oraz że usługa realizowana jest zgodnie z wymogami standardów akredytacyjnych. Aby móc uzyskać certyfikat akredytacji, szpital zobowiązany jest do zdobycia minimum 75% możliwej do uzyskania punktacji. Certyfikat jest przyznawany na okres 3 lat przez Ministra Zdrowia na podstawie rekomendacji Rady Akredytacyjnej, która wydaje ją na podstawie oceny Ośrodka Akredytacyjnego. Certyfikat ten oznacza, że Minister Zdrowia oraz Rada Akredytacyjna zawierają szpitalowi, że jego funkcjonowanie w okresie ważności certyfikatu będzie nie gorsze niż to, co zastali weryfikatorzy podczas przeprowadzanej oceny. W okresie obowiązywania certyfikatu podmiot ma prawo do posługiwania się logo akredytacji oraz zaopatrzeniem nazwy jednostki w certę (Dzięcioł, 2015).

### **Cel i metoda badania**

Przeprowadzone badanie miało na celu poznanie wiedzy pacjentów wybranej placówki służby zdrowia na temat wdrożonej w niej akredytacji. Główną działalnością analizowanej placówki jest udzielanie świadczeń zdrowotnych szpitalnych w ramach 30 oddziałów, jak również w licznych pracowniach i zakładach oraz przychodniach specjalistycznych. Placówka znajduje się na terenie województwa pomorskiego i jest jednym z obiektów zarządzanym przez spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Placówka posiada akredytację Ministra Zdrowia od 2013 roku. Zakres akredytacji obejmuje całkowitą działalność szpitala. Ponadto placówka ma wdrożony i certyfikowany zintegrowany system zarządzania jakością, środowiskowy, bezpieczeństwem i higieną pracy oraz bezpieczeństwem informacji.

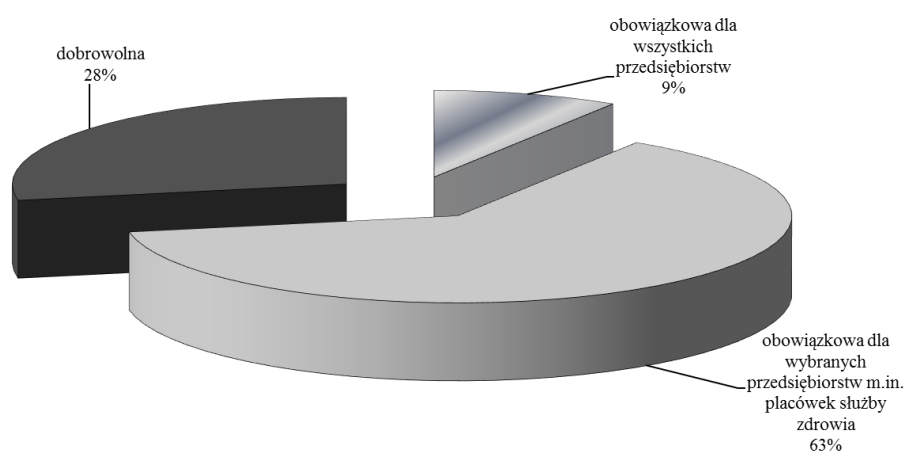
Badanie miało również pokazać stan wiedzy klientów placówki służby zdrowia na temat podstawowych zagadnień dotyczących akredytacji placówek służby zdrowia oraz określić, jak uzyskanie akredytacji w tego typu placówkach wpływa na ich postrzeganie przez klientów.

Zastosowano sieciowy dobór próby, w skład której weszli klienci wybranej placówki służby zdrowia. Wykorzystano kwestionariusz ankiety do samodzielnego wypełnienia zawierający pytania jednokrotnego lub wielokrotnego wyboru. Badaniu poddano 100 osób o trzech różnych czynnikach zmiennych. Płeć jest pierwszym z czynników różnicujących w poniższym badaniu. Z poddanych badaniu 100 osób, 56 osób (56%) stanowili mężczyźni, zaś 44 osoby (44%) – kobiety. Kolejnym czynnikiem opisującym badaną populację był wiek badanych. Badanych podzielono na pięć grup wiekowych. Pierwsza z nich to grupa do 18 lat, kolejna – od 19 do 26 lat, trzecia – od 27 do 40 roku życia, przedostatnia grupa wiekowa to 41–65 lat, zaś ostatnia powyżej 66 lat. W badaniu wzięły udział odpowiednio: jedna osoba z pierwszej grupy wiekowej stanowiąca 1% badanej populacji, 16 osób z drugiej grupy wiekowej (16% badanej populacji), 30 osób

w wieku 27–40 lat, 33 osoby z przedostatniej grupy wiekowej stanowiącej największy odsetek badanych (33%) i 20 osób w wieku powyżej 66 roku życia (20%). Trzecim, a zarazem ostatnim czynnikiem różnicującym było wykształcenie badanych. 3% badanych stanowiły osoby z wykształceniem podstawowym, 41% stanowiły osoby z wykształceniem średnim (największa badana grupa), 16% to osoby z wykształceniem zawodowym, zaś 40% stanowiły osoby z wykształceniem wyższym.

### Analiza wyników badań

Pierwsze z zadanych pytań miało na celu uzyskanie odpowiedzi, czy klienci badanej placówki zdrowia słyszeli kiedykolwiek o akredytacji. Aż 63% ankietowanych zadeklarowało, że zna to pojęcie. Kolejne dwa pytania zadano celem sprawdzenia wiedzy ankietowanych na temat akredytacji placówek służby zdrowia. Pierwsze z nich dotyczyło obowiązkowości poddania się akredytacji przez placówki służby zdrowia (rys. 1). Tylko 28% respondentów odpowiedziało poprawnie. Bardzo duży odsetek ankietowanych (aż 63%) uważa, że akredytacja jest wymagana m.in. dla placówek służby zdrowia.



Rysunek 1. Dobrowolność akredytacji placówek służby zdrowia według ankietowanych

Źródło: opracowanie własne.

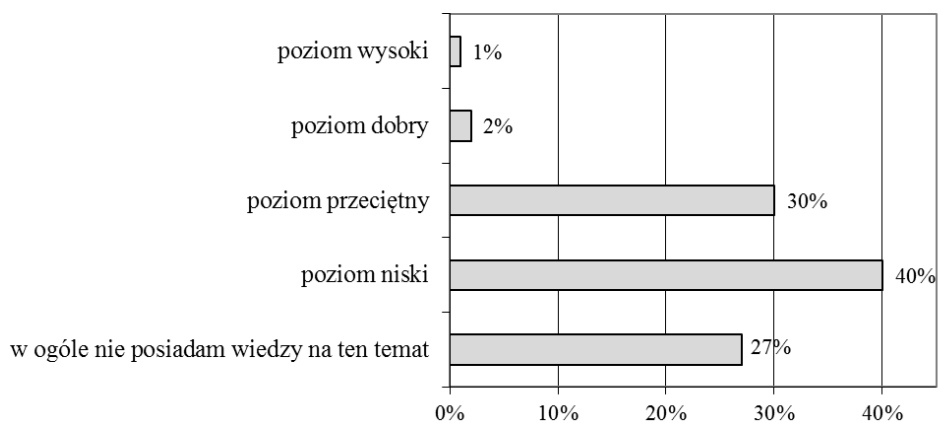
W drugim pytaniu sprawdzającym wiedzę klientów zbadano, czy wiedzą oni, kto udziela akredytacji placówkom służby zdrowia (rys. 2). Połowa ankietowanych udzieliła poprawnej odpowiedzi, wskazując, że to Minister Zdrowia udziela akredytacji placówkom służby zdrowia. Może być to spowodowane faktem, że w samej nazwie akredytacji jest zawarte, że jest to akredytacja Ministra Zdrowia. Co prawda nie dokonuje on oceny, ale wydaje akredytacje. W pytaniu tym także nie padła odpowiedź, że akredytacji dokonuje pracownik placówki.



Rysunek 2. Podmiot udzielający akredytacji placówkom służby zdrowia w opinii ankietowanych (liczba osób)

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo poproszono klientów o ocenę swojej wiedzy na temat akredytacji placówek służby zdrowia (rys. 3).



Rysunek 3. Deklaracja posiadanej wiedzy przez ankietowanych na temat akredytacji podmiotów leczniczych

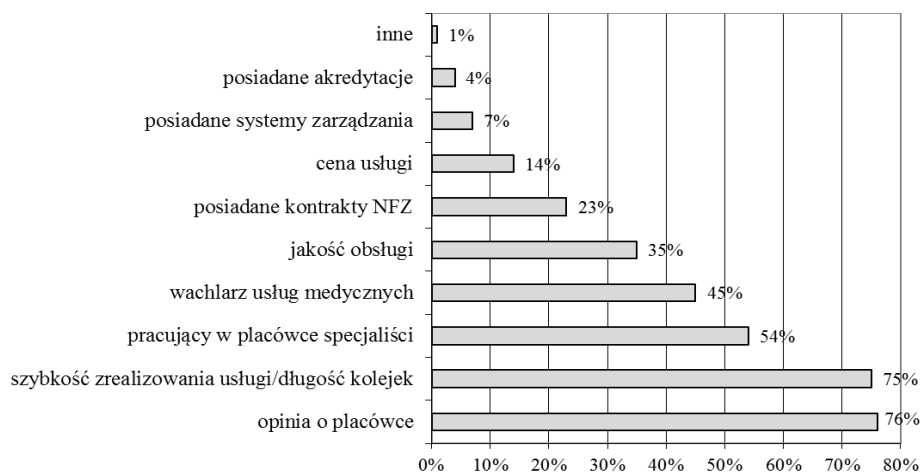
Źródło: opracowanie własne.

Tylko 3% ankietowanych oceniło swój poziom wiedzy na ten temat na poziomie dobrym lub wysokim, zaś aż 70% oceniło go na poziomie niskim lub przeciętnym. 27% respondentów udzieliło odpowiedzi, że nie ma zupełnie wiedzy na ten temat. Osoby uważające, że ich poziom wiedzy jest dobry lub wysoki,

nie odpowiedziały jednak poprawnie na pytania podstawowe dotyczące akredytacji placówek medycznych. Z kolei ponad 21% osób, które oceniły swoją wiedzę na poziomie przeciętnym lub niskim odpowiedziało poprawnie na powyższe pytania i prawie 19% osób, które zadeklarowało, że nie ma wiedzy na temat akredytacji, odpowiedziało poprawnie na dwa podstawowe pytania dotyczące akredytacji.

Kolejne pytanie skierowane do ankietowanych dotyczące akredytacji podmiotów medycznych odnosiło się już do samej placówki i tego, czy wiedzą oni, że placówka ta ma akredytację Ministra Zdrowia. Aż 88% klientów stwierdziło, że placówka ją posiada. Wynik taki niekoniecznie musi wynikać z wiedzy klientów na ten temat, tylko z faktu, że wcześniej aż 72% uważało, iż akredytacja jest obowiązkowa dla placówek medycznych lub wszystkich przedsiębiorstw. Jednak nie można wykluczyć, że nie mają oni takiej wiedzy.

Ostatnie pytanie dotyczyło głównych czynników wpływających na wybór danej placówki medycznej (ankietowani mogli zaznaczyć maksymalnie cztery odpowiedzi lub zaproponować własne). Rozkład odpowiedzi respondentów przedstawiono na rysunku 4.



Rysunek 4. Główne czynniki wyboru placówki medycznej przez ankietowanych

Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani za najważniejsze czynniki uznali opinię o placówce (76%) oraz szybkość zrealizowania usługi/długość kolejek (75%). Ponad połowa wskazała także jako ważny czynnik ludzki, czyli pracujących w placówce specjalistów. Dla 9% respondentów ważnym czynnikiem są posiadane przez placówkę wdrożone systemy zarządzania oraz posiadane akredytacje. Jedna osoba zwróciła także uwagę na bliskość placówki od miejsca zamieszkania.

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań wysunięto następujące wnioski:

1. Klienci placówki służby zdrowia oceniają swój poziom wiedzy na temat akredytacji w większości na poziomie niskim lub przeciętnym, co potwierdzają również ich odpowiedzi z zakresu podstawowych informacji na temat akredytacji.
12. Posiadane przez placówkę służby zdrowia akredytacje nie są głównym powodem, który wpływa na wybór placówki medycznej przez klientów.

Uzyskane wyniki wskazują na niski poziom wiedzy klientów placówki służby zdrowia na temat akredytacji. Dlatego też wydaje się słuszne edukowanie na temat certyfikacji i akredytacji, ponieważ wiele osób nie ma zupełnie na ten temat wiedzy (nawet podstawowej), twierdząc, że są działania obowiązkowe. Taki stan wiedzy klientów placówek służby zdrowia nie powoduje, że posiadanie certyfikatów czy akredytacji jest czynnikiem zwiększającym konkurencyjność.

Klienci placówek medycznych w Polsce są dość specyficzną grupą odbiorców, gdyż rynek usług medycznych w Polsce opiera się głównie na usługach kontraktowanych w ramach Narodowego Funduszu Zdrowia. Pacjent może dokonać wyboru jednostki medycznej tylko w niektórych przypadkach (np. w przypadku usług niekontraktowanych), a w innych bardzo często korzysta z tej, która ma podpisany kontrakt z NFZ. To, że niektóre świadczenia kontraktowane są w bardzo ograniczonym zakresie, zdecydowanie ogranicza możliwość wyboru. Ta sytuacja powoduje także, że pacjenci nie zwracają uwagi na to, czy dana jednostka ma wdrożone i certyfikowane systemy zarządzania oraz akredytacje. Przeprowadzone badania wykazały, że nie jest to główny czynnik odgrywający rolę w wyborze danej jednostki medycznej. Nie oznacza to jednak, że jednostki o leczniczym profilu działalności nie powinny wdrażać systemów zarządzania i akredytacji, gdyż przeprowadzone badania pokazały także, iż klienci placówek medycznych uważają, że powinny one je posiadać. Wobec powyższego jednostki medyczne powinny skupić się na komunikowaniu swoim klientom i promowaniu właśnie tego, że posiadają akredytację. Działania mające na celu podniesienie świadomości klientów na temat posiadanych systemów i certyfikatów powinny mieć istotne znaczenie w polityce marketingowej placówki służby zdrowia.

## Bibliografia

- Akredytacja szpitali* (30.05.2016). Kraków: Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia. Pobrano z: [www.wsparcieakredytacji.cmj.org.pl/images/docs/akredytacja-szpitali.pdf](http://www.wsparcieakredytacji.cmj.org.pl/images/docs/akredytacja-szpitali.pdf).
- Dudzik-Urbaniak, E., Kutaj-Wąsikowska, H., Kutryba, B., Piotrowski, M. (red.). (2009). *Program Akredytacji Szpitali. Zestaw standardów akredytacyjnych*. Kraków: Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia. Pobrano z: [http://przetargi.cmj.org.pl/zestaw\\_standardow\\_akredytacyjnych.pdf](http://przetargi.cmj.org.pl/zestaw_standardow_akredytacyjnych.pdf).
- Dzięcioł, P. (2015). *Rola akredytacji w zarządzaniu szpitalem*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.



- Leowski, J., Miller, M. (2004). Miejsce i rola zdrowia publicznego w systemie ochrony zdrowia w Polsce. *Zdrowie Publiczne i Zarządzanie*, 2, 14–21.
- PN-EN ISO/IEC 17000:2006 *Ocena zgodności – Terminologia i zasady ogólne*.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 765/2008 z dnia 9 lipca 2008 r. ustanawiające wymagania w zakresie akredytacji i nadzoru rynku odnoszące się do warunków wprowadzania produktów do obrotu i uchylające rozporządzenie (EWG) nr 339/93. Dz.Urz. UE L 218/30 z 13.8.2008.
- Urbaniak, M. (2006). *Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej*. Warszawa: Difin.
- Ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 r. o systemie oceny zgodności. Dz.U. 2002, nr 166, poz. 1360 z późn. zm. (tekst jednolity Dz.U. 2016 poz. 655).
- Zarządzenie Ministra Zdrowia z dnia 2 lipca 2010 r. w sprawie Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia. Dz.Urz.MZ 2010, nr 9, poz. 59.

### **Assessment of Customers Knowledge about the Accreditation on the Example of Health Facility**

**Keywords:** service quality, accreditation, health services

**Summary.** The article describes the concept of accreditation, including the accreditation of health services and reference them to the concept of certification. In addition, the basic issues of the health care accreditation system are presented. The aim of this article is to determine the level of knowledge of selected health care facility customers on the accreditation, including implemented in the facility. On the basis of the study it is concluded that health care customers have little knowledge on the accreditation and the accreditation is not the main factor determining the choice of health facility.

*Translated by Joanna Wierzowiecka*

### **Cytowanie**

- Wierzowiecka, J., Orłowski, D. (2016). Ocena wiedzy klientów na temat akredytacji na przykładzie placówki zdrowia. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 95–105.



Monika Zajkowska

Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania  
Wydział Zarządzania i Marketingu  
e-mail: [monika.zajkowska1@wp.pl](mailto:monika.zajkowska1@wp.pl)

## Konkurencyjność międzynarodowa w kontekście wizerunku polskiej gospodarki z perspektywy sektora małych i średnich przedsiębiorstw

**Kod JEL:** M311

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność międzynarodowa, wizerunek, małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP)

**Streszczenie.** Celem głównym opracowania jest ocena pozycji konkurencyjnej Polski i polskiej gospodarki z perspektywy sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) przez pryzmat wizerunku polskiej gospodarki. Autorka poszukuje odpowiedzi na pytanie, jak postrzegana jest Polska i polska gospodarka w świadomości polskich przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze MSP. Dzięki przeprowadzonym badaniom identyfikuje bariery wizerunkowe postrzegania polskich partnerów biznesowych i polskich produktów ograniczające ekspansję zagraniczną. Wnioski z przeprowadzonej analizy puentują rekomendacje na przyszłość i kierunki podjęcia koniecznych działań marketingowych.

### Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa pragnąc utrzymać swoją konkurencyjność w dłuższym okresie, zmuszone są do ciągłego poszukiwania nowych rynków. Polityka gospodarcza powinna koncentrować się na kreowaniu klimatu biznesowego z kooperantami na rynkach międzynarodowych (Gorynia, Nowak, Wolniak, 2007). W tym kontekście kluczowego znaczenia nabiera pojęcie konkurencyjności międzynarodowej.

Problematyka konkurencyjności międzynarodowej stanowi od wielu lat przedmiot rozważań różnych ośrodków akademickich oraz środowisk biznesowych. Obserwuje się konsekwentną poprawę konkurencyjności w zakresie licznych elementów potencjału konkurencyjnego i wykorzystywanych przez polskie firmy instrumentów konkurowania (Gorynia, Bartosik-Purgat, Jankowska, Owczarzak, 2005). W raporcie *Think Tank Poland, Poland Go Global!* zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych na reprezentatywnej grupie 600 dużych i średnich firm, z których wynika, że działalność międzynarodową w jakiegokolwiek formie prowadzi około 40% badanych przedsiębiorstw. Większość badanych w ogóle nie rozważa funkcjonowania na rynkach innych niż polski, jako przyczynę wskazując koncentrację rozwoju na rynku krajowym oraz brak odpowiedniego kapitału (*Raport badawczy...*, 2013). W świetle wniosków, które dotyczyły średnich i dużych przedsiębiorstw, podjęto próbę wypełnienia luki badawczej podjętej problematyki także z perspektywy mniejszych przedsiębiorstw.

Jako cel główny niniejszego opracowania autorka przyjęła dokonanie oceny pozycji konkurencyjnej Polski i polskiej gospodarki z punktu widzenia sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Przy założeniu, że jednym z kluczowych czynników konkurencyjności międzynarodowej jest postrzeganie danego kraju, autorka poszukiwała odpowiedzi na pytanie, jak, zdaniem polskich przedsiębiorców, odbierany jest wizerunek Polski i polskiej gospodarki na arenie międzynarodowej. Autorka dzięki przeprowadzonym badaniom zidentyfikowała bariery wizerunkowe postrzegania polskich partnerów biznesowych i polskich produktów ograniczające ekspansję zagraniczną.

Badanie wykonano w okresie od września do listopada 2015 roku na grupie losowo wybranych 274 małych i średnich przedsiębiorstw na terenie Polski przez wykorzystanie techniki CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*), czyli wspomaganego komputerowo wywiadu telefonicznego. Zastosowano dobór warstwowy próby oparty na kryterium wielkości firmy (10–249 pracowników) oraz dystrybucji geograficznej (poziom 16 województw). Wnioski z przeprowadzonej analizy puentują rekomendacje na przyszłość i kierunki podjęcia koniecznych działań marketingowych.

### **Istota konkurencyjności międzynarodowej**

Mnogość definicji konkurencyjności międzynarodowej wskazuje na szeroką pojemność tego pojęcia. Często cytowaną definicją konkurencyjności jest definicja opracowana przez OECD (ang. Organization for Economic Co-operation and Development, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju), zgodnie z którą oznaką konkurencyjności jest zdolność gospodarki narodowej (kraj) „do wytwarzania dóbr i usług, które w warunkach wolnego i rzetelnego handlu są akceptowalne na rynku światowym, przy jednoczesnym wzroście dochodów realnych ludności w długim okresie” (Stankiewicz, 2005, s. 31).

Jednym z największych autorytetów mających wpływ na poznanie zagadnienia konkurencyjności jest M.E. Porter. To on, mimo że nie sformułował wprost ścisłej definicji konkurencyjności, swoim modelem „czterech diamentów” konkurencyjności narodów znacząco wzbogacił kształtowanie wiedzy w tym temacie. Zgodnie z modelem Portera (1990, s. 69–71) determinantami konkurencyjności gospodarki, czyli „czterema diamentami” narodowej przewagi konkurencyjnej, są: strategia, struktura i rywalizacja firm, warunki popytowe, pokrewne i wspierające przemysły, warunki czynnikowe. Koncepcja „diamentów” koncentrowała się wyłącznie na krajowym rynku wewnętrznym. Brakującymi elementami są działalność międzynarodowa krajów i przedsiębiorstw. Dla realizacji celów postawionych w niniejszym opracowaniu zasadne jest posłużenie się definicją, która ujmuje zjawisko w sposób bardziej kompleksowy.

Próbę szerszego zdefiniowania pojęcia konkurencyjności międzynarodowej podjął także J. Misala (2007), który wskazuje na jej trzy poziomy:

- a) najniższy poziom konkurencyjności międzynarodowej, której istota sprowadza się do rozpatrywania wyłącznie na szczeblu przedsiębiorstw z wyraźnym zastrzeżeniem, że nie warto (wręcz nie można) jej stosować na szczeblu narodowym, tj. poszczególnych krajów;
- b) wyższy poziom rozumiany jako zdolność poszczególnych krajów do plasowania na rynkach międzynarodowych produktów (towarów i usług) i przez to podwyższania w mniejszym lub większym stopniu poziomu dobrobytu obywateli;
- c) najwyższy poziom rozumiany jako zdolność konkurowania poszczególnych krajów na międzynarodowych rynkach nie tylko produktów, ale dodatkowo także na międzynarodowych rynkach czynników produkcji.

Rozważania podjęte w artykule dotyczą po części wszystkich poziomów, jednak z uwagi na założony cel autorka skoncentrowała się głównie na poziomie najniższym rozpatrywanym na szczeblu przedsiębiorstw.

### **Atrakcyjność polskiej gospodarki**

Przedsiębiorcy pytani byli o ocenę stopnia atrakcyjności Polski pod względem sytuacji gospodarczej kraju. Najczęściej przywoływanym czynnikiem świadczącym o atrakcyjności polskiej gospodarki był duży potencjał rynkowy (27%), uniknięcie recesji (22%), atmosfera korzystna dla biznesu (16%) oraz obraz polskiego partnera biznesowego jako osoby solidnej, wykształconej i znającej języki obce (9%). Ponad połowa badanych firm zgodziła się ze stwierdzeniem, że lepiej oceniają atrakcyjność gospodarki Polski te podmioty, które mają relacje biznesowe z polskimi firmami, niż te, którzy nie posiadają takich kontaktów.

Badani ocenili również polską gospodarkę w czterech obszarach: jakością produktów i usług, innowacyjność, badania i rozwój, kapitał ludzki. Na podsta-

wie własnych doświadczeń badani wskazali korzystne postrzeganie jakości polskich towarów i usług oraz kapitału ludzkiego. Mniej optymistycznie firmy patrzą na innowacyjność polskiej gospodarki, natomiast najsłabiej oceniają polską gospodarkę w kontekście badań i rozwoju. Otrzymane wyniki wskazują na konieczność poprawy obszaru innowacyjności i zwiększenia promocji firm innowacyjnych. Jednocześnie wysoko oceniana jakość polskich towarów i usług może być podyktowana stosunkiem jakości do ceny, który wciąż na rynkach międzynarodowych pozostaje konkurencyjny do innych krajów wysoko rozwiniętych. W badaniu korzystnie wypadł kapitał ludzki, co oznacza, że firmy polskie coraz częściej dostrzegają wysoką ocenę umiejętności i kwalifikacji polskich pracowników przez partnerów zagranicznych. W pytaniu otwartym o wskazania dodatkowe podkreślano pracowitość i znajomość języków obcych. Pojawiły się wątpliwości dotyczące polskiej kreatywności i zaawansowania technologicznego polskich produktów.

Atrakcyjność gospodarcza kraju może być również oceniona na podstawie charakteru relacji biznesowych między firmami. Wśród badanych firm jedynie 27% ma obecnie relacje biznesowe z zagranicznymi podmiotami. 34% badanych planuje w przyszłości nawiązać kontakty z kooperantami zagranicznymi. Największy odsetek przedsiębiorstw deklarujących obecnie współpracę zagraniczną wskazywał, że są to głównie partnerzy pochodzący z krajów sąsiadujących tj. Niemcy, Ukraina, Czechy. Kilkanaście razy wymienione zostały również Chiny, które wciąż stanowią dla wielu przedsiębiorstw atrakcyjny pod względem potencjału rynek do nawiązania współpracy.

W dodatkowych uwagach widoczna była podkreślana zależność, że Polska postrzegana jest korzystniej przez przedsiębiorstwa, które prowadzą współpracę biznesową z Polską lub odwiedziły nasz kraj w celach turystycznych.

Analizie poddano również rodzaj współpracy z partnerami zagranicznymi. Najczęściej występującym rodzajem współpracy był eksport towarów lub usług z Polski, który był wskazywany przez 64% respondentów posiadających relacje biznesowe z zagranicznymi firmami. Co czwarty badany wskazywał import towarów i usług. Najmniej podmiotów wskazywało na lokalizację inwestycji za granicą lub jej poszukiwanie. W dodatkowym pytaniu otwartym respondenci zwrócili uwagę, że Polska określana jest mianem „atrakcyjnego” ale też „ryzykownego” miejsca do inwestycji, co stanowi barierę do podjęcia skutecznej współpracy.

W badaniu przedsiębiorcy ocenili współpracę z partnerami zagranicznymi, gdzie najlepsze wskazania otrzymali partnerzy z Ukrainy (89% dobrze i bardzo dobrze oceniło współpracę). Odsetek pozytywnych wskazań na poziomie niemal 52% dotyczył prawie wszystkich krajów, w których firmy miały swoich partnerów biznesowych. Polskie firmy podchodzą z rezerwą do współpracy jedynie

z Czechami, podkreślając negatywne cechy niesprzyjające w biznesie, tj. konieczność większej kontroli.

Na pytanie o plany na przyszłość firm, które nie miały kontaktów zagranicznych, 39 % odpowiedziało, że nie zamierza podejmować takiej współpracy. Niekorzystny dla analizy odpowiedzi jest duży odsetek odpowiedzi „zdecydowanie nie”, którą wskazało aż 48% badanych. Uzupełnienie tej części badania stanowiło pytanie o opinie polskich przedsiębiorców dotyczące barier, które mogą być przeszkodą również dla partnerów zagranicznych w procesie nawiązania relacji biznesowych w Polsce. Tak zadane pytanie w formule otwartej dostarczyło wiele ciekawych wniosków. Większość respondentów wskazało, że partnerzy z zagranicy, mimo niższych kosztów w Polsce, nie chcieliby rozpocząć tu swojej działalności głównie ze względu na trudny język i odmienny sposób myślenia. Wśród zidentyfikowanych trudności wielokrotnie pojawił się brak dostępnych informacji o Polsce i polskiej gospodarce, które pozwoliłyby im podjąć decyzji o ewentualnej współpracy.

### **Elementy sprzyjające i zniechęcające partnerów zagranicznych**

Badani poproszeni zostali również o wskazanie elementów sprzyjających współpracy partnerów zagranicznych z polskimi firmami oraz do niej zniechęcających. Do nawiązania współpracy biznesowej z Polską często zachęcają zagranicznych przedsiębiorców pozytywne cechy Polaków, takie jak uprzejmość, otwartość, powaga czy dotrzymywanie słowa. Jednocześnie wśród negatywnych wskazań również znajdują się cechy Polaków wskazywane często równocześnie z pozytywnymi, tj. przebiegłość, niesamodzielność, konserwatywność. Kolejnym elementem, który znalazł się zarówno wśród pozytywnych, jak i negatywnych wskazań, jest jakość polskich produktów. Do współpracy zachęca podwyższająca się z roku na rok jakość polskich produktów, idąca w parze z niską ceną. Część respondentów wskazała jednak, że jakość ta jest wciąż niższa od tego, co oferuje Europa Zachodnia. Najczęściej pojawiającym się elementem zniechęcającym do współpracy handlowej z Polską jest według badanych niewielka liczba informacji o polskim rynku i ofercie gospodarczej. Szczególny brak takich informacji jest widoczny w odległych krajach – Chiny i USA. Wśród wymienionych przez pojedynczych respondentów „zachęt” znalazły się m.in. wielkość rynku, reaktywność Polaków na zmiany, dobra znajomość języka angielskiego czy wysokie kwalifikacje pracowników. Wśród elementów zniechęcających znajdowały się zaś m.in. brak odpowiedniej infrastruktury drogowej, niewielkie rozmiary rynku, niska siła nabywcza, brak rozpoznawalności marki „made in Poland”.

W badaniu zidentyfikowano bariery wizerunkowe utrudniające polskim przedsiębiorcom wejście na rynki zagraniczne. Wśród tych barier znalazły się takie wynikające z postrzegania polskich partnerów biznesowych, do których należą:

- brak zaufania do polskich partnerów biznesowych (17%),
- przekonanie o niskiej jakości polskich produktów (14%),
- cechy Polaków (14%),

oraz wynikające z postrzegania Polski:

- słaba infrastruktura transportowa (36%),
- rozbudowana biurokracja i niejasne przepisy (22%),
- brak informacji o kraju, brak spójnego wizerunku (22%),
- niski poziom innowacyjności gospodarki (14%).

W kolejnym obszarze badawczym przeanalizowano opinie polskich przedsiębiorców na temat możliwej aktywności zagranicznych kooperantów w kontekście Polski, co zaskakujące, pojawiły się wskazania najczęstszej możliwej aktywności jako wizyt w Polsce w celach turystycznych. Nie ma to bezpośredniego przełożenia na podjęcie współpracy gospodarczej, jednak wiele wskazuje, że po wizycie w Polsce w celach turystycznych przedsiębiorcy zagraniczni często zmieniali zdanie na temat naszego kraju. W Europie Zachodniej wciąż obecne są stereotypy na temat Polski i Polaków, które szybko okazują się nieprawdziwe po weryfikacji z rzeczywistością. Elementem wspierającym w zakresie zwiększenia rozpoznawalności są informacje medialne o Polsce jako o atrakcyjnej lokalizacji inwestycji. Duży wpływ na decyzyjność partnerów zagranicznych ma komunikowanie o przykładach firm zagranicznych, które zdecydowały się zainwestować w Polsce i oceniają tę decyzję pozytywnie, m.in. inwestycje firmy Amazon czy zakup stacji TVN przez amerykański koncern Scripps. Dzięki informacjom w artykułach prasowych za granicą opisujących dobre praktyki udanych inwestycji w Polsce buduje się wizerunek Polski jako godnego zaufania partnera biznesowego.

Dopiero w następnej kolejności wśród wskazań o możliwość aktywności zagranicznych partnerów pojawiło się zainteresowanie poszukiwaniem nowych partnerów biznesowych i własny eksport lub import. Niewielu respondentów uważa, że potencjalni partnerzy zagraniczni byłiby zainteresowani zmianą miejsca zamieszkania.

Jednym z ważnych elementów budowania konkurencyjności międzynarodowej jest sposób postrzegania Polski przez partnerów międzynarodowych. W tej części badania poproszono respondentów o wyrażenie opinii (od 5 – zgadzam się do 1 – nie zgadzam się) na temat czterech przedstawionych stwierdzeń. Otrzymano następujące uśrednione wartości odpowiedzi do każdego stwierdzenia:

1. Polska jest krajem najlepszym do robienia biznesu w Europie Środkowo-Wschodniej – 3,2.
2. Polska jest krajem z silną i solidną pozycją ekonomiczną w Europie – 2,7.
3. Polska jest krajem o wysokiej reputacji w międzynarodowych strukturach politycznych i organizacjach gospodarczych – 2,4.
4. Polska jest krajem z silną i solidną pozycją ekonomiczną na świecie – 1,8.



Wysoka pozycja Polski wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej jest podkreślana przez większość respondentów. Zwrócenia uwagi wymaga zdefiniowany w pytaniu zawężony obszar Europy. Można przypuszczać, że rozszerzenie obszaru do całego kontynentu może wskazać Polskę jako kraj o drugorzędnym znaczeniu, którego rola na arenie międzynarodowej jest niewielka. Wydaje się, że wysokie wskazania Polski jako partnera do robienia biznesu w krajach Europy Środkowo-Wschodniej wynika z jej położenia i bliskich stosunków z Niemcami i Rosją – brak obojętności dwóch potężnych państw wpływa na wzrost roli Polski w Europie. Polska może być postrzegana przez kraje Zachodu jako „furtka do Rosji” łącząca dwa światy – wschodni i zachodni. Możliwe mogą być również skojarzenia Polski jako jednego z krajów bloku postkomunistycznego, z jednej strony bardziej atrakcyjny niż Rumunia lub Bułgaria, jednak ustępujący Czechom i Słowacji.

### **Podsumowanie**

W kontekście uzyskanych wyników badania oraz wniosków opracowanych na ich podstawie wskazano następujące rekomendacje na kolejne lata:

- a) intensyfikacja wewnętrznych działań marketingowych;
- b) wspieranie działań na rzecz pozyskiwania przez Polskę oraz udział Polski w imprezach o silnym oddziaływaniu medialnym (sportowych, kulturalnych, politycznych) i umiejętne wplatanie w kontekst tych imprez przekazu marketingowego dotyczącego polskiej gospodarki i polskiej oferty produktowej;
- c) włączenie do programów promocji ugruntowanych i rozpoznawalnych za granicą marek mogących służyć jako lokomotywy promocji polskich branż i wspierających promocję innych polskich firm;
- d) ograniczenie negatywnych skutków wizerunkowych przez stworzenie systemu zarządzania sytuacjami kryzysowymi w obszarze wizerunku Polski;
- e) włączenie nauki do działań promocyjnych;
- f) wykorzystanie narzędzi promocji umożliwiających nawiązanie bezpośrednich kontaktów między przedsiębiorstwami i prezentowanie polskich produktów.

Wśród proponowanych na przyszłość działań promocyjnych polskie firmy w największym stopniu są zainteresowane uczestnictwem w spotkaniach B2B z przedsiębiorcami zaproszonymi do Polski, udziałem w targach branżowych za granicą oraz dostępem do analiz branżowych dotyczących rynków zagranicznych. W dalszej kolejności wskazywano na doradztwo w zakresie promocji na rynkach zagranicznych oraz szkolenia z zakresu działalności eksportowej. Stosunkowo najmniejsze zainteresowanie wykazano w kontekście udziału w wyjazdowych misjach gospodarczych oraz w konferencjach zagranicznych.

**Bibliografia**

- Gorynia, M., Bartosiak-Purgat, M., Jankowska, B., Owczarzak, R. (2005). Strategie firm polskich wobec inwestorów zagranicznych. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 12, 52–59
- Gorynia, M., Nowak, J., Wolniak, R. (2007). Poland and its investment development path. *Eastern European Economics*, 45 (2), 52–74.
- Misala, J. (2007). *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna i międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej. Podstawy teoretyczne*. Radom: Politechnika Radomska.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Raport badawczy. *Poland Go Global Think Tank. Polskie firmy na globalnej scenie: Czas na mocniejsze wejście!* (2013). Pobrano z [https://d1dmfej9n5lgmh.cloudfront.net/pgl/article\\_attachments/attachments/48276/original/Raport\\_PGG.pdf?1378733318](https://d1dmfej9n5lgmh.cloudfront.net/pgl/article_attachments/attachments/48276/original/Raport_PGG.pdf?1378733318).
- Stankiewicz, M.J. (2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.

**International Competitiveness in the Context of the Image of the Polish Economy from the Perspective of Small and Medium Enterprises**

**Keywords:** international competitiveness, image, small and medium enterprises (SMEs)

**Summary.** The main objective of this study is to assess the competitive position of Poland and Polish economy from the perspective of small and medium enterprises (SMEs) through the prism of the image of the Polish economy. The author seeks the answer on the question of how Poland and Polish economy are perceived in the consciousness of Polish enterprises operating in the SME sector. Thanks to the conducted research the author identifies image barriers of perceiving Polish business partners and Polish products, limiting foreign expansion. Conclusions from the analysis constitute future recommendations and directions of necessary marketing activities.

*Translated by Monika Zajkowska*

**Cytowanie**

- Zajkowska, M. (2016). Konkurencyjność międzynarodowa w kontekście wizerunku polskiej gospodarki z perspektywy sektora małych i średnich przedsiębiorstw. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 107–114.

Kierunki zmian w zachowaniach konsumentów



Michał Cebula

Uniwersytet Wrocławski  
Wydział Nauk Społecznych  
e-mail: [michcebula@gmail.com](mailto:michcebula@gmail.com)

## Teoretyczno-metodologiczne wyzwania badań stylów życia: od psychografii do analizy poststrukturalistycznej

**Kod JEL:** M31

**Słowa kluczowe:** styl życia, segmentacja rynku, analiza poststrukturalistyczna, psychografia

**Streszczenie.** W marketingu zainteresowanie stylami życia wzrosło wraz z ewolucją podejść do segmentacji rynkowej: od prostego podziału według kategorii demograficznych do bardziej złożonych schematów opartych na sposobach życia, motywacjach lub wartościach. W artykule argumentuje się, że dwie teoretyczne perspektywy, które zdominowały badania konsumenckie – analiza psychograficzna i znaczeń obiektów – stały się mniej użyteczne w epoce postmodernizmu. Opierając się na przeglądzie literatury, rozwinięto alternatywną poststrukturalistyczną metodę analizy stylów życia. Analiza ta otwiera nowe możliwości badawcze (np. zwraca uwagę na społeczne granice i ważność sposobów konsumpcji). Na końcu tekstu zawarto konkluzję na temat usprawnienia metod pomiaru wzorów konsumpcji w badaniach sondażowych.

### Wprowadzenie

W marketingu style życia konsumentów stały się przedmiotem dociekań badawczych wraz z dostrzeżeniem, że dotychczasowe strategie segmentacyjne, oparte głównie na kryteriach społeczno-demograficznych, są niewystarczające w różnicowaniu coraz bardziej złożonych postaw i motywacji nabywców. Zwró-

cenie się w stronę stylu życia wraz z pokrewnymi mu kategoriami: wartości, motywów, cech osobowych miało, w zamierzeniu, lepiej oddawać wielowymiarowość światów współczesnych konsumentów aniżeli proste podziały demograficzne (Wójcik, 2004). Nowe techniki segmentacji odwoływały się głównie do badań psychologicznych (tzw. psychografia) lub analiz znaczeń obiektów. Choć użyteczne, ujęcia te mają swoje ograniczenia: redukują złożoność życia społecznego do zjawisk psychicznych (wartości, cech osobowych) lub ukrytych struktur znaczeniowych świata zewnętrznego, pozostawiając poza nawiasem dociekań takie kwestie, jak: uwikłanie stylów życia w stosunki społeczne, ich powiązanie ze strukturą społeczną i prądami kulturowymi czy konsekwencje dla życia zbiorowego (np. w postaci kreowania barier i nierówności).

Mając to na uwadze, w artykule przedstawiono alternatywną koncepcję stylów życia, powstałą na gruncie antropologii i socjologii, tzw. analizę poststrukturalistyczną (Holt, 1997a). Style życia postrzegane są tutaj jako wypracowane zbiorowo sposoby doświadczania i rozumienia świata (sposoby praktykowania wyborów w wielu sferach życia) oraz jako konfiguracje gustów i praktyk, których sens ujawnia się w relacjach, i które tworzone są w danym kontekście społeczno-kulturowym. Style życia ewoluują wraz ze zmianą stanu podaży dóbr i idei, a zarazem są ugruntowane w przedrefleksyjnych schematach odbierania i interpretowania świata, nabytych w procesie socjalizacji.

Zaletą analizy poststrukturalistycznej jest to, że skutecznie odpowiada na wyzwania marketingu: jest wyczulona na złożone systemy znaczeń i gry kulturowe postmodernizmu, omija problem umasowienia konsumpcji, zwracając uwagę na sposoby kultywowania wyborów i zmienność znaczeń przypisywanych obiektom, a jednocześnie przywraca wątek konsumpcji jako środka wyrażania, reprodukcji oraz transformowania społecznych zbiorowości i struktur społecznych, w tym klasowych (Bourdieu, 2005; Cebula, 2013a; Cebula, 2013b; Petev, 2013).

### **Style życia w perspektywie psychologicznej i semiotycznej**

Jak argumentuje D.B. Holt (1997a), mimo postępującej dyferencjacji czy umasowienia kultury podziały społeczne nadal strukturyzują style życia, jednak uchwycenie tego związku wymaga subtelniejszych ujęć badawczych niż dotychczas stosowane podejścia: psychologiczne czy semiotyczne. Pierwsze z nich, zwane też psychograficznym, przyjmuje, że style życia są behawioralnymi ekspresjami pewnych uniwersalnych cech osobowych czy też wartości, tj. że u podstaw zachowań w wielu sferach konsumpcji leżą właściwości o charakterze uniwersalnym czy ponadkulturowym (np. system VALS) (zob. Wells, Tigert, 1971; Wells, 1975; Kahle, Beatty, Homer, 1986). Wzory konsumpcji postrzegane są jako regularności w zachowaniach: np. w konsumowaniu określonych kategorii dóbr czy uczestniczeniu w określonych aktywnościach czasu wolnego. To podejście abstrahuje nie tylko od badania subiektywnej strony konsumpcji (świata

ludzkich znaczeń i interpretacji), ale pomija także kontekst społeczno-historyczny, w którym określone wzory konsumpcji zyskują sens. Zakłada się, że znaczenie danego stylu życia jest stabilne i ahistoryczne ze względu na uniwersalność i trwałość psychologicznych cech człowieka.

Równie ahistoryczne i statyczne jest ujęcie semiotyczne, w którym styl życia wywodzi się z badań nad obiektami konsumpcji (np. dobrami, aktywnościami) i ich znaczeniami. Znaczenia traktowane są *implicite* jako tkwiące w obiekcie, dlatego każdy, kto go konsumuje, powinien odbierać ten sam ich zestaw. Stąd samo badanie preferencji i wyboru obiektów dostarcza wiedzy o tożsamości i stylu życia dokonujących ich osób (np. badania nad gustem muzycznym). Zakłada się, że każda grupa społeczna wytwarza i posiada własny zestaw symboli (szeroko podzielanych) jednoznacznie identyfikujących ją w społeczeństwie.

Poszukując bardziej adekwatnego podejścia badawczego do stylów życia w dobie postmodernizmu, Holt (1997a, s. 328–329) proponuje stanowisko poststrukturalistyczne, które ze strukturalizmem łączy relacyjna koncepcja znaczenia. Zgodnie z nią wszelkie obiekty (dobra, praktyki) nabierają sensu w abstrakcyjnej systematycznej relacji do wszystkich pozostałych obiektów, a nigdy na mocy wewnętrznych właściwości. Znaczenia są pochodną systemu różnic i tworzą system korespondujący ze strukturą świata społecznego (podziałem na grupy społeczne, podziałem czasowym, przestrzennym itp.). W odróżnieniu jednak od strukturalizmu w poststrukturalizmie zakłada się, że:

- znaczenia nie są dane uprzednio i z góry, lecz tworzone są w działaniach w określonym kontekście,
- znaczenia nie istnieją w separacji od historii, gromadzą się w wyniku utrwalania i obiektywizacji określonych sposobów myślenia oraz zależą od już nagromadzonych znaczeń, z którymi tworzą nieskończone symboliczne łańcuchy (dyskursy),
- znaczenia są z natury niestabilne, gdyż zależą od przyjętych ram interpretacyjnych, tj. od tego, w jakich dyskursach są lokowane.

Można więc powiedzieć, że poststrukturalizm odróżnia od strukturalizmu bardziej dynamiczna i indeksykalna koncepcja znaczenia.

### Zasady poststrukturalistycznej analizy stylów życia

Można wskazać kilka zasad analizy poststrukturalistycznej. Po pierwsze, wzory konsumpcji są ustrukturyzowane przez kontekstowe ramy kulturowe. O ile w podejściu psychologicznym to obiektywne cechy, dyspozycje czy wartości – składniki struktur kognitywnych o uniwersalnym charakterze – wyznaczają aktywności konsumpcyjne człowieka, o tyle w ujęciu poststrukturalistycznym kategorie poznawcze, sposoby postrzegania i wartościowania rzeczywistości wytwarzane są w danym układzie społeczno-kulturowym (wynikają raczej ze struk-

tury pola społecznego). Z przeprowadzonych przez Holta (1997a) badań jakościowych nad stylami życia małomiasteczkowej Ameryki, wynikało, np. że osoby zaliczane do jednej kategorii stylu w systemie VALS (tutaj *Belongers*), mogą de facto realizować odmienne praktyki. Choć łączyła je pewna wspólnota abstrakcyjnych wartości (tradycjonalizm), to różniły się ich konkretyzacją w życiu codziennym (np. tradycjonalizm mógł przejawiać się jako estetyka kanoniczna – gust klasyczny, jako prostota i upodobanie do wiejskiego stylu życia czy też jako etyka opieki i przywiązanie do tradycyjnego podziału ról w rodzinie). Za podobieństwem psychologicznym skrywały się odmienności stylu życia w zależności od tego, jak tradycjonalizm był definiowany i interpretowany.

Po drugie, wzory konsumpcji składają się z regularności w praktykach konsumpcyjnych. „Ponieważ dany obiekt konsumpcji może być konsumowany na wiele sposobów, w zależności od zastosowanych ram kulturowych, opisanie wzorów konsumpcji wymaga większego skupienia na wzorach praktyk (które zawierają to, jak konsumenci rozumieją, oceniają, cenią i używają obiektów w danych kontekstach) niż na wzorach zachowań (które tego nie zawierają)” (Holt, 1997a, s. 334). Istotny jest tu podział na zachowania (to, co obserwowalne) i praktyki (takie zachowania, którym nadaje się pewien sens). Podobieństwo zachowań (i posiadanych dóbr) w społeczeństwie masowym może ukrywać różnorodność praktyk. Z tego względu część badaczy konsumpcji podkreśla konieczność uwzględnienia w analizach nie tylko tego, co jest konsumowane, ale też w jaki sposób (z jaką intencją, wiedzą itp.) (Jarness, 2015b). Przykładem z badań Holta był stosunek do antyków. Dla jednej grupy konsumentów stanowiły one symbol statusu (stąd nacisk na ich wartość pieniężną), dla innej były wyrazem osobistego gustu i znawstwa, dla jeszcze innych „tworzywem” w działaniach twórczych (restaurowanie, *bricolage*). Co więcej, różne zachowania mogą być konkretyzacjami tej samej praktyki i stylu życia. Traktowanie obiektów konsumpcyjnych jako polisemicznych sprawia, że samo badanie zachowań czy preferencji wobec obiektów może nie być wystarczające do opisu stylu życia (chyba że uznamy, jak to się często dzieje, że pewne znaczenia są dominujące i że istnieje preferowany sposób ich odczytania).

Po trzecie, style życia są konstruowane przez symboliczne granice między wzorami konsumpcji. Podczas gdy w ujęciu tradycyjnym style życia wyznacza podzielenie określonych wzorów konsumpcji (np. konsumowanie określonego zestawu dóbr), które mają znane i odrębne znaczenia, to w ujęciu poststrukturalistycznym style mają charakter relacyjny – powstają i istnieją przez różnice. Wzór konsumpcji staje się znaczący w tym stopniu, w jakim sytuuje się w opozycji do możliwych alternatyw, np. wyróżnianie ascetycznego stylu życia ma sens pod warunkiem istnienia stylu hedonistycznego. Same wzory spożycia nie tworzą jeszcze stylu, są jedynie zasobem do ich tworzenia. Styl to coś, co wyróżnia, co zawiera symboliczne granice (kategoryzacje, oceny), a nie tylko coś, co



jest wspólne ludziom (sam wzór). W zależności od kontekstu dostępnych możliwości dany wzór konsumpcji może być nośnikiem różnych znaczeń oraz wyrażać inne granice społeczne: płciowe, klasowe, pokoleniowe, etniczne itp.

Każdy styl zawiera definicję tego, czym nie jest. Estetyczne sympatie i antypatie rodzą społeczne konsekwencje – stanowią podstawę społecznych wykluczeń i afiliacji, platformę formowania grup. Skuteczną strategią badawczą mającą na celu zidentyfikowanie symbolicznych i społecznych granic jest pytanie ludzi o ich upodobania i odrzucenia względem obiektów i sposobów konsumpcji (co się lubi, czego się nie lubi i dlaczego?) (Douglas, 2008), przy zastrzeżeniu, że relacyjne różnice w stylach życia raczej wyjątkowo są przedmiotem refleksyjnego zrozumienia. Częściej stanowią element tzw. wiedzy niedyskursywnej, stąd bezpośrednie pytanie ludzi o znaczenia i zasady ich stylu jest bezcelowe. To badacz dokonuje rekonstrukcji tego, co składa się na styl życia, zwracając szczególną uwagę na wypowiedzi, które zawierają kryteria osądów stosowanych w konsumpcji, porównania z innymi wzorami czy też wyrażają respekt dla pewnych gustów, a niechęć dla innych (Holt, 1997a, s. 339; Jarness, 2015a, s. 12). Jak komentuje M. Jacyno (2012, s. 286–287), w badaniach stylów życia to właśnie wszelkie komentarze i zastrzeżenia respondentów, którymi opatrują swoje wybory, nakierowują nas na zawarte w nich sensory i interpretacje: „Słucham jazzu, ale tylko takiego, który ma jakąś melodię”, „Lubię programy TV, ale tylko te, które czegoś uczą” itp.

Po czwarte, style życia są zjawiskami kolektywnymi. W odróżnieniu od ujęć psychologicznych styl życia nie jest cechą osób, ale elementem położenia społecznego grup i kategorii, zestawem wzorów umożliwiających ich społeczną lokalizację. Ze względu na to, że we współczesnych zróżnicowanych społeczeństwach jednostkowe działania mogą być powiązane z przynależnością do wielu zbiorowości, rekonstrukcja stylu życia w kontekście społecznych podziałów nasyca wiele problemów i wymaga subtelnych i uwrażliwiających metod analizy. W tym sensie klasyczne schematy segmentacyjne (np. VALS), które dążą do jednoznacznego zaklasyfikowania konsumenta na podstawie dominującej cechy lub ich wzoru (np. systemu wartości), pomijają istotne ambiwalencje i napięcia, jakie mogą towarzyszyć konsumpcji w sfragmentaryzowanym społeczeństwie postmodernistycznym (Fuat Firat, Shultz, 1997). Indywidualne praktyki konsumpcyjne stają się amalgamatem różnych gustów wyrażających cząstkowe społeczne tożsamości.

Kolektywne rozumienie stylu życia polemizuje również z popularnymi teoriami nowych plemion skupionych wokół określonych artefaktów czy aktywności. Fetyszycacja wspólnot konsumentów (np. miłośnicy marki Harley-Davidson) może prowadzić do fałszywego wrażenia, że wzory konsumpcji odrywają się od społecznych zróżnicowań, gdyż łączą jednostki z odległych rejonów struktury społecznej. W rzeczywistości nie musi tak być, jeśli zgodzimy się, że ten sam

wzór kulturowy może być nośnikiem opozycyjnych znaczeń dla różnych grup społecznych (np. motocykl jako symbol męskości i etosu siły dla klasy robotniczej, a wyraz wolności i statusu dla zamożnej klasy średniej).

Ostatnia z zasad głosi, że style życia są dynamicznymi socjohistorycznymi konstrukcjami. Ich zrozumienie wymaga uwzględnienia aspektu czasowego, odniesienia wzorów kulturowych do określonych warunków społeczno-historycznych, które nadają im sens. Będąc funkcją swoich czasów, style życia konfigurują się i rekonfigurują zarówno wewnątrz jednej biografii, jak i między pokoleniami, co związane jest także ze stanem oferty kulturalnej w danym czasie (np. styl hippie czy yuppie). W wywiadach Holta (1997a, s. 341–342) ujawniały się osoby, które na wcześniejszym etapie swojej biografii (np. przed założeniem rodziny) prowadziły inny styl życia niż w okresie późniejszym. Co więcej zdarzają się sytuacje, gdy wzory konsumpcji pozostają względnie stałe przez całe życie, a mimo to styl życia ewoluuje. Dzieje się tak na skutek samych zmian kontekstu społecznego redefiniującego znaczenie określonych zachowań (np. jadenie w restauracji McDonald's w Polsce w latach 90. uchodziło za przejaw nowoczesności, a obecnie jest często symbolem pośpiesznego i niezdrowego jedzenia) (Jacyno, 2012, s. 294).

### Podsumowanie

Zainteresowanie stylami życia w marketingu, wyrosłe z poszukiwania precyzyjnych sposobów definiowania segmentów rynkowych jako grup docelowych, przyczyniło się do wypracowania metod psychograficznych i semiotycznych, które na długie lata zdominowały współczesne badania w tym obszarze. Można jednak dowodzić, że w ponowoczesnych warunkach społecznych tego typu segmentacje nie są zdolne uchwycić w pełni subtelności gier kulturowych, dynamiki mód i trendów, złożoności zróżnicowań społecznych czy fragmentaryzacji tożsamości. W artykule zaproponowano nowe, poststrukturalistyczne spojrzenie na kategorię stylu życia, zgodnie z którym style są ekspresjami zbiorowości, powstałymi na bazie wzorów konsumpcji sterowanych przez lokalne ramy interpretacyjne; sens stylu ustala się relacyjnie i jest konstruowany w danym kontekście kulturowym i socjohistorycznym. Proponowane podejście uwrażliwia badaczy na pomijane dotychczas kwestie: w style życia wpisane są opozycje, wykluczenia i hierarchie prawomocności (np. wykluczanie innych stylów, uznanych za gorsze), styl staje się podstawą społecznych kooptacji i wyłączeń – określa ramy interakcji wyznaczające i reprodukujące społeczne granice i podziały grupowe, w końcu kwestia stylu zwraca uwagę na sposoby konsumowania (praktyki) a nie tylko obiekty i zachowania (które mogą mieć odmienne znaczenia w zależności od przyjętych ram kulturowych).

Analiza postrukturalistyczna stanowi szczególne wyzwanie w obszarze metod ilościowych. W tym kontekście Holt (1997b, s. 117–118) proponuje kilka praktycznych wskazówek:

1. W badaniach masowych należy mierzyć preferencje wobec obiektów kulturowych na takim poziomie konkretności, który pozwoli wnioskować o guście w jego postaci ucieleśnionej (np. zamiast o ulubione gatunki muzyki, pytać o ulubionych artystów czy ulubione utwory). Uchwycenie dyspozycyjnego aspektu konsumpcji wymaga zadawania pytań o sposoby działania (np. jak ogląda się telewizję) oraz kryteria brane pod uwagę przy określonych czynnościach (np. co jest ważne przy wyjazdach wakacyjnych), a nie tylko, czy czynność ta jest podejmowana.
2. Należy uwzględnić język i układ odniesienia samych badanych, tj. system kategorii, ramy interpretacyjne, w jakich dane sprawy postrzegają określone osoby, mając na uwadze fakt, że ta sama kwestia może mieć odmienne znaczenie dla różnych respondentów.
3. Należy badać gusty na wielu polach jednocześnie (np. czas wolny, muzyka, jedzenie itp.), aby lepiej zinterpretować ich znaczenie (zasada triangulacji).
4. Należy tworzyć pytania kwestionariuszowe, wykorzystując wiedzę z badań jakościowych.

Analiza poststrukturalistyczna jest obiecującym kierunkiem badań stylów życia, który może wzbogacić praktykę nowoczesnego marketingu.

## Bibliografia

- Bourdieu, P. (2005). *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądzona*. Warszawa: Scholar.
- Cebula, M. (2013a). Społeczne uwarunkowania gustów i praktyk konsumpcyjnych. Zbieżność pozycji społecznych i stylów życia czy autonomizacja kultury? *Studia Socjologiczne*, 209 (2), 97–125.
- Cebula, M. (2013b). Konsumpcja statusowa – między praktyczną świadomością a strategicznym działaniem. *Kultura i Społeczeństwo*, 57 (4), 1–28.
- Douglas, M. (2008). W obronie zakupów. W: P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska (red.), *Sociologia codzienności* (s. 338). Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Fuat Firat, A., Schultz II, C.J. (1997). From segmentation to fragmentation. Markets and marketing strategy in the postmodern era. *European Journal of Marketing*, 31 (3/4), 183–207.
- Holt, D.B. (1997a). Poststructuralist lifestyle analysis: conceptualizing the social patterning of consumption in postmodernity. *Journal of Consumer Research*, 23 (4), 326–350.
- Holt, D.B. (1997b). Distinction in America? Recovering Bourdieu's theory of tastes from its critics. *Poetics*, 25 (2–3), 93–120.
- Jacyno, M. (2012). Style życia. W: A. Giza, M. Sikorska (red.), *Współczesne społeczeństwo polskie* (s. 271–312). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jarness, V. (2015a). Cultural vs economic capital: Symbolic Boundaries within the middle class. *Sociology*, 24.
- Jarness, V. (2015b). Modes of consumption: From „what” to „how” in cultural stratification research. *Poetics*, 53, 65–79.

- Kahle, L.R., Beatty, S.E., Homer, P.M. (1986). Alternative measurement approaches to consumer values – List of Values (LOV) and Values and Life-Style (VALS). *Journal of Consumer Research*, 13 (3), 405–409.
- Petev, I.D. (2013). The association of social class and lifestyles: persistence in American Sociability, 1974 to 2010. *American Sociological Review*, 78 (4).
- Wells, W. (1975). Psychographics: a critical review. *Journal of Marketing Research*, 12 (2), 196–213.
- Wells, W., Tigert, D. (1971). Activities, Interests and Opinions. *Journal of Advertising Research*, 11 (4), 27–35.
- Wójcik, P. (2004). Style życia jako podstawa segmentacji konsumentów. W: P.B. Sztabiński, F. Sztabiński, Z. Sawiński (red.), *Nowe metody, nowe podejścia badawcze w naukach społecznych* (s. 171–178). Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.

### **Theoretical and Methodological Challenges of Lifestyle Research: from Psychographics to Poststructuralist Analysis**

**Keywords:** lifestyle, market segmentation, poststructuralist analysis, psychographics

**Summary** In marketing, lifestyles have received attention with the evolution of approaches to market segmentation: from simple sorting by demographic categories to more refined schemes based on ways of life, motivations or values. The article argues that two theoretical perspectives that have long dominated consumer research – psychographic lifestyle analysis and object signification analysis – have become less useful in „postmodern” era. Drawing on literature review, an alternative poststructuralist approach for analyzing lifestyles is developed. This analysis opens up new vistas for researchers (e.g. call attention to social boundaries and prominence of ways of consumption). The paper concludes with some guidance how to improve measurement of consumption patterns using survey data.

*Translated by Michał Cebula*

### **Cytowanie**

Cebula, M. (2016). Teoretyczno-metodologiczne wyzwania badań stylów życia: od psychografii do analizy poststrukturalistycznej. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 117–124.

Agnieszka Kacprzak

Uniwersytet Warszawski  
Wydział Zarządzania  
e-mail: [akacprzak@wz.uw.edu.pl](mailto:akacprzak@wz.uw.edu.pl)

## Wymiary doświadczenia zakupowego a satysfakcja konsumenta

**Kod JEL:** M31

**Słowa kluczowe:** model Kano, satysfakcja klienta, marketing doświadczeń, badania jakościowe

**Streszczenie.** Postępując zgodnie z paradygmatem marketingu doświadczeń punkty sprzedaży, zarówno realne, jak i wirtualne, starają się kompleksowo oddziaływać na zmysły konsumenta, jak również dostarczać mu przeżyć poznawczych, emocjonalnych, relacyjnych i behawioralnych. W tym miejscu pojawia się pytanie, czy wszystkie typy kreowanych doświadczeń wpływają na satysfakcję klienta z zakupów? W artykule zaprezentowano wyniki badań jakościowych w postaci wywiadów indywidualnych z konsumentami na temat ich ulubionych sklepów realnych i wirtualnych. Do analizy zebranych danych wykorzystano model Kano, dzielący doświadczenia zakupowe dostarczane przez sklepy na: wabiące, jednowymiarowe, obojętne, obowiązkowe oraz odwrócone. Podjęto próbę identyfikacji, które wymiary doświadczenia klienta powodują rzeczywisty wzrost jego satysfakcji z zakupów, a które są obojętne lub też powodują efekt odwrotny od zamierzonego.

### Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest wykorzystanie teorii atrakcyjnej jakości oraz metodologii Kano w kontekście marketingu doświadczeń, aby pokazać, jak różne elementy doświadczenia zakupowego wpływają na poziom satysfakcji odczuwany przez konsumenta.

Przedsiębiorstwa działające w ramach paradygmatu marketingu doświadczeń starają się przekształcić swoją ofertę rynkową w niezapomniane przeżycie dla konsumenta i dzięki temu mogą zażądać wyższej ceny za swoje dobra i usługi niż te, które tego nie robią (Pine, Gilmore, 2011). Kwestią otwartą pozostaje pytanie, które wymiary oferty bazującej na kreowaniu doświadczenia rzeczywiście przyczyniają się do wzrostu satysfakcji klienta. Model Kano i jego teoria atrakcyjnej jakości (Kano, Seraku, Takahashi, Tsuji, 1984; Kano, 2001) mogą posłużyć jako narzędzie do określenia, w jaki sposób komponować doświadczenie dostarczane klientowi oraz które jego elementy są naprawdę istotne, a które obojętne. Należy zaznaczyć, że istnieje bardzo niewiele badań, które wykorzystują model Kano do analizy doświadczeń konsumenta (Högström, 2011). Zdecydowana większość zastosowań tego modelu dotyczy usług lub towarów. Paradygmat marketingu doświadczeń pozwala wzbogacić tę teorię przez bardziej holistyczne spojrzenie na to, jak klient postrzega wartość oferty (Witell, Löfgren, Dahlgaard, 2013).

### **Doświadczenia zakupowe a satysfakcja konsumenta**

Każda aktywność, w jaką angażuje się człowiek, jest nakierowana na osiągnięcie satysfakcji i zakupy nie są od tej zasady wyjątkiem. Satysfakcja z zakupów może być definiowana jako subiektywna ocena poziomu spełnienia osiągniętego jako rezultat danej sytuacji zakupowej (Paul, Sankaranarayanan, Mekoth, 2016). Satysfakcja klienta pozostaje jednym z głównych konstruktów w marketingu, jako że wpływa w sposób bezpośredni na jego lojalność oraz chęć powtórnych zakupów w tym samym miejscu (Dziewanowska, 2012, s. 226–232; Urban, Siemieniako, 2012, s. 104).

Doświadczenie klienta rodzi się w wyniku aktywnego procesu, w trakcie którego jest on wystawiony na oddziaływanie różnych wydarzeń i wskazówek obecnych w miejscu sprzedaży, które podlegają rozpoznaniu, interpretacji i reakcji z jego strony (McKnight, Sechrest, 2003). Istnieją różne typologie wymiarów doświadczeń konsumenta (Kacprzak, Dziewanowska, Skorek, 2015, s. 46–49). Na potrzeby tego artykułu wyróżniono następujące wymiary doświadczenia klienta w sytuacji zakupowej (Schmitt, 1999; Smith, Colgate, 2007):

- wymiar sensoryczny, związany z bodźcami zmysłowymi odbieranymi przez konsumenta,
- wymiar relacyjny, obejmujący interakcje z innymi klientami oraz z obsługą sklepu,
- wymiar poznawczy, odnoszący się do potencjalnego poszerzenia swojej wiedzy i zdobycia nowych informacji w danej sytuacji zakupowej,
- wymiar behawioralny, skupiający się na zachęcaniu konsumenta do podjęcia konkretnego działania,

- wymiar funkcjonalny, związany z wartością utylitarną, jaką uzyskuje konsument (relacja jakości do ceny, odpowiedni asortyment, jego rozmieszczenie, dostępne formy płatności, ewentualna dostawa itp.).

### Teoria atrakcyjnej jakości i model Kano

Tradycyjne modele badające satysfakcję konsumenta zakładały, że relacja między poziomem zapewnienia danego atrybutu produktu a zadowoleniem klienta jest liniowa i symetryczna (Busacca, Padula, 2005). N. Kano (1984) jako jeden z pierwszych zauważył, że tak nie jest. Do stworzenia swojego modelu wykorzystał dorobek behawiorystów, którzy przez dekady badali satysfakcję człowieka z pracy (Maddox, 1981). W szczególności oparł się na dwuczynnikowej teorii Herzberga (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959), która zakłada, że satysfakcja i niezadowolenie są ze sobą niepowiązane i spowodowane innym zestawem czynników (podział na motywatory i czynniki higieny). Według tej teorii zapewnienie motywatorów (np. odpowiedzialność, rozwój osobowy) podnosi motywację pracowników do pracy, ale ich brak nie spowoduje ich niezadowolenia. Z kolei brak czynników higieny (np. warunki pracy czy wynagrodzenie) powoduje wzrost niezadowolenia, ale zapewnienie ich na poziomie wyższym niż optymalny nie spowoduje wzrostu satysfakcji pracowników z pracy (Tontini, Søylen, Silveira, 2013).

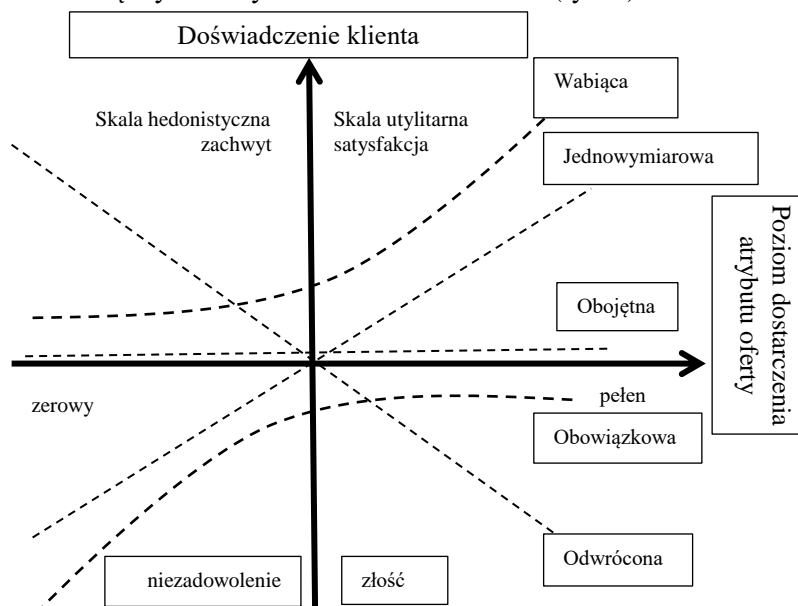
Kano (1984) zastosował ten tok myślenia do badania satysfakcji konsumenta z oferty przedsiębiorstwa i założył, że relacja między satysfakcją a czynnikami ją powodującymi nie jest liniowa. Nie jest tak, że jeśli dany czynnik wywołuje satysfakcję, to jego brak automatycznie wywoła brak satysfakcji. Okazuje się, że jedne czynniki są bardziej kluczowe w wywoływaniu zadowolenia klienta, a inne zdecydowanie mniej albo wcale (Rivière, Monrozier, Rogeaux, Pagès, Sapporta, 2006). Jego model dzieli atrybuty oferty rynkowej na następujące pięć kategorii (Kano i in., 1984):

- a) wabiące (ang. *attractive*) – konsument jest usatysfakcjonowany, kiedy są ono zapewnione, ale nie czuje niezadowolenia, kiedy ich nie ma;
- b) jednowymiarowe (ang. *one-dimensional*) – są powiązane w sposób liniowy i dodatni z satysfakcją konsumenta; im w większym stopniu są obecne, tym większe jest zadowolenie klienta i odwrotnie;
- c) obowiązkowe (ang. *must-be*) – podstawowe cechy dobra czy usługi, których brak powoduje niezadowolenie klienta; z drugiej strony ich zapewnienie nie powoduje u niego jakiegóż szczególnej satysfakcji, gdyż ich obecność uznawana jest za oczywistą;
- d) obojętne (ang. *indifferent*) – atrybuty, których obecność albo brak nie wpływa w żaden sposób na satysfakcję i niezadowolenie klienta.

- e) odwrócone (ang. *reverse*) – te cechy dobra lub usługi, których obecność powoduje efekt odwrotny od zamierzonego, a więc niezadowolenie konsumenta.

Relacja między poziomem zapewnienia danego atrybutu oferty a ogólną satysfakcją konsumenta jest nieliniowa i asymetryczna (Busacca, Padula, 2005). Oznacza to, że pogorszenie niektórych cech produktu będzie miało większy wpływ na satysfakcję niż podobny poziom ich polepszenia (asymetria negatywna). Jako przykład można podać tu aktualność oferty na stronie internetowej przedsiębiorstwa. Inne atrybuty mogą mieć odwrotny wpływ na satysfakcję – ich polepszenie będzie powodować większy jej wzrost niż pogorszenie spadek (asymetria pozytywna). Taką cechą jest np. poczucie humoru u personelu obsługującego klienta. Z kolei nieliniowość relacji oznacza malejące przychody ze wrażliwego poziomu zapewnienia jakiegoś atrybutu oferty. Przykładem może być tu terminowość dostawy, gdzie po osiągnięciu pewnego poziomu dalsze poprawienie tego atrybutu przynosi minimalny wzrost satysfakcji klienta (Anderson, Mittal, 2000).

Pierwszą próbę dostosowania modelu Kano do realiów gospodarki doświadczeń podjął C. Högrström (2011). Podzielił on cechy oferty możliwe do dostarczenia klientowi na użyteczne i hedonistyczne, a następnie przyjął założenie, że zapewnienie lub nie tych pierwszych sprawia, iż klient porusza się na kontinuum między złością a satysfakcją, natomiast ocena atrybutów hedonistycznych powoduje uczucie między zachwytem a niezadowoleniem (rys. 1).



Rysunek 1. Adaptacja modelu Kano do założeń gospodarki doświadczeń

Źródło: Högrström, 2011.



Zatem wysoki poziom cech oferty związanych z marketingiem doświadczeniem powoduje zachwyt klienta, gdy tymczasem cech użytecznych za ledwie satysfakcję. Z kolei niedostarczenie tych pierwszych spowoduje co najwyżej niezadowolenie, ale już brak tych drugich znacznie silniejsze uczucie złości.

### **Metodyka badania własnego**

Zastosowaną metodą badawczą były indywidualne wywiady pogłębione z 20 konsumentami na temat ich ulubionego sklepu realnego i wirtualnego. Wybrana metoda bazuje na technice analizy przypadków krytycznych używanej do kategoryzacji atrybutów oferty według modelu Kano (Mikulić, Prebežac, 2011). Technika ta jest uznawana za przydatną w badaniach eksploracyjnych polegających na wyszukiwaniu nowych atrybutów oferty mogących być źródłem satysfakcji dla klienta, aczkolwiek – jak w wypadku wszystkich badań jakościowych – jej rzetelność jest kwestionowana. Uczestnicy badania zostali dobrani w sposób celowy, tak aby uwzględnić osoby o zróżnicowanej płci (10 kobiet i 10 mężczyzn), wieku (18–55 lat), dochodach i miejscu zamieszkania (z sześciu różnych województw). Każdy z wywiadów trwał około 1 h, a następnie został poddany transkrypcji i kodowaniu pod kątem wymiarów doświadczeń i w ramach nich rodzajów atrybutów według modelu Kano.

### **Wyniki badań**

Przeprowadzona analiza pokazała, że doświadczenia o charakterze sensorycznym w przypadku sklepów realnych klasyfikowane są najczęściej jako obojętne (temperatura, zapach) lub obojętne (estetyka wystroju sklepu). Rzadko kiedy konsumenci wypowiadali się o nich jako o czymś, co przyciąga ich do konkretnego sklepu – wymieniano tu np. stanowisko z grillem w przypadku hipermarketu (zmysł smaku) czy zapach starych książek w przypadku księgarni. Jeszcze mniejszą wagę aspekt sensoryczny odgrywa w przypadku sklepów wirtualnych, gdzie większość badanych estetykę strony internetowej traktowała jako obojętną, większą wagę przywiązując do jej funkcjonalności, a ewentualny podkład muzyczny odbierany był jako atrybut z kategorii odwróconych, czyli jego obecność powodowała niezadowolenie klientów.

Jeśli chodzi o wymiar relacyjny, to w przypadku stacjonarnych punktów sprzedaży wysoki poziom obsługi traktowany był jako cecha jednowymiarowa, czyli taka, której wzrastający poziom powoduje wzrost satysfakcji, a spadający podobny wzrost niezadowolenia. Dla sklepów wirtualnych kontakt z obsługą nie był tak istotny i wielu rozmówców kojarzyło konieczność jego nawiązania z czymś nieprzyjemnym – związanym z koniecznością reklamacji. Można zatem atrybut ten zaklasyfikować do kategorii obojętnych. Relacje z innymi klientami

w opisach ulubionych sklepów stacjonarnych jawiły się albo jako atrybut odwrócony, kiedy rozmówca opowiadał o zwykłym sklepie typu hipermarket, albo jako wabiący w sytuacji, gdy ulubiony sklep był sklepem hobbistycznym. Tylko w takim wypadku możliwość porozmawiania z podobnymi sobie osobami była uznawana za dodatkowy czynnik przyciągający konsumenta do danego sklepu. Z kolei dla sklepów wirtualnych kontakt z innymi klientami wpadał najczęściej do kategorii obojętnych. Wiele osób podkreślało, że nie czyta komentarzy czy opinii innych klientów, uznając je za podejrzaną i niegodną zaufania.

Wymiar poznawczy – zależnie od nastawiania klienta – wpadał w kategorię wabiących lub obojętnych. Część klientów nie przywiązywała specjalnej wagi do możliwości dowiedzenia się czegoś nowego podczas zakupów, a dla niektórych był to czynnik przyciągający do ulubionego sklepu. Podobnie kwestia ta wygląda w sklepach wirtualnych, gdzie niektóre osoby nie wiedziały nawet, czy strona ich ulubionego sklepu jest wyposażona w portal informacyjny, a inne podkreślały, że chętnie w takie miejsca zaglądają.

Doświadczenia zaliczone do kategorii behawioralnych w przypadku sklepów realnych często były opisywane jako odwrócone. Mowa tu zwłaszcza o rozmaitych eventach organizowanych na terenie sklepu, do udziału w których nasi rozmówcy bywali nachalnie zachęceni. Jako wabiące można zaklasyfikować natomiast oferowanie możliwości testowania nowych produktów. W internecie kategoria ta jest praktycznie nieobecna i żaden z rozmówców nie zauważył, aby na stronie jego ulubionego sklepu była możliwość zaangażowania się w jakieś dodatkowe działania w postaci gier internetowych, konkursów czy zabaw, w związku z czym można ten atrybut zaklasyfikować jako obojętny.

Wreszcie jeśli chodzi o doświadczenia funkcjonalne, związane z wartością użyteczną, jaką uzyskuje konsument, to w wypadku sklepów stacjonarnych większość z nich klasyfikowana była jako jednowymiarowa (ceny produktów) lub obojętna (szeroki asortyment, rozmieszczenie towaru w sklepie). Z kolei dla sklepów wirtualnych niektóre z tych doświadczeń funkcjonalnych miały rolę wabiącą. Dotyczy to np. przejrzystości strony internetowej, możliwości śledzenia dostawy czy odbioru osobistego. Cena i atrakcyjne promocje zaliczają się tu, tak jak w wypadku sklepów stacjonarnych, do kategorii atrybutów jednowymiarowych.

## **Podsumowanie**

Zastosowanie modelu Kano do kategoryzacji wymiarów doświadczenia zakupowego pozwoli przedsiębiorstwom wybrać te atrybuty swojej oferty, w które warto inwestować, i takie, które można pominąć lub zapewnić na pewnym satysfakcjonującym poziomie. Należy zauważyć, że hedonistyczne atrybuty doświadczenia zakupowego, których wprowadzanie postulowane jest przez teoretyków

gospodarki doświadczeń (Schmitt, 1999; Pine, Gilmore, 2011) nader często zaliczane są do kategorii obojętnych lub wręcz odwróconych. Mało które – jak np. wymiar poznawczy – można zaliczyć do wabiących, a do jednowymiarowych właściwie tylko relacje z obsługą. Do kategorii obowiązkowych i jednowymiarowych zaliczają się głównie atrybuty związane z funkcjonalnym wymiarem doświadczenia zakupowego, takie jak cena, asortyment czy rozmieszczenie towarów.

Ciekawym spostrzeżeniem może być również to, że niektóre wymiary sklasyfikowane jako wabiące w wypadku sklepów realnych, w wypadku sklepów wirtualnych otrzymywały etykietkę obojętnych (np. relacje z innymi klientami czy doświadczenia behawioralne). Z kolei cechy wabiące w wypadku sklepów wirtualnych dla sklepów stacjonarnych były określone jako jednowymiarowe lub obowiązkowe (np. niektóre atrybuty funkcjonalne). Obrazuje to dynamikę wpisana w teorię atrakcyjnej jakości, powiązaną z cyklem życia dobra czy usługi (Nilsson-Witell, Fundin, 2005). Wiele atrybutów początkowo określanych jako obojętne potem przesuwa się do kategorii wabiących, następnie jednowymiarowych, aby ostatecznie stać się obligatoryjnymi, jak np. pilot do telewizora, który początkowo był cechą wabiącą, następnie jednowymiarową, a potem obowiązkową (Kano, 2001). Podobnie rzecz może przedstawiać się ze sklepami wirtualnymi, które stanowią niejako kolejny poziom ewolucji handlu detalicznego i w związku z tym atrybuty ich oferty są oceniane na razie bardziej pobłażliwie niż cechy sklepów stacjonarnych. Klienci robiąc zakupy przez internet, w większym stopniu nakierowani są na uzyskanie czystej wartości użytkowej niż poszukiwanie niezapomnianych, hedonistycznych doświadczeń, co częściej zdarza się w przypadku sklepów realnych.

## Bibliografia

- Anderson, E.W., Mittal, V. (2000). Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, 3 (2), 107–120.
- Busacca, B., Padula, G. (2005). Understanding the relationship between attribute performance and overall satisfaction Theory, measurement and implications. *Marketing Intelligence and Planning*, 23 (6), 543–561.
- Dziewanowska, K. (2012). *Relacje i lojalność klientów w marketingu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Högström, C. (2011). The theory of attractive quality and experience offerings. *TQM Journal*, 23 (2), 111–127.
- Kacprzak, A., Dziewanowska, K., Skorek, M. (2015). *Gospodarka doświadczeń. Perspektywa polskiego konsumenta*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kano, N. (2001). *Life cycle and creation of attractive quality*. Paper presented at the 4th International QMOD Conference on Quality Management and Organisational Development, University of Linköping, Linköping.

- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., Tsuji, S. (1984). Attractive quality vs. must be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14 (2), 39–48.
- Maddox, R.N. (1981). Two-factor theory and consumer satisfaction: replication and extension. *Journal of Consumer Research*, 8 (1), 97–102.
- McKnight, P., Sechrest, L. (2003). The use and misuse of the term „experience” in contemporary psychology: a reanalysis of the experience-performance relationship. *Philosophical Psychology*, 16 (3), 431–460.
- Mikulić, J., Prebežac, D. (2011). A critical review of techniques for classifying quality attributes in the Kano model. *Managing Service Quality*, 21 (1), 46–66.
- Nilsson-Witell, L., Fundin, A. (2005). Dynamics of service attributes: a test of Kano’s theory of attractive quality. *International Journal of Service Industry Management*, 16 (2), 152–168.
- Paul, J., Sankaranarayanan, K.G., Mekoth, N. (2016). Consumer satisfaction in retail stores: Theory and implications. *International Journal of Consumer Studies*, 1–8.
- Pine, J., & Gilmore, J. (2011). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Rivière, P., Monrozier, R., Rogeaux, M., Pagès, J., Saporta, G. (2006). Adaptive preference target: Contribution of Kano’s model of satisfaction for an optimized preference analysis using a sequential consumer test. *Food Quality and Preference*, 17, 572–581.
- Schmitt, B.H. (1999). *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. New York: Free Press.
- Smith, J.B., Colgate, M. (2007). Customer value creation: A practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15, 7–23.
- Tontini, G., Søilen, K.S., Silveira, A. (2013). How do interactions of Kano model attributes affect customer satisfaction? An analysis based on psychological foundations. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24 (11–12), 1253–1271.
- Urban, W., Siemieniako, D. (2012). *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Witell, L., Löfgren, M., Dahlgaard, J.J. (2013). Theory of attractive quality and the Kano methodology – the past, the present, and the future. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24 (11), 1241–1252

### Dimensions of Shopping Experience and Customer Satisfaction

**Keywords:** Kano model, customer satisfaction, experience marketing, qualitative research

**Summary.** Following the paradigm of experience marketing, both brick-and-mortar and virtual shops try to comprehensively affect the senses of consumers, as well as to deliver them cognitive, emotional, relational and behavioral experiences. This is where the question arises, whether all types of experiences have the same impact on customer satisfaction? In the paper the results of qualitative research in the form of individual depth interviews with consumers about their favorite brick-and-mortar and virtual stores are presented. For analysis of collected data the Kano model was used, which divides the attributes of shopping experiences into: attracting, one-dimensional, indifferent, must-be and reversed. The author attempts to identify which dimensions of customer experience cause actual increase of their satisfaction, and which are neutral or counterproductive.

*Translated by Agnieszka Kacprzak*

**Cytowanie**

Kacprzak, A. (2016). Wymiary doświadczenia zakupowego a satysfakcja konsumenta. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 125–133.



Agata Niemczyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Wydział Zarządzania  
e-mail: niemczya@uek.krakow.pl

## Zmiany zachowań turystycznych Polaków w zakresie wyjazdów krajowych i zagranicznych – wybrane aspekty

**Kod JEL:** D11, D12, E211

**Słowa kluczowe:** zachowania turystyczne, determinanty zachowań, grupa eksperymentalna, grupa kontrolna, wyjazdy turystyczne

**Streszczenie.** Celem artykułu jest zaprezentowanie pewnych obszarów zachowań turystycznych Polaków odnośnie do ich wyjazdów krajowych i zagranicznych, a ponadto poznanie zmian, jakie ujawniły się w tym zakresie w latach 2006, 2009 i 2015. Zbadano, czy zachowania turystów deklarujących wyjazdy krajowe (*S1*, tzw. grupa eksperymentalna) różniły się od tych deklarujących wyjazdy zagraniczne (*S2*, tzw. grupa kontrolna). Ponadto rozpoznano wpływ cech społeczno-ekonomicznych Polaków na ich zachowania turystyczne w zakresie wyjazdów krajowych i zagranicznych w trzech badanych latach. Badania pozwoliły dostrzec istotne różnice w pewnych obszarach zachowań badanych grup respondentów.

### Wprowadzenie

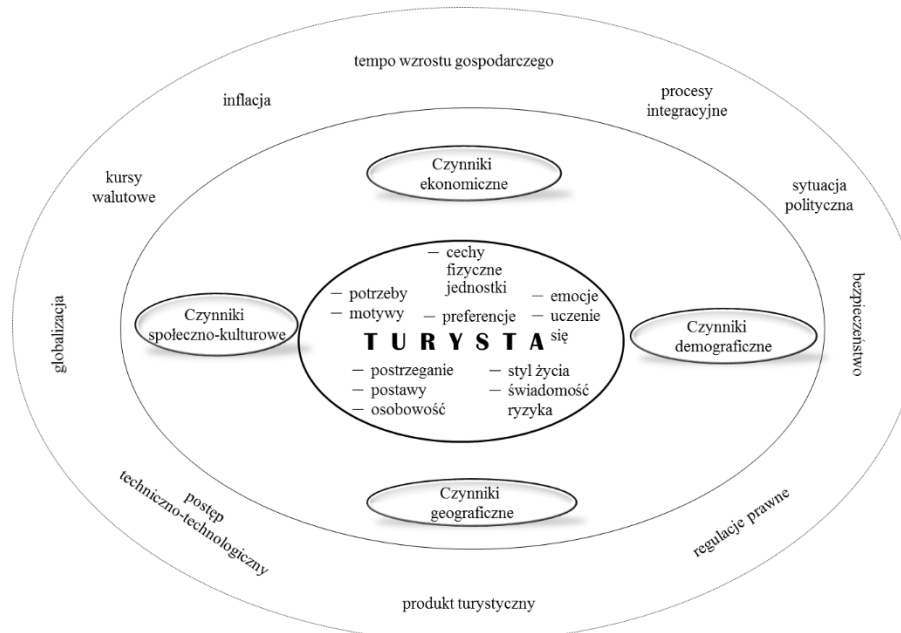
Podróżowanie stało się już nieodłączną częścią życia każdego człowieka. Podróżujemy coraz częściej i na krócej wpisując się w ogólne trendy, jakie ujawniają się na rynku turystycznym. Czy częściej podróżujemy za granicę, czy po kraju? Na jak długo i jak często podróżują Polacy? Co w istotny sposób różnicuje wyjazdy krajowe i zagraniczne mieszkańców Polski? Próba odpowiedzi na te

i inne pytania badawcze stanowi treść niniejszego artykułu. Jego celem jest zaprezentowanie pewnych obszarów zachowań turystycznych Polaków odnośnie do ich wyjazdów krajowych i zagranicznych, a ponadto rozpoznanie zmian, jakie ujawniły się w tym zakresie w latach 2006, 2009 i 2015. Rozważania dotyczą takich zagadnień, jak: częstotliwość wyjazdów turystycznych, długość pobytu, sposób jego finansowania, towarzystwo w podróży, źródła informacji na temat ofert wypoczynku, jak i miejsca docelowego podróży. Weryfikacji celów posłużyły dane empiryczne z badań przeprowadzonych w latach 2006, 2009 i 2015. Zastanawiano się, czy zachowania turystów deklarujących wyjazdy krajowe (S1, tzw. grupa eksperymentalna) różniły się od tych deklarujących wyjazdy zagraniczne (S2, tzw. grupa kontrolna). Rozpoznano również wpływ cech społeczno-ekonomicznych Polaków na ich zachowania turystyczne w zakresie wyjazdów krajowych i zagranicznych w trzech analizowanych latach. Część praktyczną poprzedziły syntetyczne rozważania na temat zachowań turystycznych i ich determinant.

### **Zachowania turystyczne i ich determinanty – zarys problemu**

Zachowania konsumentów na rynku turystycznym, inaczej zachowania turystyczne, traktowane są przez autorkę jako ogół działań podejmowanych przez konsumentów o określonych predyspozycjach psychofizycznych, związanych z dokonywaniem wyborów w procesie zaspokajania potrzeb turystycznych w określonych warunkach ekonomicznych, społecznych, demograficznych, geograficznych itd. Postępowanie, o którym mowa, jest złożonym efektem reakcji jednostki na liczne uwarunkowania (por. rys. 1). Biorąc pod uwagę czas, uwarunkowania te zmieniają się, niejednokrotnie zupełnie; często w sposób nagły i nieprzewidywalny. Za przykład może posłużyć kryzys ekonomiczny, który zapoczątkowany został w USA w 2008 roku i wpłynął na całą gospodarkę światową (Niemczyk, Seweryn, 2011), ograniczając dochody wielu społeczeństw, w tym również na Starym Kontynencie (Niemczyk, Seweryn, 2012). Odnosząc się do tego ostatniego, Unia Europejska została mocno dotknięta kryzysem – recesja spowodowała spadek PKB w 2009 roku o 4,2%. Po apogeum kryzysu w 2010 roku nastąpił okres stopniowego powrotu koniunktury. Istotny spadek PKB dał o sobie znać w 2009 roku również w Polsce, jednak nie przeszkodziło to uzyskać w tym czasie, w naszym kraju najwyższego, wśród krajów UE, wskaźnika tempa wzrostu gospodarczego – na poziomie 1,6%. Polska należała też do najszybciej rozwijających się krajów unijnych w 2010 roku. Średnioroczna stopa wzrostu w latach 2004–2014 dla Polski wyniosła 3,9% (*Rachunki narodowe i PKB...*), a w 2015 roku według danych GUS – 3,6%. Taki obraz sytuacji gospodarczej daje podstawy do pozytywnych założeń odnośnie do uczestnictwa Polaków w turystyce w badanych okresach.





Rysunek 1. Schemat uwarunkowań determinujących zachowania konsumentów na rynku turystycznym

Źródło: opracowanie własne.

Tempo wzrostu gospodarczego to jedno z wielu uwarunkowań zachowań turystycznych przedstawionych na rysunku 1. Wszystkie zostały sklasyfikowane na uwarunkowania endogeniczne i egzogeniczne. Zbiór uwarunkowań egzogenicznych dodatkowo podzielono na dwie podgrupy: pierwsza dotyczy makroskali, druga natomiast odnosi się do skali mikro. Te ostatnie obejmują wiele determinant zgrupowanych w czterech zespołach czynników: ekonomicznych, demograficznych, społeczno-kulturowych i geograficznych. Spośród nich uwagę autorki zwróćą czynniki socjoekonomiczne, gdyż to one, jak się okaże w dalszej części artykułu, istotnie determinowały zachowania turystyczne Polaków w badanym okresie. W ich zbiorze znalazły się: dochód, wykształcenie, miejsce zamieszkania oraz status zawodowy (tj. reprezentanci czynników ekonomicznych, demograficznych i społecznych na rys. 1).

Dochód to jedna z najważniejszych determinant zachowań turystycznych konsumentów. Wydatki na produkty turystyczne pochodzą z funduszu swobodnej decyzji, który ujawnia się po opłaceniu wszystkich należności związanych z zaspokojeniem elementarnych potrzeb konsumentów. Podróże turystyczne są zwykle uważane za dobra wyższego rzędu. Należy jednak odnotować, że w społeczeństwach bogatych turystyka przestaje być dobrem luksusowym, a staje się dobrem

powszechnym. W takiej sytuacji wskaźnik dochodowej elastyczności popytu maleje. Badania potwierdzają, że wyższą dochodową elastyczność popytu turystycznego obserwuje się w zagranicznej turystyce wyjazdowej, co należy tłumaczyć faktem, że turystyka wyjazdowa jest bardziej wrażliwa na zjawiska recesji niż turystyka krajowa (Obermair, 1998, s. 17; Middleton, 1996, s. 39). Powszechnie przyjmuje się, że im wyższe dochody, tym wyższe wydatki na dobra i usługi turystyczne. Szczególnego podkreślenia wymaga fakt, że nie każda zmiana w dochodzie konsumenta wywoła od razu zmianę w wielkości i strukturze jego wydatków. Każda jednostka przy określonym poziomie swoich dochodów ma ustaloną własną hierarchię potrzeb i wydatków konsumpcyjnych, co nie pozwala na nagłe, drastyczne zmiany w jej wzorach konsumpcji, w tym konsumpcji turystycznej, a wręcz na stopniowe adaptowanie się do nowych sytuacji (zgodnie z tzw. efektem rygla).

Na ogół wysokość dochodów jest paralelna do poziomu wykształcenia, tak że wraz ze wzrostem wykształcenia jednostki rosną jej dochody. Powszechnie uznaje się, że im wyższy poziom wykształcenia, tym większe aspiracje konsumentów, w tym szczególnie w zakresie potrzeb wyższego rzędu, również odnośnie do potrzeb turystycznych. Rośnie nie tylko poziom aktywności turystycznej, ale także wielkość wydatków ponoszonych na ten cel, a do tego zmienia się charakter potrzeb turystycznych. T. Bodewes (1979, s. 25) stwierdził, że osoby z niższym poziomem wykształcenia wyjeżdżają rzadziej i bliżej niż osoby bardziej wykształcone. W rezultacie, im człowiek bardziej wykształcony, tym większe możliwości wydatków w ramach konsumpcji swobodnej, w tym na podróże turystyczne – częstsze i bardziej odległe od miejsca zamieszkania.

Biorąc pod uwagę wielkość ośrodka emisji, kolejnego czynnika socjoekonomicznego, zauważa się, że społeczeństwa żyjące w dużych aglomeracjach wykazują się większą aktywnością turystyczną. Im kraj czy region jest bardziej zurbanizowany, tym większa partycypacja w turystyce jego mieszkańców. Mieszkańcy miast legitymują się zazwyczaj wyższym poziomem zamożności, wykształcenia i kultury, co przekłada się na ich relatywnie większy udział w wyjazdach turystycznych. Nie dziwi zatem fakt, że wraz ze wzrostem wielkości miasta zwiększa się aktywność turystyczna jego mieszkańców. Generalnie miejsce zamieszkania określa stopień aktywności turystycznej, długość wyjazdów oraz charakter miejsc docelowych. Podobnie rzecz się ma odnośnie do statusu zawodowego. Charakter pracy wykonywanej przez głowę rodziny określa model konsumpcji turystycznej całej rodziny. Ponadto istnieją zawody, które kojarzone są z drogimi, dalekimi podróżami; bywa, że realizowane są one na pokaz. W rezultacie stwierdza się, że pozycja zawodowa konsumenta kreuje jego określone potrzeby i hierarchię ich ważności. Zauważa się przy tym, że im wyższa pozycja zawodowa, tym silniejsza orientacja na poznanie nowych miejsc recepcji, niejednokrotnie bardzo odległych od miejsca zamieszkania turysty.

## Metodyka badania

Rozwiązaniu celu badawczego niniejszego artykułu posłużyły dane z badań przeprowadzonych w 2015 roku<sup>1</sup> na próbie 1046 osób. Jako metodę badań wykorzystano wywiady przeprowadzone techniką CAWI oraz bezpośrednie wywiady F2F. W całej badanej w 2015 roku zbiorowości dominowały kobiety, stanowiły one ponad 58% badanych. Ponadto największy udział reprezentowały: osoby w wieku od 25 do 64 lat (25–44 lata – ok. 45%; 45–64 lata – blisko 39%); osoby legitymujące się wykształceniem wyższym (ponad 50%); jednostki zamieszkujące miasta powyżej 20 tys. mieszkańców – blisko 32% ogółu badanych; osoby pracujące umysłowo (ok. 34%), o przeciętnej sytuacji materialnej (średni dochód w gospodarstwie domowym na poziomie 2001–3000 zł deklarowało ponad 26% badanych, a dochód 3001–4000 zł – niemal 24%).

Badania w 2015 roku przeprowadzono przy wykorzystaniu analogicznego kwestionariusza ankiety, jak w poprzednich latach: 2006 i 2009, co dało podstawę do porównywalności wyników (szerzej: Berbeka, 2016).

Dla realizacji celu artykułu postawiono pytanie, czy i w jakim zakresie zachowania turystów uczestniczących w wyjazdach krajowych ( $S_1$ , tzw. grupa eksperymentalna) różniły się od zachowań turystycznych uczestniczących w wyjazdach zagranicznych ( $S_2$ , tzw. grupa kontrolna) w trzech badanych latach. Do weryfikacji tak sformułowanego problemu badawczego wykorzystano test  $U$  Manna-Whitneya oraz test niezależności  $\chi^2$ . Postawiono jednocześnie dwie hipotezy badawcze:  $H_0$  – zachowania turystów uczestniczących w podróżach krajowych ( $S_1$ ) były takie same, jak zachowania turystów uczestniczących w wyjazdach zagranicznych ( $S_2$ ) oraz  $H_1$  – zachowania obu grup turystów ( $S_1$  i  $S_2$ ) różniły się istotnie. Uzyskane wyniki zestawiono w tabeli 1. Na ich podstawie można stwierdzić, że istotne różnice w zachowaniach turystów uczestniczących w podróżach krajowych oraz tych, którzy uczestniczyli w podróżach zagranicznych, dotyczyły:

- a) w 2006 roku – średniego miesięcznego dochodu gospodarstwa domowego turysty oraz pozyskiwania informacji z biur podróży na temat ofert wypoczynku;
- b) w 2009 roku nie odnotowano istotnych różnic w zachowaniach turystycznych obu badanych grup;
- c) w 2015 roku – częstotliwości wyjazdów turystycznych, pozyskiwania informacji na temat ofert wypoczynku z biur podróży oraz od rodziny/zna-

---

<sup>1</sup> Badania zrealizowano w ramach badań statutowych Katedry Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie – temat nr 024/WZ-KT/01/2015/S/5024 pt. *Zmiany zachowań turystycznych Polaków i ich uwarunkowań w latach 2006-2015*, kierownik: prof. UEK dr hab. J. Berbeka, członkowie zespołu: J. Berbeka, Z. Borek, K. Borodako, K. Lipecki, A. Niemczyk, M. Rudnicki, J. Sala, R. Seweryn, D. Ziarkowski. Szerzej: Berbeka, 2016.

jomych, wiedzy na temat miejsca wypoczynku zgłębianej z wyprzedzeniem w przewodnikach, encyklopediach, internecie itp., a także od rodziny i znajomych, a ponadto cech turysty, takich jak: status zawodowy, wykształcenie, miejsce zamieszkania oraz średni miesięczny dochód.

Tabela 1

Wyniki istotności różnic w zachowaniach turystów uczestniczących w podróżach krajowych (S1) i zagranicznych (S2) w latach 2006, 2009 i 2015

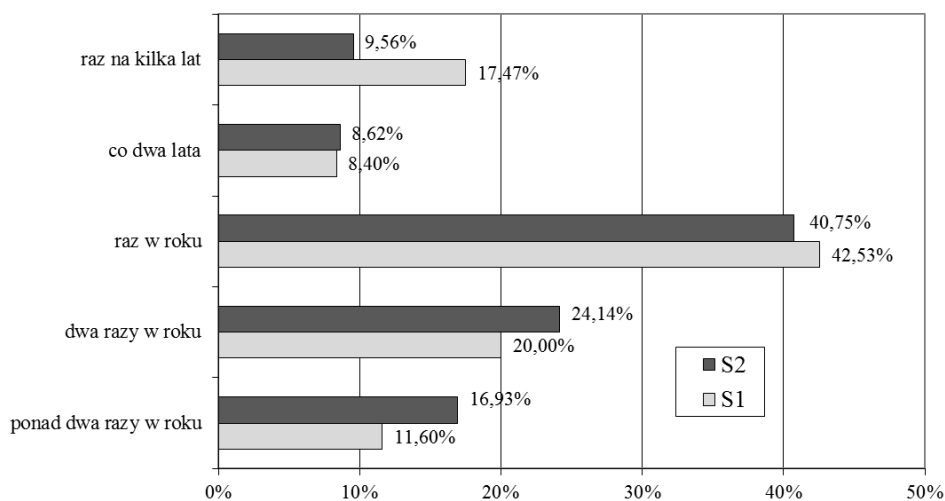
| Wyszczególnienie   | Rodzaj testu     | 2006          | 2009   | 2015          |        |
|--|------------------|---------------|--------|---------------|--------|
|  |                  | <i>p</i>      |        |               |        |
| Częstotliwość wyjazdów turystycznych   | U Manna-Whitneya | p=,222        | p=,185 | <b>p=,000</b> |        |
| Długość pobytu   |                  | p=,926        | p=,427 | p=,241        |        |
| Sposób finansowania wyjazdu turystycznego  | $\chi^2$         | p=,716        | p=,805 | p=,181        |        |
| Źródło informacji nt. ofert wypoczynku – biura podróży   | U Manna-Whitneya | <b>p=,018</b> | p=,106 | <b>p=,000</b> |        |
| Źródło informacji nt. ofert wypoczynku – czasopisma specjalistyczne  |                  | p=,612        | p=,663 | p=,089        |        |
| Źródło informacji nt. ofert wypoczynku – prasa codzienna   |                  | p=,510        | p=,640 | p=,776        |        |
| Źródło informacji nt. ofert wypoczynku – internet  |                  | p=,096        | p=,278 | p=,344        |        |
| Źródło informacji nt. ofert wypoczynku – telewizja   |                  | p=,655        | p=,871 | p=,146        |        |
| Źródło informacji nt. ofert wypoczynku – rodzina/znajomi   |                  | p=,216        | p=,331 | <b>p=,000</b> |        |
| Źródło informacji nt. ofert wypoczynku – inne  |                  | p=,450        | p=,539 | p=,301        |        |
| Wiedza nt. miejsca wypoczynku – poszukiwanie informacji z wyprzedzeniem w przewodnikach, encyklopediach, internecie itp. |                  | p=,223        | p=,293 | <b>p=,000</b> |        |
| Wiedza nt. miejsca wypoczynku – wypytywanie znajomych, rodziny   |                  | p=,903        | p=,767 | <b>p=,040</b> |        |
| Wiedza nt. miejsca wypoczynku – brak poszukiwań  |                  | p=,501        | p=,748 | p=,278        |        |
| Wiedza nt. miejsca wypoczynku – inaczej  |                  | p=,155        | p=,358 | p=,842        |        |
| Towarzystwo w czasie podróży   |                  | $\chi^2$      | p=,797 | p=,980        | p=,055 |
| Płeć   |                  |               | p=,834 | p=,459        | p=,266 |
| Status zawodowy  | p=,673           |               | p=,999 | <b>p=,000</b> |        |
| Wiek   | U Manna-Whitneya | p=,757        | p=,960 | p=,268        |        |
| Miejsce zamieszkania   |                  | p=,361        | p=,133 | <b>p=,000</b> |        |
| Wykształcenie  |                  | p=,323        | p=,853 | <b>p=,000</b> |        |
| Wielkość gospodarstwa domowego   |                  | p=,250        | p=,197 | p=,173        |        |
| Średni miesięczny dochód   |                  | <b>p=,028</b> | p=,975 | <b>p=,000</b> |        |

Pogrubieniem i kolorem zaznaczono różnice statystycznie istotne.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań Katedry Turystyki UEK (2006, 2009, 2015 r.).

Powyższe rozważania prowadzą do konstatacji, że to dochód, w dwóch z trzech badanych lat, istotnie różnicował zachowania turystów uczestniczących w wyjazdach krajowych i zagranicznych. Dotyczyło to roku 2006, tj. czasu przed kryzysem gospodarczym oraz roku 2015 – okresu po kryzysie gospodarczym. Dochód nie różnicował badanego zjawiska w 2009 roku. Rok po kryzysie próbą radzenia sobie z zaistniałą sytuacją i działaniem obronnym dla wielu gospodarstw domowych (niechęć do rezygnacji z wyjazdów turystycznych) stały się tańsze sposoby zaspokajania tego rodzaju potrzeb (Niemczyk, Seweryn, 2012), co w konsekwencji prowadziło do upodabniania się wzorów zachowań w wyjazdach krajowych, jak i zagranicznych. Analiza danych zestawionych w tabeli 1 prowadzi również do konstatacji, że to w 2015 roku najwięcej czynników istotnie różnicowało zachowania turystyczne podróżujących w kraju i za granicą. Zostaną one zaprezentowane poniżej. Pominięcie tego rodzaju rozważań odnośnie do 2006 roku wynika z ograniczeń edycyjnych.

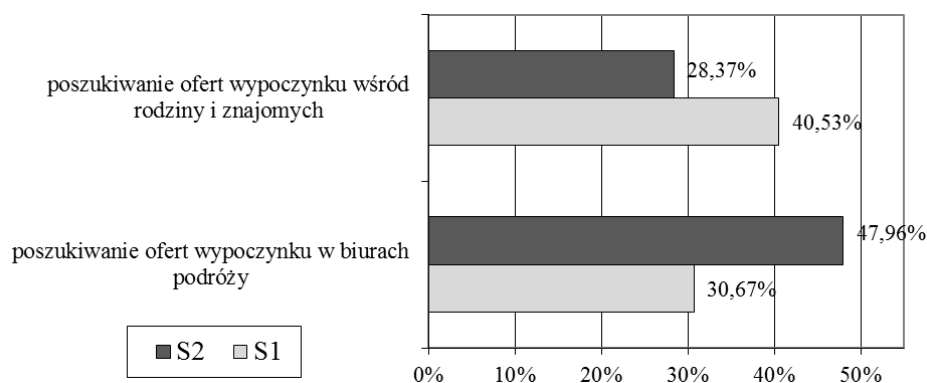
Materiał empiryczny pozyskany z badania pozwolił stwierdzić, że w 2015 roku Polacy częściej podróżowali za granicę niż po kraju (rys. 2).



Rysunek 2. Częstotliwość podróżowania turystów uczestniczących w wyjazdach krajowych (S1) i zagranicznych (S2)

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań Katedry Turystyki UEK (2006, 2009, 2015 r.).

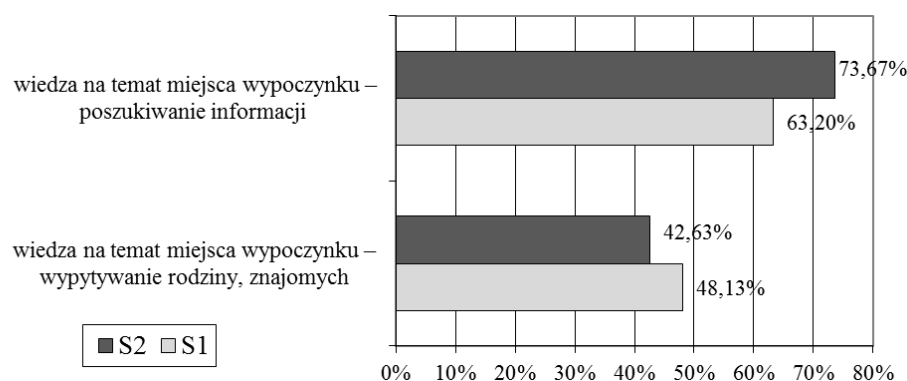
To podróżujący za granicę częściej poszukiwali informacji na temat ofert wypoczynku w biurach podróży w odróżnieniu od uczestników podróży krajowych, którzy częściej korzystali w tym zakresie z opinii krewnych i znajomych (rys. 3).



Rysunek 3. Poszukiwanie ofert wypoczynku turystów uczestniczących w wyjazdach krajowych (S1) i zagranicznych (S2)

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań Katedry Turystyki UEK (2006, 2009, 2015 r.).

Kolejnym czynnikiem istotnie różnicującym zachowania podróżujących po kraju i za granicą była wiedza na temat miejsca wypoczynku. O ile Polacy podróżujący za granicę poszukiwali jej z dużym wyprzedzeniem w przewodnikach, encyklopediach, internecie itp., to podróżujący po kraju korzystali z informacji pozyskanej od rodziny i znajomych, co pozwoliło potwierdzić wcześniejszą prawidłowość. Szczegółowe dane zaprezentowano na rysunku 4.

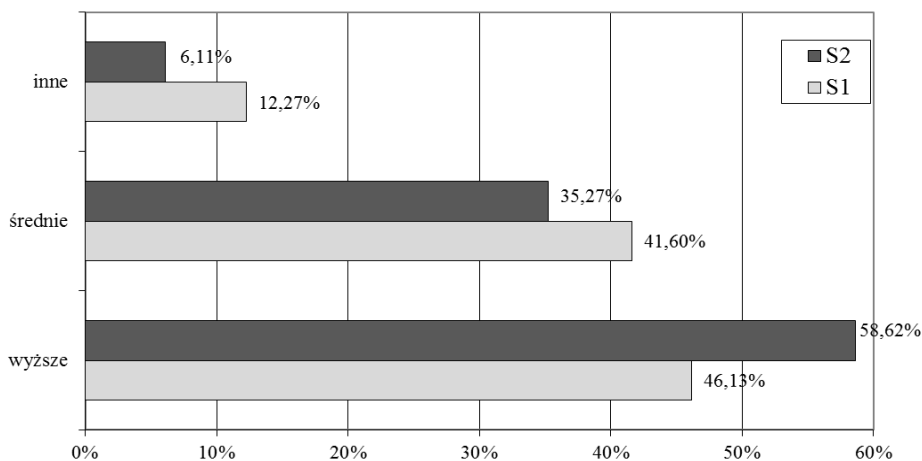


Rysunek 4. Wiedza na temat miejsca wypoczynku turystów uczestniczących w wyjazdach krajowych (S1) i zagranicznych (S2)

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań Katedry Turystyki UEK (2006, 2009, 2015 r.).

Identyfikacja cech respondentów, które w istotny sposób różnicowały zachowania turystyczne w zakresie wyjazdów krajowych i zagranicznych (por. tab. 1), pozwala wyeksponować w ich zbiorze: wykształcenie, miejsce zamieszkania, status zawodowy oraz dochód gospodarstwa domowego turysty.

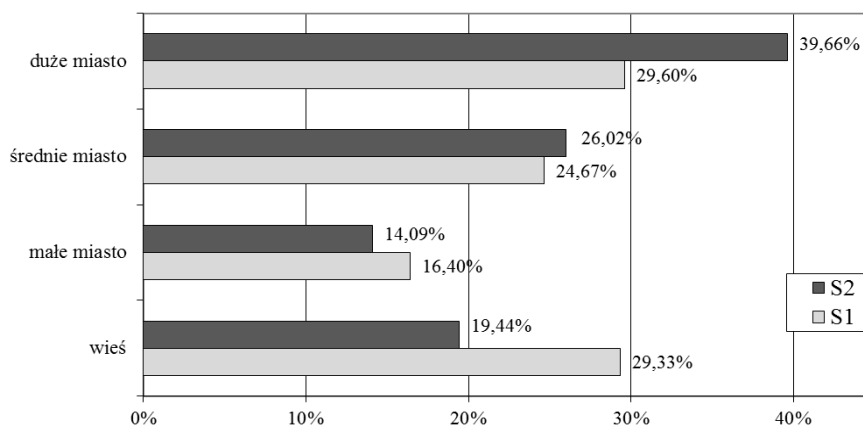
Analiza materiału empirycznego pozyskanego z badania dowiodła większej deklaratywności wyjazdów zagranicznych w grupie turystów z wykształceniem wyższym, natomiast im niższy poziom wykształcenia, tym większa deklaratywność podróży krajowych (rys. 5).



Rysunek 5. Poziom wykształcenia turystów uczestniczących w wyjazdach krajowych (S1) i zagranicznych (S2)

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań Katedry Turystyki UEK (2006, 2009, 2015 r.).

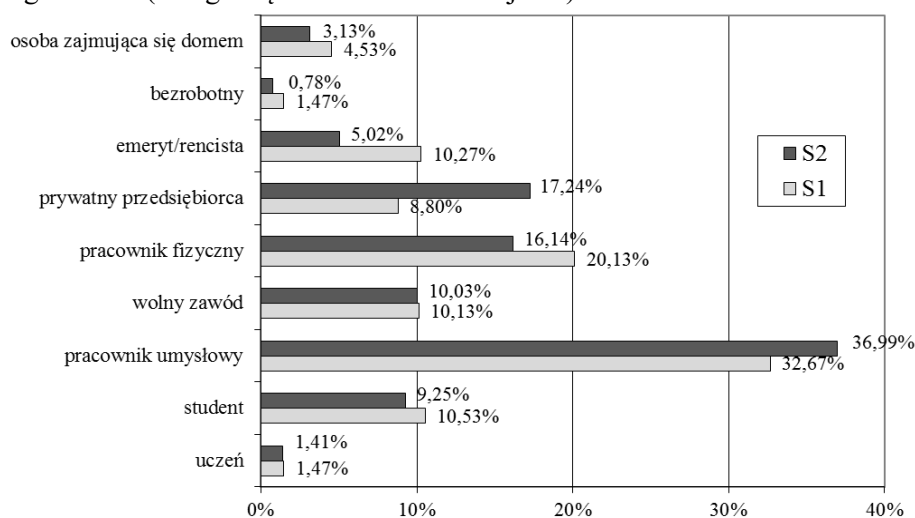
W świetle analizy uzyskanego materiału źródłowego odnotowano również istotny wpływ miejsca zamieszkania na zachowania turystyczne Polaków. Na podstawie danych zestawionych na rysunku 6 wnioskuje się, że im większe miasto, które zamieszkuje turysta, tym częstsze wyjazdy zagraniczne.



Rysunek 6. Miejsce zamieszkania turystów uczestniczących w wyjazdach krajowych (S1) i zagranicznych (S2)

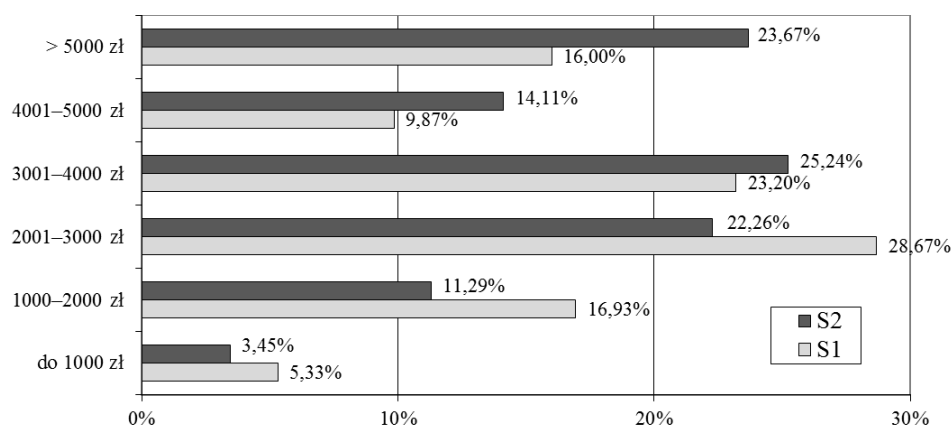
Źródło: obliczenia własne na podstawie badań Katedry Turystyki UEK (2006, 2009, 2015 r.).

Spśród czynników socjoekonomicznych, które istotnie wpłynęły na zachowania turystyczne, wymienia się także status zawodowy turysty. Odnotowuje się przy tym większe deklaracje wyjazdów zagranicznych odnośnie do członków gospodarstw pracowników na stanowiskach nierobotniczych oraz pracujących na własny rachunek (rys. 7). To reprezentanci gospodarstw domowych osiągających – na tle pozostałych – najwyższe dochody. I faktycznie, jeśli przyrzeć się danym zestawionym na rysunku 8, im wyższy poziom dochodu, tym częstsze wyjazdy zagraniczne (na ogół są one droższe niż krajowe).



Rysunek 7. Status zawodowy turystów uczestniczących w wyjazdach krajowych (S1) i zagranicznych (S2)

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań Katedry Turystyki UEK (2006, 2009, 2015 r.).



Rysunek 8. Średni miesięczny dochód gospodarstwa domowego turystów uczestniczących w wyjazdach krajowych (S1) i zagranicznych (S2)

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań Katedry Turystyki UEK (2006, 2009, 2015 r.).



## Podsumowanie

Przedstawione rozważania upoważniają do następujących wniosków:

1. Zachowania turystów uczestniczących w wyjazdach krajowych różniły się od zachowań osób uczestniczących w wyjazdach zagranicznych w 2006 i w 2015 roku.
2. Najwięcej różnic w zachowaniach turystycznych Polaków odnośnie do ich wyjazdów krajowych i zagranicznych odnotowano w 2015 roku (różnice te dotyczyły: częstotliwości wyjazdów turystycznych, pozyskiwania informacji na temat ofert wypoczynku z biur podróży oraz od rodziny/znajomych, wiedzy na temat miejsca wypoczynku zgłębianej z wyprzedzeniem w przewodnikach, encyklopediach, internecie itp., a także od rodziny i znajomych, a ponadto statusu zawodowego turysty, jego wykształcenia, miejsca zamieszkania oraz średniego miesięcznego dochodu).
3. Nie odnotowano istotnych różnic w zachowaniach turystycznych podróżujących po kraju i za granicą w 2009 roku.
4. Pozyskiwanie informacji z biur podróży na temat ofert wypoczynku oraz średni miesięczny dochód gospodarstwa domowego turysty były tymi czynnikami, które w sposób istotny różnicowały zachowania turystów uczestniczących w wyjazdach krajowych i zagranicznych zarówno w 2006, jak i 2015 roku.

Interesujące będzie obserwowanie zarysowanych zmian w dalszej perspektywie czasowej, zwłaszcza jeśli wspomnieć o rosnącym znaczeniu czynnika bezpieczeństwa w wyjazdach turystycznych. Nasilające się ataki terrorystyczne, a do tego konflikty polityczne skłoniły wielu Polaków do zaplanowania wakacji w 2016 roku nad polskim morzem. Już w kwietniu media donosiły o braku wolnych miejsc w okresie wakacji w nadmorskich miejscowościach. W tym świetle warto będzie zweryfikować w przyszłości tezę o jeszcze większych, (niż omówionych w niniejszym artykule) różnicach w zachowaniach turystycznych Polaków odnośnie do ich wyjazdów krajowych i zagranicznych.

Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego

## Bibliografia

- Berbeka, J. (red.). (2016). *Zmiany zachowań turystycznych Polaków i ich uwarunkowań w latach 2006–2015*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Bodewes, Th. (1979). Od turystyki socjalnej do społecznych aspektów turystyki. W: B. Libicki (red.), *Spoleczne aspekty turystyki: cele i realizacja* (s. 25). Warszawa: Instytut Turystyki.
- Middleton, V.T.C. (1996). *Marketing w turystyce*. Warszawa: Polska Agencja Promocji Turystyki.
- Niemczyk, A., Seweryn, R. (2011). Przyjazdy turystów amerykańskich do Krakowa w obliczu kryzysu. W: A. Gotowt-Jeziorska, K. Łopaciński (red.), *Turystyka w Polsce w okresie kryzysu* (s. 143–158). Warszawa: Polskie Stowarzyszenie Turystyki.

- Niemczyk, A., Seweryn, R. (2012). Kryzys XXI wieku a zmiany w popycie na usługi turystyczne (na przykładzie Krakowa). *Zeszyty Naukowe, 35, Kolegium Gospodarki Światowej*, 92–105.
- Obermair, K. (1998). *Future trends in tourism – executive summary*. Stockholm: Presentation Handout by Karl Obermair, AIT.
- Rachunki narodowe i PKB* (15.05.2016). [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National\\_accounts\\_and\\_GDP/pl](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accounts_and_GDP/pl).

### **Changes in Tourist Behavior of Polish Consumers in Terms of Domestic and International Trips – Selected Issues**

**Keywords:** tourist behavior, determinants of behavior, experimental group, control group, tourist trips

**Summary.** The purpose of the paper is to present certain areas of tourist behavior of Polish consumers in terms of their domestic and international trips and also to recognize the changes which emerged in this respect in the years 2006, 2009 and 2015. It was tested if the behavior of tourists who declared participation in domestic trips (S1, so-called experimental group) differed from those who declared participation in international trips (S2, control group). Moreover, the impact of socio-economic features of Poles on their tourist behavior during both domestic and international trips within the three studied years was recognized. The research allowed noticing significant differences in certain areas of the abovementioned respondent groups.

*Translated by Agata Niemczyk*

### **Cytowanie**

- Niemczyk, A. (2016). Zmiany zachowań turystycznych Polaków w zakresie wyjazdów krajowych i zagranicznych – wybrane aspekty. *Marketing i Zarządzanie, 3* (44), 135–146.

Beata Nowotarska-Romaniak<sup>1</sup>, Anna Romaniak<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
e-mail: [beata.nowotarska-romaniak@ue.katowice.pl](mailto:beata.nowotarska-romaniak@ue.katowice.pl)

<sup>2</sup> Uniwersytet Rolniczy w Krakowie  
e-mail: [abwromaniak@gmail.com](mailto:abwromaniak@gmail.com)

## Zachowania ludzi starszych w procesie zakupu usługi ubezpieczeniowej

**Kod JEL:** M31

**Słowa kluczowe:** potrzeba, zachowania ludzi starszych, usługa ubezpieczeniowa, świadomość ubezpieczeniowa

**Streszczenie.** Rynek usług ubezpieczeniowych jest bardzo konkurencyjny. Zakłady ubezpieczeń walczą o klientów, dostosowując szeroki pakiet usług do poszczególnych segmentów oraz proponując korzystne warunki zawarcia umowy ubezpieczeniowej. Dla zakładów ubezpieczeń istotną staje się wiedza w zakresie nie tylko praktyki marketingowej, ale również na temat czynników wpływających na zachowania klientów przy wyborze usługi ubezpieczeniowej. Przy wydłużającej się przeciętnej trwania życia ważnym segmentem dla zakładów ubezpieczeń są starsi ludzie. W artykule na podstawie wyników badania ankietowego przedstawiono czynniki, preferencje i motywy zachowań ludzi starszych w procesie zakupu usługi ubezpieczeniowej.

### Wprowadzenie

Punktem wyjścia wszelkich działań klienta, w tym zachowań w sferze konsumpcji, są potrzeby. Zarówno funkcjonowanie, jak i cała działalność człowieka są nierozdzielnie powiązane z powstawaniem potrzeb i dążeniem do ich zaspokojenia. Przez potrzeby należy rozumieć stan lub proces, który taki stan wywo-

łuje, brak czegoś i zarazem czynnik motywujący do działania w celu odpowiedniej zmiany tego stanu (Altkorn, Kramer, 1998). Odczuwanie potrzeby rozpoczyna proces myślenia o dokonaniu zakupu.

Cechą charakterystyczną związaną z potrzebą zakupu usługi ubezpieczeniowej jest jej ekonomiczny charakter. Dlatego ważnym czynnikiem ekonomicznym istotnie kształtującym i warunkującym zachowania klientów na rynku usług ubezpieczeniowych jest dochód rozpatrywany zarówno z punktu widzenia gospodarki jako całości (podział dochodu narodowego), jak i z punktu indywidualnego gospodarstwa domowego czy jednostki. Ponadto do czynników tych należy zaliczyć poziom i relację składek ubezpieczeniowych, a także ofertę usług ubezpieczeniowych. Składka ubezpieczeniowa stanowi jeden z najważniejszych elementów wywierających wpływ na decyzję zakupu określonych usług ubezpieczeniowych. Warto podkreślić, że to zmiany prawne związane z organizacją sektora usług ubezpieczeniowych wprowadzone w 1990 roku stworzyły warunki do rozwoju i poszerzenia oferty rynkowej zakładów ubezpieczeń. Bogata oferta usług ubezpieczeniowych i dobra lokalizacja zakładów ubezpieczeń ułatwia zakup, ale utrudnia podjęcie decyzji.

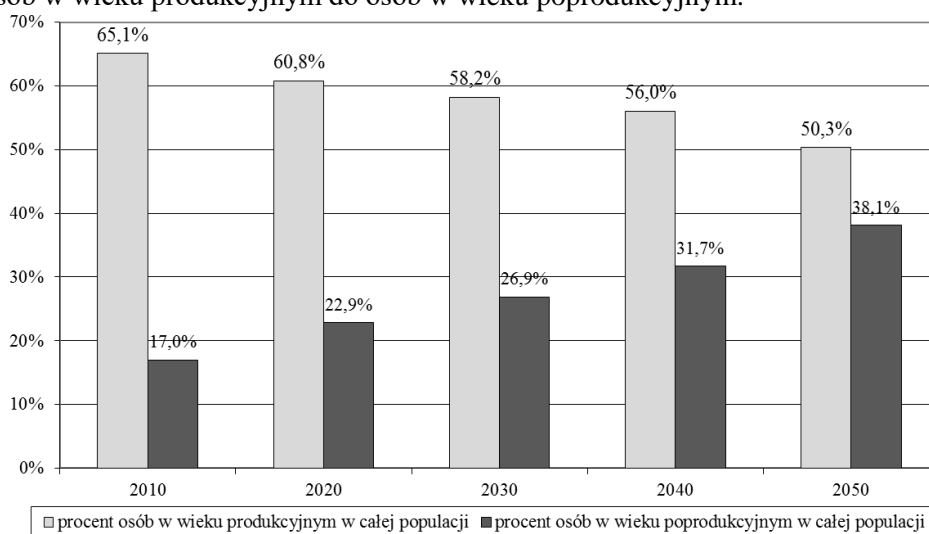
Oprócz dochodów, wysokości składki ubezpieczeniowej i oferty usług ubezpieczeniowych ważnymi czynnikami wpływającymi na zachowania klientów są wiek, wykształcenie i miejsce zamieszkania oraz świadomość ubezpieczeniowa. Aby określić przyczyny zachowań klientów rynku usług ubezpieczeniowych, należy uwzględnić wymienione czynniki, dokonując analizy ich oddziaływania. Nie należy jednak rozpatrywać wpływu każdego czynnika indywidualnie, lecz w sposób łączny. Czynniki warunkujące zachowania klientów często wzajemnie się modyfikują, stwarzając tym samym nowe warunki kształtujące te zachowania (Smeczek, 2001).

Chcąc analizować zachowania ludzi starszych jako klientów na rynku ubezpieczeniowym, należy pamiętać, że dochody mogą być bezpośrednią przyczyną, dlatego ludzie z tej grupy często nie do końca odczuwają potrzebę ubezpieczania się i sporadycznie korzystają z ofert zakładów ubezpieczeń. Jednak ten segment staje się atrakcyjny dla zakładów ubezpieczeń. Ludzie starsi stanowią bowiem liczną grupę klientów dla zakładów ubezpieczeń (34%) (Nowotarska-Romaniak, 2013).

### **Charakterystyka segmentu ludzi starszych**

Na rynku działa wiele zakładów ubezpieczeń, jednak tylko nieliczne oferują ubezpieczenia przeznaczone dla seniorów (np. *Wykaz ubezpieczeń...*). Przyczyną jest wyższe ryzyko wypłaty świadczenia. Ludzie starsi rzadko zawierają ubezpieczenia dobrowolne. Jeżeli już, to kontynuują polisy, które posiadają. Dotyczy to polis ubezpieczenia na życie – kontynuacja z okresu aktywności zawodowej lub ubezpieczenie mieszkania. Rzadko dokonują zmian czy wyliczenia składki.

Z prognoz demograficznych wynika, że liczba osób starszych zwiększa się i będzie zwiększała w najbliższych latach. Przyczyną jest wydłużające się trwanie życia (szerzej: *Trwanie życia...*). Prognozy wskazują, że w 2060 roku na jednego mieszkańca Unii Europejskiej w wieku 65+ będą przypadały dwie osoby w wieku produkcyjnym. Dzisiaj ta relacja wynosi 1:4. Na rynku pracy największe zmiany nastąpią w latach 2015–2035, kiedy pokolenie wyżu demograficznego będzie przechodzić na emeryturę. Na rysunku 1 przedstawiono prognozę zmian stosunku osób w wieku produkcyjnym do osób w wieku poprodukcyjnym.



Rysunek 1. Osoby w wieku produkcyjnym i poprodukcyjnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Rocznik demograficzny...*, 2014.

Można zauważyć tendencję rosnącą procentowo grupy osób starszych w wieku 60+. Według GUS-u od 1990 roku nieprzerwanie wzrasta długość trwania życia Polaków. W 1990 roku średnia długość życia mężczyzn wynosiła 66 lat, zaś w 2013 roku wzrosła do ponad 73 lat. Średnia długość życia kobiet wzrosła zaś odpowiednio z 75 do 81 lat (*Rocznik demograficzny...*, 2014). W tabeli 1 przedstawiono zmiany w liczbie ludności z grupy 60+ w wybranych latach od 1980 do 2013 roku, uwzględniając płeć.

Jak można zaobserwować, liczba ludności powyżej 60 roku życia w Polsce do 2013 roku wzrosła prawie dwukrotnie. Na niemal niezmiennym poziomie pozostaje jednak udział płci w tej grupie wiekowej, ponieważ kobiety stanowią 60%, a mężczyźni 40%. Według badania CBOS-u (*Kto uważa...*, 2012) wynika, że ludzie starsi określają swoje warunki życia jako przeciętne (tab. 2).

Tabela 1

Ludność w wieku powyżej 60 lat w Polsce w okresie 1980–2013 według płci

|                              | 1980   | 1990   | 2000   | 2010   | 2012   | 2013   |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Ludność w wieku 60+ (w tys.) | 4693,6 | 5625,0 | 6386,7 | 7426,9 | 7918,3 | 8160,6 |
| w tym:                       |        |        |        |        |        |        |
| Kobiety (w tys.)             | 2826,4 | 3394,0 | 4151,0 | 4434,4 | 4697,6 | 4826,0 |
| Kobiety (w %)                | 60,2   | 60,3   | 60,3   | 59,7   | 59,3   | 59,1   |
| Mężczyźni (w tys.)           | 1867,2 | 2231,0 | 2535,7 | 2992,5 | 3220,7 | 3334,7 |
| Mężczyźni (w %)              | 39,8   | 39,7   | 39,7   | 40,3   | 40,7   | 40,9   |

Źródło: obliczenia własne na podstawie *Rocznik demograficzny...*, 2014, s. 134–139.

Tabela 2

Ocena materialnych warunków życia Polaków w wieku powyżej 55 lat<sup>1</sup> w 2012 roku

| Wiek            | Odpowiedzi respondentów na pytanie: Jak Pan(i) ocenia obecne warunki materialne swojego gospodarstwa domowego? (w %) |                    |       |
|-----------------|--|--------------------|-------|
|                 | złe  | ani dobre, ani złe | dobre |
| 55–64 lata      | 19   | 48                 | 33    |
| 65 lat i więcej | 21   | 55                 | 24    |

<sup>1</sup>W badaniach CBOS-u wyróżniono wszystkie grupy wiekowe, w tym 55–64, 65 lat i powyżej, dlatego w tabeli zamieszczono dane dla osób od 55 roku życia.

Źródło: *Kto uważa...*, 2012, s. 4.

Analizując wyniki przedstawione w tabeli 2, można stwierdzić, że jedna piąta respondentów określiła swoje warunki materialne jako złe, około 50% jako ani dobre, ani złe. Natomiast w przedziale wiekowym 55–64 lata 33% osób określiło swoją sytuację materialną jako dobrą, zaś w przedziale wiekowym powyżej 65 lat – 24%. Podsumowując przytoczone wyniki można stwierdzić, że ludzie starsi są atrakcyjnym segmentem dla zakładów ubezpieczeniowych.

### Metodyka badania

Artykuł bazuje na wynikach badań przeprowadzonych w 2015 roku na próbie 267 osób w wieku 60 lat i więcej. Przeprowadzone badanie miało charakter ilościowy. Dobór próby było losowo-celowy. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, a badanie zostało przeprowadzone na terenie województwa śląskiego. Kwestionariusz składał się z ośmiu pytań podstawowych i dwóch pytań metryczkowych (płeć: kobiety 57%, mężczyźni 43%; pracujący 29%, niepracujący 71%). Wyniki badania mogą być dla zakładów ubezpieczeń cennym źródłem informacji o zachowaniach ludzi starszych.

### Świadomość ubezpieczeniowa ludzi starszych

Wśród wielu różnorodnych uwarunkowań wpływających na zachowania klientów szczególne miejsce zajmuje to związane z określonym poziomem ich świadomości ubezpieczeniowej. Świadomość ubezpieczeniowa klienta to wiedza, jaką ma o rynku ubezpieczeń, a także zdawanie sobie sprawy z potrzeby ubezpieczenia siebie, swojej rodziny oraz swojego majątku. (Nowotarska-Romaniak, 2013). T. Szumlicz (2006) pojęcie świadomości ubezpieczeniowej utożsamia z wiedzą i umiejętnościami, które pozwalają na racjonalne korzystanie klienta z ochrony ubezpieczeniowej.

Świadomość ubezpieczeniowa jest konieczna, aby klient odczuwał potrzebę ubezpieczenia się, jak również, aby wiedział, jaka usługa ubezpieczeniowa jest dla niego najbardziej korzystna. Przeciętny potencjalny klient ma słabą znajomość polskiego rynku ubezpieczeniowego (Nowotarska-Romaniak, 2013). W tabeli 3 przedstawiono zasób wiedzy ludzi starszych na temat ubezpieczeń. Badania rynku dowodzą, że świadomość ubezpieczeniowa Polaków, w tym również ludzi starszych, nie jest jeszcze wysoka, choć z roku na rok ulega poprawie (*Rzecznik Ubezpieczonych...*, 2011).

Tabela 3

Zasób wiadomości ludzi starszych na temat ubezpieczeń

| Odpowiedzi badanych  | Procent odpowiedzi |
|--|--------------------|
| Ubezpieczenia mnie nie interesują  | 23                 |
| Niewiele wiem o ubezpieczeniach  | 29                 |
| Wiem, na czym polegają ubezpieczenia, ale nie jestem w stanie sam wybrać oferty dla siebie | 28                 |
| Wiem, na czym polegają ubezpieczenia i mniej więcej wiem, jaka oferta by mi odpowiadała    | 13                 |
| Dobrze orientuję się w ofertach ubezpieczeniowych  | 5                  |
| Doskonale orientuję się w ofertach ubezpieczeniowych                                       | 2                  |

Źródło: Nowotarska-Romaniak, 2015, s. 136.

Wpływa na to fakt, że o ubezpieczeniach coraz częściej pisze się w prasie i mówi w programach publicystycznych. Rośnie również liczba osób starszych korzystających z internetu, który jest cennym źródłem informacji. Natomiast jak wynika z przeprowadzonych badań na temat znajomości zakładów ubezpieczeń, ludzie starsi najczęściej wymieniają: PZU, Warta, Allianz, AVIVA. Prawie co czwarty badany (23%) stwierdził, że szeroka i zrozumiała informacja na temat ubezpieczeń zachęca do skorzystania z oferowanych usług (tab. 4). Jako źródła informacji, które wpływają pozytywnie na zachowania ludzi starszych na rynku ubezpieczeniowym, wymieniono przede wszystkim agenta, brokera (64% odpowiedzi) oraz rodzinę, znajomych (56%). Znaczenia nabiera internet jako źródło informacji (13%).

Tabela 4

Źródła, z których ludzie starsi uzyskują informacje na temat zakładów ubezpieczeń

| Źródło informacji                | Procent odpowiedzi <sup>1</sup> |
|----------------------------------|---------------------------------|
| Rodzina, znajomi                 | 56                              |
| Agent, broker                    | 64                              |
| Pracownik firmy ubezpieczeniowej | 18                              |
| Prasa                            | 8                               |
| Telewizja                        | 3                               |
| Internet                         | 13                              |
| Inne                             | 1                               |

<sup>1</sup>Odsetki wskazań nie sumują się do 100% ze względu na wielokrotność wyboru odpowiedzi

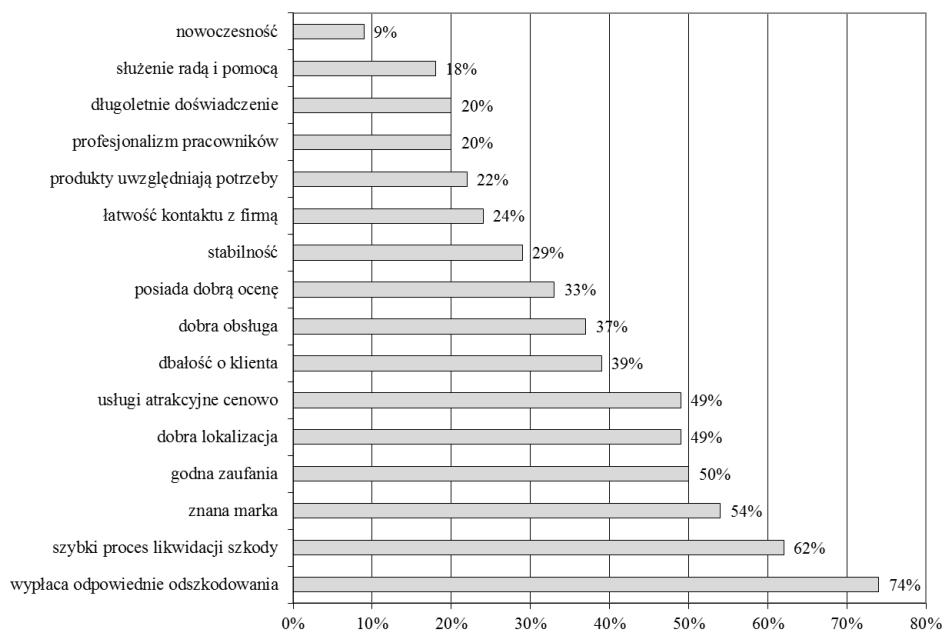
Źródło: Nowotarska-Romaniak, 2015, s. 137.

### **Czynniki wpływające na zachowania ludzi starszych w procesie zakupu usługi ubezpieczeniowej**

Zachowania klientów, w tym i ludzi starszych, na rynku ubezpieczeń określają różnorodne czynniki. Systematyka tych czynników może być dokonywana z uwzględnieniem wielu kryteriów i zależnie od jej celów. Przedstawienie wszystkich czynników wpływających na zachowania ludzi starszych na rynku ubezpieczeń jest niemożliwa w ramach artykułu. Dlatego omówiono charakterystyczne czynniki wpływające na proces zakupu usługi ubezpieczeniowej. Klienci dokonując zakupu usługi ubezpieczeniowej, w pierwszej kolejności decydują się na wybór zakładu ubezpieczeń, a następnie na zakup usługi ubezpieczeniowej. Na rysunku 2 przedstawiono cechy, jakie ludzie starsi biorą pod uwagę przy wyborze zakładu ubezpieczeń. Można zauważyć, że nie kierują się oni tylko atrakcyjnością oferowanych cen za usługi ubezpieczeniowe (49%), bardziej zwracają uwagę na wysokość odszkodowań (74%), proces likwidacji szkody (62%) oraz czy jest to marka znana (54%) i godna zaufania (50%). Na wybór zakładu ubezpieczeń wpływa również lokalizacja (49%).

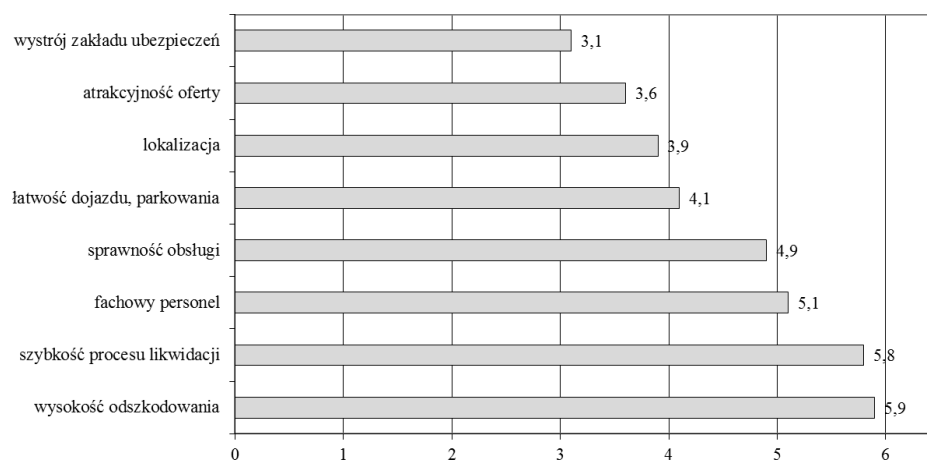
Przedstawiając cechy, które są istotne przy wyborze zakładu ubezpieczeń, należy przeanalizować czynniki wpływające na zadowolenie ludzi starszych z wyboru zakładu ubezpieczeń (rys. 3). Dla ludzi starszych najważniejszymi czynnikami decydującymi o zadowoleniu z posiadanej usługi ubezpieczeń są: wysokość otrzymanego odszkodowania w momencie wystąpienia szkody, szybkość procesu likwidacji szkody, fachowa obsługa, profesjonalizm. Stąd wynika, że największe zadowolenie jest skutkiem oceny ochrony ubezpieczeniowej przez pryzmat otrzymanego odszkodowania.





Rysunek 2. Cechy, którymi kierują się ludzie starsi przy wyborze zakładu ubezpieczeń

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

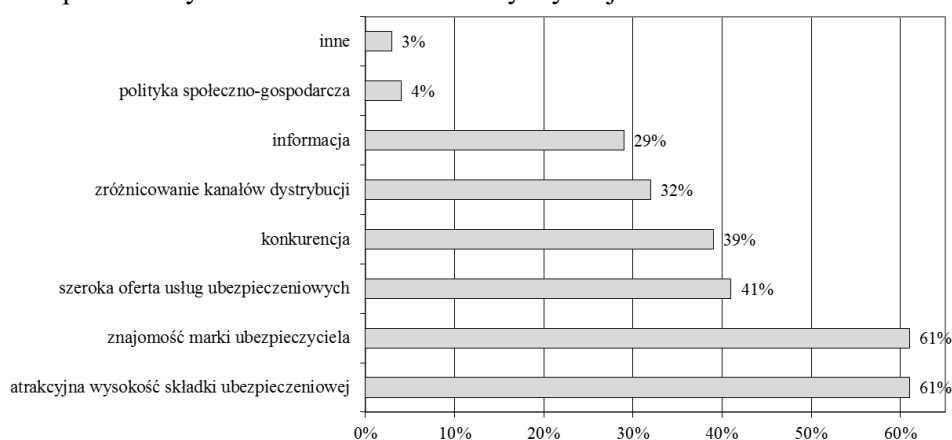


Średnia arytmetyczna ocen wskazanych przez klientów w skali od 1 – najmniej zadowolony do 6 – najbardziej zadowolony

Rysunek 3. Czynniki wpływające na zadowolenie ludzi starszych z zakładów ubezpieczeń

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

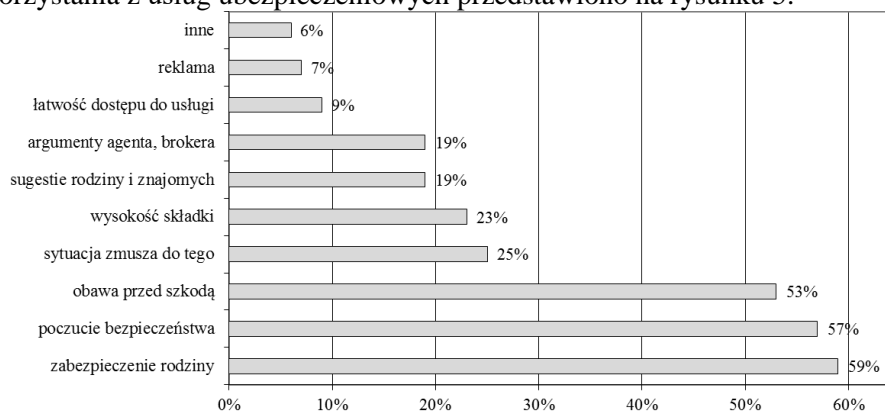
Przeprowadzone badanie pozwoliło stwierdzić, że dla ludzi starszych jako klientów zakładów ubezpieczeń najważniejszymi czynnikami zewnętrznymi są czynniki o charakterze ekonomicznym (rys. 4). Czynnikiem najbardziej wpływającym na korzystanie z usług ubezpieczeniowych jest wysokość składki ubezpieczeniowej i znajomość marki (po 61% wskazań). Na znaczenie tego czynnika mają wpływ dochody osiągnięte przez klientów, na podstawie których podejmują decyzje co do realizacji swoich potrzeb. Mniejsze znaczenie ma szeroka oferta ubezpieczeń czy zróżnicowanie kanałów dystrybucji.



Rysunek 4. Czynniki wpływające na zachowanie ludzi starszych na rynku usług ubezpieczeń

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Dla klientów motywem ubezpieczenia się są czynniki wyjaśniające korzystanie z usług ubezpieczeniowych. Czynniki, które motywują ludzi starszych do korzystania z usług ubezpieczeniowych przedstawiono na rysunku 5.



Rysunek 5. Czynniki motywujące ludzi starszych do korzystania z usług ubezpieczeń

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Na podstawie przeprowadzonego badania można stwierdzić, że ludzie starsi korzystając z usług ubezpieczeniowych, kierują się przede wszystkim takimi czynnikami jak: poczucie bezpieczeństwa, obawa przed szkodą, zabezpieczenie rodziny.

Najczęściej zawierane przez osoby starsze ubezpieczenia to: ubezpieczenia na życie, majątkowe, komunikacyjne i turystyczne. Jednak w wypadku osób starszych największe zróżnicowanie dotyczy ubezpieczeń na życie. Ubezpieczenie na życie zapewnia bezpieczeństwo finansowe członkom rodziny na wypadek śmierci osoby ubezpieczonej. Można je zawrzeć na określony czas lub dożywotnio. Świadczenie zostanie wypłacone, jeżeli w czasie, gdy ubezpieczony był objęty ochroną ubezpieczeniową, miał miejsce wypadek ubezpieczeniowy, czyli jego śmierć, lub gdy dożyje on określonego wieku. Oznacza to koniec obowiązku opłacania składek.

### Podsumowanie

Seniorzy charakteryzują się nieufnością do ubezpieczeń, ich potrzeby w tym zakresie są ograniczone. Mają stosunkowo małą wiedzę o rynku, słabą znajomość marek zakładów ubezpieczeń i wiedzę o ich usługach. Są to osoby o najniższym potencjale, ale mają silną potrzebę zabezpieczenia majątku i oczekują prostych oraz przystępnych cenowo ofert. Głównym kanałem informacji jest agent, jak również porady rodziny i znajomych. Segment ludzi starszych był przez lata niedoceniany, obecnie zyskuje na znaczeniu, a zakłady ubezpieczeń opracowują specjalne oferty dla tej grupy. Zachowania ludzi starszych wydają się być racjonalne, świadome, celowe, rozważne, ale często też wykalkulowane. Jest to grupa klientów, która kładzie nacisk na fachową obsługę, pełną informację i wyjątkowość.

### Bibliografia

- Altkorn, J., Kramer T., (red.). (1998). *Leksykon marketingu*. Warszawa: PWE.
- Kto uważa że jest biedny – zróżnicowanie społeczne w ocenie własnych warunków materialnych* (2012). Komunikat z badań BS/66/2012, Warszawa: CBOS.
- Nowotarska-Romaniak, B. (2013). *Zachowania klientów indywidualnych w procesie zakupu usługi ubezpieczeniowej*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Nowotarska-Romaniak, B. (2015). Seniorzy jako ważny segment dla zakładów ubezpieczeń. W: M. Janoś-Kresło (red.), *Wykluczenie społeczne osób starszych na wsi – mit czy rzeczywistość*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Rocznik demograficzny* (2014). Warszawa: GUS, Pobrano z: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-demograficzny-2014,3,8.html> (21.03.2016).
- Rzecznik Ubezpieczonych: świadomość ubezpieczeniowa to priorytet*. (2011). Pobrano z: [www.bankier.pl/wiadomosc/Rzecznik-Ubezpieczonych-Swiadomosc-ubezpieczeniowa-to-priorytet-2447142.html](http://www.bankier.pl/wiadomosc/Rzecznik-Ubezpieczonych-Swiadomosc-ubezpieczeniowa-to-priorytet-2447142.html) (21.03.2016).

- Smyczek, S. (2001). *Zachowania konsumentów na rynku usług bankowych*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Szumlicz, T. (2006). Atrybuty świadomości i przezorności ubezpieczeniowej. *Rozprawy Ubezpieczeniowe*, 1, 21–26.
- Trwanie życia*, GUS. Pobrano z: <http://demografia.stat.gov.pl/bazademografia/TrwanieZycia.aspx> (5.04.2016).
- Wykaz ubezpieczeń na życie 2015 dla seniorów*. Pobrano z: [www.rankingubezpieczennazycie.pl/](http://www.rankingubezpieczennazycie.pl/) (9.03.2015).

### **The Behavior of Elderly People in Process of Buying an Insurance Service**

**Keywords:** need, behaviours of elderly people, insurance service, insurance awareness

**Summary.** The insurance market is highly competitive. Insurance companies campaign for clients, adjusting a wide variety of packages for specific segments and also offering favourable conditions of insurance licences. The knowledge becomes important for insurance companies, not only in the scope of marketing practice but also in the scope of the factors that influence the customers' behaviour on choosing insurance offers. Nowadays when the average life expectancy increases, the elderly became an even more important market for insurance companies. This article presents inferences from surveys about factors, preferences, and motives of elderly customers during their purchase of insurance.

*Translated by Anna Romaniak*

### **Cytowanie**

- Nowotarska-Romaniak, B., Romaniak, A. (2016). Zachowania ludzi starszych w procesie zakupu usługi ubezpieczeniowej. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 147–156.

Wanda Patrzalek

Uniwersytet Wrocławski  
Wydział Nauk Społecznych  
e-mail: [wanda.patrzalek@uwr.edu.pl](mailto:wanda.patrzalek@uwr.edu.pl)

## Proekologiczne zachowania gospodarstw domowych

**Kod JEL:** D11

**Słowa kluczowe:** ekologizacja konsumpcji, dekonsumpcja, zachowania proekologiczne

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono zachowania proekologiczne gospodarstw domowych na tle współczesnych trendów w konsumpcji, takich jak: ekologizacja konsumpcji, dekonsumpcja oraz idea zrównoważonego rozwoju. Analizie poddano czynniki determinujące zachowania proekologiczne w gospodarstwach domowych. Egzemplifikację rozważań stanowią ogólnopolskie badania gospodarstw domowych prowadzone przez CBOS dotyczące wybranych form zachowań proekologicznych. W ramach badań własnych przeprowadzonych pod kierunkiem autorki opracowania w 2015 roku omówiono czynniki i bariery zachowań proekologicznych na tle nawyków związanych z konsumpcją ekologiczną we wrocławskich gospodarstwach domowych.

### Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie nowych trendów w konsumpcji gospodarstw domowych związanych z dekonsumpcją oraz kształtowaniem nawyków w obszarze konsumpcji ekologicznej w kontekście czynników determinujących oraz barier w zachowaniach proekologicznych. Konsumpcjonizm charakterystyczny dla społeczeństw wysoko rozwiniętych powoduje wiele chorób cywilizacyjnych i postępującą degradację środowiska naturalnego. Następstwem nadmiernej konsumpcji jest otyłość, choroby krążenia i serca, zaburzenia psychiczne związane z pamięcią, depresją, nerwicami oraz uzależnieniami, a także degrada-

cja środowiska naturalnego powodująca nieprzewidywalne kataklizmy, powodzie, huragany jako efekt globalnego ocieplenia i zanieczyszczenia środowiska naturalnego. Każdy trend powoduje w dłuższej perspektywie czasowej rozwój antytrendu. Ograniczenia powodowane koniecznością zachowania względnego poziomu równowagi przez wzrost poziomu świadomości konsumenckiej przyczyniają się do rozwoju dekonsumpcji.

W badaniach własnych pod kierunkiem autorki opracowania w 2015 roku na kwotowo dobranej próbie 200 respondentów z terenu Wrocławia i okolic (metodą sondażu diagnostycznego z zastosowaniem techniki ankiety standaryzowanej) podjęto próbę ustalenia poziomu wrażliwości na problematykę ochrony środowiska oraz czynników mających wpływ na poprawę stanu środowiska naturalnego. Podstawowym celem badawczym była identyfikacja zachowań dekonsumpcyjnych związanych z zakupem produktów ekologicznych oraz poziomu kształtowania nawyków proekologicznych w zachowaniach badanych gospodarstw domowych. Wyniki te zostały porównane z ogólnopolskimi badaniami gospodarstw domowych prowadzonymi przez CBOS dotyczącymi wybranych zachowań proekologicznych. W badaniach własnych większość respondentów deklarowała zakupy produktów ekologicznych w miarę możliwości finansowych. Najczęściej kupowanymi przez nich produktami eko była żywność, kosmetyki i chemia gospodarcza. Motywacją do ich zakupu zazwyczaj stanowiła świadomość konsumentów dotycząca bezpieczeństwa produktów i ich wpływu na zdrowie konsumentów. Do podstawowych nawyków proekologicznych w ich gospodarstwach domowych zaliczali świadomą dekonsumpcję związaną z oszczędnym użytkowaniem wody, energii, segregacją śmieci, korzystanie z opakowań wielokrotnego użytku, propagowanie lokalnych produktów oraz zwracanie uwagi na oznakowanie produktów. Uzyskane wyniki porównano z ogólnopolskimi badaniami CBOS-u w zakresie oceny poziomu zaniepokojenia stanem środowiska naturalnego przez Polaków oraz zachowań proekologicznych w polskich gospodarstwach domowych.

### **Dekonsumpcja a ekologizacja konsumpcji**

Współcześnie do jednych z najważniejszych trendów w dziedzinie zachowań konsumenckich należy niewątpliwie dekonsumpcja. Wielu badaczy problematyki konsumpcji podważa tezę o racjonalności potrzeb ludzkich. W miarę rozwoju ekonomicznego potrzeby są częściej kreowane niż rozpoznawane, a zachowaniom jednostek towarzyszy nadmierna konsumpcja wykraczająca często ponad rzeczywiste potrzeby. Wzrastająca świadomość konsumencka i propagowanie zdrowego stylu życia przez organizacje i ruchy ekologiczne odwracają niekorzystne trendy na rzecz świadomej konsumpcji opartej na racjonalnych wyborach konsumenckich, rezygnacji z żywności wysokokalorycznej i przetworzonej na

rzecz zastępowania jej produktami dostosowanymi do zbilansowanych diet odpowiednich do wieku, trybu życia i aktywności fizycznej (Patrzalek, 2013, s. 17).

Do czynników stymulujących procesy dekonsumpcji zalicza się:

- narastające znużenie i rozczarowanie konsumpcją,
- wzrost świadomości potrzeby racjonalizacji konsumpcji ze względu na zdrowie człowieka,
- instrumentalizację konsumpcji, tj. obniżanie się rangi konsumpcji w systemie wartości człowieka, traktowanie jej nie jako celu, lecz głównie jako środka do życia,
- serwicyzację i dematerializację konsumpcji,
- konieczność ochrony środowiska naturalnego, w tym zasobów nieodnawialnych (Patrzalek, 2013, s. 143).

Wpływ działalności człowieka na środowisko naturalne stał się jednym z głównych celów polityki Unii Europejskiej, np. Europa 2020 (inicjatywa przewodnia dla wykorzystania zasobów naturalnych) przy zastosowaniu rachunków środowiskowych mających na celu ustalenie wzajemnych relacji między gospodarką a środowiskiem. Zawierają one ocenę tendencji wykorzystania zasobów naturalnych, stopnia emisji zanieczyszczeń do środowiska wynikających z prowadzenia działalności gospodarczej oraz zakres działalności podejmowanej na rzecz ochrony środowiska. Obok szczegółowych rachunków, takich jak: emisja zanieczyszczeń do powietrza (AEA), przepływy materiałów w gospodarce (PEFA), wydatki na ochronę środowiska ponoszone przez jednostki gospodarcze (EPEA), stosowane w sektorze dóbr i usług raporty (EGSS) dotyczące informacji w zakresie produkcji towarów i usług, które zostały specjalnie zaprojektowane w celu ochrony środowiska. EGSS może być stosowany do monitorowania całej gospodarki. Obecnie dane te gromadzone są dobrowolnie, natomiast od 2017 roku będą obowiązkowe. W ostatnich latach polityka europejska koncentruje się na realizacji idei rozwoju zrównoważonego w gospodarce ze szczególnym naciskiem na łagodzenie i adaptację do zmian klimatycznych (*Environmental accounts...*).

Działania te muszą być wspierane przez odpowiednie instrumenty ekonomiczne i informacyjne, tzw. zielony marketing, który kształtuje i rozwija ekologiczną świadomość konsumentów. Prowadzi to do zaniechania kupna i konsumpcji produktów szkodliwych dla środowiska. Odpowiednia polityka produktowa wraz z tzw. marketingiem ekologicznym może wpłynąć na zmiany zachowań na rynku i na kształtowanie trwałej i zrównoważonej konsumpcji (Lorek, 2009, s. 114–115). Wzrost świadomości konsumentów oraz zainteresowanie zdrowym odżywianiem powodują zwracanie uwagi na oznakowanie i informacje zawarte na opakowaniach produktów. Nabywcy poszukują informacji dotyczących składu produktu, stosowanych konserwantów, barwników, polepszaczy oraz stopnia przetworzenia i modyfikacji genetycznych (GMO).

Dekonsumpcja oznacza w pierwszej fazie ograniczenie spożycia produktów szkodliwych dla zdrowia, w drugiej zaś całkowitą eliminację tych produktów z diety. Zgodnie z zaleceniami Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) zdrowe odżywianie to:

- osiągnięcie odpowiedniego bilansu energetycznego i zdrowej wagi wynikającej z wieku i aktywności zawodowej,
- eliminacja spożycia tłuszczów trans oraz zastępowanie tłuszczów nasyconych nienasyconymi,
- wzrost spożycia owoców, warzyw, roślin strączkowych, produktów pełnoziarnistych, orzechów,
- zmniejszenie spożycia cukrów prostych,
- zmniejszenie spożycia soli (sodu), spożywanie tylko soli jodowanej (*Global strategy...*).

Ekologizacja konsumpcji oparta jest na racjonalnej konsumpcji i zawiera istotne wymiary zachowań dekonsumpcyjnych dotyczących:

- a) oszczędnego wykorzystania dóbr konsumpcyjnych;
- b) ograniczania konsumpcji dóbr, które się cechują wysoką chłonnością rzadkich i nieodnawialnych zasobów, a jednocześnie tworzą groźne odpady pokonsumpcyjne;
- c) nabywania i konsumowania dóbr pozostawiających niewielką ilość odpadów pokonsumpcyjnych;
- d) konsumowania tzw. dóbr ekologicznych (głównie żywności), czyli dóbr nieuzupełnianych surogatami (imitacjami), np. sztuczne białko, sztuczna skóra, imitacje drewna czy szkła;
- e) konsumowania dóbr, które nie pochodzą z niehumanitarnych hodowli zwierząt (np. tuczu drobiu, hodowli zwierząt futerkowych), jak również z niewolniczej lub nisko opłacanej pracy ludzi (Bywalec, 2010, s. 196).

Zjawiska te przyczyniły się do powstania nowego typu świadomości społecznej opartej na przestrzeganiu praw natury i rozumieniu konsumpcji z perspektywy konsumenta jako części ekosystemu. Pojawiła się moda na proekologiczne wzorce konsumpcji, np. niepalenie, unikanie używek, aktywny tryb życia, rezygnacja z jazdy samochodem na rzecz roweru, zmniejszenie oglądalności telewizji, nadmiernych zakupów odzieży, rozwój mieszkalnictwa w strefach podmiejskich itp. Skutki rozwoju gospodarczego świata spowodowały dyskusję nad jego granicami wobec nasilających się procesów degradacji środowiska naturalnego, wyczerpywania nieodnawialnych zasobów oraz zagęszczenia przestrzeni w rozwiniętych ośrodkach przemysłowych (Patrzalek, 2004, s. 35).



### **Determinanty i bariery zachowań proekologicznych w badaniach własnych**

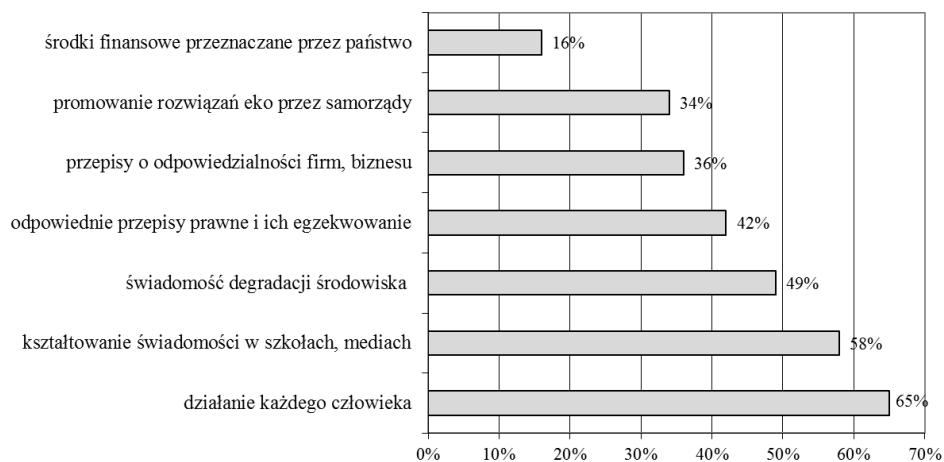
W badaniach pod kierownictwem autorki opracowania, przeprowadzonych w 2015 roku wśród 200 respondentów metodą sondażu diagnostycznego, reprezentujących różne gospodarstwa domowe z terenu Wrocławia i okolic, doboru próby dokonano kwotowo w zależności od płci, wieku, wykonywanego zawodu, wielkości gospodarstwa domowego oraz dochodu netto na 1 osobę w gospodarstwie domowym w miesiącu. Większość badanych stanowiły kobiety (70% ogółu). Wśród respondentów 28% było w wieku 30–39, kolejna grupa to osoby w wieku 40–49 (24% ogółu), następnie w wieku osób w wieku 18–29 lat (22%). Osób w wieku 50–59 lat było 16%. Najmniejszą grupę stanowili respondenci powyżej 60 lat – 10%.

W zakresie wykonywanego zawodu przeważali specjaliści (40% ogółu) oraz pracownicy usług – 32%. W strukturze wielkości gospodarstw domowych dominowały małe, składające się z dwóch i trzech osób (po 30%), w dalszej kolejności z czterech osób (28%). Najmniej liczne były gospodarstwa jednoosobowe – 4% i pięcioosobowe – 8%.

Pod względem wysokości dochodów najliczniejszą grupę – 32% stanowili respondenci z dochodem netto na 1 osobę w gospodarstwie domowym w miesiącu w przedziale 2001–3000 zł, zaś 28% w przedziale 1001–2000 zł. Co piąte badane gospodarstwo domowe rozporządza niewielkim dochodem netto w przedziale 501–1000 zł na osobę. Po 10% to stanowili członkowie gospodarstw z grup o najwyższych dochodach, tj. z przedziałów 3001–4000 zł i powyżej 4000 zł netto na osobę.

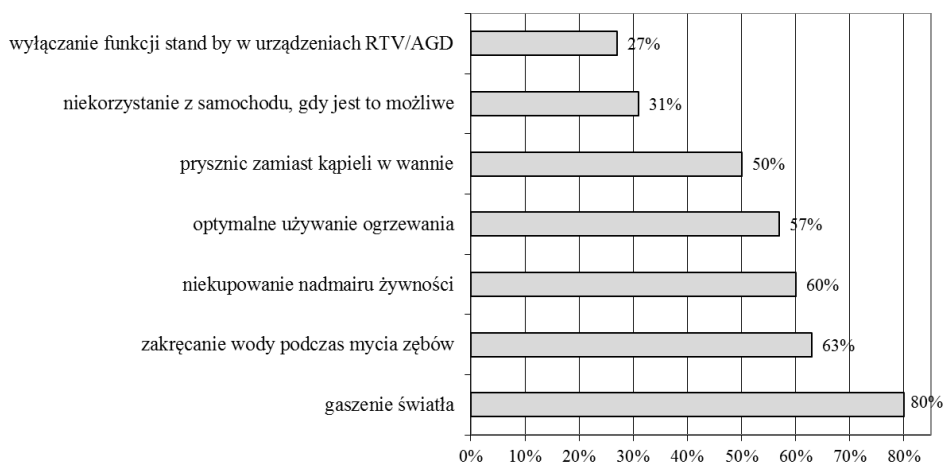
W opinii badanych respondentów największy wpływ na poprawę stanu środowiska naturalnego (rys. 1) wywierają działania każdego człowieka (65% wskazań) oraz właściwe kształtowanie świadomości ekologicznej w szkołach (58%), a także już posiadana wiedza z zakresu ochrony środowiska naturalnego (49%). Ważne znaczenie przypisuje się odpowiednim przepisom prawnym oraz skuteczności ich egzekwowania, zwłaszcza w zakresie produkcji rolnej i żywnościowej (42%), oraz promowaniu ekorozwiązań przez samorządy terytorialne (34%).

Do nawyków proekologicznych we wrocławskich gospodarstwach domowych należało: gaszenie światła – 80% wskazań, zakręcanie wody podczas mycia zębów – 63%, niekupowanie nadmiaru żywności – 60% oraz używanie optymalnego ogrzewania – 57% (rys. 2).



Rysunek 1. Czynniki mające największy wpływ na poprawę środowiska naturalnego w opinii respondentów

Źródło: badania pod kierunkiem autorki przeprowadzone w 2015 roku.

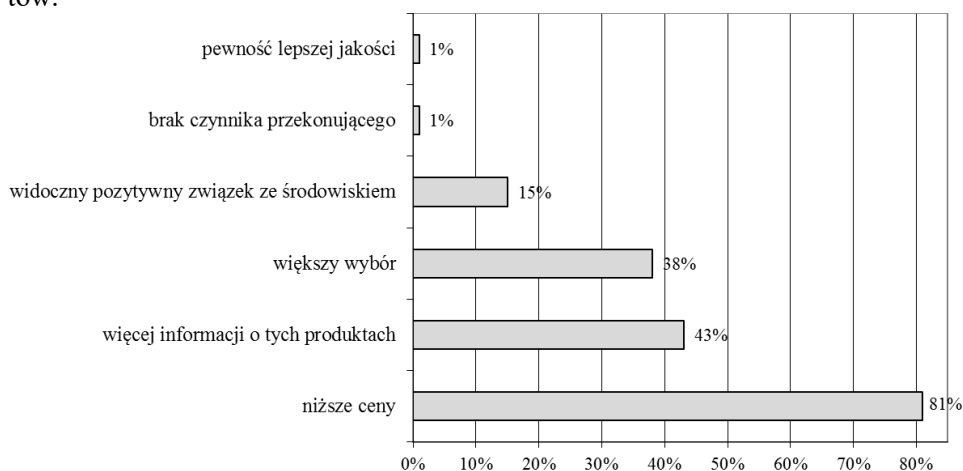


Rysunek 2. Nawyki proekologiczne w zachowaniach wrocławskich gospodarstw domowych

Źródło: badania pod kierunkiem autorki przeprowadzone w 2015 roku.

W dalszej części badań analizie poddano czynniki mające wpływ na wzrost zainteresowania produktami ekologicznymi we wrocławskich gospodarstwach domowych (rys. 3). Na pierwszym miejscu znalazły się ceny stanowiące największą barierę utrudniającą zakup tych produktów – 81% wskazań wśród respondentów. Kolejnym ważnym czynnikiem był brak dostępności do wiarygodnej infor-

macji dotyczących cech produktów ekologicznych (43%) oraz wskazań w zakresie związku cech tych produktów z ochroną środowiska w opinii 15% respondentów.



Rysunek 3. Czynniki sprzyjające wzrostowi zainteresowania produktami ekologicznymi

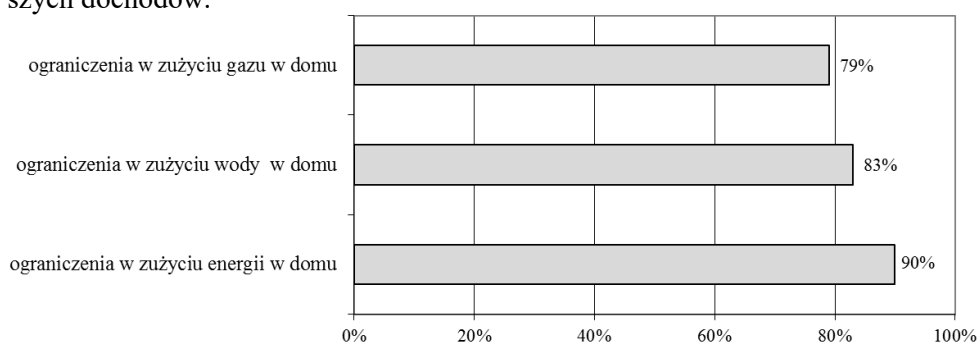
Źródło: badania pod kierunkiem autorki przeprowadzone w 2015 roku.

### Zachowania proekologiczne gospodarstw domowych w badaniach CBOS-u

Badania własne w celach porównawczych odniesiono do ogólnopolskich badań zrealizowanych przez CBOS w 2011 roku na reprezentatywnej próbie 1002 respondentów. Z badań tych wynika, że bardzo duże zaniepokojenie stanem środowiska naturalnego w większym stopniu dotyczyło obszaru Polski (46% wskazań) niż miejscowości, w której żyje respondent – wówczas te obawy zmniejszają się do 24%. Większość badanych (67%) miało poczucie, że swoimi działaniami może wpłynąć na poprawę stanu środowiska naturalnego w swojej miejscowości. W porównaniu do wcześniejszych badań prowadzonych przez CBOS od 1992 roku wskaźnik ten systematycznie wzrastał z 32% w roku 1992 do 59% w roku 2000. Wzrósł też odsetek osobistego wpływu badanego i innych ludzi na stan środowiska naturalnego z 71% w 2009 roku do 79% w roku 2011 (*Zachowania proekologiczne...*, 2011).

Postawy Polaków deklarowane wobec problemów ochrony środowiska przekładają się na codzienne zachowania w zużyciu energii (90% wskazań) i wody (83%), a także gazu (79%) (rys. 4). W porównaniu z badaniami prowadzonymi w 2008 roku jest to znaczny wzrost odpowiednio o 11 i 10 punktów procentowych w odniesieniu do energii i wody oraz o 8 punktów w przypadku gazu. Respondenci, którzy starają się ograniczyć zużycie energii i gazu, wskazują na gorszą sytuację materialną w swoich gospodarstwach domowych. Zatem pro-

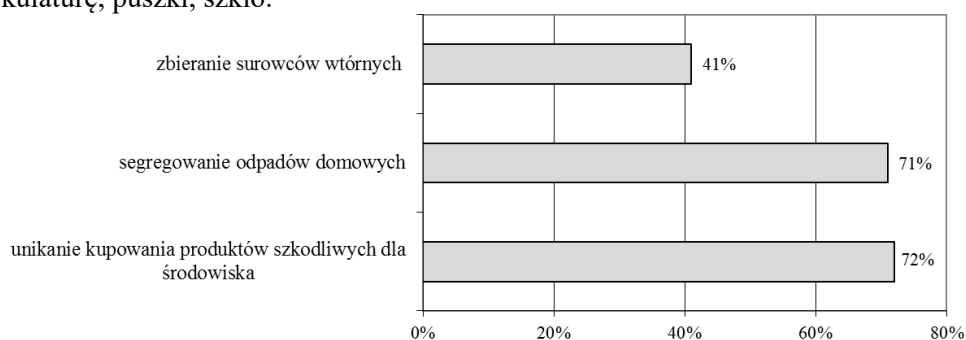
blemy w dziedzinie ekologii konsumpcji wiążą się w tych przypadkach z dekonsumpcją oszczędnościową wynikającą z niepewnej sytuacji ekonomicznej i niższych dochodów.



Rysunek 4. Ograniczenia w zużyciu energii, gazu i wody w polskich gospodarstwach domowych w 2011 roku

Źródło: opracowano na podstawie *Zachowania proekologiczne...*, 2011, s. 8–9.

Widoczne są także pozytywne zmiany w zakresie nawyków proekologicznych w polskich gospodarstwach domowych (rys. 5). Znacząco wzrósł odsetek badanych unikających zakupu produktów szkodliwych dla środowiska. Wśród badanych 72% wskazywało na takie zachowania; w porównaniu z rokiem 2008 jest to wzrost aż o 44 punkty procentowe. Podobnie większość (71% respondentów) segreguje odpady domowe, a 41% zajmuje się recyklingiem, zbierając makulaturę, puszki, szkło.



Rysunek 5. Nawyki proekologiczne w zachowaniach polskich gospodarstw domowych w 2011 roku

Źródło: opracowano na podstawie *Zachowania proekologiczne...*, 2011, s. 9.

## Podsumowanie

Z prowadzonych analiz wynika, że polscy konsumenci stają się coraz bardziej świadomi ograniczeń, jakie niesie ze sobą dekonsumpcja oparta na racjonalnych wyborach z zachowaniem pozytywnego stosunku do środowiska naturalnego. Wzrastająca wrażliwość na problemy ekologiczne rozwijana zgodnie z zaleceniami europejskiej polityki gospodarczej powoduje, że coraz częściej konsumenci zwracają uwagę na oznakowania produktów i poszukują informacji na temat składu produktu i jego wpływu na środowisko naturalne. Działaniami tym sprzyja rozwój tzw. zielonego marketingu oraz konieczność egzekwowania prawa dotyczącego produkcji ekologicznej i właściwe działania promujące ekozachowania w środowisku lokalnym.

Kształtowane w gospodarstwach domowych nawyki proekologiczne związane są z odpowiednimi formami dekonsumpcji zwłaszcza w zakresie oszczędnego zużywania wody, energii czy gazu oraz powstrzymywania się od kupowania nadmiaru produktów i wyrobów szkodliwych dla środowiska naturalnego. Zarówno z badań własnych, jak i CBOS-u wynika, że największy wpływ na poprawę stanu środowiska naturalnego wywierają działania każdego człowieka oraz kształtowanie świadomości ekologicznej przez właściwą edukację.

Do najważniejszych barier utrudniających dostęp do produktów ekologicznych respondenci zaliczają ceny oraz brak wiarygodnej informacji dotyczącej cech tych produktów, jak również wskazań co do ich wpływu na ochronę środowiska.

Przedmiotem zarówno współczesnej konsumpcji, jak i produkcji opartej na przestrzeganiu idei zrównoważonego rozwoju powinny być produkty projektowane z uwzględnieniem ich wpływu na stan środowiska naturalnego oraz innowacji ekologicznych ograniczających na każdym etapie powstawania i użytkowania produktu wymogi ekosystemu.

## Bibliografia

- Bywalec, Cz. (2010). *Konsumpcja a rozwój gospodarczy i społeczny*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Environmental accounts – statistics explained* (5.05.2016). Pobrano z: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Environmental\\_accounts](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Environmental_accounts).
- Lorek, E. (2009). Zmiany zachowań producentów i konsumentów na rynku w świetle wymogów zintegrowanej polityki produktowej UE. W: A. Graczyk, K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania rozwoju rynków produktów rolnictwa ekologicznego i żywności ekologicznej w Polsce* (s. 114–129). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Patrzalek, W. (2004). Czynniki kulturowe wpływające na zachowania konsumenckie. W: W. Patrzalek (red.), *Kulturowe determinanty zachowań konsumenckich* (s. 26–27). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Patrzalek, W. (2013). Dekonsumpcja – racjonalny wybór czy ekonomiczny przymus? W: W. Patrzalek (red.), *Forum Socjologiczne 4. Nowe trendy w konsumpcji i zmiany w komunikowaniu*

*społecznym. Współczesne orientacje i metody badań* (s. 15–30). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.

*Global strategy on diet, physical activity and health*. Pobrano z: [www.who.int/dietphysicalactivity/diet/en/](http://www.who.int/dietphysicalactivity/diet/en/) (2016).

*Zachowania proekologiczne Polaków. Komunikat z badań BS/23/2011* (2011). Pobrano z: [www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K\\_023\\_11.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_023_11.PDF) (20.04.2016).

### **Pro-environmental Behavior of Households**

**Keywords:** ecologization of consumption, deconsumption, environmental behaviors

**Summary.** The article presents the environmental behavior of households against contemporary trends in consumption, such as greening consumption, deconsumption and sustainable development. The article analyses factors determining environmental behavior of households. Exemplification of this discussion is constituted on the nationwide household survey conducted by CBOS on selected forms of ecological behavior. In the framework of primary research lead by the author, the article discusses factors and barriers to environmentally friendly behaviors against ecological consumption habits in Wrocław households.

*Translated by Wanda Patrzalek*

### **Cytowanie**

Patrzalek, W. (2016). Proekologiczne zachowania gospodarstw domowych. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 157–166.

Piotr Przybyłowski<sup>1</sup>, Kinga Urbańska<sup>2</sup>, Natalia Chomaniuk<sup>3</sup>

Akademia Morska w Gdyni  
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa  
<sup>1</sup>e-mail: p.przybylowski@wpit.am.gdynia.pl  
<sup>2</sup>e-mail: kingaurbanska1990@gmail.com  
<sup>3</sup>e-mail: n.chomaniuk@wpit.am.gdynia.pl

## Determinanty wyboru pieczywa w opinii studentów Trójmiasta

**Kod JEL:** P46, M31, R21

**Słowa kluczowe:** rynek pieczywa, preferencje konsumenckie, determinanty nabywcze

**Streszczenie.** Głównym celem badań przedstawionych w artykule było uzyskanie informacji dotyczących, jaki rodzaj pieczywa wybierają młodzi ludzie, jakimi czynnikami nabywczymi kierują się przy jego wyborze, a także jakie jego ilości spożywają. Grupę badawczą stanowiło 300 losowo wybranych studentów z trzech trójmiejskich uczelni. Badania konsumenckie wykazały, że młodzi ludzie najchętniej kupują chleb biały krojony, nie zwracając większej uwagi na jego cenę. Ważnym czynnikiem mającym wpływ na wybór pieczywa są jego walory smakowo-zapachowe. Studenci wykazują świadomą postawę przy wyborze pieczywa, o czym świadczy fakt sprawdzania jego składu na etykiecie przed zakupem.

### Wprowadzenie

Produkty zbożowe, w tym pieczywo, stanowią podstawę piramidy żywieniowej. Spożywanie tych produktów odpowiada za dostarczenie organizmowi niezbędnej w codziennej diecie energii przez: węglowodany złożone, błonnik pokarmowy, białka roślinne, witaminy i składniki mineralne (Kępińska, 2015; Pietkut, 2008). W ciągu ostatnich lat w Polsce obserwowany jest spadek spożycia pieczywa. Według danych literaturowych w 2015 roku jego spożycie na jedną osobę wyniosło ponad 45,3 kg, było niższe o 4,26 kg niż w 2013 roku i aż o 25,5

kg niższe niż 10 lat temu. Dla porównania w 1981 roku na jednego Polaka przypadało 100 kg konsumowanego pieczywa rocznie (Piekut, 2015; *Szacunki spożycia...*).

Powodów takich spadkowych tendencji w konsumowaniu pieczywa jest wiele. Odpowiedzialny jest za to przede wszystkim zglobalizowany styl życia społeczeństwa. Według danych literaturowych nie tylko moda na zdrowe odżywianie oraz niska świadomość na temat zdrowych gatunków pieczywa ma istotny wpływ na jego malejącą konsumpcję. Na rynku pojawia się coraz większa liczba produktów zastępujących pieczywo, opartych na zbożach, np. makarony, płatki śniadaniowe, tortille. Nadmierne dostarczenie do organizmu energii z tymi produktami oraz nieuwzględnienie odpowiedniego poziomu aktywności fizycznej potrzebnej do spalania dostarczonej energii powoduje, że konsumenci przybierają na wadze. Kolejnym aspektem jest zmiana nawyków żywieniowych – częstsze stołowanie się poza domem oraz niska jakość pieczywa czy też wzrost cen pieczywa o wysokiej jakości (Świetlik, 2012; Kępińska, 2015).

W związku z powyższym głównym celem badań przytoczonych w artykule było uzyskanie informacji dotyczących ilości i rodzaju pieczywa wybieranego przez młodych ludzi. Zidentyfikowano także czynniki nabywcze, jakimi kierują się młodzi ludzie przy jego wyborze oraz określono najczęstsze miejsca jego zakupu.

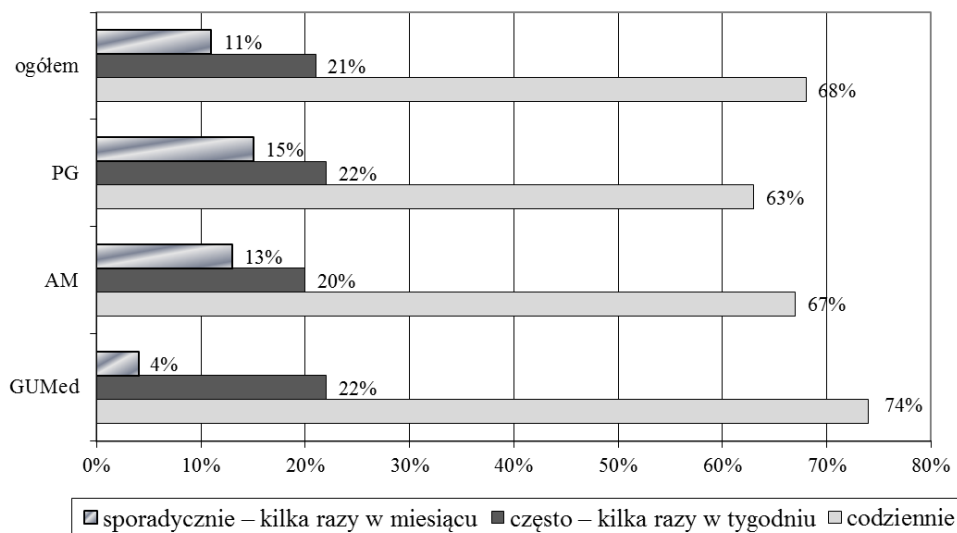
### **Metodyka badań**

Badania przeprowadzono w pierwszej połowie 2015 roku za pomocą autorskiego sondażu diagnostycznego, wykorzystując kwestionariusz ankiety, składający się z 15 pytań otwartych i zamkniętych. Grupę badaną stanowiło 300 losowo wybranych studentów z trzech trójmiejskich uczelni po 100 osób z każdego ośrodka akademickiego (Akademii Morskiej w Gdyni – kierunki związane z żywieniem człowieka, Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego – kierunki związane z żywieniem człowieka, Politechniki Gdańskiej – kierunki techniczne, niezwiązane z żywieniem człowieka) w wieku od 19 do 24 lat.

### **Wyniki badań**

Badani studenci deklarują, że spożywają pieczywo praktycznie codziennie (68%), a do sporadycznego – kilka razy w miesiącu – jego jedzenia przynajmniej tylko 11% osób. Około 21% osób z każdej grupy studentów deklaruje, że często spożywa pieczywo, tj. kilka razy w tygodniu (rys. 1). Największy odsetek osób codziennie spożywających pieczywo (74%) to studenci Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego (GUMed). Można przypuszczać, że w wypadku tych osób pieczywo może stanowić podstawowy składnik codziennej diety.





Rysunek 1. Częstotliwość spożywania pieczywa wśród studentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Młodzi ludzie najczęściej kupują pieczywo w piekarni (37%) i supermarkecie (35%) – tabela 1. Można zauważyć, że znaczny procent ankietowanych z Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego (43%) oraz Akademii Morskiej (40%) kupuje pieczywo w piekarni. Może mieć to związek z bliskim sąsiedztwem piekarni z uczelnią lub miejscem zamieszkania. Możliwe jest także przekonanie studentów, że pieczywo z piekarni jest świeższe. Z kolei 44% respondentów z Politechniki Gdańskiej najczęściej kupuje pieczywo w supermarkecie.

Tabela 1

Miejsce najczęstszego zakupu pieczywa według młodych ludzi w %

| Miejsce         | GUMed | AM | PG | Ogółem |
|-----------------|-------|----|----|--------|
| Piekarnia       | 43    | 40 | 29 | 37     |
| Sklep osiedlowy | 30    | 27 | 27 | 28     |
| Supermarket     | 27    | 33 | 44 | 35     |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Studenci przedkładają smak pieczywa (40%) nad jego cenę (13%). Podobne wyniki uzyskała H. Kowalska, która stwierdziła, że zdecydowana większość osób wybierała pieczywo ze względu na jego smak – 42% osób, aniżeli na cenę – 16% respondentów (Kowalska, Marzec, Mucha, 2012). W dalszej kolejności studenci kierowali się zapachem i wyglądem zewnętrznym (14%) oraz przyzwyczajeniem do produktu (13%). Wyniki badań przedstawiono w tabeli 2. Badania nie znalazły potwierdzenia w danych literaturowych. Według badań przeprowadzonych

w 2013 roku przez D. Mańkowskiego i wsp. ponad 60% Polaków wybierało chleb tańszy, prawdopodobnie ze względu na liczebność rodziny (Mańkowski, Fraś, Gołębiowska, Gołębiwski, 2013).

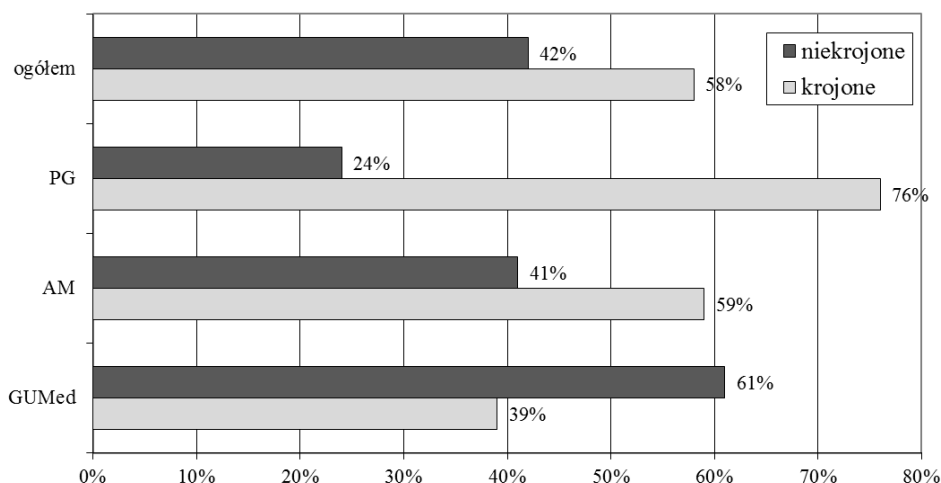
Tabela 2

Czynniki wpływające na zakup pieczywa wśród młodych ludzi w %

| Czynniki                                   | GUMed | AM | PG | Ogółem |
|--|-------|----|----|--------|
| Producent                                  | 9     | 9  | 10 | 9      |
| Zapach i wygląd zewnętrzny                 | 14    | 11 | 16 | 14     |
| Cena                                       | 9     | 15 | 15 | 13     |
| Dodatki wzbogacające                       | 13    | 6  | 13 | 11     |
| Przyzwyczajenie do danego rodzaju pieczywa | 19    | 9  | 12 | 13     |
| Smak                                       | 36    | 50 | 34 | 40     |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zdecydowana większość młodych respondentów wybiera pieczywo krojone (58%). Prawdopodobnie wynika to z łatwości konsumpcji. Można zauważyć, że zdecydowana większość respondentów z Akademii Morskiej (59%) oraz z Politechniki Gdańskiej (76%) bardziej preferuje pieczywo krojone. Z kolei ankietowani z Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego w dużej przewadze (61%) wolą pieczywo niekrojone. Może być to wynikiem przekonania, że cały chleb zachowuje dłużej świeżość, ponadto nie ma z góry określonej grubości tzw. kromki, a każdy może ukroić sobie kromkę w zależności od upodobania (rys. 2).



Rysunek 2. Preferencje odnośnie do postaci pieczywa

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W kolejnej części badań respondenci zostali poproszeni o określenie, jaki typ pieczywa spożywają (tab. 3). Studenci przede wszystkim jedzą pieczywo

pszenne jasne (34%) oraz żytnie ciemne (30%). Studenci z Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego najczęściej spożywają pieczywo pszenne jasne (40%). Wynikać to może z faktu, że w pobliżu uczelni znajduje się punkt handlowy, w którym sprzedaje się głównie pieczywo pszenne. Respondenci z Akademii Morskiej oraz Politechniki Gdańskiej najczęściej spożywają pieczywo żytnie ciemne (34%). Przyczyną spożycia takiego rodzaju pieczywa może być moda na zdrowe odżywianie i zdrowy tryb życia. Badania przeprowadzone przez Jeżewską-Zychowicz i wsp. (Jeżewska-Zychowicz, Królak, 2015) oraz Kowalską i wsp. (Kowalska i in., 2012) wskazują także, że konsumenci chętniej wybierają pieczywo jasne niżeli ciemne.

Tabela 3

Typ spożywanego pieczywa przez studentów w %

| Typ spożywanego pieczywa                               | GUMed | AM | PG | Ogółem |
|--|-------|----|----|--------|
| Pszenne ciemne (np. bułki grahamki)                    | 28    | 21 | 13 | 20     |
| Pszenne jasne (np. bagietki, kajzerki)                 | 40    | 29 | 32 | 34     |
| Pszenno-żytnie (np. chleb baltonowski, bułki paryskie) | 8     | 9  | 10 | 9      |
| Żytnie ciemne (np. chleb żytni razowy, pumpernikiel)   | 21    | 34 | 34 | 30     |
| Żytnie jasne (np. chleb staropolski)                   | 3     | 7  | 11 | 7      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Ankietowani najczęściej jadają bułki (48%). Prawdopodobnie młodzi ludzie wybierają bułki, gdyż charakteryzują się one niewielką objętością i są wygodne w szybkiej konsumpcji. Dzięki temu można ten rodzaj pieczywa z łatwością zabrać np. na wykłady czy inne zajęcia. Ponadto bułki stanowią produkt, który jest powszechnie sprzedawany w uczelnianych bufetach w postaci gotowych kanapek. Najmniej studentów jada rogalę, tylko 2% respondentów tak zadeklarowało. Nie widać istotnej różnicy w rodzaju spożywanego pieczywa wśród studentów różnych uczelni. Jedynie w przypadku pieczywa chrupkiego wyraźnie mniej spożywają go studenci Akademii Morskiej (3%). Wyniki przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4

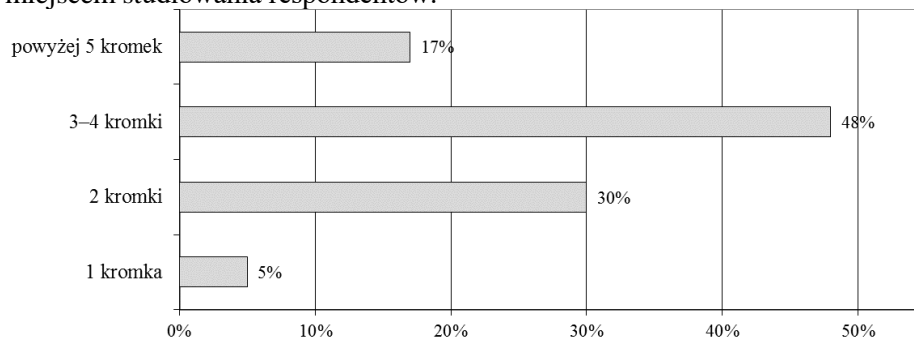
Preferowany rodzaj pieczywa najczęściej konsumowanego przez studentów w %

| Rodzaj spożywanego pieczywa | GUMed | AM | PG | Ogółem |
|-----------------------------|-------|----|----|--------|
| Bagietki                    | 6     | 9  | 8  | 8      |
| Bułki                       | 49    | 45 | 49 | 48     |
| Chleb                       | 36    | 39 | 37 | 37     |
| Pieczywo chrupkie           | 7     | 3  | 5  | 5      |
| Rogale                      | 2     | 4  | 1  | 2      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Następnie respondenci zostali poproszeni o zadeklarowanie, jakie ilości pieczywa spożywają w ciągu dnia na przykładzie chleba (rys. 3). Prawie połowa respondentów zadeklarowała, że spożywa średnio 3–4 kromki pieczywa w ciągu

dnia. Nie zauważano znacznych różnic w ilości spożywanego pieczywa w związku z miejscem studiowania respondentów.



Rysunek 3. Średnie spożycie pieczywa (na przykładzie chleba) przez młodych ludzi w ciągu dnia

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W przypadku oceny jakości pieczywa dostępnego na trójmiejskim rynku (tab. 5) respondenci nie byli w stanie jednoznacznie określić, czy ta jakość jest na poziomie średnim (38%), czy też dobrym (35%). Może to wynikać z powszechnego charakteru smaku pieczywa, a konsumenci uzyskują głównie satysfakcję smakową z jego jedzenia razem z wędlinami, serami i warzywami.

Tabela 5

Ocena jakości pieczywa dostępnego na trójmiejskim rynku w %

| Ocena        | GUMed | AM | PG | Ogółem |
|--------------|-------|----|----|--------|
| Bardzo dobra | 6     | 17 | 11 | 11     |
| Dobra        | 33    | 31 | 39 | 35     |
| Średnia      | 35    | 37 | 43 | 38     |
| Zła          | 19    | 12 | 7  | 13     |
| Bardzo zła   | 7     | 3  | 0  | 3      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zdecydowana większość studentów (53%) korzysta z informacji zawartych na opakowaniu pieczywa (tab. 6). Można zauważyć różnice w odpowiedziach studentów uczelni o charakterze technicznym oraz mających przedmioty dotyczące wiedzy o żywności. Ponad połowa respondentów z Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego (52%) i Akademii Morskiej (58%) będących na kierunkach związanych z żywieniem człowieka korzysta z informacji zawartych na opakowaniu pieczywa. Natomiast 69% studentów kierunków technicznych z Politechniki Gdańskiej stwierdziło, że nie korzystało z takich informacji. Można domniemywać, że ze względu na charakter studiów studenci AM oraz GUMedu są bar-

dziej świadomi odnośnie do roli informacji zawartych na opakowaniach produktów spożywczych. Na Politechnice Gdańskiej wykładane są przedmioty stricte techniczne i mało mówi się o produktach spożywczych w tym środowisku.

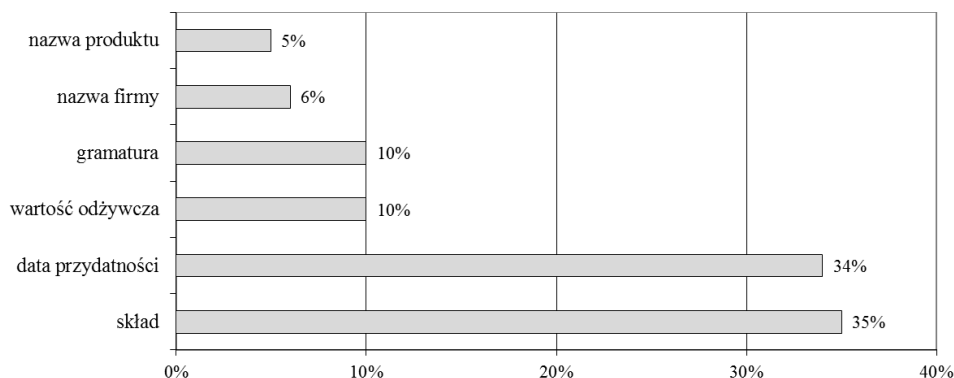
Tabela 6

Deklaracja studentów odnośnie do korzystania z informacji zawartych na opakowaniu pieczywa w %

|     | GUMed | AM | PG | Ogółem |
|-----|-------|----|----|--------|
| Tak | 52    | 58 | 31 | 47     |
| Nie | 48    | 42 | 69 | 53     |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

35% ankietowanych respondentów uważa, że podanie na etykiecie składu pieczywa ma największy wpływ na jego zakup (rys. 4). Natomiast 34% osób deklaruje, że wybiera pieczywo, zwracając szczególną uwagę na informację dotyczącą daty przydatności. Niewielki odsetek osób kupując pieczywo, zwraca uwagę na: wartość odżywczą (10%), gramaturę (10%), nazwę firmy (6%) czy nazwę produktu (5%). W przypadku tego pytania nie zauważono znacznych różnic między odpowiedziami studentów z różnych ośrodków akademickich.



Rysunek 4. Rodzaj informacji zawarty na opakowaniu mający największy wpływ na zakup pieczywa

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

## Podsumowanie

Powyższe badania wykazały, że młodzi ludzie – studenci uczelni z Trójmiasta, wykazują różnorodne preferencje odnośnie do spożywania pieczywa. Analiza wyników pozwala na stwierdzenie, że młode pokolenie charakteryzuje się świadomym podejściem do wyboru pieczywa oraz kieruje się bardziej względami jakościowymi aniżeli ekonomicznymi przy jego wyborze. W wyniku przeprowadzonych badań wyciągnięto następujące wnioski:

1. Jednym z podstawowych składników diety młodych ludzi jest pieczywo, które większość z nich spożywa codziennie w ilości średnio 3–4 kromek chleba.
2. Respondenci najczęściej kupują pieczywo pszenne jasne, krojone lub bułki.
3. Najistotniejszym czynnikiem mającym wpływ na wybór pieczywa są walory smakowo-zapachowe, wskazujące na jego jakość.
4. Najczęstszym miejscem zakupu pieczywa wśród młodych ludzi jest piekarnia lub supermarket.
5. Respondenci oceniają jakość pieczywa dostępnego na rynku na poziomie średnim oraz dobrym.
6. Młode pokolenie wykazuje świadomą postawę przy wyborze pieczywa. Może o tym świadczyć fakt, że ponad połowa badanych respondentów brała pod uwagę informacje zawarte na etykiecie pieczywa, a szczególności jego skład.

### Bibliografia

- Jeżewska-Zychowicz, M., Królak, M. (2015). Zachowania konsumenckie na rynku pieczywa i ich wybrane uwarunkowania. *Handel Wewnętrzny*, 2 (355), 185–196.
- Kępińska, A. (2015). Moda na pieczywo całoziarne? Czy pieczywo jasne tuczy i jest niezdrowe? *Przegląd Zbożowo-Młynarski*, 2, 9–10.
- Kowalska, H., Marzec, A., Mucha, M. (2012). Ocena sensoryczna wybranych rodzajów pieczywa funkcjonalnego oraz preferencje pieczywa wśród konsumentów. *Zeszyty Problemowe Postępów Nauk Rolniczych*, 571, 67–78.
- Mańkowski, D.R., Fraś, A., Gołębiowska, K., Gołębiwski, D. (2016). *Pieczywo okiem konsumenta*. Pobrano z: [www.wpiekarni.pl/artykuly.php?id=60](http://www.wpiekarni.pl/artykuly.php?id=60).
- Piekut, M. (2008). Konsumpcja pieczywa w polskich gospodarstwach domowych. *Przegląd Piekarski i Cukierniczy*, 7 (56), 16–18.
- Piekut, M. (2015). Spożycie produktów zbożowych w Polsce – poziom, struktura, determinanty. *Przegląd Zbożowo-Młynarski*, 9 (59), 7–9.
- Szacunki spożycia pieczywa w Polsce mogą być zaniżone*. (2016). Pobrano z: [www.portalspozywczy.pl/zboza/wiadomosci/szacunki-spozycia-pieczywa-w-polsce-moga-byc-zanizone,122341.html](http://www.portalspozywczy.pl/zboza/wiadomosci/szacunki-spozycia-pieczywa-w-polsce-moga-byc-zanizone,122341.html).
- Świątlik, K. (2012). Zmiany cen pieczywa w latach 1994–2011. *Przegląd Piekarski i Cukierniczy*, 6 (60), 8–10.

### Determinants of Bread Choice in the Opinion of Students from the Tri-City

**Keywords:** the bread market, consumer preferences, purchasing determinants

**Summary** The main objective of the research presented in the article was to gather information on the variety of baked goods that young consumers choose on the market, as well as identification of factors taken into account in the decision process and the eaten quantity. The study group consisted of 300 randomly select students of the three Tri-City universities. Consumer research has shown that young consumers prefer to purchase white,

pre-cut bread, not paying much attention to its price. An important factor impacting their decision are the values of flavor, indicating its quality. The young generation shows a conscious attitude in the selection of breads. It may be indicated by the fact that its composition is very important to be checked on the label before they buy bread.

*Translated by Natalia Chomaniuk*

**Cytowanie**

Przybyłowski, P., Urbańska, K., Chomaniuk, N. (2016). Determinanty wyboru pieczywa w opinii studentów Trójmiasta. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 167–175.





Renata Seweryn

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Wydział Zarządzania  
e-mail: [renata.seweryn@uek.krakow.pl](mailto:renata.seweryn@uek.krakow.pl)

## Internet czynnikiem dywergencji w zachowaniach turystycznych Polaków (w świetle wyników badań)

**Kod JEL:** L83, Z33, D12, E21

**Słowa kluczowe:** internet, informacja, komunikacja, zachowania turystyczne

**Streszczenie.** Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy i które zachowania turystyczne Polaków uzyskujących wiedzę z internetu są odmienne od zachowań tych naszych rodaków, którzy do sieci nie sięgają podczas poszukiwania ofert wypoczynku. Do ustalenia owych rozbieżności (za pomocą testu *U* Manna-Whitneya oraz  $\chi^2$  Pearsona) wykorzystano dane pochodzące z badań ankietowych, przeprowadzonych w 2015 roku. Uzyskane wyniki (które poprzedziła kwerenda literatury przedmiotu na temat zalet internetu jako źródła informacji w turystyce) pozwalają stwierdzić, że polscy turyści internauci częściej niż inni mieszkańcy naszego kraju uprawiają turystykę, organizują sobie wyjazd samodzielnie, podróżują ze znajomymi, własnym samochodem, nocują w hotelach i kwaterach prywatnych oraz korzystają z usług restauracji i spożywają posiłki typu fast food.

### Wprowadzenie

Internet zmienił oblicze rynku. Stał się ważnym medium, pozwalającym firmom i innym instytucjom na dotarcie do licznych, heterogenicznych klientów, kształtowanie wizerunku i działalność promocyjną. Konsumentów obdarzył natomiast siłą i zapewnił im znacznie większy dostęp do konkurencyjnych produktów, niższych cen i bonusów oraz lepszych dóbr i usług. Dwukierunkowa komu-

nikacja przedsiębiorstwa z klientem w internecie i zjawisko tzw. *feedbacku* informacyjnego<sup>1</sup> umożliwia aktywne uczestnictwo nabywcy w tworzeniu wartości zakupionego produktu, który przyjmuje przez to zindywidualizowany charakter. Dlatego też globalna sieć jest obecnie wykorzystywana w procesie wyboru przez konsumentów niemal wszystkich produktów, także dóbr i usług turystycznych. Jednak nie wszyscy współcześni turyści korzystają z tego wszechstronnego systemu komunikacyjnego i można zakładać, że ich zachowania turystyczne różnią się od zachowań turystów internautów. Celem artykułu jest weryfikacja tej tezy na podstawie informacji pochodzących z badań ankietowych przeprowadzonych wśród Polaków w 2015 roku.

### Zalety internetu w procesie wyboru dóbr i usług turystycznych

Z badań przeprowadzonych przez IAB Polska wynika, że internet jest zdecydowanym liderem wśród źródeł wiedzy, przydatnych w procesie zakupowym produktów związanych z turystyką i aktywnym wypoczynkiem (*E-konsumenci...*, 2015, s. 10). Przyczyniają się do tego jego liczne zalety. Dość wspomnieć choćby, że sposób przedstawiania danych na stronach www jest bardzo atrakcyjny z punktu widzenia klienta–turysty. Mają one bowiem postać hipertekstową, a zatem namiastki odległych produktów mogą być realistycznie prezentowane przez połączenie tekstu, dźwięku, grafiki, obrazów statycznych i animacji, a nawet zapachów (Niemczyk, 2009, s. 572). Co więcej, informacje te w większości są bardziej aktualne niż w przypadku tradycyjnych nośników, dzięki możliwościom szybszej zmiany danych.

Przewagę nad innymi mediami daje internetowi także fakt, że stanowi on „ocean informacji”, a jeśli czegoś w nim nie ma, należy przypuszczać, że to coś wręcz nie istnieje. Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że dla przeciętnego użytkownika pozyskanie tych informacji (dzięki przeglądarkom i wyszukiwarkom) jest bardzo proste. Ponadto większość systemów obsługujących internetowe kanały dystrybucji dysponuje funkcją umożliwiającą rejestrację użytkownika, dzięki czemu przy następnych zakupach proces rezerwacji jest znacznie skrócony (Nalazek, 2010, s. 25–26). Dużą korzyścią dla klienta jest też nieograniczony dostęp – z zasobów sieci można korzystać 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu, na dodatek z własnego mieszkania lub z każdego innego miejsca, gdzie się aktualnie przebywa (Seweryn, 2011, s. 257). Zaletą jest również fakt, że czas upływający pomiędzy wysłaniem zapytania a odpowiedzią oferenta może być bardzo krótki, wręcz porównywalny z bezpośrednią rozmową.

---

<sup>1</sup> *Feedback* informacyjny to zwrotna informacja od klienta, skierowana do firm lub społeczności konsumenckich w internecie (Karciarz, Dudko, 2010, s. 14–15).

### Turystyczne produkty poszukiwane przez Polaków w sieci

Według badań przeprowadzonych w 2012 roku polscy turyści–internauci poszukują w sieci przede wszystkim miejsc turystycznych (96,67%), informacji o konkretnych produktach (81,67%) i opinii na temat danych usług (61,25%). Około 1/3 respondentów porównuje ceny, a 15,83% rezerwuje usługi na portalach biur podróży. Największym zainteresowaniem cieszą się wyjazdy zorganizowane (95,42%) oraz salony tradycyjnych i adresy internetowych biur podróży (odpowiednio 61,25% i 59,17%) (Smul, 2013, s. 101–102).

Z kolei wyniki badań przeprowadzonych w 2013 roku wśród polskich internautów pozwalają stwierdzić, że 78% z nich wykorzystuje strony www do planowania wypoczynku. Ponad 82% ankietowanych szuka w sieci informacji o miejscach, w które jedzie, a 70% – ofert wyjazdów i hoteli. Największą popularnością cieszy się internetowa rezerwacja: noclegów w hotelach lub pensjonatach (69,13%), biletów lotniczych (61,74%), wczasów (52,23%) oraz domów, mieszkań lub pokoi (41,75%). O wyborze konkretnych produktów decyduje przede wszystkim cena (ponad 76% wskazań) (Smaga i Dwornik, 2013, s. 5, 7, 10, 13).

Dane te potwierdzają badania przeprowadzone w 2015 roku, z których wynika, że większość Polaków samodzielnie organizuje sobie wypoczynek – jedynie 12% wykupuje wyjazd zorganizowany przez biuro podróży. Wprawdzie istotną rolę w planowaniu peregrynacji odgrywa internet (2/3 wskazań), ale już przy zakupie lub rezerwacji wyjazdu mieszkańcy Polski chętniej korzystają z tradycyjnych sposobów, np. telefonu (39%) (*Wakacyjne...*, 2015, s. 9, 11–12).

### Metodyka badań

Dla znalezienia odpowiedzi na pytanie: czy korzystanie z internetu wywołuje rozbieżności w zachowaniach turystycznych Polaków?, wykorzystano wyniki badań ankietowych, przeprowadzonych w 2015 roku<sup>2</sup>. Do celów niniejszego artykułu respondentów podzielono na dwie grupy: szukających ( $S_1$ ,  $n = 613$ ) i nieszukających ( $S_2$ ,  $n = 433$ ) w sieci ofert wypoczynku. Statystycznie istotne

---

<sup>2</sup> Sondaż diagnostyczny zrealizowano w ramach badań statutowych Katedry Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie – temat nr 024/WZ-KT/01/2015/S/5024 pt. *Zmiany zachowań turystycznych Polaków i ich uwarunkowań w latach 2006–2015*, kierownik: J. Berbeka, członkowie zespołu: J. Berbeka, Z. Borek, K. Borodako, K. Lipecki, A. Niemczyk, M. Rudnicki, J. Sala, R. Seweryn, D. Ziarkowski. W 2015 r. przeprowadzono wywiady techniką CAWI oraz bezpośrednie wywiady F2F, przy wykorzystaniu autorskiego kwestionariusza ankiety, na próbie 1046 osób. Szerzej na temat metodyki badań: Berbeka, 2016, s. 91–96.

różnice między nimi określono za pomocą testu  $U$  Manna-Whitneya (w przypadku zmiennych  $Y_j$  wyrażonych w skali porządkowej) i  $\chi^2$  Pearsona (w odniesieniu do zmiennych  $Y_j$  wyrażonych w skali nominalnej<sup>3</sup>).

Biorąc pod uwagę wcześniej zaprezentowane wyniki publikowanych badań oraz własne obserwacje autorki, wyspecyfikowano następujące hipotezy szczegółowe:

- H<sub>1A</sub>: Polacy czerpiący wiedzę z internetu wyjeżdżają w celach turystycznych częściej od innych naszych rodaków.
- H<sub>1B</sub>: Turyści internauci w większym odsetku niż inni mieszkańcy naszego kraju organizują sobie wyjazd samodzielnie.
- H<sub>1C</sub>: Większa grupa polskich turystów zasięgających informacji w internecie niż tych, którzy z tego medium nie korzystają, podróżuje ze znajomymi.
- H<sub>1D</sub>: Polacy szukający w sieci ofert wypoczynku częściej od innych obywateli RP podróżują turystycznie samolotem.
- H<sub>1E</sub>: Hotele i kwatery prywatne cieszą się większym zainteresowaniem wśród polskich turystów czerpiących niż wśród nieczerpiących wiedzy ze stron www.
- H<sub>1F</sub>: Polacy korzystający z internetu w procesie decyzyjnym częściej od innych naszych rodaków spożywają posiłki typu fast food.
- H<sub>1G</sub>: Wydatki Polaków szukających informacji w sieci są niższe niż wydatki innych polskich turystów.

Uwzględniając do analizy 19 zmiennych  $Y_j$ , postawiono 19-krotnie dwie hipotezy statystyczne:  $H_0$  – zachowania turystyczne Polaków korzystających z internetu w procesie wyboru ofert wypoczynku ( $S_1$ ) są takie same, jak Polaków, którzy nie czerpią wiedzy z tego medium ( $S_2$ ) oraz  $H_1$  – zachowania obu grup polskich turystów ( $S_1$  i  $S_2$ ) różnią się istotnie. W sytuacji gdy wynik prawdopodobieństwa testowego  $p$  był mniejszy od  $\alpha = 0,05$ , należało przyjąć  $H_1$ . W przeciwnym wypadku nie było podstaw do odrzucenia  $H_0$ . Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 1. Pozwalają one stwierdzić, że istotne rozbieżności w zachowaniach obu grup respondentów ( $S_1$  i  $S_2$ ) dotyczą: sposobu organizacji ( $Y_1$ ) i częstotliwości wyjazdów turystycznych ( $Y_{18}$ ), towarzystwa w podróży ( $Y_2$ ), samochodu jako środka transportu ( $Y_3$ ), a także pociągu ( $Y_6$ ) i samolotu ( $Y_7$ ) podczas podróży zagranicznych, zakwaterowania w hotelach, motelach ( $Y_8$ ) i kwaterach prywatnych ( $Y_{10}$ ), a także na kempingach/polach namiotowych ( $Y_{11}$ ) podczas wyjazdów zagranicznych, spożywania posiłków w restauracjach ( $Y_{14}$ ) i żywności typu fast food ( $Y_{16}$ ), a także stołowania się w miejscach noclegu przy podróżach zagranicznych ( $Y_{13}$ ) i korzystania z własnego prowiantu podczas wyjazdów kra-

<sup>3</sup> W przypadku zmiennych: środek transportu, miejsce noclegu i sposób odżywiania się, z uwagi na możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi, a tym samym ze względu na symetryczność tablic (2x2), do obliczenia  $\chi^2$  wykorzystano wzór z tzw. poprawką Yatesa.

jowych ( $Y_{17}$ ), a ponadto wysokości sum wydatkowanych w czasie podróży zagranicznych ( $Y_{19}$ ). W odniesieniu do pozostałych zmiennych  $Y_j$  nie występują statystycznie istotne odmienności w zachowaniach turystycznych Polaków.

Tabela 1

Wyniki testów istotności różnic w zachowaniach Polaków korzystających ( $S_1$ ) i niekorzystających ( $S_2$ ) z internetu w procesie wyboru produktów turystycznych

| Zmienne ( $Y_j$ )  | Rodzaj testu       | $p^*$ wyjazdy krajowe        | $p^*$ wyjazdy zagraniczne    |
|--|--------------------|------------------------------|------------------------------|
| Sposób organizacji podróży turystycznych ( $Y_1$ )                                 | $\chi^2$           | <b><math>p=0,0000</math></b> | <b><math>p=0,0000</math></b> |
| Towarzystwo w podróży turystycznej ( $Y_2$ )                                       |                    | <b><math>p=0,0000</math></b> |                              |
| Srodek transportu wykorzystywany w podróży turystycznej                            |                    |                              |                              |
| samochód ( $Y_3$ )   |                    | <b><math>p=0,0000</math></b> | <b><math>p=0,0005</math></b> |
| autokar ( $Y_4$ )  |                    | $p=0,0947$                   | $p=0,1546$                   |
| autobus kursowy ( $Y_5$ )  |                    | $p=0,0514$                   | $p=0,1264$                   |
| pociąg ( $Y_6$ )   |                    | $p=0,9066$                   | <b><math>p=0,0022</math></b> |
| samolot ( $Y_7$ )  |                    | $p=0,6218$                   | <b><math>p=0,0021</math></b> |
| Miejsce noclegu podczas podróży turystycznej                                       |                    |                              |                              |
| hotel/motel ( $Y_8$ )  |                    | <b><math>p=0,0001</math></b> | <b><math>p=0,0005</math></b> |
| schronisko ( $Y_9$ )   |                    | $p=0,3028$                   | $p=0,0598$                   |
| kwatery prywatna ( $Y_{10}$ )  |                    | <b><math>p=0,0002</math></b> | <b><math>p=0,0021</math></b> |
| kemping/pole namiotowe ( $Y_{11}$ )  |                    | $p=0,0789$                   | <b><math>p=0,0435</math></b> |
| rodzina, znajomi ( $Y_{12}$ )  |                    | $p=0,6532$                   | $p=0,9426$                   |
| Sposób odżywiania się podczas podróży turystycznych w miejscu noclegu ( $Y_{13}$ ) |                    |                              |                              |
| w restauracjach ( $Y_{14}$ )   |                    | $p=0,4372$                   | <b><math>p=0,0259</math></b> |
| w barach mlecznych ( $Y_{15}$ )  |                    | <b><math>p=0,0000</math></b> | <b><math>p=0,0027</math></b> |
| produkty fast food ( $Y_{16}$ )  |                    | $p=0,7753$                   | $p=0,4912$                   |
| własny prowiant ( $Y_{17}$ )   |                    | <b><math>p=0,0131</math></b> | <b><math>p=0,0004</math></b> |
| własny prowiant ( $Y_{17}$ )   |                    | <b><math>p=0,0415</math></b> | $p=0,3522$                   |
| Częstotliwość podróży turystycznych ( $Y_{18}$ )                                   | $U$ Manna-Whitneya | <b><math>p=0,0000</math></b> |                              |
| Przeciętne wydatki na osobę podczas podróży turystycznej ( $Y_{19}$ )              |                    | $p=0,2259$                   | <b><math>p=0,0002</math></b> |

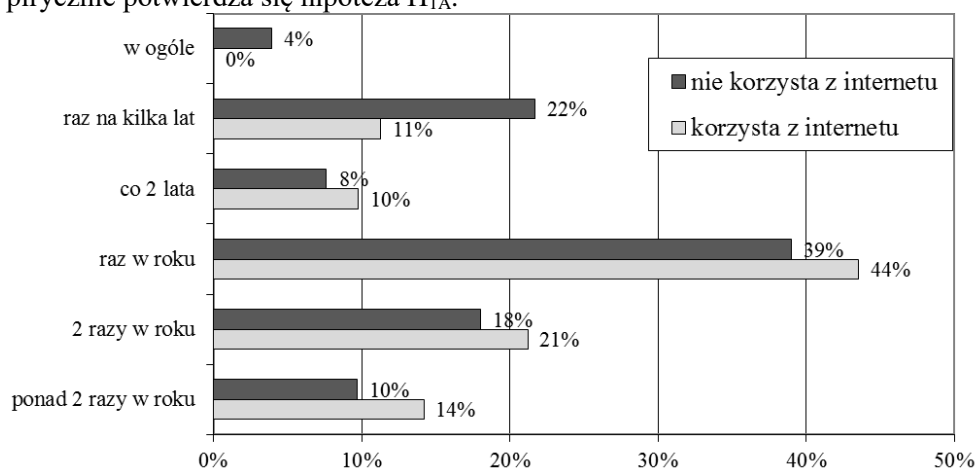
\* Pogrubieniem zaznaczono różnice statystycznie istotne

Źródło: obliczenia własne.

### Istotne dywergencje w zachowaniach mieszkańców Polski w 2015 roku korzystających i niekorzystających z internetu podczas wyboru produktów na rynku turystycznym

Jedną ze zmiennych istotnie różnicujących zachowania turystyczne Polaków w 2015 roku korzystających i niekorzystających z internetu w procesie wyboru ofert wypoczynku jest częstotliwość wyjazdów. Mianowicie więcej mieszkańców naszego kraju należących do tej pierwszej grupy ( $S_1$ ) podróżuje raz na dwa lata i częściej (w sumie 88,74% w stosunku do 74,36%) – zob. rysunek 1.

Z kolei większy procent niekorzystających z informacji w sieci ( $S_2$ ) wyjeżdża raz na kilka lat i w ogóle (w sumie 25,64% w relacji do 11,26%). W ten sposób empirycznie potwierdza się hipoteza  $H_{1A}$ .



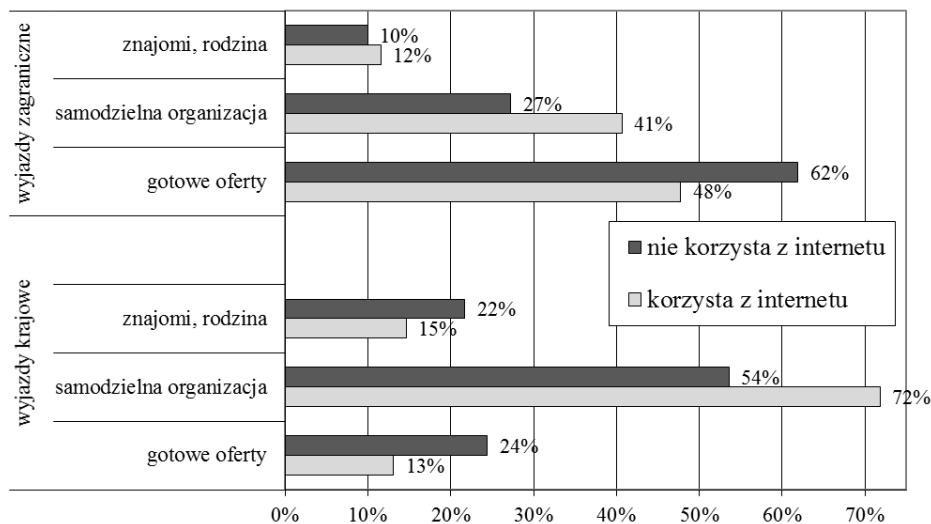
Rysunek 1. Różnice w częstotliwości wyjazdów turystycznych występujące między Polakami korzystającymi i niekorzystającymi z internetu

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o sposób organizacji podróży, to zarówno przy wyjazdach krajowych, jak i zagranicznych większy odsetek mieszkańców Polski uzyskujących wiedzę z internetu niż niesięgających do tego źródła informacji przygotowuje sobie podróż samodzielnie (rys. 2). Spośród Polaków korzystających z sieci aż 71,84% podróżujących po kraju i 40,70% wyjeżdżających za granicę organizuje sobie wypoczynek we własnym zakresie, podczas gdy wśród naszych rodaków nieposzukujących informacji w internecie odsetek ten wynosi odpowiednio 53,56 i 27,27%. Tym samym empirycznie potwierdza się założona hipoteza  $H_{1B}$ .

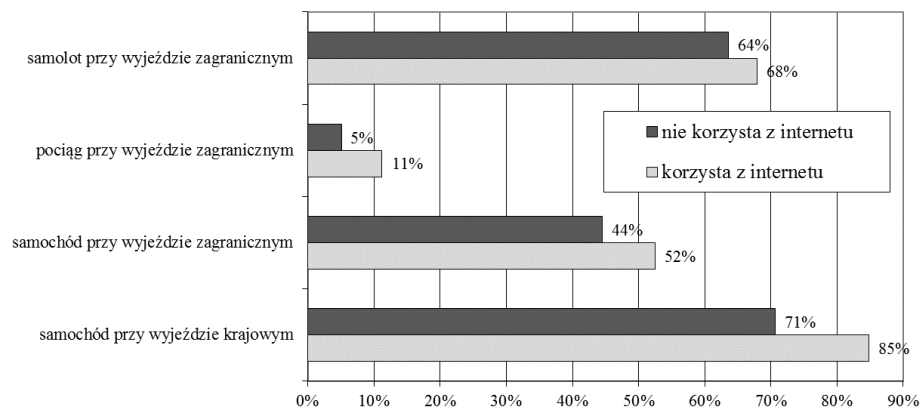
Innym czynnikiem dywergencji wśród polskich turystów ze względu na poszukiwanie w internecie ofert wypoczynku jest towarzystwo w podróży. Mianowicie internauci ( $S_1$ ) częściej od niesięgających do sieci ( $S_2$ ) wyjeżdżają ze znajomymi oraz z rodziną i znajomymi (odpowiednio 18,46% i 38,24% w stosunku do 15,14% i 24,76%). Pozytywnie weryfikuje się zatem hipoteza  $H_{1C}$ .

Biorąc pod uwagę środek transportu, należy stwierdzić, że istotna rozbieżność ze względu na podróżowanie samolotem między Polakami korzystającymi i niekorzystającymi z internetu występuje tylko w odniesieniu do wyjazdów zagranicznych. Ze względu na to, że ci pierwsi stanowią większy odsetek niż drudzy (67,91% w stosunku do 63,56%), hipoteza  $H_{1D}$  potwierdza się, ale tylko częściowo. Mieszkańcy Polski zasięgujący informacji w sieci częściej niż nieszukający danych w tym medium preferują natomiast samochód, a przy podróżach zagranicznych – także pociąg (rys. 3).



Rysunek 2. Różnice w sposobie organizacji turystycznych wyjazdów krajowych i zagranicznych występujące między Polakami korzystającymi i niekorzystającymi z internetu

Źródło: opracowanie własne.

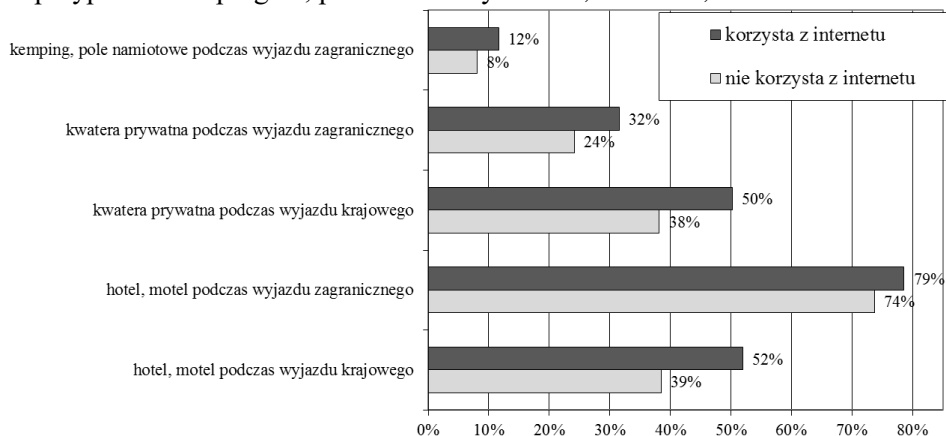


Rysunek 3. Istotne różnice w zachowaniach Polaków korzystających i niekorzystających z internetu ze względu na środek transportu podczas wyjazdów turystycznych

Źródło: opracowanie własne.

Analizując uzyskane wyniki w zakresie miejsca noclegu, można dojść do konstatacji, że zarówno hotele, motele, jak i kwatery prywatne, a ponadto kempingi, pola namiotowe podczas wyjazdów zagranicznych cieszą się większym zainteresowaniem wśród naszych rodaków czerpiących niż wśród nieczerpiących wiedzy z internetu (rys. 4). Stosunek odsetka tych dwóch grup respondentów ( $S_1$  i  $S_2$ ) wynosi w przypadku hoteli, moteli przy podróżach krajowych 51,98% do

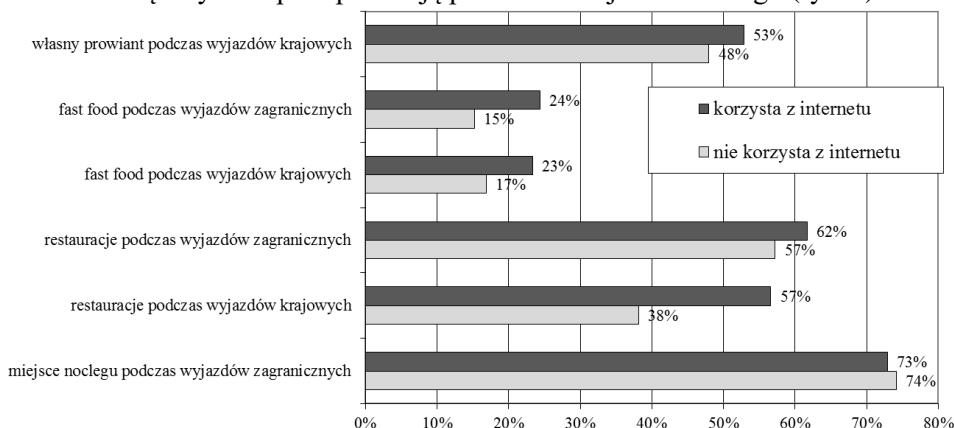
38,51%, a przy zagranicznych – 78,61% do 73,73%, w odniesieniu do kwater prywatnych podczas wyjazdów krajowych – 50,22% do 38,18%, a przy zagranicznych – 31,59 do 24,15% (co pozytywnie weryfikuje hipotezę  $H_{1E}$ ), natomiast w przypadku kempingów, pól namiotowych – 11,69% do 8,05%



Rysunek 4. Istotne różnice w zachowaniach Polaków korzystających i niekorzystających z internetu ze względu na miejsce noclegu podczas wyjazdów turystycznych

Źródło: opracowanie własne.

Zmienna sposób odżywiania się pozwala wysnuć wniosek, że Polacy korzystający z internetu częściej od niekorzystających z tego medium chodzą do restauracji i spożywają produkty typu fast food, a także własny prowiant podczas wyjazdów krajowych. Natomiast ci drudzy przy podróżach zagranicznych w znacznie większym stopniu preferują posiłki w miejscach noclegu (rys. 5).



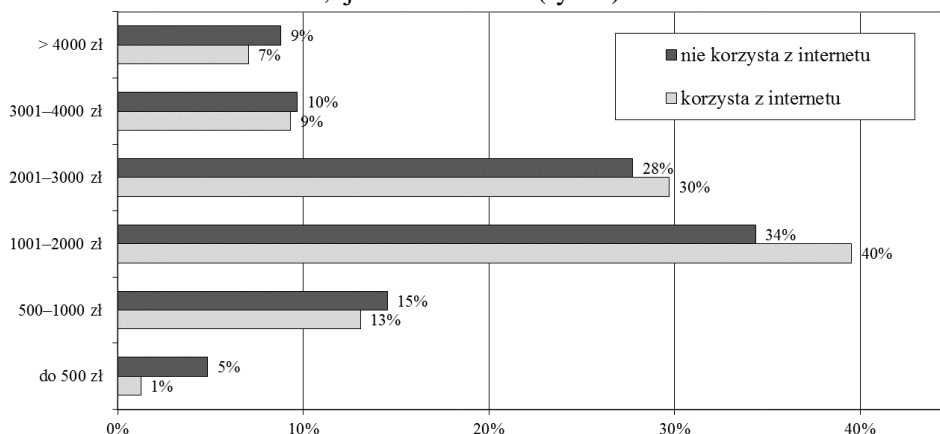
Rysunek 5. Istotne różnice w sposobie odżywiania się podczas wyjazdów turystycznych występujące między Polakami korzystającymi i niekorzystającymi z internetu

Źródło: opracowanie własne.



Relacja między udziałem polskich internautów a udziałem innych mieszkańców Polski w odniesieniu do produktów typu fast food przy wyjazdach krajowych wynosi 23,35% do 16,89%, a przy zagranicznych – 24,39% do 15,25%, co empirycznie potwierdza wyspecyfikowaną hipotezę  $H_{1F}$ .

Rozpatrując wysokość wydatków na wyjazd turystyczny, należy zauważyć, że hipoteza  $H_{1G}$  nie weryfikuje się pozytywnie. Istotna zależność między zmienną  $Y_{19}$  a korzystaniem Polaków z internetu występuje tylko w przypadku podróży zagranicznych, a ponadto odsetek naszych rodaków czerpiących wiedzę z sieci jest wyższy od odsetka nieświadomych do tego źródła informacji jedynie w odniesieniu do kwot średnich, tj. 1001–3000 zł (rys. 6).



Rysunek 6. Różnice w wysokości wydatków na turystyczny wyjazd zagraniczny (na jedną osobę) występujące między Polakami korzystającymi i niekorzystającymi z internetu

Źródło: opracowanie własne.

W pozostałych przedziałach wydatków przeważają natomiast przedstawiciele grupy kontrolnej ( $S_2$ ), w tym zwłaszcza wśród przeznaczających na wyjazd sumy najniższe, tj. do 500 zł na osobę – 4,85% w stosunku do 1,26%.

## Podsumowanie

Internet jest najchętniej używaną technologią w dziejach ludzkości. W ciągu 20 lat urósł do rangi najbardziej zasobnego źródła bezpłatnych informacji i stał się *signum temporis* współczesności. Cyfrowa rewolucja przeniknęła do niemal wszelkich dziedzin życia społecznego, także do turystyki. Nie wszyscy jednak turyści rezygnują z odwiedzania stacjonarnych biur podróży na rzecz wygodnych wyszukiwarek online. Przeprowadzone analizy pozwalają stwierdzić, że w przypadku Polski ci, którzy czerpią wiedzę z internetu, częściej niż inni nasi rodacy

uprawiają turystykę, organizują sobie wyjazd samodzielnie, podróżują ze znajomymi, własnym samochodem, nocują w hotelach i kwaterach prywatnych oraz korzystają z usług restauracji i spożywają posiłki typu fast food. Stanowi to istotną wskazówkę dla firm turystycznych. Dostarcza im bowiem informacji, jakie produkty cieszą się największym zainteresowaniem w sieci, a tym samym które powinny być w tym medium komunikowane w sposób szczególny. Firmy te muszą jednak brać pod uwagę fakt, że tylko 2/3 dorosłych Polaków surfuje po necie, a najważniejszym kryterium wykluczenia cyfrowego jest wiek – wśród osób do 44 roku życia użytkownicy internetu stanowią co najmniej 95%, podczas gdy wśród najstarszych Polaków (w wieku 65 lat i więcej) – tylko 15% (*Internauci...*, 2015, s. 1–2).

### Bibliografia

- Berbeka, J. (red.). (2016). *Zmiany zachowań turystycznych Polaków i ich uwarunkowań w latach 2006–2015*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- E-konsumenci. Consumer Journey Online* (5.04.2016). Część VIII: *Sport i turystyka*. IAB Polska, kwiecień 2015. Pobrano z: <http://iab.org.pl/badania-i-publikacje/8311-2>.
- Internauci 2015. Komunikat z badań CBOS* (1.08.2016). Warszawa: CBOS. Pobrano z: [www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2015/K\\_090\\_15.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2015/K_090_15.PDF).
- Karciaz, M., Dutko, M. (2010). *Informacja w internecie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nalazek, M. (2010). *Internetowe kanały dystrybucji na rynku turystycznym*. Warszawa: Difin.
- Niemczyk, A. (2009). Internet jako nowoczesne medium na współczesnym rynku turystycznym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 559, Ekonomiczne Problemy Usług, 42*, 567–573.
- Seweryn, R. (2011). Dywersyfikacja wykorzystania Internetu przez polskich turystów. W: C. Hałas, B. Mięka (red.), *Spółczesność informacyjna. Gospodarka – technologie – procesy* (s. 255–266). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Smaga, M., Dwornik, B. (6.04.2016). Jak kupujemy wakacje on-line. W: *Wakacje przez internet. Raport*. Interkawywnie.com, maj 2013. Pobrano z: [http://iab.org.pl/wp-content/uploads/2014/01/raport\\_wakacje.pdf](http://iab.org.pl/wp-content/uploads/2014/01/raport_wakacje.pdf).
- Smul, P. (2013). Wykorzystanie internetu w sprzedaży i promocji usług turystycznych, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie, 1*, 88–104.
- Wakacyjne wyjazdy Polaków* (5.04.2016). KPMG w Polsce, sierpień 2015. Pobrano z: <https://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2015/Raport-KPMG-Wakacyjne-wyjazdy-Polakow-2015.pdf>.

### Internet as a Divergence Factor in Tourist Behaviors of Poles (on the Basis of Survey Results)

**Keywords:** internet, information, communication, tourist behaviors

**Summary.** The purpose of the article is to answer to the question, whether and which tourist behaviors of Poles who draw the knowledge from internet are different from the behaviors of those, who do not reach to the network during searching for the tourist products. To determine those divergences (with the help of Mann-Whitney *U* test and Pearson

$\chi^2$  test) there were used the empirical data coming from the survey, conducted in 2015. The obtained results (which was preceded by the literature review on the advantages of internet as a source of information in the tourism) allow to conclude that Polish internet users, more often than others, are engaging in the tourism, are arranging the trip on their own, are travelling with friends, by their own car, they are staying in the hotels and the private lodgings as well as are enjoying the services of the restaurant and are eating the fast food.

*Translated by Renata Seweryn*

### **Cytowanie**

Seweryn, R. (2016). Internet czynnikiem dywergencji w zachowaniach turystycznych Polaków (w świetle wyników badań). *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 177–187.



Katarzyna Szalonka<sup>1</sup>, Lucyna Witek<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Uniwersytet Wrocławski  
Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii  
e-mail: katarzyna.szalonka@uwr.edu.pl

<sup>2</sup> Politechnika Rzeszowska  
Wydział Zarządzania  
e-mail: lgarbacz@prz.edu.pl

## Postawy i zachowania prozdrowotne pokolenia Z w świetle badań pierwotnych

**Kod JEL:** I12, M31

**Słowa kluczowe:** zdrowie, zachowania prozdrowotne, prozdrowotny styl życia, promocja zdrowia, pokolenie Z

**Streszczenie.** Celem artykułu jest identyfikacja prozdrowotnych oraz destrukcyjnych postaw i zachowań młodych konsumentów należących do pokolenia Z. Dla osiągnięcia celu zrealizowano badania pierwotne, przeprowadzone od 7 stycznia do 6 lutego 2016 roku na próbie 411 studentów 11 wrocławskich uczelni, za pomocą metody CAPI. Podmiotem badania byli studenci, będący przedstawicielami pokolenia Z. Z badań wynika, że zdrowie jest ważne dla młodych ludzi. Badani uważają, że prowadzą prozdrowotny styl życia, ale jednocześnie przyznają się, że sięgają po fast food, alkohol, a nawet substancje psychoaktywne. W ich zachowaniach można znaleźć wiele sprzeczności. Z jednej strony wykazują się cechami prozdrowotnego stylu życia, np. aktywnością fizyczną, a z drugiej wykazują zachowania autodestrukcyjne. Konieczne wydaje się prowadzenie edukacji zdrowotnej od wczesnego dzieciństwa i propagowanie prozdrowotnych zachowań.

### Wprowadzenie

Konstytucja Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) ustanowiona w 1946 roku głosi, że najwyższe standardy w zakresie zdrowia powinny być osiągalne

dla wszystkich osób bez względu na rasę, religię, przekonania polityczne, uwarunkowania ekonomiczne lub społeczne (Whitehead, Dahlgren, 2010). Początkowo zakładano, że stan zdrowia zależy od opieki zdrowotnej i natury. Jednak analiza zachowań pacjentów wskazywała, że człowiek, choć całkowicie zdrowy w dniu urodzenia, przez kilka lat swojego życia niszczy swoje zdrowie niewłaściwym stylem życia.

W latach 70. XX wieku M. Lalonde w raporcie *A new perspective on the health of Canadians* przedstawił koncepcję czynników warunkujących zdrowie (Lalonde, 1981). Zasugerował on, że rosnące nakłady na opiekę zdrowotną nie przyczyniają się do poprawy stanu zdrowia, natomiast niewłaściwe postawy żywieniowe, autodestrukcja (alkohol, narkotyki, tytoń), ograniczona aktywność fizyczna, zanieczyszczone środowisko, a także uwarunkowania genetyczne przyczyniają się do utraty zdrowia. Kilkudziesięcioletnie badania pozwoliły oszacować na poziomie 55% wpływ stylu życia na stan zdrowia. Taka diagnoza wyznaczyła kierunek dalszych działań, polegających na edukacji społeczeństwa przez wprowadzenie zmian nawyków i zachowań pacjentów w zakresie mobilizacji do aktywności fizycznej, sposobu odżywiania, ograniczenia konsumpcji autodestrukcyjnej i prowadzenia profilaktyki zdrowotnej.

Celem artykułu jest identyfikacja prozdrowotnych oraz destrukcyjnych postaw i zachowań młodych konsumentów należących do pokolenia Z. Dla osiągnięcia celu zrealizowano badania pierwotne, z których wynika, że zdrowie jest ważne dla młodych ludzi, którzy twierdzą, iż prowadzą prozdrowotny styl życia, choć jednocześnie sięgają po fast food, alkohol czy substancje psychoaktywne.

### **Przegląd literatury**

Zdrowie stanowi największą wartość i rodzaj specyficznego bogactwa, a zarazem prawo człowieka wymagające zdecydowanej ochrony. Jest ono zasobem życiowym, obejmującym zasoby osobiste i społeczne oraz możliwości fizyczne. Stanowi potencjał zdolności przystosowania się organizmu do wymogów środowiska wyposażający organizm w dyspozycję do utrzymania równowagi między nim a środowiskiem (Karwat i in., 2012). Zdrowie zostało zdefiniowane przez WHO jako dobrostan nie tylko fizyczny, ale umysłowy, duchowy oraz społeczny. Na zdrowie należy spojrzeć jako na dynamiczny proces oraz system wzajemnych uwarunkowań w relacji organizm–środowisko. Obecnie analizując kwestie zdrowia, przyjmuje się tzw. koncepcję holistyczną, która obejmuje cztery wymiary zdrowia, a mianowicie zdrowie fizyczne, związane z prawidłowym funkcjonowaniem organizmu; zdrowie psychiczne; zdrowie społeczne, związane z pełnieniem ról społecznych i utrzymywaniem prawidłowych relacji z innymi ludźmi, oraz zdrowie duchowe dotyczące przestrzegania zasad, religii i utrzymania wewnętrznej harmonii.

Do czynników decydujących o zdrowiu można zaliczyć czynniki: genetyczne, środowiskowe, związane ze stylem życia (pracą, nauką, wypoczynkiem, dietą) oraz kulturę zdrowotną. Przez kulturę zdrowotną rozumie się zachowania wynikające z poziomu wiedzy o zdrowiu. Zachowania zdrowotne można podzielić na prozdrowotne i antyzdrowotne (Skommer, 1997). Pierwsza grupa dotyczy zachowań, które mają dobry wpływ na zdrowie. Obejmują one sfery zdrowia fizycznego, psychicznego i społecznego oraz zachowania profilaktyczne. Do zachowań związanych ze zdrowiem fizycznym należy wymienić dbałość o ciało i otoczenie, poziom aktywności fizycznej, racjonalne odżywienie, odpowiednie warunki pracy i dbałość o sen. Zachowania związane głównie ze zdrowiem psychicznym i społecznym związane są z m.in. utrzymywaniem kontaktów społecznych oraz radzeniem sobie z permanentnym stresem. Z kolei zachowania prewencyjne to: samokontrola zdrowia, poddawanie się badaniom profilaktycznym oraz bezpieczne zachowania w życiu codziennym. Z kolei zachowania antyzdrowotne są to wszystkie negatywne czynniki szkodzące zdrowiu. Zalicza się do nich palenie tytoniu, spożywanie alkoholu i narkotyków oraz innych substancji psychoaktywnych i podejmowane wszelkie inne zachowania destrukcyjne dla organizmu itp.

W badaniach podkreśla się, że największy wpływ na zdrowie konsumentów ma ich styl życia, nieco mniejszy środowisko fizyczne i społeczne oraz czynniki genetyczne, a najmniejszy służba zdrowia (Karski, 2003). Styl życia rozpatruje się jako system naczelnych wartości i celów, do których człowiek dąży, system metod i środków ich realizacji, a w szczególności wynikające z nich stałe charakterystyczne cechy zachowania człowieka (Wilk, 2003). Na styl życia konsumenta składają się standardowe reakcje i wzory zachowań (działania, czynności, praktyki) ukształtowane w procesie socjalizacji (interakcji z rodzicami, innymi członkami rodziny, rówieśnikami, pod wpływem nauki w szkole, mediów). Styl życia może ulegać zmianom pod wpływem różnych czynników i ewolucji społecznych w rozmaitych punktach czasu i przestrzeni. Wybór określonego stylu życia zależy od cech poznawczych i emocjonalnych konsumenta oraz czynników w otaczającym środowisku społecznym (Ponczek, Olszowy, 2012). Badania J.E. Kowalskiej (2007) pokazały zależność między wpływem środowiska a poszczególnymi składnikami treściowymi postaw prozdrowotnych badanych studentów.

Istotną rolę w prozdrowotnym stylu życia odgrywa właściwa dieta, która ma pozytywny wpływ na rozwój człowieka, zaspokajając jego potrzeby biologiczne, psychospołeczne oraz utrzymanie organizmu w dobrym stanie. Niewłaściwe odżywianie stanowi bezpośrednią przyczynę wielu chorób. Dzieci i młodzież mają problem z otyłością, cukrzycą oraz anoreksją i bulimią. Badania E. Dybińskiej (2014) pokazały, że młodzież w zakresie racjonalnego odżywiania prezentuje pozytywne nawyki. Ponad 60% spożywa dziennie 3–4 posiłki, które są zróżnico-

wane pod względem odżywczym oraz bogate w warzywa i owoce. Z kolei badania A. Bochenek i A. Grabowiec (2013) wykazały istnienie pewnych nieprawidłowości zarówno w zakresie odżywiania, jak i aktywności fizycznej, stanowiących istotne determinanty stylu życia.

Obserwuje się zwiększenie zainteresowania konsumentów aspektem zdrowotnym w przemyśle spożywczym (Sahota, 2009). Popyt na żywność ekologiczną oraz funkcjonalną w ostatnich latach dynamicznie wzrasta (Goetzke, Spiller, 2014). Konsumentów poszukują też innych w ich odczuciu tzw. zdrowych produktów (Witek, Szalonka, 2016). Do nich należy zaliczyć żywność oznaczoną jako naturalna, żywność bez hormonów i antybiotyków oraz bez GMO, żywność oznaczoną jako lokalna oraz produkty pochodzące z recyklingu czy produkty przyjazne środowisku. Należy zaznaczyć, że percepcja zdrowia, zdrowego produktu jest różna, co ma wpływ na zachowania zakupowe indywidualnych konsumentów.

### Metodyka badania

Przedmiotem badań pierwotnych były postawy i zachowania studentów w obszarze żywienia, aktywności fizycznej i konsumpcji autodestrukcyjnej. Badania przeprowadzono od 7 stycznia do 6 lutego 2016 roku na próbie 411 studentów z 11 wrocławskich uczelni. Badania miały charakter jednorazowy, eksploracyjny. Zastosowano celowy dobór próby. Podmiotem badania byli studenci, będący przedstawicielami pokolenia Z. Generacja Z to młodzi ludzie urodzeni po 1990 roku (niektórzy eksperci datują od 1995 r.), którzy w najbliższym czasie rozpoczną dorosłe życie. Będą samodzielnie podejmować decyzje zakupowe i zarządzać wolnym czasem. Charakteryzuje się ich jako otwartych na świat, mających wiedzę i umiejętności niezbędne do wykorzystania nowych technologii. Eksperci zwracają uwagę, że o sukcesach tej generacji zadecyduje kultura domu rodzinnego. Przyzwyczajeni są do przyjemnego życia i zakładają, że wygoda się im należy (*Generacja Z...*).

Badania przeprowadzono za pomocą metody CAPI (*Computer Assisted Personal Interviewing*). Instrumentem pomiarowym był wystandaryzowany kwestionariusz ankietowy. Celem badania była identyfikacja prozdrowotnych i autodestrukcyjnych postaw i zachowań młodych konsumentów. Dla zrealizowania celu sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jak oceniają badani swój stan zdrowia i styl życia?
2. Jakimi zwyczajami dotyczącymi odżywiania charakteryzują się badani?
3. Czy badani wykazują aktywność fizyczną i w jaki sposób wykorzystują czas wolny?
4. Czy zainteresowani są nabywaniem tzw. zdrowych produktów?
5. Jakie zachowania autodestrukcyjne występują u młodych respondentów?



W pracy postawiono następującą hipotezę: Młodzi ludzie określają swój stan zdrowia jako dobry oraz uważają, że prowadzą zdrowy styl życia, ale ich oceny i opinie są rozbieżne z ich zachowaniami.

Badaniem objęto 69,5% kobiet oraz 24,3% mężczyzn. Miejscem stałego zamieszkania badanych studentów w 71,3% jest miasto, a w 28,7% wieś.

### **Omówienie wyników badania**

Jedna trzecia badanych (34,4%) uważa, że prowadzi zdrowy styl życia. Dużej grupie (32,4%) trudno określić, czy prowadzi zdrowy styl życia, a 27% przyznaje się, że prowadzi niezdrowy styl życia. Trzy czwarte badanych studentów oceniło swój stan zdrowia jako bardzo dobry (17,4%) i dobry (55,5%). Bardzo duża grupa również stwierdziła, że ich waga jest prawidłowa. Tylko 15,5% wskazało, że ma nadwagę. Duża grupa respondentów ćwiczy regularnie (39,1%), z tego 23,1% ćwiczy krótko: od 15 do 30 minut. Tylko 16% ćwiczy regularnie raz lub dwa razy w tygodniu przynajmniej 45 minut. Ekspertki zalecają 60 minut dziennie aktywności fizycznej dla młodych ludzi. Najczęściej wskazywane formy spędzenia czasu wolnego to: spotkania ze znajomymi (66,8%), czytanie książek (54,1%), udział w imprezach kulturalnych (33,4%) oraz oglądanie telewizji (40,3%).

Okolo jedna trzecia badanych deklaruje trzy regularne posiłki. Śniadanie dla badanych jest ważnym elementem diety. Aż 73,5% respondentów jada codzienne śniadania. Tylko 11,3% jada je nieregularnie, a 9,1% w ogóle nie jada. Obiad stanowi podstawowy posiłek, który deklaruje większość ankietowanych. Tylko 9,6% spożywa go nieregularnie a 2,4% nie jada obiadu w ogóle. Podobne tendencje występują w przypadku kolacji.

Stosunkowo duża grupa studentów (21,7%) ma problem z alergiami, a 5,7% badanych przypuszcza, że ich dolegliwości mogą być związane z alergiami. Jedna trzecia badanych konsumentów deklaruje, że kupuje tzw. zdrowe produkty. Duża grupa (23,3%) nie zwraca uwagi na to, czy produkty żywnościowe, które kupuje są zdrowe. Podobne są wskazania w przypadku innych produktów.

Duża grupa badanych studentów wykazuje nieprawidłowe nawyki w odżywianiu. Aż 43,5% nie włącza do śniadań owoców, a 30,5% respondentów warzyw. Śniadanie w większości przypadków oparte jest na nabiale i pieczywie. Obiady najczęściej zawierają mięso, warzywa i produkty mączne. Owoce nie są raczej elementem obiadów. Pieczywo, nabiał i warzywa są najczęściej elementem kolacji. Duża grupa badanych studentów pije soki owocowe i warzywne (zdecydowanie tak zadeklarowało 27,8%, raczej tak – 38,8%).

Duża grupa przyznaje się, że korzysta z restauracji typu fast food. Co siódmy badany student jada w tego typu punktach raz w tygodniu. Częstotliwość

„dwa razy w tygodniu” deklaruje 5,7% ankietowanych. Jedna czwarta respondentów (25,1%) konsumuje tego typu jedzenie dwa razy w miesiącu. Badanym w większości zdarza się jeść posiłki poza domem, ale z różną częstotliwością.

Jednym z elementów towarzyszącym często życiu studenckiemu jest konsumpcja alkoholu. Duża grupa (37,8%) przyznaje, że robi to okazjonalnie, ale w niewielkich ilościach, natomiast 22,9% respondentów pije alkohol w dużych ilościach. Jedna piąta badanych (20,1%) spożywa alkohol kilka razy w tygodniu. Do najczęściej wymienianych rodzajów konsumowanego alkoholu należą: piwo (68,1%), wino (57,2%) i wódka (42,8%). Piją najczęściej u znajomych (58%), w pubie (45,5%) i w domu (54,1%). Prawie jedna piąta badanych studentów (17,7%) przyznaje się, że próbowała zażywać narkotyki.

### **Podsumowanie – wnioski i konkluzje**

Z badań wynika, że młodzi konsumenci nie zwracają szczególnej uwagi na swoje zdrowie i nie dbają o nie. Uważają, że ich stan zdrowia jest dobry i prowadzą zdrowy styl życia. Jednak po analizie wyników można stwierdzić, że zachowania prozdrowotne, choć występują, to pozostawiają wiele do życzenia. Można znaleźć wiele sprzeczności w zachowaniach badanych osób. Z jednej strony wykazują się aktywnością fizyczną, a z drugiej przejawiają zachowania autodestrukcyjne, np. picie alkoholu czy zażywanie narkotyków. Wartość zdrowia wśród młodych ludzi konotowana jest pozytywnie, co rodzi implikacje dla rozwoju branż, segmentów, produktów związanych z prozdrowotnym stylem życia. Badani zainteresowani są nabywaniem zdrowych produktów.

Wiedza konsumentów na temat zachowań prozdrowotnych jest ważnym konstruktem, mającym wpływ na przyjmowanie prozdrowotnego stylu życia. Konieczne wydaje się prowadzenie edukacji zdrowotnej od wczesnego dzieciństwa i propagowanie prozdrowotnych zachowań. Jest to proces składający się z etapów oraz wymagający wielu środków i narzędzi. Promocja zdrowia jest realizowana na świecie zgodnie z wytycznymi WHO oraz polityką społeczną i zdrowotną poszczególnych państw. Wyniki dotychczasowych badań dowodzą, że istnieje silny związek stylu życia ze stanem zdrowia. W Polsce najistotniejsze czynniki ryzyka to: palenie tytoniu, wysokie ciśnienie krwi i poziom cholesterolu, nadwaga i otyłość, nadmierne spożycie alkoholu, niskie spożycie owoców i warzyw oraz mała aktywność fizyczna (Wojtyniak, Goryński, Moskalewicz, 2012).

Ważną ścieżką jest edukacja w przedszkolu, szkole i na studiach oraz w środkach masowego przekazu, ze szczególnym uwzględnieniem internetu i jego narzędzi. Rozwój mediów społecznościowych stwarza warunki współuczestniczenia oraz sprzyja przekazywaniu treści prozdrowotnych. Wiele mają do zaoferowania nowoczesne narzędzia komunikacji marketingowej: *buzz marketing*, *ambient media*, *marketing wirusowy* i *word-of-mouth*, aby zachęcić konsumentów do dyskusowania i polecania treści, dóbr, usług osobom z otoczenia,

zwłaszcza rówieśnikom. W propagowaniu prozdrowotnego stylu życia i minimalizacji zachowań destrukcyjnych może przysłużyć się marketing społeczny. W przypadku zachowań zarówno antyzdrowotnych, jak i prozdrowotnych pomocną funkcję pełnią programy profilaktyczne mające na celu podnoszenie świadomości młodego pokolenia według zasady, że taniej jest zapobiegać niż później leczyć. Przykładem może być „fiński cud”, oparty na wdrożeniu stylu odżywiania wśród mieszkańców regionu Careinii. W latach 70. XX wieku w tym regionie odnotowano najwyższą zachorowalność na serce. Wdrożone przez młodego społecznika programy promocji zdrowia uwolniły ten region od chorób serca i wysokiej śmiertelności spowodowanej zawałami i udarami (Buettner, 2016). Uzasadnia to potrzebę badań w zakresie przyjmowanych stylów życia. Zachowania prozdrowotne są kształtowane pod wpływem różnych czynników w zasadzie od wczesnego dzieciństwa i to one najbardziej będą decydować o stylu życia w przyszłości.

### Bibliografia

- Bochenek, A., Grabowiec, A. (2013). Odżywianie i aktywność fizyczna jako elementy stylu życia młodzieży licealnej. *Lubelski Rocznik Pedagogiczny*, XXXII, 202–213.
- Buettner, D. (2016). Fiński cud, czyli jak urzędnik uzdrowił tysiące ludzi. *Gazeta Wyborcza*, 6 kwietnia.
- Dybińska, E. (2014). Prozdrowotny styl życia oraz zainteresowania aktywnością ruchową w opiniach uczniów wybranych krakowskich szkół ponadgimnazjalnych. *Zdrowie i Dobrostan*, 2, 29–54.
- Generacja Z. Młodzi, otwarci, wychowani w dobrobycie, żyjący w świecie wirtualnym, skazani na kryzys* (10.06.2016). Pobrano z: <http://natemat.pl/55617,generacja-z-mlodzi-otwarci-wychowani-w-dobrobycie-zyjacy-w-swiecie-wirtualnym-skazani-na-kryzys>.
- Goetzke, B.I., Spiller, A. (2014). Health-improving lifestyles of organic and functional food consumers. *British Food Journal*, 116 (3), 510–526.
- Karski, J.B. (2003). *Praktyka i teoria promocji zdrowia – wybrane zagadnienia*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Karwat, I.D., Jędrych, M., Skawiński, D., Pieciewicz, H., Sobieszkański, S.J., Żukow, W., Fronczek, M., Borzęcki, P. (2012). Health and disability – problems with defining, Part 1. Characteristics used in evaluation of the state of health. *Journal of Health Sciences*, 2 (5), 87–100.
- Kowalska, J.E. (2007). Postawy prozdrowotne studentów uczelni wychowania fizycznego w Polsce. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogiki i Administracji w Poznaniu*, 3, 63–71.
- Lalonde, M. (1981). *A new perspective on the health of Canadians*. a working document. Canada: Minister of Supply and Services. Pobrano z: [www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/pdf/perspect-eng.pdf](http://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/pdf/perspect-eng.pdf).
- Ponczek, D., Olszowy, I. (2012). Styl życia młodzieży i jego wpływ na zdrowie. *Problemy Higieniczno-Epidemiologiczne*, 93 (2), 260–268.
- Sahota, A. (2009). The global market for organic food and drink. W: H. Willer, L. Klicher (red.), *World of organic agriculture – statistics and emerging trends 2009* (59–64). Geneva: FiBL.
- Skommer, J. (1997). *Promocja zdrowia*. W: J.T. Marcinkowski (red.), *Podstawy higieny*. Wrocław: Volumed.

- Whitehead, M., Dahlgren, G. (2010). *Pojęcia i zasady przeciwdziałania społecznym nierównościom w zdrowiu: Osiąganie poprawy stanu zdrowia. Część 1*. Warszawa: Wydawnictwo Ministerstwa Zdrowia.
- Wilk, T. (2003). *Edukacja, wartości i style życia reprezentowane przez współczesną młodzież w Polsce w odmiennych regionach gospodarczych*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Witek, L., Szalonka, K. (2016). Wpływ zachowań nabywców na rozwój nowych kanałów dystrybucji „zdrowej” żywności, W: M. Sławińska (red.), *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania* (s. 283–294), Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Wojtyński, B., Goryński, P., Moskałewicz, B. (red.). (2012). *Sytuacja zdrowotna ludności Polski i jej uwarunkowania*. Warszawa: Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego – Państwowy Zakład Higieny. Pobrano z: [www.pzh.gov.pl/stan-zdrowia-ludnosci/sytuacja-zdrowotna-ludnosci-w-polsce/](http://www.pzh.gov.pl/stan-zdrowia-ludnosci/sytuacja-zdrowotna-ludnosci-w-polsce/).

### Pro-Healthcare Attitudes and Behavior of the Generation Z in the Light of the Primary Research

**Keywords:** health, pro-healthcare behavior, pro-healthcare lifestyle, promotion of health, generation Z

**Summary.** The objective of the article was the evaluation of both pro-healthcare and destructive attitudes and behavior of young consumers belonging to the generation Z. In order to achieve the objective, there was conducted the primary research on the group of 411 students of 11 HEI from Wrocław. The research was conducted from 7th January to 6th February 2016 with the use of CAPI method. The subject of the research were students, the representatives of the Z generation. The research results shows that the respondents are convinced that they are leading pro-healthcare lifestyle but simultaneously they admit using fast food, alcohol and even drugs. Their behavior is inconsistent. On the one hand they indicate the pro-health lifestyle, like physical activities and on the other hand they have some destructive behaviors. It seems necessary to conduct the pro-healthcare education from the early childhood and promoting the pro-healthcare behavior.

*Translated by Idalia Szostakowska*

### Cytowanie

Szalonka, K., Witek, L. (2016). Postawy i zachowania prozdrowotne pokolenia Z w świetle badań pierwotnych. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 189–196.

Grzegorz Szymański

Politechnika Łódzka  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
e-mail: [grzegorz.szymanski@p.lodz.pl](mailto:grzegorz.szymanski@p.lodz.pl)

## Cechy e-klientów istotną determinantą rozwoju branży RTV/AGD sektora e-commerce

**Kod JEL:** L81

**Słowa kluczowe:** e-klient, branża RTV/AGD, handel internetowy

**Streszczenie.** Klienci na rynku handlu elektronicznego bardzo często wykazują cechy homogeniczne, przykładowo wskazywanie niższych cen oraz wygody dokonywania zakupów w sieci jako najistotniejsze zalety e-commerce. Jednak w tak turbulentnym i konkurencyjnym otoczeniu coraz częściej menedżerowie internetowych platform handlowych powinni skupiać się na działaniach wyróżniających ich ofertę. Jedną z możliwości jest precyzyjne poznanie zachowań, zwyczajów i preferencji grupy docelowej. Dobór odpowiednich narzędzi komunikacji spersonalizowanych pod kątem cech demograficznych odbiorców oraz branży może okazać się znacznie skuteczniejszym działaniem niż tradycyjne formy marketingowe. Celem publikacji jest wskazanie różnic postrzegania i zachowań w sektorze e-commerce wśród klientów w zależności od podstawowych ich cech demograficznych. W analizie wykorzystano dostarczone przez firmę Opiniac dane z badania przeprowadzonego metodą ankiety internetowej z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety.

### Wprowadzenie

Rozwój handlu internetowego w Polsce charakteryzuje się dużą dynamiką, czego główną przyczyną są niższe koszty, wygoda oraz duża liczba dostępnych informacji. Większość istniejących raportów dotyczących sektora e-commerce

analizuje cały segment, traktując go jako homogeniczny. Jednak duża konkurencyjność e-commerce wymusza na menedżerach wdrażanie innowacji (Pomykański, Błażlak, 2014, s. 146), poszukiwanie nowych odbiorców oraz personalizację działań i kanałów komunikacyjnych, zwłaszcza w poszczególnych branżach. Kustomizacja determinuje wyodrębnienie grup docelowych odbiorców charakteryzujących się wspólnymi cechami. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie różnic postrzegania i zachowań w sektorze e-commerce wśród klientów w zależności od podstawowych ich cech demograficznych. W analizie wykorzystano dostarczone przez firmę Opiniac dane, które były podstawą do stworzenia raportu efektu ROPO. Jako branżę do analizy wybrano najbardziej rozwijający się segment sektora e-commerce w Polsce w ostatnich latach, czyli RTV/AGD.

### **Dynamiczny rozwój e-commerce w Polsce**

Historia rozwoju e-commerce pozwala na wyodrębnienie czterech etapów. Początkowo wszelkie działania i transakcje skupiały się wokół platform EDI (Electronic Data Interchange), dlatego jedna z pierwszych definicji określa e-handel jako współdzielenie się informacją przy użyciu różnych dostępnych technologii teleinformatycznych między organizacjami prowadzącymi transakcje wymiany dóbr i/lub usług (Sokol, 1989). Drugi etap rozpoczął się wraz z upublicznieniem internetu. Powstały pierwsze strony internetowe prezentujące produkty bez możliwości przeprowadzania transakcji elektronicznych. E-commerce definiuje w tym okresie Światowa Organizacja Handlu (WTO) jako produkcję, reklamę, sprzedaż i dystrybucję produktów przez sieci teleinformatyczne. Trzeci okres to upowszechnienie internetu, zwiększenie bezpieczeństwa transakcji, powstanie specjalizowanych firm logistycznych, rozwój sektora płatności internetowych oraz narzędzi i usług wspomagających działania w sektorze e-commerce. Wśród definicji z początku XXI wieku można znaleźć opracowania charakteryzujące e-handel jako „zakup i sprzedaż informacji, towarów i usług za pomocą wyłącznie sieci komputerowych” (Wielki, 2000, s. 57) lub określano procesy kupna-sprzedaży wspierane przez urządzenia elektroniczne (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 2002, s. 1055). Współcześnie można wskazać czwarty etap rozwoju e-commerce, do którego wcześniejsze definicje są wciąż aktualne, a który coraz częściej uwzględnia aspekt wykorzystania urządzeń mobilnych. M-commerce jest współcześnie najszybciej rozwijającą się gałęzią handlu internetowego, czego determinantami są: zwiększająca się liczba smartfonów i tabletów oraz niższe koszty użytkowania mobilnego internetu (Brzozowska-Woś, 2014, s. 8).

Popularność handlu internetowego jest współcześnie potwierdzona przez liczne raporty i badania rynku. Głównymi determinantami według polskich e-klientów są: dostępność całą dobę, brak konieczności osobistej wizyty w sklepie, łatwość dokonywania zakupu oraz atrakcyjniejsze ceny (Gemius, 2015, s. 35). Jednak różnice między wskazanymi czynnikami są uzależnione od danych

demograficznych i ekonomicznych respondentów. Znacznie więcej mężczyzn (54%) niż kobiet (40%) docenia większą ilość informacji o produktach w internecie oraz możliwość kupienia rzeczy używanych lub kolekcjonerskich – uważa tak 44% mężczyzn i tylko 35% płci pięknej. Natomiast kobiety (86%) uważają brak konieczności osobistej wizyty w sklepie jako jedną z najistotniejszych zalet e-zakupów, którą to opinię podziela 80% płci przeciwnej. Dysproporcje zauważane są także przy analizie zalet sektora e-commerce w zależności od wieku respondentów. Dostępność czasowa jest najważniejszą determinantą dla e-klientów w wieku 25–34 lata (93%) oraz powyżej 50. roku życia (91%), są to osoby przeważnie zaczynające pracę zawodową, poświęcające się karierze, które mają mało czasu na osobiste poszukiwania i zakup produktów. Różnice widać także przy analizie czynnika w postaci łatwości porównywania cen; pokolenia młodsze, które wychowywały się z internetem, w wieku 15–24 oraz 25–34 lata znacznie bardziej wartościują ten element (78% i 84%) niż generacja osób w przedziale 34–49 lat (68%) oraz powyżej 50 lat (72%), dla których to grup sama obsługa komputera i narzędzi internetowych może być już barierą.

Aż 31% kupujących w sieci w UK wykorzystuje smartfony, w Niemczech i Hiszpanii to około 29%, zaś w Polsce ten rynek to jedynie 8,3% (Majchrzyk 2015). Ten sektor handlu internetowego także charakteryzuje się dużą wrażliwością na cechy klienta jak również wykorzystywane urządzenia. Polacy mobilnie najczęściej kupują jedzenie i napoje, natomiast wykorzystując komputery stacjonarne – głównie artykuły biurowe. Heterogeniczność wykazują także analizy uwzględniające kategorie produktowe, wśród których w ostatnim roku największe wzrosty popularności e-zakupów odnotowały branże RTV/AGD (wzrost z 52% do 56%), telekomunikacja (z 48% do 51%) oraz DIY (z 22% do 27%) (*E-zakupy...*, 2015), (Omnichannel, 2014, s. 11). DIY (Do It Yourself) to specjalistyczna branża skupiająca wytwórców i sprzedawców m.in. narzędzi i elektro-narzędzi, przyrządów, farb, oświetleń, wykończeń i ogrodnictwa itp. W mniej popularnych branżach działania komunikacyjne także wykorzystują popularne formy marketingowe, podążając za potencjalnymi klientami. Branża modowa jako jedna z pierwszych zauważyła potencjał mediów społecznościowych (Całka, Mróz-Gorgoń, 2014, s. 131), natomiast w internetowych zakupach grupowych dominują oferty turystyczne. Analizę badania przeprowadzono na branżę RTV/AGD jako zyskującej w ostatnim roku największą popularność.

### **Niejednolitość rynku e-commerce w badaniach**

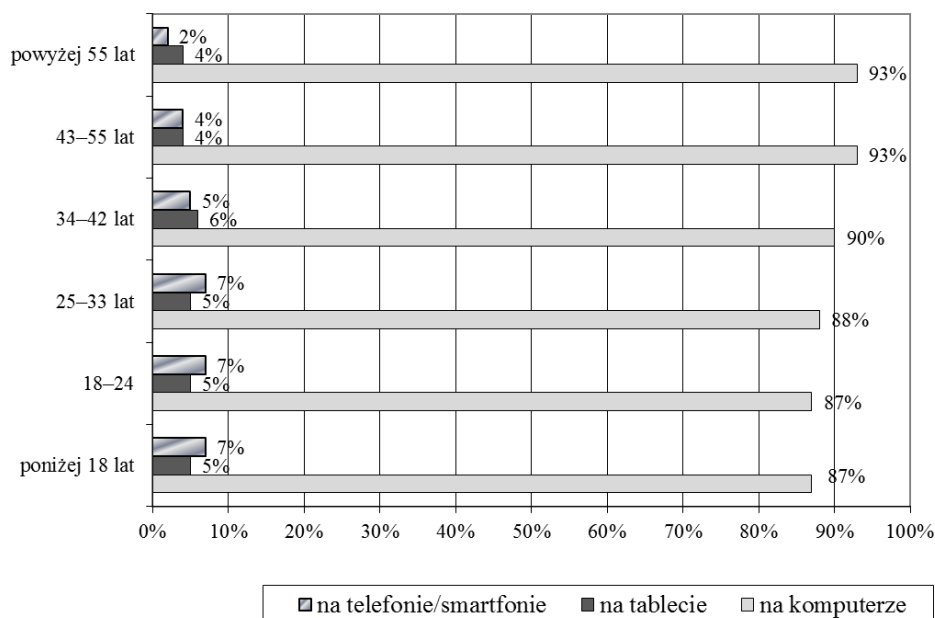
Analizie poddano dane (raw data) uzyskane w ramach współpracy Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej z firmą Opiniac – autora i wydawcy raportu *Efekt ROPO w segmentach polskiego e-commerce – 2015*. Badanie przeprowadzono w czerwcu 2015 roku, wykorzystując kwestionariusz ankie-

towy zawierający pytania zamknięte i jednowymiarowe skale rang oraz skale porządkowe. Badanie zostało przeprowadzone na grupie 13 778 polskich użytkowników internetu, z czego 66% stanowiły kobiety, co wskazuje na próbę niesymetryczną. Jednak jej liczebność pozwala na procentowe przedstawienie poszczególnych wyników podawane oddzielnie dla kobiet lub mężczyzn. Natomiast na potrzeby analizy porównawczej z innymi opracowaniami zastosowano wagi, pozwalające na statystyczne odzwierciedlenie wyników na populacji według danych GUS. W sumie uzyskano 14 932 odpowiedzi, gdyż każdy respondent mógł odpowiadać w kilku kategoriach asortymentowych. Do analizy wybrano wyniki z branży RTV/AGD jako rozwijającej się najdynamiczniej w ostatnim roku w Polsce, gdzie uzyskano 7300 odpowiedzi, z czego 3374 respondentów dokonało zakupu w sklepie internetowym. Zastosowano celowy wygodny dobór próby, dystrybuując kwestionariusz ankiety na popularnym informacyjnym portalu internetowym (Onet.pl) oraz wielu portalach branżowych, zapewniając w ten sposób dostęp do klientów wybranych branż. Dla populacji internautów w Polsce na poziomie 35% (ok. 12 250 000 osób) uzyskano poziom ufności równy 0,99 oraz błąd szacunku 0,011. Do oceny istnienia zależności zmiennych niezależnych od zmiennych zależnych wykorzystano test Chi-kwadrat z przyjętym dla wszystkich przypadków poziomem istotności równym 0,01.

Jako zmienne zależne w badaniu wyznaczono wskaźniki uwzględniające: zakup w sklepie tradycyjnym i internetowym, rodzaj urządzenia, na którym dokonano zakupu w internecie, satysfakcję z zakupionego produktu, poziom zadowolenia z obsługi, szybkość realizacji zamówienia, możliwość polecenia sklepu znajomym oraz formę dokonania zakupu w przyszłości. Natomiast zmiennymi niezależnymi, względem których dokonano pomiaru współczynnika korelacji, zostały oznaczone cechy demograficzne respondentów: płeć oraz wiek.

Na rysunku 1 przedstawiono wyniki odpowiedzi na pytanie pierwsze, identyfikujące wykorzystywane urządzenia podczas zakupów na elektronicznych platformach handlowych branży RTV/AGD w podziale na grupy wiekowe. Uzyskano wartość statystyki Chi-kwadrat na poziomie 24,8 oraz  $p = 0,005695$ , czyli wartości mniejszej od przyjętego kryterium istotności 0,01, co wskazuje na istnienie relacji między analizowanymi zmiennymi. Wybór urządzenia dokonywania e-zakupów jest skorelowany z wiekiem klienta. Widoczna jest zależność zwiększającej się popularności komputera stacjonarnego od wieku respondentów. Relacja ta wydaje się naturalnym zjawiskiem, osoby młodsze należące do generacji Z są dużo bardziej zaznajomione z nowoczesną technologią. Podobną zależność (Chi-kwadrat = 101,35,  $p < 0,00001$ ) uzyskano na podstawie danych z pytania dotyczącego formy ostatniego zakupu (tab. 1), gdzie wraz z wiekiem e-klientów maleje liczba osób dokonujących zakupów w branży RTV/AGD w tradycyjnych sklepach.





Rysunek 1. Popularność urządzeń wykorzystywanych do e-zakupów w branży RTV/AGD względem wieku e-klientów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych dostarczonych przez firmę Opiniac wykorzystanych do raportu *Efekt ROPO w segmentach polskiego e-commerce – 2015*.

W tabeli 1 przedstawiano globalne wyniki odpowiedzi na poszczególne pytania w podziale na wiek respondentów. Pytania 4–6 w kwestionariuszu miały za zadanie zweryfikować poziom satysfakcji z zakupionego produktu (p4), poziom zadowolenia z obsługi klienta (p5) oraz szybkość realizacji zamówienia (p6). W każdym z tych pytań zastosowano skalę wagową od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało najniższy poziom, 5 zaś najwyższy. Analiza wyników dla tych trzech przypadków wskazała istnienie silnej korelacji między zmiennymi, dla średniej uzyskano współczynnik rang Spearmana równy odpowiednio 0,83 (p4/p5), 0,77 (p5/p6) oraz 0,94 (p4/p6). Powiązanie widać także przy poszczególnych wynikach, jednak, aby można było wskazać determinanty wpływające na zależności, należałoby przeprowadzić dodatkowe badanie pogłębiające. Niemniej uzyskane wartości średnie nie wskazują na istnienie korelacji ( $p = 1$ ) względem wieku respondentów.

Tabela 1

Wyniki procentowe odpowiedzi na poszczególne pytania w podziale na przedziały wiekowe (w %)

|   | poniżej 18 lat | 18–24 lat | 25–33 lat | 34–42 lat | 43–55 lat | powyżej 55 lat |
|---|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Forma dokonania ostatniego zakupu   |                |           |           |           |           |                |
| Sklep tradycyjny  | 70             | 62        | 49        | 45        | 46        | 49             |
| Sklep internetowy   | 30             | 38        | 51        | 55        | 54        | 51             |
| Poziom satysfakcji z zakupionego produktu (1–5), 1 – brak                         |                |           |           |           |           |                |
| 1   | 2              | 0         | 1         | 1         | 1         | 0              |
| 2   | 0              | 1         | 1         | 1         | 1         | 1              |
| 3   | 7              | 3         | 2         | 3         | 4         | 4              |
| 4   | 18             | 20        | 22        | 22        | 21        | 25             |
| 5   | 67             | 72        | 73        | 71        | 72        | 67             |
| Nie wiem  | 7              | 4         | 2         | 2         | 1         | 2              |
| Średnia   | 4,3            | 4,5       | 4,6       | 4,6       | 4,6       | 4,5            |
| Poziom zadowolenia z obsługi klienta (1–5), 1 – bardzo niezadowolony              |                |           |           |           |           |                |
| 1   | 0              | 0         | 1         | 1         | 1         | 1              |
| 2   | 4              | 1         | 1         | 1%        | 1%        | 1%             |
| 3   | 7              | 6         | 5         | 5         | 6         | 7              |
| 4   | 20             | 22        | 25        | 26        | 25        | 23             |
| 5   | 64             | 67        | 66        | 65        | 66        | 66             |
| Nie wiem  | 5              | 4         | 2         | 2         | 2         | 2              |
| Średnia   | 4,3            | 4,4       | 4,5       | 4,5       | 4,5       | 4,5            |
| Ocena szybkości realizacji zamówienia (1–5), 1 – zdecydowanie negatywna           |                |           |           |           |           |                |
| 1   | 0              | 1         | 1         | 1         | 1         | 1              |
| 2   | 0              | 1         | 1         | 2         | 1         | 1              |
| 3   | 16             | 8         | 6         | 5         | 7         | 7              |
| 4   | 32             | 20        | 18        | 23        | 23        | 22             |
| 5   | 46             | 67        | 72        | 68        | 68        | 68             |
| Nie wiem  | 7              | 3         | 1         | 1         | 1         | 1              |
| Średnia   | 4,0            | 4,4       | 4,6       | 4,5       | 4,5       | 4,5            |
| Chęć polecenia e-sklepu znajomym lub rodzinie (1–10), 1 – zdecydowanie nie polecę |                |           |           |           |           |                |
| 0   | 3              | 1         | 1         | 1         | 3         | 1              |
| 1   | 1              | 1         | 0         | 1         | 0         | 2              |
| 2   | 2              | 2         | 1         | 1         | 1         | 2              |
| 3   | 2              | 2         | 2         | 2         | 2         | 4              |
| 4   | 3              | 2         | 2         | 2         | 3         | 17             |
| 5   | 14             | 10        | 11        | 12        | 14        | 7              |
| 6   | 6              | 7         | 6         | 5         | 5         | 8              |
| 7   | 13             | 10        | 10        | 9         | 9         | 14             |
| 8   | 20             | 20        | 17        | 16        | 17        | 8              |
| 9   | 13             | 14        | 13        | 13        | 12        | 34             |
| 10  | 23             | 31        | 37        | 37        | 33        | 34             |
| Średnia   | 7,3            | 7,8       | 8,0       | 7,9       | 7,6       | 7,3            |
| Wybór formy przy kolejnych zakupach w branży                                      |                |           |           |           |           |                |
| Nie wiem  | 29             | 21        | 24        | 31        | 36        | 38             |
| Sklep tradycyjny i internetowy  | 31             | 47        | 51        | 47        | 42        | 36             |
| Tylko sklep internetowy   | 3              | 3         | 6         | 6         | 5         | 6              |
| Tylko sklep tradycyjny  | 37             | 29        | 19        | 16        | 17        | 20             |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych dostarczonych przez firmę Opiniac wykorzystanych do raportu *Efekt ROPO w segmentach polskiego e-commerce – 2015*.

Kolejne pytanie kwestionariusza „Na ile prawdopodobne jest, że poleci Pan/i ten sklep znajomym lub rodzinie?” umożliwiało ankietowanemu wskazanie odpowiedzi od 1 do 10, gdzie wartość 1 oznaczała zdecydowanie nie polecę, natomiast 10 – zdecydowanie polecę. Uzyskane wyniki kształtują się na poziomie średniej wartości od 7,3 do 8, co oznacza duże zadowolenie klientów z zakupów produktów branży RTV/AGD w internecie. Najmniej polecają je osoby w wieku poniżej 18 oraz powyżej 55 lat.

Ostatnie pytanie dotyczyło wyboru formy przyszłych zakupów w branży. Analiza statystyczna uzyskanych wyników wskazuje na istnienie korelacji między zmiennymi. Pytanie to zostało zadane wyłącznie osobom, które nie kupowały ostatnio produktów z branży RTV/AGD (5832 osoby). Warto zauważyć, że duża grupa respondentów jest niezdecydowana w wyborze konkretnej formy zakupów, a jedynie około 5% wskazało e-sklep jako przyszłą formę zakupową, przy 23% zwolenników tradycyjnego rozwiązania. Mimo że dynamika wzrostu internetowej sprzedaży w branży RTV/AGD jest w ostatnich latach największa, to uzyskane wyniki mogą wskazywać na jej regres. Wynikiem, który nie pokrywa się z powszechną opinią, że młode pokolenie zdecydowanie bardziej preferuje zakupy internetowe niż starsze generacje, jest dwukrotnie większa liczba osób w wieku powyżej 55 lat, niż poniżej 18 roku życia, które wskazały e-sklep jako miejsce następnych zakupów produktów RTV/AGD.

W tabeli 2 przedstawiono wyniki popularności urządzeń wykorzystywanych przez respondentów do zakupów w sektorze e-commerce w podziale także na płeć. Uzyskane wyniki potwierdzają, że bez względu na płeć najpopularniejszym współcześnie urządzeniem jest komputer. Mimo dynamicznego wzrostu m-commerce oraz eskalacji liczby kart SIM w Polsce, w sektorze e-commerce jedynie około 5% internautów wykorzystuje tablet oraz telefon lub smartfon. Niewielkie różnice między uzyskanymi wynikami a innymi opracowaniami (87% – komputery, 23% – smartfon, 16% – tablet, zob. mShopper, 2015) wynikają z formy i rodzaju pytania w kwestionariuszu. W analizowanym badaniu zastosowano pytanie jednokrotnego wyboru sformułowane w postaci „Na jakim urządzeniu dokonał/a Pan/i ostatnio zakupu w sklepie internetowym sprzętu RTV/AGD?”, natomiast inne opracowania określają znacznie szerszy zakres czasowy oraz możliwość wyboru kilku odpowiedzi (Czy dokonał/a Pan/i zakupu w ciągu ostatnich 6 miesięcy na tablecie/komputerze/smartfonie?). Jedyna znacząca różnica w wynikach uwzględniających płeć internautów została uzyskana wśród osób wykorzystujących smartfony, z których częściej zakupu dokonują mężczyźni (5,7%) niż kobiety (4,4%), co potwierdzają także inne raporty.

Natomiast istotna różnica zachowań występuje przy wyborze rodzaju sklepu: aż 54% ankietowanych kobiet dokonało ostatniego zakupu produktu z branży RTV/AGD w sklepie tradycyjnym, które to rozwiązanie wybrało jedynie 44% ankietowanych mężczyzn. Trudno wskazać przyczyny takiej dysproporcji, być

może wynika to z przywiązywania większej wagi do wyglądu przez kobiety i pragmatyczno-ekonomicznego podejścia mężczyzn. Nie odnotowano statystycznie istotnych różnic przy ocenie satysfakcji z produktu, zadowolenia z obsługi oraz szybkości realizacji zamówienia przez kobiety i mężczyzn. Wszystkie średnie wartości ukształtowały się na wysokim poziomie 4,5 w skali od 1 do 5, co potwierdza także analiza wyników kolejnego pytania dotyczące chęci polecenia znajomym i rodzinie sklepu internetowego.

Tabela 2

Popularność urządzeń wykorzystywanych do internetowych zakupów w zależności od płci e-klienta

| Cecha  | Kobiety | Mężczyźni | Kobiety | Mężczyźni |
|--|---------|-----------|---------|-----------|
| Komputer   | 1672    | 1372      | 90,7%   | 89,6%     |
| Tablet   | 91      | 72        | 4,9%    | 4,7%      |
| Telefon/smartfon                                     | 80      | 87        | 4,4%    | 5,7%      |
| Sklep tradycyjny                                     | 2223    | 1259      | 54,2%   | 44,4%     |
| Sklep internetowy                                    | 1876    | 1579      | 45,8%   | 55,6%     |
| Satysfakcja z zakupionego produktu (1-5)             | 1853    | 1553      | 4,6     | 4,5       |
| Poziom zadowolenia z obsługi klienta (1-5)           | 1822    | 1537      | 4,5     | 4,4       |
| Ocena szybkości realizacji zamówienia (1-5)          | 1806    | 1525      | 4,5     | 4,5       |
| Chęć polecenia e-sklepu znajomym lub rodzinie (1-10) | 3985    | 2792      | 7,8     | 7,7       |
| Wybór e-sklepu przy kolejnych zakupach               | 189     | 96        | 5%      | 7%        |
| Wybór tradycyjnego sklepu przy kolejnych zakupach    | 961     | 238       | 23%     | 16%       |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych dostarczonych przez firmę Opiniac wykorzystanych do raportu *Efekt ROPO w segmentach polskiego e-commerce – 2015*.

Ostatnie pytanie skierowane było do osób, które nie dokonały w ostatnim czasie zakupu produktu z branży RTV/AGD i identyfikowało preferowaną formę zakupu. Znacznie więcej (7pp.) kobiet niż mężczyzn deklaruje, że w przypadku dokonywania zakupu w przyszłości zdecydowałoby się wyłącznie na tradycyjny sklep, co potwierdza wcześniejsze wyniki, wskazujące zdecydowaną przewagę kobiet nad płcią przeciwną jako grupy preferującej zakupy w tradycyjnym sklepie.

## Podsumowanie

W Polsce istnieje około 20 tys. sklepów internetowych, branża RTV/AGD obejmuje 25% rynku, co stanowi 5 tys. konkurencyjnych ofert. Poznanie preferencji, zachowań oraz zwyczajów potencjalnych klientów pozwala na przygotowanie bardziej efektywnych strategii. Analiza wyników badania wskazuje na istotne różnice w wyborze sklepów tradycyjnych i internetowych wśród kobiet i mężczyzn, także w zależności od wieku e-klientów w branży RTV/AGD. Różniczości zaobserwowano również w ocenie szybkości realizacji zamówienia, gdzie ludzie młodzi (poniżej 18 lat) zdecydowanie gorzej ocenili ten element procesu zakupu internetowego niż pozostałe grupy wiekowe. Przedstawione wyniki analizy wskazują na istnienie istotnych różnic w zachowaniach poszczególnych grup respondentów, co powinno być wykorzystywane jako kluczowy element personalizacji przekazu marketingowego w sektorze e-commerce.

## Bibliografia

- Brzozowska-Woś, M. (2014). Kierunki rozwoju handlu elektronicznego. W: *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka*, 1, 5–15.
- Całka, A., Mróz-Gorgoń, B. (2014). Rola mediów społecznościowych w procesie komunikacji marketingowej – przykład marek modowych. *Marketing i Rynek*, 11, 123–131.
- E-zakupy 2015 – raport Ceneo.pl i TNS Polska* (20.05.2016). Pobrano z: [pressroom.ceneo.pl/komunikaty-prasowe/e-zakupy-2015-raport-ceneo-pl-i-tns-polska](http://pressroom.ceneo.pl/komunikaty-prasowe/e-zakupy-2015-raport-ceneo-pl-i-tns-polska).
- Gemius (2015). *E-commerce w Polsce 2015*. Gemius dla e-Commerce Polska. Pobrano z: <https://www.gemius.pl/files/reports/E-commerce-w-Polsce-2015.pdf> (12.04.2016).
- Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2002). *Marketing. Podręcznik europejski*. Warszawa: PWE.
- Majchrzyk, Ł. (23.05.2016). *M-commerce w Polsce i Europie w 2015 roku*. Pobrano z: [mobi-rank.pl/2015/10/18/m-commerce-polska-europa-2015-r](http://mobi-rank.pl/2015/10/18/m-commerce-polska-europa-2015-r).
- mShopper (12.05.2016). *Polacy na zakupach mobilnych*. Pobrano z: [http://ecommercepolska.pl/files/3214/2493/6753/raport\\_mShopper\\_Polacyzakupachmobilnych\\_luty2015\\_nowe.pdf](http://ecommercepolska.pl/files/3214/2493/6753/raport_mShopper_Polacyzakupachmobilnych_luty2015_nowe.pdf).
- Omnichannel Commerce. Raport z badania poziomu wielokanałowości w wybranych branżach* (2014). Pobrano z: [http://raport.unitycommerce.pl/Raport\\_omnichannel\\_commerce.pdf](http://raport.unitycommerce.pl/Raport_omnichannel_commerce.pdf).
- Pomykański, A., Błażlak, R. (2014). Współczesne tendencje zarządzania organizacjami poprzez innowacje. *Studia Ekonomiczne*, 183, cz. 2, 141–150.
- Sokol, Ph.K. (1989). *EDI: The competitive edge, intertext publications*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Wielki, J. (2000). *Elektroniczny marketing poprzez Internet*. Warszawa–Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN.

**Features of E-Customers as an Important Determinant of the Development of E-Commerce Sector of Electronics/Appliances**

**Keywords:** e-customer, electronics/appliances sector, electronic commerce

**Summary.** Customers in the market of electronic commerce are often characterized by homogeneous features, for example low prices and the convenience of online shopping are indicated as the most important advantages of e-commerce. However, in such a turbulent and competitive environment, more and more managers of online trading platforms should focus on actions differentiating the offer. One possibility is a precise knowledge of the behavior, habits and preferences of the target group. Selection of appropriate communication tools personalized for the demographic features of customers and sector can be more efficient operation than traditional forms of marketing. The objective of the article is indicating the differences in behavior and perceiving among customers in the e-commerce sector in relation to basic demographic features. The analysis uses data provided by Opiniac from the survey conducted with the use of online questionnaire.

*Translated by Grzegorz Szymański*

**Cytowanie**

Szymański, G. (2016). Cechy e-klientów istotną determinantą rozwoju branży RTV/AGD sektora e-commerce. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 197–206.

# Marketing w przedsiębiorstwach handlowych i usługowych





Paweł Bryła

Uniwersytet Łódzki  
Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych  
e-mail: pbryla@uni.lodz.pl

## Wybrane aspekty strategii marketingowej dystrybutora zdrowej żywności – studium przypadku sklepu Słoneczko w Łodzi

**Kod JEL:** M31, L81, D22, L21

**Słowa kluczowe:** zdrowa żywność, żywność ekologiczna, strategia marketingowa, e-commerce, dystrybucja wielokanałowa

**Streszczenie.** W artykule dokonano analizy wybranych aspektów strategii marketingowej firmy sprzedającej tzw. zdrową żywność w modelu dystrybucji wielokanałowej. Badania obejmowały wywiad pogłębiony z właścicielką sklepu Słoneczko i analizę prezentacji jej oferty w internecie. O doborze asortymentu decyduje skład, jakość i cena. Wśród klientów przeważają osoby z dolegliwościami zdrowotnymi. Integracja pionowa kanału dystrybucji ma bardzo ograniczony charakter. Strona internetowa badanej firmy pełni funkcję promocyjną i sprzedażową. Opisy produktów mają charakter marketingowy. Zawierają informacje o korzyściach wynikających z konsumpcji danego produktu, sposobach jego wykorzystania i grupach docelowych. Bardzo pozytywnie należy także ocenić wysiłki firmy w kierunku internacjonalizacji sprzedaży (mimo pewnych uchybień). Ważnym elementem strategii marketingowej badanego detalisty jest ponadto efekt synergii i komplementarności między sklepem internetowym i stacjonarnym.

### Wprowadzenie

Obserwuje się wzrost świadomości konsumentów w zakresie pozacenowych atrybutów jakości produktów żywnościowych. Na rynku produktów żywnościowych rozwija się segment tzw. zdrowej żywności. Organizacja sprzedaży

tego typu produktów wynika ze specyfiki danego rynku oraz dominujących w danym kraju systemów dystrybucji, które mają uwarunkowania historyczne. Systemy te ewoluują m.in. w zależności od stopnia zamożności danego społeczeństwa. Do przewagi konkurencyjnej dużych sieci handlowych w zakresie dystrybucji żywności ekologicznej przyczynia się polityka niskich cen i możliwości oferowania szerokiego asortymentu (Łuczka-Bakuła, 2007, s. 106–107). W Polsce specjalistyczne sklepy z żywnością ekologiczną mają nadal duży udział w rynku, choć borykają się z licznymi trudnościami, jak niekorzystna lokalizacja, niski udział produktów certyfikowanych w sprzedaży i wysokie ceny wynikające z marży brutto (Żakowska-Biemans, 2011). Jednym z interesujących kierunków rozwoju rynku zdrowej żywności jest rozwój dystrybucji wielokanałowej, w tym współwystępowanie sklepów tradycyjnych i internetowych. Celem artykułu jest ocena wybranych aspektów strategii marketingowej tego typu sklepów na przykładzie firmy Słoneczko.

### Przegląd literatury

Określenie „zdrowa żywność” jest często utożsamiane z pojęciem „żywność ekologiczna”, choć ta druga kategoria implikuje konieczność certyfikacji (Gadomska, Sadowski, Buczkowska, 2014). Rozwój rynku ekologicznych produktów żywnościowych stanowi element znacznie bardziej złożonego zjawiska ekologizacji konsumpcji i umacniania się nowego paradygmatu, zwanego zielonym marketingiem (Bryła, 2015b). Według Kowalczyk-Vasilev i in. (2011) zdecydowana większość respondentów przy wyborze żywności ekologicznej kieruje się jej prozdrowotnym charakterem oraz troską o środowisko naturalne. W badaniu ankietowym przeprowadzonym wśród kierowników sklepów spożywczych wykazano kluczową rolę zdrowotności w procesie definiowania produktów ekologicznych (Bryła, 2014), zaś w opinii ankietowanych producentów żywności ekologicznej przewaga konkurencyjna ich oferty zależy najbardziej od walorów zdrowotnych (Bryła, 2013). Dla porównania w próbie przetwórców konwencjonalnych produktów żywnościowych walory zdrowotne miały mniejsze znaczenie jako determinanta konkurencyjności ich oferty (ta cecha znalazła się na 10. pozycji na rynku krajowym i na 7. w eksporcie) (Bryła, 2012). Czynniki zdrowotności ma także mniejsze znaczenie w procesie definiowania produktów regionalnych, gdyż został wymieniony na 4. miejscu wśród ich cech charakterystycznych (Bryła, 2015c). Badanie przeprowadzone na reprezentatywnej próbie 1000 dorosłych mieszkańców Polski pokazało, że żywność ekologiczna jest definiowana przede wszystkim przez pryzmat zdrowotności i cecha ta stanowi główny motyw wyboru produktów ekologicznych (Bryła, 2016). Zatem można wnioskować, że korzyści zdrowotne stanowią kluczowy wyróżnik żywności ekologicznej.

Zastosowanie kanału dystrybucji dla żywności ekologicznej uzależnione jest od dwóch podstawowych czynników: rodzaju produktu i preferencji konsumentów, przy czym drugi z tych czynników ma coraz większe znaczenie w Unii Europejskiej. Wzrasta ono wraz ze stopniem rozwoju rynku, dlatego coraz więcej produktów ekologicznych sprzedawanych jest w sieciach supermarketów w Danii, Niemczech, Wielkiej Brytanii czy Holandii (Maciejczak, 2016). Badania przeprowadzone wśród producentów owoców z sadów ekologicznych pokazały, że znaczna część owoców z certyfikatem jest sprzedawana jako konwencjonalne z powodu braku dostępu do ekologicznych przetwórci oraz punktów skupu.

Szansą na rozwój rynku żywności ekologicznej w Polsce wydają się kooperacja i konsolidacja działań producentów w zakresie dystrybucji, co jest możliwe dzięki tworzeniu grup producenckich, które dają członkom możliwość organizacji nie tylko sprzedaży, ale również szansę rozwiązania problemów dotyczących transportu, przechowywania oraz promocji (Kazimierczak, Zgiep, 2013). W badaniu A. Szelaąg-Sikory i J. Rorat (2015) wśród 40 sprzedawców na terenie Krakowa o zakupie żywności ekologicznej decyduje przede wszystkim jakość produktu, oznakowanie i kraj pochodzenia, zaś rozwój marketingu żywności ekologicznej zależy głównie od świadomości konsumentów, dostępności produktów i ich ceny. W opinii K. Kociszewskiego i M. Ślicznej (2010) najbardziej pożądanym kierunkiem rozwoju systemu dystrybucji żywności ekologicznej w Polsce jest zwiększenie liczby sklepów specjalistycznych. Polskie sklepy z żywnością ekologiczną zdecydowanie rzadziej niż w Austrii czy w Niemczech oferują wyłącznie produkty ekologiczne (Pilarczyk, Nestorowicz, 2010, s. 192). Dynamika rozwoju sprzedaży produktów ekologicznych będzie zależeć od dywersyfikacji kanałów dystrybucji, w szczególności nieunikniona jest współpraca producentów ekologicznych z dużymi sieciami dystrybucji (Pilarczyk, Nestorowicz, 2010, s. 196).

Badania przeprowadzone wśród francuskich dystrybutorów żywności ekologicznej pokazały, że do sukcesu dystrybutora przyczynia się klarowna identyfikacja z systemem wartości nabywców, w szczególności umiejętne łączenie ekologii z troską o własne zdrowie. Gwarantowanie wysokiej jakości za pomocą specjalistycznych oznaczeń i certyfikatów pomaga w osiągnięciu celów strategicznych. Bardzo istotne są także rozwiązania organizacyjne (centralizacja i standaryzacja w wewnątrzorganizacyjnej strukturze sieciowej) oraz umiejscowienie firmy w sieci trwałych powiązań z dostawcami (tzw. marki partnerskie) i klientami (system doradztwa, program lojalnościowy). Źródłem sukcesu może być też współpraca z blogerkami kulinarnymi (Bryła, 2015a).

Na rynku produktów żywnościowych występuje ponadto innowacyjna kategoria tzw. żywności funkcjonalnej, której przypisuje się korzystny wpływ na zdrowie człowieka, a nawet ograniczanie i zapobieganie występowaniu chorób

cywilizacyjnych. Pojęcie żywności funkcjonalnej definiowane jest w zróżnicowany sposób, a w Europie nie ma prawnie usankcjonowanej definicji tego typu żywności (Kudełka, 2011). W literaturze przedmiotu występują również pojęcia żywności dietetycznej (Kudełka, Tekieła, 2005) i naturalnej (Świątkowska, Krajewski, 2008). Można ponadto spotkać określenie „żywność nowej generacji”, do której zalicza się żywność genetycznie modyfikowaną, ekologiczną, etniczną i funkcjonalną (Dąbrowska, Babicz-Zielińska, 2011).

### **Metodyka badań**

Przeprowadzone badania miały charakter jakościowy. W celu opracowania studium przypadku strategii marketingowej wybranego dystrybutora zdrowej żywności przeprowadzono wywiad pogłębiony z jego właścicielką i dokonano analizy prezentacji oferty badanej w firmie w internecie. Analogiczną metodykę stosowano w licznych opracowaniach dotyczących strategii marketingowych na rynku produktów żywnościowych (np. Domański, Bryła, 2010; Domański, Bryła, 2012; Domański, Bryła, 2013; Bryła, 2015a). Autor pragnie podziękować Panu mgr. Aronowi Wadlewskiemu za pomoc w przeprowadzeniu wywiadu.

### **Wyniki badań – wywiad pogłębiony**

Przeprowadzono częściowo ustrukturalizowany wywiad bezpośredni z właścicielką sklepu Słoneczko w Łodzi przy ul. Wyszyńskiego 38. Ma ona trzydzieści kilka lat, legitymuje się wykształceniem wyższym i posiada czteroletnie doświadczenie na stanowisku kierowniczym jako właściciel sklepu. Zdefiniowała pole działania swojej firmy jako sprzedaż zdrowej żywności w sensie ekologii i żywności dietetycznej sensu stricto. W jej obszarze zainteresowania znajduje się dietetyka i różne uczulenia. Zajmuje się żywnością zdrowotną, niekoniecznie ekologiczną. W czasie badania firma składała się z dwóch sklepów, a jej zasięg geograficzny obejmował cały kraj, gdyż prowadziła także sprzedaż wysyłkową. Zdaniem właścicielki sukces firmy objawia się osiągnięciem drugiego miejsca w Łodzi w sprzedaży tego typu produktów w ciągu czterech lat, przy starcie z pozycji małego sklepu o powierzchni 17,5 m<sup>2</sup>. Ponadto za mierniki sukcesu uznaje propagowanie zdrowej żywności, udział w akcjach charytatywnych, uczestnictwo w targach krajowych i zagranicznych, a także planowany eksport. Ambicją badanej firmy jest opanowanie rynku Polski centralnej zarówno w zakresie dystrybucji produktów pochodzących z zagranicy, jak i z regionu sprzedaży. Główną słabością, zdaniem interlokutorki, jest zbyt mały lokal.

W asortymencie badanego sklepu znajdują się produkty bez konserwantów, ekologiczne i bezglutenowe. 60% stanowi żywność ekologiczna. Decyzje o doborze asortymentu właścicielka podejmuje, biorąc pod uwagę następujące kryte-

ria: skład, jakość i cena – w tej kolejności. Zwraca również uwagę na kraj pochodzenia. Czynniki świeżości ma znaczenie wyłącznie w przypadku świeżych owoców i warzyw.

Wśród klientów firmy przeważają osoby z dolegliwościami zdrowotnymi. Są w bardzo zróżnicowanym wieku („od 0 do 99 lat”), sytuują się w segmencie średniozamożnych i zamożnych. W tej ostatniej kategorii występują zwłaszcza nabywcy produktów typowo ekologicznych. Dominują klienci z wykształceniem wyższym. Według interlokutorki klienci jej sklepu charakteryzują się bardzo wysokim stopniem lojalności („90% klientów, którzy z nami zaczęli, zostało”). Sklep posiada stałych nabywców nie tylko z Łodzi i okolic, ale także z innych regionów, a nawet z zagranicy. Są to m.in. osoby, które odwiedzając swoją rodzinę w Łodzi np. raz na pół roku, przy okazji dokonują zakupów w badanym sklepie.

O wyborze produktów decyduje jakość, jak również uznanie badanego sklepu. Już sam fakt, że produkt znalazł się w asortymencie, stanowi swoistą wizytówkę jakości („my firmujemy wszystko własnym nazwiskiem”). Istotny jest bezpośredni kontakt dystrybutora z producentami: „my poznajemy właścicieli gospodarstw, poznajemy właścicieli firm; jeżeli oni nas przekonają, że ich produkt ekologiczny czy regionalny nie wzbudza żadnych zastrzeżeń, to my to wprowadzamy”). Określenie „produkt regionalny” rozmówczyni odnosi zarówno do kraju pochodzenia, jak i województwa łódzkiego. Podkreśla, że zależy jej na rozwijaniu „regionalizmu ekologicznego”. Efekt obszaru pochodzenia produktu ma dla niej duże znaczenie, zarówno w odniesieniu do kraju pochodzenia, jak i bliskości geograficznej producenta. Są to znamiona etnocentryzmu. Do oceny autentyczności produktów regionalnych i ekologicznych jej zdaniem służą przede wszystkim certyfikaty. Jakość produktów żywnościowych definiuje przez pryzmat takich atrybutów, jak smak, wygląd i zapach. Świadczy to o dużym znaczeniu marketingu sensorycznego w analizowanym segmencie rynku. Co ciekawe, wskazuje, że w kategorii produktów regionalnych i ekologicznych specyficznym kryterium oceny jakości w porównaniu z żywnością masową jest „gatunkowość”, tzn. w tych segmentach rynku można wyodrębnić np. gatunek jabłka, marchewki czy ziemniaka, podczas gdy w produkcji masowej raczej operuje się nazwami rodzajowymi np. ziemniak.

Według interlokutorki dla części klientów oznaczenia i certyfikaty jakości mają ogromne znaczenie. Przyznaje ona jednocześnie, że istnieje też grupa klientów, dla których nie mają one żadnego znaczenia. Bardzo często spotyka się z opinią, że klient po prostu nie wierzy w ekologię. Za najważniejsze uznaje certyfikaty ekologiczności zatwierdzone przez Unię Europejską, następnie oznaczenia produktów regionalnych i bezglutenowych. Nie ma pełnego zaufania do systemów certyfikacji, gdyż zna firmy, które „naginają sytuację przez swoją pozycję na rynku”.

Badany sklep zaopatruje się głównie bezpośrednio u producentów, w tym rolników. W mniejszym stopniu towar dostarczają hurtownie. Rozmówczyni określiła charakter współpracy z dostawcami jako „luźny”. Tylko z dwoma firmami ma umowy handlowe. Bardzo często występują problemy w relacjach z dostawcami. Najważniejszym powodem jest brak dostępności produktu wynikający z małej ilości surowca na rynku. Istnieje zatem znaczny potencjał rozwoju integracji pionowej kanału dystrybucji na rynku zdrowej żywności w Polsce.

Zdaniem właścicielki sklepu Słoneczko na rynku produktów ekologicznych w Polsce trwa obecnie „wojna markowa”, gdyż występuje na nim „jedna główna firma, którą wszyscy próbują podgryźć” (cytaty z wypowiedzi). Według firmy Organic Farma Zdrowia SA (*Prognoza wyników...*, 2016) największymi dystrybutorami i konfekcjonerami produktów ekologicznych na polskim rynku są spółki Bio Planet i Eko-Wital. Istotnymi graczami są także firmy: Symbio – notowana na NewConnect, wyspecjalizowana w eksporcie polskich produktów ekologicznych (mrożone owoce), ale mająca także własne produkty konfekcjonowane i dystrybuowane pod marką Symbio, oraz spółka Api Eko, która działa od 2010 roku jako dystrybutor posiadający w swoim portfelu również inwestycję w rzeszowską firmę konfekcjonującą – Bioavenę. Z przeprowadzonego wywiadu wynika, że na rynku produktów regionalnych nie ma zbyt wielu producentów, którzy byłiby rozpoznawalni. Badana firma nie stosuje jeszcze strategii oferowania produktów pod własną marką handlową, ale przymierza się do tego w przyszłości.

Dyskutując na temat alternatywnych kanałów dystrybucji zdrowej żywności w Polsce, interlokutorka podkreśliła znaczenie festynów, gdyż jest to „propagowanie regionalizmu” bądź „ekologii”. Jej zdaniem oferta dużych sieci dystrybucji ma niższą jakość, zaś słabością internetu jest brak możliwości dotknięcia, powąchania i zobaczenia produktu. Istotną rolę odgrywają targi specjalistyczne, gdzie handlują niektórzy dostawcy badanej firmy. Mocną stroną tradycyjnych sklepów ze zdrową żywnością jest bezpośredni kontakt z klientami, zaś negatywnie można ocenić ograniczoną dostępność niektórych produktów z uwagi na zróżnicowanie asortymentu.

Internet jest wykorzystywany w badanym sklepie do składania zamówień oraz ich zbierania. Służy do kontaktu z dostawcami i klientami. Według właścicielki najważniejszą funkcję informacyjną pełni profil firmy w portalu społecznościowym Facebook.

Można odnieść wrażenie, że rozmówczyni jest dobrze zorientowana w zakresie konkurencji w jej branży. Twierdzi, że jej firma jest na drugim miejscu w Łodzi pod względem wielkości sprzedaży. Liderem jest sklep Biotanika przy ul. Wigury, który jest największy i działa na rynku od sześciu lat. Właścicielka utrzymuje, że firmie Słoneczko udało się wyprzedzić Zdrową Chatkę przy ul. Wólczańskiej pod względem szerokości asortymentu. Sklep przy ul. Wigury jest

olbrzymi, więc porównuje się raczej ze Zdrową Chatką. Lokalizacja ma jej zdaniem spore znaczenie, chociaż nie będąc w centrum miasta, również można osiągnąć zadowalające rezultaty. Badany sklep nie jest zlokalizowany w centrum, lecz obsługuje osiedle liczące 100 tys. mieszkańców i przyciąga klientów ze śródmieścia i innych dzielnic (Widzew, Teofilów, Smulsko).

Badany dystrybutor posługuje się reklamą internetową i bezpośrednią. W reklamie akcentuje jakość i regionalny charakter produktów. W przekazach reklamowych wskazuje się także typy klientów stosujących określoną dietę ze względów zdrowotnych (cukrzyków i alergików) oraz typy produktów (naturalne, niskobiałkowe, ekologiczne, dietetyczne). Podkreślane jest też posiadanie w ofercie pieczywa i nabiału.

Za główne bariery rozwoju rynku produktów regionalnych i ekologicznych rozmówczyni uznaje niedostateczną wielkość produkcji i niewystarczająco rozwiniętą dystrybucję. W jej opinii cena nie stanowi podstawowego problemu.

### **Wyniki badań – analiza treści internetowych**

Strona internetowa badanej firmy (<https://sloneczko-sklep24.pl/>) zorientowana jest na prezentację oferty produktowej, jak również posiada funkcjonalność sklepu internetowego (e-commerce). Konstrukcja analizowanej strony jest dość eklektyczna, gdyż występują na niej katalogi podstron w pasku górnym, dolnym oraz pionowym. W opinii autora, tego typu konstrukcja nie jest optymalna.

W lewym górnym rogu strony znajduje się logo badanej firmy (rys. 1). Utrzymane jest w kolorystyce czerwono-żółtej z wykorzystaniem schematycznego słoneczka, które zastępuje pierwszą literę „o” w nazwie firmy. Ma ono uśmiechniętą „buźkę”, co od razu wprawia w dobry nastrój odwiedzającego analizowaną stronę, zatem można pozytywnie je ocenić. Logo sąsiaduje z obrazkiem kosza produktów żywnościowych (pieczywo, owoce, warzywa, makaron), który natychmiast sygnalizuje wizualnie profil badanego sklepu.



Rysunek 1. Logo sklepu Słoneczko

Źródło: Logo...

Najbardziej eksponowany jest lewy, pionowy katalog boczny (nazwany tu „Menu”), który zawiera 31 możliwości wyboru. Są to kategorie produktów dostępnych w badanym sklepie. Większość z nich jest zdefiniowanych rodzajowo

np. „makarony”, „bakalie”, „oleje i oliwy”, niektóre zaś są określone pod kątem przeznaczenia produktu (np. „na grilla”, „pomysł na prezent”), bądź grupy docelowej („dla bezglutenowców”, „dla dzieci”). Przy każdej kategorii podano liczbę produktów w nawiasie. Najliczniejsze kategorie to „dodatki do potraw, przyprawy i sól” (172 produkty), „pomysł na prezent” (171), „dla bezglutenowców” (134) i „na grilla” (115). Znaczenie tej ostatniej kategorii jest akcentowane przez umieszczenie jej na pierwszym miejscu na liście, wyróżnienie wielkimi literami (obok dwóch innych kategorii) i umieszczenie w tle strony głównej rysunków symbolizujących grillowanie. Może to świadczyć o dostosowaniu prezentacji oferty do pory roku (tzw. sezon grillowy), co jest symptomem orientacji marketingowej. Ostatnie dwie kategorie w opisywanym katalogu to „Nowości” i „Promocje”. Zostały one wyróżnione pogrubioną czcionką.

Produkty znajdujące się w danej kategorii są prezentowane w centrum ekranu po jej wyborze. Istnieją cztery sposoby prezentacji oferty do wyboru przez klienta: „Lista”, „Opis”, „Zdjęcie” i „Pełne”. W przypadku wyboru pełnej prezentacji podana jest nazwa produktu, jego waga, marka, zdjęcie, cena, kilkuzdaniowy opis, informacja o dostępności i czasie wysyłki (przeważnie 24 godziny) oraz możliwość umieszczenia w koszyku. Pod tym względem prezentację oferty można uznać za w pełni profesjonalną. Tę opinię wzmocniają pomysłowo przygotowane opisy poszczególnych produktów, które nie mają charakteru technicznego, lecz wyraźnie marketingowy. Bardzo często zawierają informacje o korzyściach płynących z konsumpcji danego produktu (np. „owoce aronii są bogate w witaminy i związki roślinne, które mają pozytywny wpływ na nasze zdrowie, pomagając bronić się przed chorobami, także tymi najgroźniejszymi: rakiem i miażdżycą”), sposobach jego wykorzystania (np. „pyszny makaron z pszenicy durum, który idealnie nadaje się do sosów, pesto czy nawet deserów”) i grupach docelowych (np. „mąka ryżowa stanowi znakomity zamiennik mąki pszennej dla osób, które nie tolerują glutenu”). Należy także zauważyć możliwość sortowania produktów w danej kategorii pod względem nazwy produktu i ceny.

Poziomy pasek górny obejmuje następujące elementy: „Wysyłki za granicę”, „Pieczywo u nas sklepie” (pisownia oryginalna z błędem), „Dostępne w sklepie stacjonarnym”, „Nowości” (identyczny jak na lewym pasku bocznym) i „O nas”. Są to elementy, na które badany sklep pragnie zwrócić uwagę odwiedzającego.

Na pierwszej podstronie przedstawiono możliwości zamawiania produktów z zagranicy. Badany dystrybutor podkreśla, że zainteresowanie klientów skłoniło go do uruchomienia możliwości wysyłki w ramach Unii Europejskiej. Występuje tu pewna nieścisłość, gdyż w tabeli obrazującej koszty wysyłki w zależności od kraju docelowego i wagi paczki uwzględniono tylko wybrane kraje UE: Niemcy, Czechy, Słowację, Belgię, Holandię, Wielką Brytanię, Danię, Austrię, Włochy, Portugalię, Hiszpanię, Francję, Szwecję, Finlandię i Irlandię. Jest to w sumie 15



państw, podczas gdy UE liczy 27 oprócz Polski. Koszty przesyłki znajdują się w przedziale od 51 zł (dla paczek o wadze poniżej 2 kg do Niemiec, Czech i Słowacji) do 154 zł (dla paczek 20–25 kg wysyłanych do Szwecji, Finlandii i Irlandii). Firma zaznacza, że wymagana jest przedpłata przelewem, a czas dostawy wynosi od 5 do 14 dni. Uspokaja klientów możliwością śledzenia przesyłki na życzenie klienta. Z uwagi na to, że strona internetowa badanej firmy prowadzona jest wyłącznie w języku polskim, można wnioskować, że klientami docelowymi za granicą mogą być wyłącznie polscy emigranci. Mimo tych ograniczeń należy bardzo pozytywnie ocenić wysiłki firmy w kierunku umiędzynarodowienia sprzedaży.

W prezentacji w internecie właścicielka sklepu dużą wagę przypisuje kwestii pieczywa. Nie tylko dokładnie przedstawiono jego rodzaje, ale także producentów, dni i godziny dostaw oraz sposoby dokonywania zamówień. Firma w swojej komunikacji posługuje się językiem potocznym i bezpośrednim. Można wnioskować, że świeże pieczywo jest ważnym czynnikiem przyciągającym klientów do sklepu stacjonarnego (nie jest dostępne w sprzedaży internetowej).

Istnieją jeszcze inne rodzaje produktów, które są dostępne wyłącznie w sklepie stacjonarnym badanej firmy (z uwagi na krótki termin przydatności do spożycia i specyficzne warunki przechowywania). Dotyczy to m.in. produktów mleczarskich, pasztetów, pierogów, smalcu, wegańskich falafeli, mięsa surowego i wędlin oraz sezonowych warzyw i owoców. Firma podkreśla, że pochodzą one „od lokalnych producentów i rolników, z którymi możecie się często spotkać u nas podczas dostaw”, zatem badany detalista docenia efekt bliskości producenta z klientem. Ponadto badana firma jest otwarta na spełnianie życzeń klientów: „Zawsze warto zajrzeć i podpytać – co możemy, to załatwimy, o ile będzie świeże i dostępne. (Cytując szefa: „rzeczy niemożliwe załatwiam od ręki – tzn. na jutro, na cuda trzeba tydzień poczekać”)”. Takie podejście w handlu jest warunkiem sukcesu, szczególnie w przypadku niewielkich sklepów specjalistycznych ze zdrową żywnością.

W autocharakterystyce („O nas”) odniesiono się pokrótce do historii i misji badanej firmy. Sklep stacjonarny powstał w 2010 roku, zaś sklep internetowy otwarto w 2015 roku. Był to czas konieczny do zbudowania własnej pozycji na rynku i poznania preferencji klientów. Opisywana firma stwierdza wprost: „zadowolenie Klientów jest dla nas sprawą najważniejszą”. Nie może być bardziej wyrażenie deklarowanej orientacji marketingowej. Ponadto podkreślono możliwość uzyskania porady fachowców i otwartość na zmiany („dla Państwa ciągle się uczymy”). Badany detalista akcentuje również uzyskanie certyfikatu ekologicznego jako firma dystrybuująca żywność ekologiczną (Ekogwarancja nr PL-EKO-01-12462), zamieszczając jego logo (rys. 2). Świadczy to o dużym znaczeniu oznaczeń jakości na rynku zdrowej żywności. Ponadto umieszczono dane kontaktowe (formularz internetowy, e-mail i numer telefonu) oraz informacje na

temat sklepu stacjonarnego (dokładny adres i godziny pracy). Jest to potwierdzenie korzyści wynikających z interaktywności w relacjach z klientami, a także komplementarności i synergii między różnymi kanałami dystrybucji kontrolowanymi przez tę samą firmę.



Rysunek 1. Logo certyfikatu ekologicznego Ekogwarancja

Źródło: *O nas...*

Strony internetowe można oceniać także przy pomocy wskaźników dotyczących ruchu w internecie np. klikalności, wejść na stronę czy generowania przekierowań. Wartość strony internetowej zależy od takich czynników, jak: dochody, które generuje; liczba unikalnych użytkowników; unikalne treści; tematyka; nazwa domeny; dywersyfikacja ruchu; marka domeny i rozpoznawalność w sieci (*Ile może być...*). W serwisie Speed Test wartość domeny badanego sklepu (słoneczko-sklep24.pl) szacowana jest na 2848 zł przy 219 unikalnych użytkownikach na dzień i 11 linkach przychodzących (dane na dzień 1 sierpnia 2016 r. ze strony <http://www.speedtest.pl/wycena>). Niestety nie można porównać tej wyceny z najbliższymi konkurentami, gdyż ani domena Biotaniki ([www.biotanika.pl/](http://www.biotanika.pl/)), ani Zdrowej Chatki ([www.sklep-bio.pl/](http://www.sklep-bio.pl/)) nie są notowane w serwisie Speed Test. Można jedynie przypuszczać, że ich brak świadczy o słabszych wskaźnikach internetowych. Domeny innych konkurentów internetowych wyceniane są niżej, np. [ekozakupy.pl](http://ekozakupy.pl) na 1483 zł przy 114 unikalnych użytkownikach dziennie i 65 linkach przychodzących; [bioplanete.pl](http://bioplanete.pl) na 352 zł przy 27 użytkownikach i jednym linku. Wyniki te potwierdzają skuteczność strategii komunikacji marketingowej firmy Słoneczko w internecie.

### Podsumowanie

W artykule dokonano analizy strategii marketingowej firmy sprzedającej tzw. zdrową żywność w modelu dystrybucji wielokanałowej (sklep stacjonarny i internetowy). Badania miały charakter jakościowy. Obejmowały wywiad pogłębiony z właścicielką sklepu Słoneczko i analizę prezentacji jej oferty w sieci. Na dobór asortymentu wpływa skład, jakość i cena. Wśród klientów przeważają osoby z dolegliwościami zdrowotnymi. Integracja pionowa kanału dystrybucji ma bardzo ograniczony charakter. Według właścicielki badanego sklepu oferta zdrowej żywności w dużych sieciach dystrybucji cechuje się niższą jakością

w porównaniu ze sklepami specjalistycznymi, zaś słabością internetowego kanału sprzedaży są ograniczone możliwości wykorzystania marketingu sensorycznego. Strona internetowa badanej firmy pełni funkcję promocyjną i sprzedażową. W ocenie autora niniejszego artykułu prezentacja produktów jest profesjonalna. Ich opisy mają charakter marketingowy. Zawierają informacje o korzyściach wynikających z konsumpcji danego produktu, sposobach jego wykorzystania i grupach docelowych. Bardzo pozytywnie należy także ocenić wysiłki firmy w kierunku internacjonalizacji sprzedaży (mimo pewnych uchybień). Ważnym elementem strategii marketingowej badanego detalisty jest ponadto efekt synergii i komplementarności między sklepem internetowym i stacjonarnym.

Niniejsza praca została wykonana w ramach projektu badawczego OPUS NCN nr 2015/17/B/HS4/00253.

## Bibliografia

- Bryła, P. (2016). Organic food consumption in Poland: Motives and barriers. *Appetite*, 105, 737–746.
- Bryła, P. (2015a). *Marketing regionalnych i ekologicznych produktów żywnościowych – perspektywa sprzedawcy i konsumenta*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Bryła, P. (2015b). The development of organic food market as an element of sustainable development concept implementation. *Problemy Ekorozwoju*, 10 (1), 79–88.
- Bryła, P. (2015c). The role of appeals to tradition in origin food marketing. A survey among Polish consumers. *Appetite*, 91, 302–310.
- Bryła, P. (2014). Rola oznaczeń regionalnych i ekologicznych produktów żywnościowych – w świetle opinii kierowników sklepów spożywczych. W: A. Czubała, P. Hadrian, J. Wiktor (red.), *Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce* (s. 203–211). Warszawa: PWE.
- Bryła, P. (2013). Marketing ekologicznych produktów żywnościowych – wyniki badania wśród polskich przetwórców. *Rocznik Ochrona Środowiska*, 15, 2899–2910.
- Bryła, P. (2012). The impact of EU accession on the marketing strategies of Polish food companies. *British Food Journal* 114, (8), 1196–1209.
- Dąbrowska, A., Babicz-Zielińska, E. (2011). Zachowania konsumentów w stosunku do żywności nowej generacji. *Hygeia Public Health* 46 (1), 39–46.
- Domański, T., Bryła, P. (2013). *Marketing produktów regionalnych na europejskim rynku żywności*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Domański, T., Bryła, P. (2012). The fragile strength of a leading Polish yoghurt company (case study of Bakoma). *British Food Journal*, 114 (5), 618–635.
- Domański, T., Bryła, P. (2010). *Marketing produktów żywnościowych*. Warszawa: PWE.
- Gadomska, J., Sadowski, T., Buczkowska, M. (2014). Ekologiczna żywność jako czynnik sprzyjający zdrowiu. *Problemy Higieny i Epidemiologii*, 95 (3), 556–560.
- <https://sloneczko-sklep24.pl/>.
- Ile może być warta strona internetowa* (1.08.2016). Speed Test. Pobrano z: [www.speedtest.pl/ile\\_moze\\_byc\\_warta\\_strona\\_internetowa](http://www.speedtest.pl/ile_moze_byc_warta_strona_internetowa).
- Kazimierczak, R., Zgiep, U. (2013). Kanały dystrybucji eko-produktów na przykładzie owoców z sadów ekologicznych. *Journal of Research and Applications in Agricultural Engineering*, 58 (3), 248–254.

- Kociszewski, K., Śliczna, M. (2010). Uwarunkowania rozwoju systemu dystrybucji żywności ekologicznej w Polsce na tle sytuacji w Unii Europejskiej. *Roczniki Naukowe SERiA*, 12 (4), 183–189.
- Kowalczyk-Vasilev, E., Klebaniuk, R., Gronowicz, K. (2011). Żywność ekologiczna w opinii studentów różnych lat studiów uczelni lubelskich. *Problemy Higieny i Epidemiologii*, 92 (4), 960–964.
- Kudęłka, W. (2011). Innowacyjny segment żywności wspierającej zdrowie człowieka. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 18, 290–302.
- Kudęłka, W., Tekieła, K. (2005). Żywność dietetyczna a zdrowie człowieka. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 678, 25–51.
- Logo (1.05.2016). Pobrano z: <https://sloneczko-sklep24.pl/>.
- Łuczka-Bakuła, W. (2007). *Rynek żywności ekologicznej. Wyznaczniki i uwarunkowania rozwoju*. Warszawa: PWE.
- Maciejczak, M. (1.08.2016). *Marketing żywności ekologicznej w Europie i Polsce*. Pobrano z: [www.maciejczak.pl/download/marketing-eko.pdf](http://www.maciejczak.pl/download/marketing-eko.pdf).
- O nas (1.05.2016). Pobrano z: <https://sloneczko-sklep24.pl/>.
- Prognoza wyników finansowych Grupy Kapitałowej Organic Farma Zdrowia S.A. na lata 2016–2021. Organic Farma Zdrowia (26.01.2016). Pobrano z: [http://organicmarket.pl/images/prognozy/Prognoza\\_wynikow\\_finansowych\\_Grupy\\_Kapitalowej\\_Organic\\_Farma\\_Zdrowia\\_S.A.\\_na\\_lata\\_2016-2021\\_.pdf](http://organicmarket.pl/images/prognozy/Prognoza_wynikow_finansowych_Grupy_Kapitalowej_Organic_Farma_Zdrowia_S.A._na_lata_2016-2021_.pdf).
- Pilarczyk, B., Nestorowicz, R. (2010). *Marketing ekologicznych produktów żywnościowych*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Szeląg-Sikora, A., Rorat, J. (2015). Rola marketingu w zwiększaniu rozpoznawalności produktów ekologicznych. *Roczniki Naukowe SERiA*, XVII (6), 277–281.
- Świątkowska, M., Krajewski, K. (2008). Reklama społeczna jako narzędzie poprawy konkurencyjności w przypadku produkcji żywności naturalnej w Polsce. *Roczniki Naukowe SERiA*, 10 (4), 433–437.
- Żakowska-Biemans, S. (2011). Polish consumer food choices and beliefs about organic food. *British Food Journal*, 113 (1), 122–137.

### Selected Aspects of the Marketing Strategy of a Healthy Food Retailer – a Case Study of the Słoneczko Shop in Łódź

**Keywords:** healthy food, organic food, marketing strategy, e-commerce, cross-channel distribution

**Summary.** The article analyses the marketing strategy of a firm selling the so-called healthy food, following the model of cross-channel distribution. The research consisted of an in-depth interview with the owner of the Słoneczko shop and an analysis of the presentation of its offer in the internet. Assortment choices are determined by contents, quality and price. People with health problems prevail among customers. Vertical distribution channel integration is very limited. The company website fulfils promotion and selling functions. Product descriptions have a marketing character. They include information on benefits stemming from the consumption of a given product, ways to use it and target groups. The company efforts directed at sales internationalization should be eval-

uated very positively (in spite of certain shortcomings). The effect of synergy and complementarity between online and brick-and-mortar shops is also an important element of the marketing strategy of the studied retailer.

*Translated by Paweł Bryła*

### **Cytowanie**

Bryła, P. (2016). Wybrane aspekty strategii marketingowej dystrybutora zdrowej żywności – studium przypadku sklepu Słoneczko w Łodzi. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 209–221.



Józef Perenc

Uniwersytet Szczeciński  
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług  
e-mail: [jozef.perenc@wzieu.pl](mailto:jozef.perenc@wzieu.pl)

## Marketing i logistyka na potrzeby wsparcia ekologii w firmie Hans Aa

**Kod JEL:** M31, Q47

**Słowa kluczowe:** marketing, logistyka, ekologia, produkcja, energia odnawialna

**Streszczenie.** Celem artykułu jest ukazanie wpływu logistyki i marketingu na poprawę działalności produkcyjnej oraz usługowej przedsiębiorstwa Hans Aa w Pile. W opracowaniu ukazano znaczenie logistyki i marketingu w kreowaniu zysków, budowaniu przewagi konkurencyjnej oraz poszukiwaniu i zdobywaniu nowych klientów umożliwiających dalszy rozwój przedsiębiorstwa. Firma ta specjalizuje się w produkcji plandek na potrzeby ekologicznych firm produkujących urządzenia dla energii odnawialnej.

### Wprowadzenie

Warunkiem koniecznym do utrzymania przewagi konkurencyjnej oraz prowadzenia skutecznej walki z występującą na rynku konkurencją jest m.in. stosowanie marketingu i logistyki. Znajomość oraz odpowiednie wykorzystanie logistyki i marketingu w istotny sposób przyczynia się do wzrostu efektywności występujących w przedsiębiorstwie procesów. Celem niniejszego opracowania jest pokazanie wpływu logistyki i marketingu na poprawę działalności produkcyjno-usługowego przedsiębiorstwa umożliwiającej osiągnięcie zysków, zdobycie przewagi konkurencyjnej oraz poszukiwanie i zdobywanie nowych klientów. Omawiana firma Hans Aa specjalizuje się w produkcji plandek na potrzeby ekologicznych firm produkujących energię odnawialną.

### **Potrzeba wykorzystania marketingu we współczesnych firmach**

W dobie silnej konkurencji, ciągłych zmian na rynku i dążenia do maksymalizacji zysków przy jednoczesnym ponoszeniu minimalnych strat przedsiębiorstwa muszą poszukiwać różnorodnych form, które pozwolą na utrzymanie obecnej pozycji lub przyczynią się do jego dalszego rozwoju. Jedną z dróg jest możliwie szerokie wykorzystanie narzędzi i metod współczesnego marketingu.

B. Żurawik przez marketing rozumie „rodzaj ludzkiej aktywności skierowanej na zaspokajanie potrzeb i pragnień poprzez procesy wymiany lub jako wzajemnie satysfakcjonujący oraz korzystny proces wymiany, zachodzący między jednostkami i organizacjami” (Żurawik, 1996, s. 16). Klient, który ma zamiar nabyć dany produkt kieruje się trzema istotnymi czynnikami przy jego wyborze, a mianowicie jakością, użytecznością oraz kosztem. Dobra znajomość rynku, na którym funkcjonuje lub ma zamiar funkcjonować przedsiębiorstwo oraz pozyskiwanie klientów docelowych jest istotnym elementem, by generować większe zyski oraz zwiększać popyt na produkowane dobro. Oferowanie odpowiednich dóbr i usług, które usatysfakcjonują klientów oraz spowodują wzrost ich znaczenia względem odbiorcy są kluczowe z punktu widzenia działalności marketingu, co potwierdza Ph. Kotler słowami: „Marketing jest procesem społecznym, który umożliwia otrzymanie przez jednostki oraz grupy tego, czego potrzebują i pożądadają” (Kotler, 2002, s. 33–66). Można zatem stwierdzić, że postrzeganie marketingu uległo zmianie. Marketing przez wiele lat był bowiem rozumiany jako pomoc w realizacji sprzedaży, obecnie zaś należy go rozumieć kompleksowo jako dziedzinę, która umożliwia zaspokajanie potrzeb klientów przy zapewnieniu maksymalnej satysfakcji z dokonywania zakupów.

Potrzeba wykorzystania marketingu w przedsiębiorstwach wynika z celu działalności każdego przedsiębiorstwa, którym w większości przypadków jest osiągnięcie zysku zapewniającego dalszy rozwój. Obecnie żadne przedsiębiorstwo, chcąc realizować wcześniej wymieniony cel, nie rozpoczyna produkcji i nie oferuje swoich usług bez zapoznania się z:

- grupą klientów, dla której dany produkt jest oferowany,
- znaczeniem produktu i roli, jaką odgrywa względem konsumentów,
- zasobami finansowymi, jakimi dysponuje dana grupa klientów,
- rodzajem klientów: finalny, pośrednik, hurtownik, detalista,
- rynkiem oraz panującymi tam warunkami sprzedaży i ceną, które są w stanie zaakceptować nabywcy (Garbarski, 1996, s. 16).

### **Służebna rola logistyki we współczesnych firmach**

Od 1987 roku logistyka weszła w nowy kluczowy dla swojego rozwoju IV etap, który nazwano „fazą dynamicznego rozwoju logistyki jako zintegrowanej



koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem i układu powiązań rynkowych”. Powszechny dostęp do komputerów i internetu przyczynił się do dynamicznego rozwoju firm produkujących na potrzeby ekologii, firm transportowych, przedsiębiorstw spedycyjnych świadczących kompleksowe usługi logistyczne, czego następstwem było powstanie automatyzacji i informatyzacji procesu przepływu dóbr i metod ich magazynowania. Obecnie logistyka rozumiana jest w szerokim zakresie obejmującym wiele procesów, stąd też logistyka to proces planowania, realizowania i kontrolowania sprawnego i efektywnego ekonomicznie przepływu surowców, materiałów, wyrobów gotowych oraz odpowiedniej informacji z punktu ich pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań współczesnych klientów (Coyle, Bardi, Langley, 2002, s. 51–52).

Wielu autorów utożsamia definicję logistyki z zasadą 7W, która według nich w najprostszy sposób tłumaczy, czym jest logistyka i jakie są przed nią stawiane zadania. Zasady 7W oznaczają: właściwy produkt, właściwa ilość, właściwy czas, właściwy klient, właściwy koszt, właściwe miejsce, właściwa jakość. Wraz z następowaniem po sobie kolejnych etapów rozwoju, logistyka zaczęła nabierać nowych funkcji, po dzień dzisiejszy stale udoskonalanych, by sprostać wymaganiom klientów, które zostały określone m.in. w zasadzie 7W. Z racji szerokiego zakresu działalności logistyki można wymienić jej następujące funkcje:

- diagnostyczna (opisowa) – przez tę funkcję uzyskuje się wiedzę, jakie elementy są badane w procesie logistycznym, pozyskuje się informacje na temat badanego otoczenia,
- wyjaśniająca – funkcja ta ma za zadanie wyjaśnić, dlaczego w przedsiębiorstwie zachodzą takie, a nie inne procesy logistyczne,
- prognostyczna – funkcja ta powinna dać odpowiedź na pytanie, jak powinno w przyszłości wyglądać przedsiębiorstwo pod względem logistycznym (Sołtysik, 2003, s. 24).

Najbardziej istotną funkcją logistyczną wydaje się być funkcja diagnostyczna. Dzięki niej i poznaniu badanego otoczenia można zaobserwować stan procesów logistycznych oraz sprawność ich działania, co z kolei obrazuje, gdzie ewentualnie można dokonywać korekt i usprawniać wszelkie czynności logistyczne w przedsiębiorstwie.

Sprawnie przebiegający proces produkcyjny jest niewątpliwym punktem każdego przedsiębiorstwa i to od niego w dużej mierze zależy zajmowana pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa. Produkt, jaki jest przez niego wytwarzany oraz jego wartość na rynku świadczą o kondycji firmy, sprawności występujących procesów oraz organizacji i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (Szpon, Dembińska-Cyran, Wiktorowska-Jasik, 2005, s. 81). Wykorzystywanie odpowiednich instrumentów logistycznych w procesie produkcji stało się dla wielu przedsiębiorców narzędziem do zwiększania efektywności, podnoszenia jakości oferowanych wyrobów oraz sprawności całego przedsiębiorstwa, co w dalszym

etapie rzutuje na ograniczenie kosztów związanych z produkcją, dając tym samym możliwość zmniejszania wysokości cen produktów przy jednoczesnym zwiększeniu obrotów i zysków.

Proces produkcyjny jest procesem, który przysparza przedsiębiorcom wielu problemów, stąd też należy patrzeć na niego systemowo i uwzględniać nie tylko procesy związane z samą produkcją, ale także procesy i czynności, które mają na niego wpływ. Do owych czynności i procesów można zaliczyć zaopatrzenie, magazynowanie, dystrybucję, projektowanie, organizowanie oraz realizowanie procesów produkcji (Abt, 2001, s. 162). W dobie coraz większej konkurencji na rynku produkcyjnym wiele przedsiębiorstw poszukuje różnych form i sposobów ograniczenia kosztów związanych z produkcją. Cały proces produkcyjny musi być tak zaplanowany i tak przemyślany, aby nie wystąpiły w nim żadne przestoje, które wpłynęłyby znacząco na kondycję przedsiębiorstwa. Aby nie doszło do takich sytuacji, należy sporządzić prognozy popytu, plan sprzedaży i na ich podstawie stworzyć plany oraz harmonogramy produkcji (Abt, 2001, s. 163). Po sporządzeniu dokładnych analiz dotyczących sprzedaży oraz popytu przedsiębiorca jest w stanie złożyć odpowiednie, a zarazem optymalne zamówienie na surowce, materiały, narzędzia, półprodukty, czyli elementy niezbędne do produkcji.

### **Wejście firmy Hans Aa do Polski**

Wzrost znaczenia w Europie (w Danii) firmy Hans Aa & Sons A/S na rynku produkcji plandek na wiatraki prądotwórcze do wytwarzania energii odnawialnej, zwiększona liczba zamówień oraz trudności z ich terminową realizacją zmusiło firmę do poszukiwania sposobu na rozwiązanie tych problemów. Hans Aa & Sons A/S, by utrzymać pozycję europejskiego lidera w produkcji plandek na wiatraki, przy stale rosnącym pod względem konkurencyjności rynku i wzroście popytu, poczynił kilka ważnych strategicznych działań. Firma wykonała solidne badania rynku, rozpoznała popyt na plandeki do wiatraków prądotwórczych, dokonała ocen i porównań ofert potencjału produkcyjnego z kilku krajów. Po tych analizach zdecydowano się na założenie spółek córek: w Polsce i Chinach. W Polsce najkorzystniejszą ofertę znaleziono w Pile. Głównymi determinantami lokalizacji zakładu Hans Aa w Pile były:

- wysokie kwalifikacje pracowników oraz korzystny poziom płac,
- wysoka jakość wykonywanych prac,
- niższe koszty związane z utrzymaniem przedsiębiorstwa,
- korzystny stan infrastruktury drogowej,
- bliskość zakładów produkujących wiatraki prądotwórcze (np. w Goleniowie),
- bliskość do portów, z których firma będzie mogła eksportować swoje produkty,

- bliskość głównych rynków zbytu (Niemcy, Holandia, Francja, Hiszpania).

Hans Aa zakupił w Pile hale produkcyjne o powierzchni 3000 m<sup>2</sup> od PMB Clothing oraz od firmy Sanita. Następnie po ich adaptacji wyposażył je w niezbędne maszyny i urządzenia produkcyjne oraz przeszkolił i zatrudnił 94 pracowników (w dużej części z likwidowanych zakładów w Pile).

### Vestas i Siemens – główni odbiorcy i oceniający produkty firmy Hans Aa

Firmy Vestas oraz Siemens są na świecie czołowymi przedsiębiorstwami specjalizującymi się w produkcji turbin dla wiatraków prądotwórczych. W rankingu z 2014 roku przygotowanym przez BTM Navigant firmy te zajęły pierwsze oraz drugie miejsce pod względem udziału w globalnym rynku produkcji turbin wiatrowych. Firma Vestas osiągnęła 12,3% natomiast firma Siemens 9,9% (tab. 1).

Tabela 1

10 największych producentów turbin wiatrowych na świecie

| Miejsce w rankingu BTM | Nazwa firmy               | Kraj pochodzenia                            | Udział w rynku w % |
|------------------------|---------------------------|---|--------------------|
| 1                      | Vestas                    | Dania                                       | 12,3               |
| 2                      | Siemens                   | Niemcy                                      | 9,9                |
| 3                      | GE                        | Stany Zjednoczone                           | 9,1                |
| 4                      | GoldWind                  | Chiny                                       | 9,0                |
| 5                      | Enercon                   | Niemcy                                      | 7,8                |
| 6                      | REpower (obecnie Senvion) | Niemcy (obecnie w rękach indyjskiej spółki) | 5,8                |
| 7                      | United Power              | Chiny                                       | 5,1                |
| 8                      | Gamesa                    | Hiszpania                                   | 4,7                |
| 9                      | Ming Yang                 | Chiny                                       | 4,4                |
| 10                     | Envision                  | Chiny                                       | 3,8                |

Źródło: *Ranking 10 największych...*

Przed firmami wymienionymi w tabeli 1 stoją duże możliwości rozwoju, w wyniku czego udział poszczególnych przedsiębiorstw w globalnej produkcji turbin wiatrowych może ulec zmianie. Czynnikiem sprzyjającym rozwojowi przedsiębiorstw skupiających swoją produkcję i innowacje na odnawialnych źródłach energii jest przede wszystkim polityka proekologiczna, którą stosuje coraz więcej krajów, wzrost świadomości ludności dotyczącej potrzeby stosowania alternatywnych źródeł energii oraz świadomość potrzeby szanowania zasobów ziemi. Strategicznym czynnikiem w nich jest polityka proekologiczna. Dla przykładu kraje wchodzące w skład Unii Europejskiej zobowiązały się, że do 2020 roku 20% energii, jaką będą uzyskiwały, będzie pochodziła z odnawialnych źródeł energii (OZE). Wskaźnik ten w Europie osiągnęły już Niemcy, którzy na ko-

niec 2015 roku uzyskały już z OZE ponad 20% swojej energii. Szczyt klimatyczny ONZ w Paryżu w 2015 roku również przyniósł wiele pozytywnych informacji dla przedsiębiorstw sektora produkcji turbin, które z pewnością wpłyną na jego rozwój na świecie, w Europie oraz Polsce<sup>1</sup>.

Hans Aa ciągle dąży do podnoszenia konkurencyjności, stosując różnego rodzaju usprawnienia – tak z zakresu marketingu, jak i logistyki. Wśród szefów firmy można zaobserwować stosowanie filozofii Kaizen, która stawia za cele:

- skrócenie do minimum czasu wszystkich procesów występujących w przedsiębiorstwie,
- poprawę jakości oferowanych towarów i usług,
- ciągłe dążenie do doskonałości produkowanych plandek i innych wyrobów,
- zmniejszenie kosztów działalności produkcyjnej
- tworzenie sprawiedliwych kryteriów nagradzania i oceny pracowników (Ciesielski, 2006, s.17–33).

Dzięki stworzeniu sprawnie działającego algorytmu oceny jakości produktów firmy partnerskie Vestas oraz Siemens wysoko oceniają działalność produkcyjną przedsiębiorstwa Hans Aa. Ocena wykonana w 2015 roku pozwala stwierdzić, że jakość oferowanych plandek do turbin wiatrowych dla tych dwóch odbiorców jest bardzo dobra (tab. 2).

Tabela 2

Ocena jakości plandek przez firmy Vestas oraz Siemens

| Nazwa firmy | Model plandeki | Ilość | Terminowa realizacja | Wykryte usterki (kontrola jakości) | Ocena (skala 1–5) |
|-------------|----------------|-------|----------------------|------------------------------------|-------------------|
| Siemens     | Ø 3000         | 10    | tak                  | brak                               | 5                 |
| Siemens     | Ø 3750         | 15    | tak                  | brak                               | 5                 |
| Siemens     | Ø 4500         | 60    | tak                  | brak                               | 5                 |
| Vestas      | Ø 3200         | 20    | tak                  | brak                               | 5                 |
| Vestas      | Ø 3500         | 30    | tak                  | brak                               | 5                 |
| Vestas      | Ø 4500         | 80    | opóźnienie 1 dzień   | brak                               | 4                 |
| Vestas      | Ø 6000         | 20    | tak                  | brak                               | 5                 |

Źródło: opracowano na podstawie informacji z firmy Hans Aa.

W tabeli 2 można zaobserwować, że firma Hans Aa tylko raz nieterminowo zrealizowała zamówienie; nie wpłynęło to jednak znacząco na ocenę od firmy Vestas. Powodem nieterminowego zrealizowania zamówienia były opóźnienia w dostarczeniu przesyłki przez firmę spedycyjną. Całe zamówienie zostało wydane przez przedsiębiorstwo Hans Aa zgodnie z terminem podanym w umowie. Odpowiedzialność finansową za opóźnienie poniosła firma spedycyjna. Dzięki

<sup>1</sup> O ustaleniach szczytu klimatycznego w Paryżu pisano m.in. w *Pulsie biznesu* z 28.05.2015.

stałemu kontaktowi z firmą spedycyjną oraz firmą Vestas przedsiębiorstwo Hans Aa nie poniosło żadnych konsekwencji wynikających z nieterminowego zrealizowania zamówienia.

### Syntetyczna ocena uzyskiwanych wyników finansowych firmy Hans Aa

Diagnozowanie wszelkich zjawisk, określanie kształtujących je czynników oraz wyjaśnianie przyczyn i skutków ich występowania umożliwia kompleksowa analiza finansowa przedsiębiorstwa. Analiza finansowa jest ważnym instrumentem analitycznym zarządzania przedsiębiorstwem, wspomagającym procesy podejmowania i realizacji decyzji oraz dostarczającym informacji o działalności finansowej (Engelhardt, 2012, s. 155). Pozwala ona na dokonanie analizy poziomu obrotów i kosztów firmy, dając tym samym odpowiedź o jej kondycji. Analizę sporządzoną w oparciu o rachunek zysków i strat za okres 2010–2014 przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3  
Rachunek zysków i strat firmy Hans Aa za lata 2011–2014 (w tys. zł)

|   | Wyszczególnienie                                      | 2011     | 2012     | 2013     | 2014     |
|---|---|----------|----------|----------|----------|
| A | Przychody netto ze sprzedaży                          | 10696,07 | 13784,48 | 15638,67 | 16765,14 |
| B | Koszty działalności operacyjnej                       | 9376,39  | 12000,93 | 13741,53 | 14798,52 |
| C | Zysk (strata) ze sprzedaży (A – B)                    | 1319,67  | 1783,55  | 1897,14  | 1966,61  |
| D | Pozostałe przychody operacyjne                        | 21,19    | 82,53    | 20,47    | 15,59    |
| F | Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C + D – E)  | 1332,78  | 1865,83  | 1917,50  | 1979,92  |
| H | Koszty finansowe                                      | 1419,82  | 625,44   | 1044,30  | 1057,40  |
| I | Zysk (strata) z działalności gospodarczej (F + G – H) | –87,03   | 1467,57  | 873,20   | 986,59   |
| K | Zysk (strata) brutto (I +/- J)                        | –87,03   | 1467,57  | 873,20   | 986,59   |
| L | Podatek dochodowy                                     | 142,94   | 172,29   | 222,60   | 215,23   |
| N | Zysk (strata) netto (K – L – M)                       | –229,97  | 1295,28  | 650,60   | 771,36   |

Źródło: opracowano na podstawie jednostkowego raportu rocznego Hans Aa. za lata 2011–2014.

Z analizy w tabeli 3 można wywnioskować, że przychody netto ze sprzedaży z roku na rok mają tendencję wzrostową. Najwyższą osiągniętą wartość przychodów ze sprzedaży zanotowano w 2014 roku i była ona wyższa od roku poprzedniego o około 7%, zaś od roku 2011– aż o 56%. Koszty działalności operacyjnej Hans Aa również mają tendencję wzrostową, aczkolwiek proporcjonalną względem przychodów netto ze sprzedaży. Najwyższe koszty działalności operacyjnej firma odnotowała w 2014 roku i były one o 7% wyższe niż w 2013 roku, jednak gwałtowny wzrost tych kosztów nastąpił w 2012 roku, kiedy firma zatrudniła 20 pracowników, podniosła wynagrodzenie oraz zakupiła kilka maszyn, które

zwiększyły zużycie energii i materiałów. Działania te były uwarunkowane wzrostem produkcji wynikającym z pozyskania nowych kluczowych klientów. Z działalności operacyjnej od 2012 roku z każdym kolejnym rokiem notowano wzrost zysku. Na przestrzeni lat 2013–2014 wzrósł o 18%. Gwałtowny jego wzrost można zaobserwować między 2011 a 2012 rokiem, gdzie jego wartość wzrosła o 40% – na co wpływ miały duże zyski ze sprzedaży w tamtym okresie względem 2011 roku oraz wcześniej wspomniane pozyskanie nowych klientów.

### **Kierunki doskonalenia funkcjonowania firmy w Hans Aa (do 2018 r.)**

Utrzymywanie i poprawa pozycji konkurencyjnej Hans Aa w dobie dzisiejszej globalizacji, ciągłej zmienności zachowań nabywców i agresywności przedsiębiorstw konkurencyjnych wymaga podejmowania trafnych decyzji w różnych obszarach zależących od profilu działalności (Mruk, 2012, s. 282; Rosa, Perenc, Ostrowska, 2016, s. 299–301). Generalnie przyjmuje się, że decyzje kierownictwa Hans Aa oraz wszelkie działania i innowacje (Niedzielski, Łobacz, 2012, s. 40–46) mające na celu utrzymanie oraz poprawę pozycji na rynku są podejmowane w następujących obszarach:

- związanym z produktem,
- związanym z procesem wytwórczym,
- związanym ze strukturą organizacyjną.

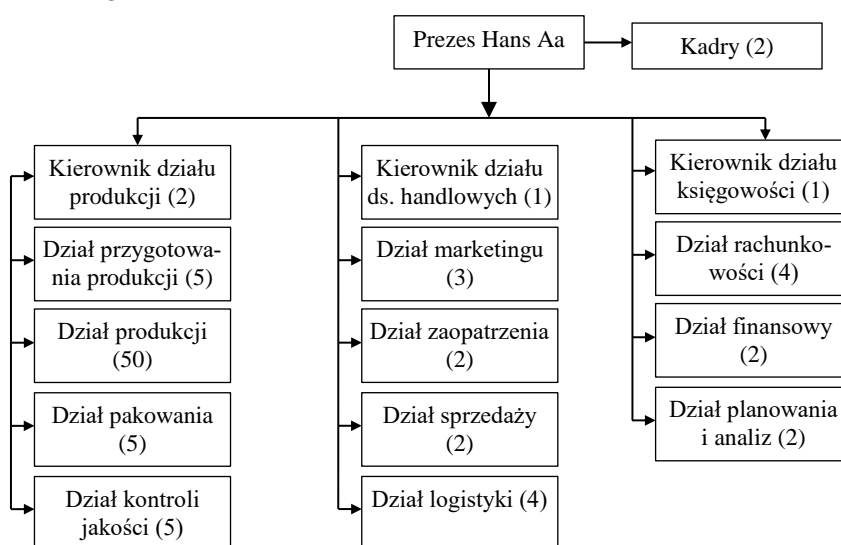
Pierwszą z innowacji w produkcji plandek było zastosowanie nowego materiału. Wraz z rozwojem współpracy oraz precyzyjnej wymiany informacji firma Landskroon stworzyła dla przedsiębiorstwa Hans Aa odpowiedni rodzaj plandeki, który przyniósł wymierne korzyści dla obu firm. Dzięki zastosowaniu nowego materiału plandeki firmy Hans Aa stały się o około 10% trwalsze niż poprzednie; poprawie również uległa odporność na warunki atmosferyczne, co bezpośrednio rzutowało na polepszenie jakości oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów. Następną innowacją produktową zastosowaną w produkcji plandek wyspecjalizowanych dla przemysłu wiatrowego było zastosowanie silnych magnesów szczipających. Magnesy te są wszywane w odpowiednich miejscach w plandekach, dzięki czemu podczas przewożenia konstrukcji wiatrowych plandeka silnie trzyma się konstrukcji wymagającej osłonięcia i nie zmienia swojego położenia.

Innowacją marketingową, która od 2017 roku zostanie wdrożona w przedsiębiorstwie, będzie możliwość śledzenia zamówienia od momentu zamówienia do momentu wysłania do odbiorcy. W tym celu na stronie internetowej przedsiębiorstwa zostanie stworzona nowa zakładka, która po zalogowaniu się oraz podaniu kodu zamówienia pozwoli na śledzenie zamówienia.

Inwestycje podjęte od 2012 roku przez Hans Aa miały na celu przede wszystkim utrzymać oraz poprawić elastyczność produkcji oraz ograniczyć do minimum sezonowość produkcji. Kluczowym działaniem w osiągnięciu tego

celu było unowocześnienie dotychczas posiadanego parku maszyn przez zakup maszyn specjalistycznych oraz rozbudowa niewielkiej powierzchni magazynowej. W 2012 roku zakupiono nowe zgrzewarki Zemat Tarpa Pro (8 szt.) oraz maszyny SKP PR500 do czyszczenia i recyklingu używanych plandek. Zakupiono także nową maszynę Lectra Vector 7000 do wykonywania wykrojów plandek. Na przestrzeni lat 2012–2014 na ten cel przeznaczono ponad 2 mln zł. Nakłady na zakup tych maszyn zwrócą się prawdopodobnie w 2–4 lata.

Organizacja logistyki i marketingu w Hans Aa odgrywa istotną rolę w efektywnym wykorzystaniu występujących w przedsiębiorstwie procesów, zasobów oraz potencjału, jaki firma jest w stanie przekształcić na korzyści. Zatem można stwierdzić, że nie ma marketingu bez logistyki, ponieważ wszelkie procesy związane z logistyką, takie jak transfer materiałów, produktów itp., zawsze dążą do fazy końcowej, czyli do sprzedaży wyrobu gotowego będącego realizacją celów firmy. W przedsiębiorstwie Hans Aa za organizację logistyki i marketingu odpowiedzialni są szef oraz kierownicy działu logistyki i marketingu wraz z pracownikami podległymi danym działom. Na rysunku 1 przedstawiono schemat przedsiębiorstwa produkcyjnego Hans Aa wraz z usytuowaniem komórek logistyki i marketingu.



Rysunek 1. Schemat przedsiębiorstwa Hans Aa

Źródło: opracowano na podstawie zebranych informacji z przedsiębiorstwa Hans Aa.

Marketing i logistyka są w pionie kierownika ds. handlowych. W marketingu pracują trzy osoby, a w logistyce cztery. Te dwa działy obsługują spółkę

matkę w Danii oraz spółki córki w Polsce i Chinach. Dzięki systemowi komputerowemu Optima, dobrej łączności, internetowi, systemowi GPS istnieje stały system połączeń i powiązań z dostawcami, odbiorcami oraz firmami transportowymi, które realizują procesy zaopatrzeniowe, dystrybucyjne oraz dowożą gotowe produkty (plandeki i inne wyroby) do finalnych klientów.

### Podsumowanie

Z rozważań zawartych w niniejszym opracowaniu można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Marketing w firmie produkcyjnej Hans Aa jest kompleksowym procesem, dzięki któremu odbiorcy turbin wiatrowych mają na czas transportu zabezpieczone plandekami elementy wież wiatrowych.
2. Logistyka w firmie umożliwia sprawne, skuteczne i niezawodne realizowanie procesu zaopatrzenia, produkcji oraz dystrybucji produktów Hans Aa do finalnych nabywców.
3. Firma Hans Aa od 2011 roku realizuje skuteczną strategię wejścia na rynek Europy. Najlepszy wynik finansowy osiągnęła w 2012 roku, tj. 1295,3 tys. zł zysku, zaś w latach 2013–2014 zysk wynosił 650 tys. i 771 tys. zł.
4. Dalsza ekspansja i wejście z produktami na nowe rynki zbytu zachęciło firmę Hans Aa do zainwestowania w rozwój potencjału produkcyjnego w latach 2012–2014 ponad 2 mln zł. Jest szansa na zwrot tych nakładów w 2–4 lata.

### Bibliografia

- Abt, S. (2001). *Logistyka w teorii i praktyce*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Ciesielski, M. (2006). *Instrumenty zarządzania logistycznego*. Warszawa: PWE.
- Coyle, J., Bardi, E J., Langley J.C. (2002). *Zarządzanie logistyczne*. Warszawa: PWE.
- Engelhardt, J. (2012). *Zasady oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Garbarski, L. (1999). *Zarządzanie marketingowe*. Warszawa: Diffin.
- Kotler, Ph. (2002). *Marketing. Podręcznik europejski*. Warszawa: PWE,.
- Mru,k H. (2012). *Marketing*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Niedzielski, P., Łobacz, K. (2011). Istota współczesnych innowacji. W: J. Hołub-Iwan, J. Perenc (red.), *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm* (s. 40–46). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Ranking 10 największych producentów turbin wiatrowych na świecie* (2015). Pobrano z: <http://odnawialnezrodlaenergii.pl/energia-wiatrowa-aktualnosci/item/1653-ranking-10-najwiekszych-producentow-turbin-wiatrowych-na-swiecie> (1.06.2016).
- Rosa, G., Perenc, J., Ostrowska, I. (red.). (2016). *Marketing przyszłości – od ujęcia tradycyjnego do nowoczesnego*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Sołtysik, M. (2003). *Zarządzanie logistyczne*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.



- Szpon, J., Dembińska-Cyran, I., Wiktorowska-Jasik, A. (2005). *Podstawy logistyki*. Szczecin: Stowarzyszenie Naukowe Instytut Gospodarki i Rynku.
- Żurawik, B., Żurawik, W. (1996). *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.

**Marketing and Logistics for the Purposes of Supporting the Ecology  
in Hans Aa Ltd**

**Keywords:** marketing, logistics, ecology, production, renewable energy

**Summary.** The objective of the article is presenting the influence of marketing and logistics on the improvement of service and production of Hans Aa enterprise in Piła. The article shows importance of marketing and logistics in creation of profits, building competition advantage and searching for and acquiring new clients for the further growth of the enterprise. The company specialises in producing tilts for eco-companies that produce installations for renewable energy.

*Translated by Leszek Grac*

**Cytowanie**

- Perenc, J. (2016). Marketing i logistyka na potrzeby wsparcia ekologii w firmie Hans Aa. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 223–233.



Mirosława Pluta-Olearnik<sup>1</sup>, Magdalena Murzyn<sup>2</sup>

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
<sup>1</sup> e-mail: [mirosława.pluta-olearnik@ue.wroc.pl](mailto:mirosława.pluta-olearnik@ue.wroc.pl)  
<sup>2</sup> e-mail: [magdalena.murzyn@ue.wroc.pl](mailto:magdalena.murzyn@ue.wroc.pl)

## Strategia marketingowa przedsiębiorstwa a identyfikacja kluczowych czynników jego sukcesu

**Kod JEL:** M30, M31, M20

**Słowa kluczowe:** strategia marketingowa, zarządzanie marketingowe, sukces, czynniki sukcesu przedsiębiorstwa

**Streszczenie.** Siłą napędową przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku jest chęć osiągnięcia sukcesu. W artykule rozważa się rolę strategii marketingowej w kontekście osiągania sukcesu przez przedsiębiorstwa. Na tle prezentowanych w literaturze przedmiotu podejść do rozumienia sukcesu oraz czynników nań wpływających, autorki poszukują odpowiedzi na pytanie, czy strategia marketingowa postrzegana jest jako kluczowy czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa. Artykuł ma charakter przeglądowy, zastosowano w nim metodę analizy krytycznej dotychczasowego dorobku w tym zakresie. Celem artykułu jest identyfikacja obszaru badań nad strategią marketingową jako jednym z kluczowych czynników sukcesu współczesnej organizacji.

### Wprowadzenie

Prowadzenie działalności gospodarczej w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia stawia przed współczesnymi organizacjami wysokie wymagania kompetencyjne, których spełnienie decyduje o możliwości dalszego uczestniczenia w konkurencyjnej grze rynkowej. W wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego podkreśla się złożoność relacji między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem oraz konieczność jego przystosowywania się do zmian zachodzących

w otoczeniu lub kształtowania tychże zmian. Ponadto kładzie się nacisk na budowę pozycji przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu, uzyskiwania korzystnych wyników ekonomicznych w efekcie zaspokajania potrzeb klientów (Kreikebaum, 1996). Ujęcie to jest spójne z założeniami współczesnej koncepcji marketingu, w myśl której strategii przedsiębiorstw powinna cechować orientacja marketingowa, a jednym z kluczowych warunków ich skutecznego działania jest realizowanie marketingowej koncepcji zarządzania, stawiającej w centrum zainteresowania dotychczasowych i potencjalnych nabywców lub szerzej – interesariuszy organizacji.

Przyjęta przez organizację orientacja marketingowa powinna stać się podstawą formułowania ogólnej strategii przedsiębiorstwa i organizowania w nim poszczególnych procesów i czynności. Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem oraz budowanie jego silnej pozycji rynkowej wymaga więc podejmowania działań zgodnych z regułami marketingowymi. Kompetencje marketingowe przedsiębiorstwa obejmują tym samym cały łańcuch podejmowanych działań, wpływając na procesy związane z odpowiednim kreowaniem i dostarczaniem wartości dla nabywców, przez co zapewniają skuteczność w realizacji celów organizacji. Strategię marketingową można więc utożsamiać ze strategią oznaczającą sposoby osiągnięcia trwałej i kompleksowej przewagi przedsiębiorstwa nad rynkowymi rywalami, przy wykorzystaniu tzw. rdzenia umiejętności firmy (Romanowska, 1998), a także strategii, która określa tempo i sposoby rozwoju przedsiębiorstwa jako organicznej całości. Na tle prezentowanego podejścia do rozumienia roli strategii marketingowej przedsiębiorstwa powstaje pytanie, na ile – w prowadzonych dotychczas badaniach – jest ona postrzegana jako kluczowy czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa. Poszukując odpowiedzi na to pytanie, dokonano kolejno przeglądu takich pojęć, jak sukces oraz czynniki sukcesu organizacji, by w rezultacie zidentyfikować znaczenie strategii marketingowej dla sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa.

### **Sukces – definiowanie pojęcia**

Siłą napędową przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku jest chęć osiągnięcia sukcesu. *Słownik języka polskiego* Wydawnictwa Naukowego PWN definiuje sukces jako „pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu” (sjp.pwn.pl, 2016). Przytoczonej definicji nie można jednak odnieść wprost do działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo na rynku. Określa ona bowiem sukces jako jednokrotny efekt, jednorazowy wynik działania i nie uwzględnia długoterminowej perspektywy, która w przypadku organizacji gospodarczych ma szczególnie istotne znaczenie.

Problematyka sukcesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest zagadnieniem o niezwykle szerokim zakresie przedmiotowym, badanym w różnych ujęciach

przez teoretyków od początków istnienia dyscypliny nauk o organizacji i zarządzaniu. Pojęcie sukcesu czy też powodzenie organizacji było już wielokrotnie zdefiniowane na gruncie teorii zarządzania. Badacze zwracali zwłaszcza uwagę na takie źródła sukcesu organizacji, jak efektywność produkcji (Wheelwright, 1981), przywództwo (Tichy, Devanna, 1986), przedsiębiorczość (Maidique, 1980) czy też rolę pracy zespołowej i zaangażowania pracowników (Pascal, Athos, 1981). W literaturze przedmiotu z okresu przełomu XX i XXI wieku można odnotować różnorodność definiowania pojęcia sukcesu, potwierdzającą brak uzgodnień co do aksjomatycznych warunków jego występowania (tab. 1).

Tabela 1

## Sukces – wielowymiarowość ujęć

| Rok  | Definicja   | Autor                                       |
|------|---|---|
| 1995 | Organizacja odnosi sukces wtedy, gdy spełnia oczekiwania grup interesariuszy, którzy mają wpływ na jej decyzje, ale jednocześnie są pod jej wpływem (Donaldson, Preston, 1995)  | T. Donaldson,<br>L.E. Preston               |
| 1998 | Sukces przedsiębiorstwa to realizacja celów strategicznych. Sukces rynkowy jest silnie skorelowany z rozwojem przedsiębiorstw, który powinien być postrzegany jako zachodzący w czasie proces zmian o charakterze dychotomicznym (Machaczka, 1998)  | J. Machaczka                                |
| 2000 | Sukces to zdolności organizacji do rozwoju w długiej perspektywie czasowej (Drucker, 2000)  | P. Drucker                                  |
| 2003 | Miarami sukcesu są sukcesy cząstkowe, a podstawy sukcesu obejmują: wytyczenie misji, celów strategicznych oraz strategii umożliwiających ich osiągnięcie, jak również wdrożenie i realizację tych strategii (Urbanowska-Sojkin, 2003)   | E. Urbanowska-<br>-Sojkin                   |
| 2004 | Przedsiębiorstwo, chcąc odnosić sukces i rozwijać się w długim okresie, musi wykazywać zdolność do konkurowania, która jest uzależniona m.in. od posiadanych zasobów, kompetencji i umiejętności oraz sposobu ich wykorzystywania w określonym miejscu i czasie (Stępień, Sulikowska-Formowicz, 2004) | B. Stępień,<br>M. Sulikowska-<br>-Formowicz |
| 2005 | Sukcesem przedsiębiorstwa jest optymalne powiązanie elementów swojego potencjału z elementami otoczenia (Penc, 2005)  | J. Penc                                     |
| 2007 | Sukces jest procesem, działaniem na najwyższym poziomie możliwości zmierzającym do realizacji wyznaczonych celów (Majewska-Opiełka, 2007)   | I. Majewska-<br>-Opiełka                    |
| 2009 | Sukces organizacji jest bardzo rzadko trwałą i immanentną cechą oraz jest on wysoce zależny od otoczenia i ściśle powiązany z celami, jakie dana organizacja realizuje (Boguszewicz-Kreft, 2009)  | M. Boguszewicz-Kreft,<br>G. Złotowska       |
| 2011 | Sukces nie jest kwestią przypadku. Funkcjonowanie firmy, w wysoce złożonym i nieprzewidywalnym otoczeniu, zależy od jej zdolności do zmian i rozwoju, która jest mierzona w perspektywie czasowej wyznaczonej przez strategię (Kaplan, Norton, 2011)  | R.S. Kaplan,<br>D.P. Norton                 |
| 2012 | Sukcesem w zarządzaniu jest zrealizowanie w pełnym wymiarze oraz w wyznaczonym terminie postawionego celu (Bal-Woźniak, 2012)   | T. Bal-Woźniak                              |

Źródło: opracowanie własne.

Sukces rynkowy z pewnością nie jest kategorią jednoznacznie obiektywną, ponieważ zależy od wielu uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych (czasu, etapu rozwoju organizacji, sytuacji rynkowej, posiadanych zasobów itp.). Można jednak przyjąć, że jest to zdolność organizacji do funkcjonowania w otoczeniu rynkowym i rozwoju w długim okresie przy realizacji zakładanych celów. Na tle przytoczonych ujęć sukcesu organizacji można dostrzec co najmniej trzy aspekty marketingowe. Pierwszym jest zorientowanie organizacji na osiągnięcie celów strategicznych (w tym rynkowych), kolejnym jest postrzeganie organizacji w perspektywie jej otoczenia (w tym rynkowego, z uwzględnieniem różnych grup interesariuszy), a trzecim jest przyjęcie strategicznej perspektywy w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji (w tym formułowanie strategii marketingowej), co podkreśla definicja sukcesu według E. Urbanowskiej-Sojkin. Temu ostatniemu aspektowi warto przyjrzeć się dokładniej, gdyż wiązka celów przedsiębiorstwa (por. tab. 2) obejmuje tzw. cele rynkowe, których realizacja wymaga opracowania skutecznej strategii marketingowej, a zatem szczególnego (kluczowego) narzędzia oddziaływania na otoczenie organizacji.

### Cele przedsiębiorstwa a jego sukces

Z sukcesem przedsiębiorstwa nieodłącznie związane jest pojęcie założonych i realizowanych przez nie celów. Właściwie zarządzane przedsiębiorstwo powinno jasno określić swoje cele, które opisane najogólniej:

- a) stanowią zbiór wzajemnie powiązanych dążeń, aspiracji i zamierzonych efektów o różnym stopniu konkretności;
- b) wskazują zmiany sytuacji, jakie organizacja zamierza osiągnąć w wyniku planowanych działań;
- c) określają momenty w przyszłości i czasy, po upływie których zmiany mają wystąpić (Piotrowski, 1995).

Tabela 2

Katalog celów przedsiębiorstwa

| Rodzaje celów    | Podstawowe kategorie celów  |
|------------------|---|
| Cele rynkowe     | – udział w rynku<br>– obrót<br>– znaczenie rynkowe<br>– nowe rynki                                  |
| Cele ekonomiczne | – zysk<br>– rentowność sprzedaży<br>– rentowność kapitału ogółem<br>– rentowność kapitałów własnych |
| Cele finansowe   | – płynność finansowa<br>– zdolność kredytowa<br>– samofinansowanie<br>– struktura kapitałów         |

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| Cele socjalne                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– zadowolenie z pracy</li> <li>– bezpieczeństwo socjalne</li> <li>– integracja społeczna</li> <li>– rozwój kadr</li> </ul> |
| Cele związane z władzą i prestiżem | <ul style="list-style-type: none"> <li>– niezależność</li> <li>– wizerunek i prestiż</li> <li>– wpływy społeczne</li> <li>– wpływy polityczne</li> </ul>          |

Źródło: Niestrój, 1996, s. 136.

Jak zatem widać z dokonanego zestawienia celów organizacji, konkretyzacja jej dążeń do osiągnięcia sukcesu rynkowego znajduje odbicie w sformułowaniu wiązki celów strategicznych. Cel jest konkretnym, mierzalnym wyznacznikiem dla rezultatu osiąganego przez przedsiębiorstwo. Cele strategiczne organizacji, w tym zwłaszcza rynkowe, powinny uwzględniać wyniki dokładnego rozpoznania występujących w otoczeniu zjawisk i procesów oraz oceny zasobów i umiejętności analizowanego przedsiębiorstwa. Wyznaczają one działania, które mają, w warunkach konkurencji, kształtować pozycję rynkową przedsiębiorstwa, a także pozwalają mu uzyskać przewagę względem innych organizacji. Cele powinny być nie tylko ambitne, lecz także wykonalne, użyteczne oraz osiągalne w określonym czasie.

W konstrukcji celów strategicznych przedsiębiorstwa uwzględnia się dwa rodzaje celów: ilościowe i jakościowe, łącznie adaptujące wizję lub misję w planowane działania, które ma osiągnąć przedsiębiorstwo w określonym czasie. Pierwszy rodzaj to cele kwantyfikowalne, które określają wymagane rezultaty finansowe działalności przedsiębiorstwa, równocześnie gwarantując źródła jego finansowania. Drugi rodzaj celów wynika z analizy otoczenia organizacji, ma charakter jakościowy i przybiera postać kompetencji, zwykle marketingowych. Te jakościowe cele, zweryfikowane przez rachunek kosztów poniesionych przez klienta i zaakceptowane przez wszystkich interesariuszy, współtworzą cele strategiczne.

Według Ph. Kotlera, każdy biznes opracowuje odpowiednią dla swoich celów strategię. Trafny wybór strategii gwarantuje utrzymanie się organizacji na rynku i stwarza szanse na jej systematyczny rozwój. Można zatem przyjąć, że strategia marketingowa przedsiębiorstwa należy do kluczowych decyzji z punktu widzenia przyszłości organizacji. Poniżej przyjrano się zatem, czy znajduje to odzwierciedlenie w przytaczanych w literaturze przedmiotu czynnikach sukcesu przedsiębiorstwa.

### **Kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstwa**

Na realizację celów przez przedsiębiorstwo, a tym samym osiągnięcie przez nie sukcesu rynkowego, mają wpływ różnorodne czynniki zarówno wewnętrzne

jak i zewnętrzne. Powoduje to konieczność zidentyfikowania czynników wewnątrz organizacji oraz pochodzących z jej otoczenia, które właściwie wykorzystane w procesie formułowania celów strategicznych i późniejszym ich osiągnięciu pozwolą na osiągnięcie planowanych rezultatów, a tym samym pomogą w osiągnięciu sukcesu rynkowego.

W literaturze przedmiotu można wyróżnić dwa podejścia wyjaśniające czynniki sukcesu wpływające na sukces firmy: podejście całościowe, które analizuje wszystkie uwarunkowania wpływające na przedsiębiorstwo, oraz podejście wybiórcze, które bada i analizuje zazwyczaj tylko jeden obszar firmy bądź jeden czynnik sukcesu przedsiębiorstwa. Wśród definicji zaprezentowanych w tabeli 3 można zauważyć liczne wskazania badaczy, że mamy do czynienia z tzw. kluczowymi (lub krytycznymi) czynnikami sukcesu organizacji.

Tabela 3

## Definiowanie kluczowych czynników sukcesu

| Rok  | Definicja  | Autor   |
|------|--|---|
| 1981 | Kluczowe czynniki sukcesu to te czynniki, które zapewnią organizacji sukces i zdobycie przewagi konkurencyjnej (Rockart, Bullen, 1981)   | J. Rockart,<br>C. Bullen                                |
| 1984 | Kluczowymi czynnikami określa się te cechy, warunki czy zmienne organizacji, które decydują o jej sukcesie (Leidecker, Bruno, 1984)  | J. Leidecker,<br>A. Bruno                               |
| 2001 | Kluczowe czynniki sukcesu to kompetencje, zasoby czy atuty przedsiębiorstwa, przyczyniające się do jego sukcesu w danej dziedzinie oraz stanowiące źródła jego przewagi konkurencyjnej. To elementy, na których przede wszystkim oparta jest konkurencja (Strategor, 2001)   | Strategor<br>(H. Ferens – red.)                         |
| 2004 | Czynniki sukcesu to zasoby, umiejętności, działania, przyczyniające się do osiągnięcia sukcesu oraz wpływające na konkurencyjność organizacji. Przez kluczowe czynniki sukcesu należy rozumieć różnego rodzaju zasoby, umiejętności czy rezultaty dotychczas prowadzonej działalności, w istotny sposób stanowiące o możliwości odniesienia sukcesu (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2004) | E. Urbanowska-<br>-Sojkin, P. Bana-<br>szyk, H. Witczak |
| 2004 | Są to czynniki przesądzające o konkurencyjnej pozycji organizacji oraz warunkujące powodzenie organizacji, wskazujące na jej silne i słabe strony oraz determinujące możliwości jej rozwoju (Lisiński, 2004)   | M. Lisiński   |
| 2007 | Krytyczne czynniki sukcesu (inaczej kluczowe czynniki sukcesu) to czynniki decydujące o wzroście, rozwoju, stagnacji bądź upadłości firmy (Smid, 2007)   | W. Smid   |

Źródło: opracowanie własne.

Przy identyfikacji czynników sukcesu nawiązuje się często do wyników prac Pareto, a dokładniej do reguły znanej jako „zasada 20–80”. Stanowi ona, że stosunkowo niewielka liczba elementów z rozpatrywanej zbiorowości posiada



zasadniczy ciężar gatunkowy. W związku z tym nie ma potrzeby badania wszystkich czynników sukcesu, wystarczy skupić się jedynie na 20% najważniejszych, one bowiem faktycznie odpowiadają za sukces czy porażkę organizacji. Jak podkreśla wielu badaczy, podczas identyfikacji kluczowych czynników sukcesu należy określić ich listę, a następnie dokonać ich oceny, wyznaczając rzeczywistą wartość, co przełoży się na ustalenie silnych i słabych stron organizacji (Strategor, 2001). Zgodnie z poglądem Rockarta, żadna organizacja nie może zaryzykować wdrażania i rozwijania strategii, jeśli nie przywiązuje odpowiedniej wagi do głównych czynników będących podstawą sukcesu w danej branży (Rockart, 1979). Należy także wskazać na różnorodność zidentyfikowanych kluczowych czynników sukcesu, np. ze względu na rodzaj działalności przedsiębiorstwa (branżę), ale także ze względu na wiek analizowanego sektora oraz specyfikę kraju lub regionu (Kasul, 1996).

Koncepcja kluczowych czynników sukcesu związana jest z zarządzaniem strategicznym. Wykorzystuje się ją w procesie analizy strategicznej organizacji, którą określa się jako badanie i identyfikowanie obecnych i przyszłych zmian oraz ich tendencji w otoczeniu organizacji i jej własnym potencjale w celu określenia możliwości jej rozwoju i przyszłej pozycji konkurencyjnej oraz budowy strategii (Bieniok, Gruszczyńska, 1996). Mimo wielu różnych podejść i koncepcji na temat kluczowych czynników sukcesu, według G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej, można wskazać taką ich kombinację, która ujmuje je w sześć dużych grup i odnosi do kontekstu konkurencji. Są to:

- pozycja rynkowa,
- pozycja kosztowa,
- marka i zachowanie rynkowe,
- kompetencje technologiczne i technologia,
- rentowność i siła finansowa,
- poziom organizacji i zarządzania, w tym jakość i poziom realizacji strategii (Gierszewska, Romanowska, 2003).

Przyjmując opcję marketingową, należy zauważyć, że współcześnie przynajmniej trzy spośród wymienionych czynników są bezpośrednio związane ze strategią marketingową przedsiębiorstwa, czyli: pozycja rynkowa, marka i zachowanie rynkowe, a także niezbędne kompetencje technologiczne i technologie (obecnie intensywnie wykorzystujące możliwości internetu). Jak więc należy ujmować strategię marketingową w kontekście identyfikacji kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa? W ujęciu wąskim będzie to podejście funkcjonalne (częstkowe) do strategii, ale z pewnością współczesne przedsiębiorstwo wymaga skutecznego narzędzia do wyznaczania i realizacji celów strategicznych – czyli w ujęciu szerszym będzie to strategia marketingowa traktowana jako kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa.

### **Strategia marketingowa jako kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa**

Strategia marketingowa to sposób wykorzystania potencjału i taktyka funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, po to, aby wykorzystując zmiany zachodzące w otoczeniu, realizować cele organizacji. W klasycznym ujęciu w przedsiębiorstwie wyróżnia się trzy poziomy strategii:

- strategię organizacji (globalną) – dotyczy ona ogólnej działalności przedsiębiorstwa,
- strategię konkurencyjną – precyzuje, jak poszczególne jednostki organizacyjne wyodrębnione w przedsiębiorstwie mogą osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną,
- strategię funkcjonalną – stanowi interpretację roli danego obszaru funkcjonalnego w realizacji ogólnej strategii przedsiębiorstwa jako całości.

Działalność marketingowa w tradycyjnym ujęciu traktowana jest jako jedna z wielu funkcji przedsiębiorstwa i jest stawiana na równi z produkcją, finansami czy kadrami. Jednak przy podejmowaniu wszelkich decyzji orientacja marketingowa stanowi zasadniczy punkt odniesienia, a funkcja marketingowa staje się integratorem scalającym wszystkie inne obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa. Marketing wykracza poza ramy pojedynczej funkcji realizowanej przez organizację, a strategia marketingowa coraz częściej rozpatrywana jest na wyższym poziomie (niż pozostałe strategie funkcjonalne) w hierarchii strategii.

J. Penc-Pietrzak zauważa, że strategia marketingowa musi uwzględniać cele poszczególnych jednostek strategicznych prowadzonego biznesu. Na kształt strategii marketingowej wpływa pośrednio również misja i wizja przedsiębiorstwa, które zapewniają organizacji konsekwentny rozwój i budowanie przewagi konkurencyjnej dzięki ukierunkowaniu działań i nakreśleniu obrazu jej przyszłej pozycji w otoczeniu (Penc-Pietrzak, 1999). W marketingowym podejściu do zarządzania organizacją dostrzega się obecnie źródło realizacji jej celów i zapewnienia przewagi nad konkurentami. Działania przedsiębiorstwa realizowane zgodnie z przyjętą strategią marketingową są sposobem na osiągnięcie sukcesu.

### **Podsumowanie**

Przegląd dotychczasowych projektów badawczych realizowanych w głównych ośrodkach naukowych w Polsce w latach 1993–2014 dowodzi, że podejmowane były tematy związane z identyfikacją stanu i uwarunkowań rozwoju orientacji marketingowej w polskich przedsiębiorstwach oraz tematy związane z analizą efektywności działań marketingowych (nieliczne). W opinii autorek w niewystarczającym stopniu podejmowano badania nad strategią marketingu w kontekście sukcesu przedsiębiorstwa (rozumianego, za Druckerem, jako zdolność organizacji do rozwoju w długiej perspektywie czasowej) oraz w kontekście jednego z kluczowych czynników sukcesu organizacji decydujących – według

Smida – o wzroście, rozwoju, stagnacji bądź upadłości firmy. Ta perspektywa badawcza wydaje się otwierać nowe obszary dla dalszych badań nad znaczeniem strategii marketingu w organizacji.

### Bibliografia

- Bal-Woźniak, T. (2012). *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*. Warszawa: PWE.
- Bieniok, H., Gruszczyńska-Malec, G. (1996). Rola analizy strategicznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Organizacja i Kierowanie*, 2, 83–89.
- Boguszewicz-Kreft, M., Złotowska, G. (2009). Niematerialne czynniki sukcesu przedsiębiorstw usługowych. *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, 4, 117–130.
- Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20 (1), 65–91.
- Drucker, P. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Muza.
- Gierszewska, G., Romanowska, M. (2003). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2011). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kasul, R.A., Motwani, J.G. (1996). A proposed model for evaluating a company's operations profile. *Industrial Management & Data Systems*, 96 (8), 7–12.
- Kreikebaum, H. (1996). *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Leidecker, J., Bruno, A. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17 (1), 23–32.
- Lisiński, M., (2004). *Metody planowania strategicznego*. Warszawa: PWE.
- Machaczka, J. (1998). *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Maidique, M.A. (1980). Entrepreneurs, champions and technological innovation. *Sloan Management Review*, 21.
- Majewska-Opiełka, I. (2007). *Sukces firmy*. Gdańsk: GWP.
- Niestrój, R. (1996). *Zarządzanie marketingiem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pascal, R.T., Athos, A.G. (1981). *The art of Japanese management*. New York: Simon and Schuster.
- Penc, J. (2005). *Role i umiejętności menedżerskie, Sekrety sukcesu i kariery*. Warszawa: Difin.
- Penc-Pietrzak, J. (1999). *Strategiczne zarządzanie marketingiem*. Warszawa: PWE.
- Piotrowski, W. (red.). (1995). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rockart, J., Bullen, C. (1981). A primer on critical success factors. *Center for Information Systems Research*, 69, 1220–1281.
- Rockart, J. (1979). Chief executives define their own information needs. *Harvard Business Review*, 57 (2), 81–93.
- Romanowska, M. (1998). *Strategie rozwoju i konkurencji*. Warszawa: Wydawnictwo Centrum Informacji Menedżera.
- Stępień, B., Sulikowska-Formowicz, M. (2004). Metody pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa. *Gospodarka Narodowa*, 5–6, 87–103.
- Tichy, N.M., Devanna, M.A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.

- Smid, W. (2007). *Leksykon przedsiębiorcy*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Strategor (2001). *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: PWE.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2003). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P., Witczak, H. (2004). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.
- Wheelwright, S.C. (1981). Japan – where operations really are strategic. *Harvard Business Review*, 59 (4), 67–74.
- www.sjp.pwn.pl (2016).

### **The Company Marketing Strategy vs their Crucial Success Factors**

**Keywords:** marketing strategy, marketing management, success, company crucial success factors

**Summary.** The desire to succeed is the driving force behind enterprises operating in the market. The article considers the role of marketing strategies in the context of achieving the success of the company. Relating to attempts presented in the literature on the subject of understanding the success and its factors, authors seek the answer to a question, whether a marketing strategy is perceived as crucial success factor of the contemporary enterprise. The article has a review character and uses the method of critical analysis of current achievements in this research field. The objective of the article is to identify the area of research on marketing strategy as one of the key success factors of the contemporary organization.

*Translated by M. Pluta-Olearnik*

### **Cytowanie**

- Pluta-Olearnik, M., Murzyn, M. (2016). Strategia marketingowa przedsiębiorstwa a identyfikacja kluczowych czynników jego sukcesu. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 235–244.

Grażyna Rosa

Uniwersytet Szczeciński  
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług  
e-mail: [grazyna.rosa@wzieu.pl](mailto:grazyna.rosa@wzieu.pl)

## Marketing zewnętrzny przewoźnika kolejowego na rynku przewozów pasażerskich

**Kod JEL:** M31, L92

**Słowa kluczowe:** marketing zewnętrzny, rynek przewozów pasażerskich, usługi transportowe

**Streszczenie.** W artykule omówiono istotę i elementy marketingu zewnętrznego spółki Przewozy Regionalne sp. z o.o. na rynku przewozów pasażerskich. Na marketing zewnętrzny omawianej spółki składają się, zgodnie z zaproponowaną definicją, działania w zakresie produktu, promocji (w tym również spójnego świadectwa materialnego), cen i dystrybucji (w tym: sprawnego procesu). Celem artykułu jest identyfikacja dotychczasowych działań marketingu zewnętrznego wiodącego przewoźnika kolejowego na polskim rynku przewozów pasażerskich – Przewozy Regionalne sp. z o.o., oraz wskazanie planowanych działań na przyszłość.

### Wprowadzenie

Pojęcie i istota marketingu zewnętrznego przedsiębiorstw świadczących usługi transportowe wywodzą się z istoty marketingu oraz w dalszym rozwinięciu – marketingu usług i marketingu usług transportowych. Według Ph. Kotlera, marketing jest to proces społeczny i zarządczy, w trakcie którego jednostki i organizacje uzyskują to, czego potrzebują i pragną, za pomocą wytwarzania określonych wartości i wymiany tych wartości z innymi (Armstrong, Kotler, 2012, s. 36).

Według zaś L. Garbarskiego, J. Rutkowskiego i W. Wrzoska, marketing to zintegrowany zbiór instrumentów i działań związanych z badaniem i kształtowaniem rynku, opartych na rynkowych regułach postępowania (Garbarski, Rutkowski, Wrzosek, 2006, s. 9). Z zaprezentowanych definicji wynika, że:

- marketing jest kategorią strukturalną, wyrażającą określony zbiór instrumentów i działań,
- zbiór ten jest zintegrowany,
- zbiór ten jest powiązany z badaniem i kształtowaniem rynku,
- jest to zbiór tworzony i uruchomiony według rynkowych reguł postępowania.

Marketing usług opiera się na podstawowych koncepcjach marketingu. Działalność marketingowa w całej swej historii była kształtowana koncepcją precyzyjnego dotarcia do klienta. W połowie ubiegłego wieku, w toku dyskusji nad ówczesną rewolucją usługową na nowo zdefiniowano usługi, wychodząc poza sprzedaż usług podstawowych. W tym szerszym ujęciu rozpoznawano i przewidywano wyłanianie się ściślej wyodrębnionego i autonomicznego marketingu usług w takich dziedzinach, jak transport, komunikacja, edukacja i handel elektroniczny (Gilmore, 2006, s. 13).

Marketing usług transportowych można definiować analogicznie jako sposób postępowania przedsiębiorstw transportowych na rynku. Postrzegany przez pryzmat procesu racjonalnego stymulowania i zaspokajania potrzeb zgłaszanych przez użytkowników transportu wymaga ciągłego dostosowywania produkcji i oferty usług do zmiennych realiów rynku i wymagań klientów. Może on być analizowany w różnych płaszczyznach i relacjach, z których do dalszej analizy wybrano marketing zewnętrzny jako ten, który jest przede wszystkim postrzegany i oceniany przez otoczenie, głównie konsumenta.

Celem artykułu jest identyfikacja dotychczasowych działań marketingu zewnętrznego wiodącego przewoźnika kolejowego na polskim rynku przewozów pasażerskich – Przewozy Regionalne sp. z o.o., oraz wskazanie planowanych działań na przyszłość. W artykule zastosowano metody: opisową, analizy i syntezy.

### **Rodzaje działań marketingowych na rynku usług transportowych**

Rozwój marketingu usług transportowych związany był ściśle z przeobrażeniami społeczno-gospodarczymi na świecie, które wywierały istotny wpływ na funkcjonowanie rynku usług transportowych i podmiotów na nim działających (por. Rosa, 2013, s.167–174). Na tej podstawie można wyróżnić w marketingu trzy podstawowe relacje w przedsiębiorstwach transportowych (Rosa, 2015, s. 273):

1. Przedsiębiorstwo transportowe–klienci (podróżni, usługobiorcy w przewozach ładunków).

2. Przedsiębiorstwo transportowe–pracownicy (ze wszystkich szczebli zarządzania).
3. Klienci (pasażerowie, usługobiorcy w przewozach ładunków)–pracownicy pierwszego kontaktu, obsługujący bezpośrednio klientów (kierowcy, sprzedawcy biletów, pracownicy informacji, kontrolerzy itd.).

Każdą z relacji charakteryzuje odmienny rodzaj działań marketingowych: marketing zewnętrzny, marketing wewnętrzny i marketing interakcyjny (Rosa, 2016, s. 18). Rodzaje działań marketingowych w usługach transportowych przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Rodzaje działań marketingowych w usługach

Źródło: Kotler, 1999, s. 432.

Marketing zewnętrzny kształtujący relacje między przedsiębiorstwem transportowym a usługobiorcami polega na stosowaniu koncepcji marketingu mix, czyli oddziaływaniu na klientów zintegrowanymi instrumentami marketingowymi (przygotowanie pakietu usług, ustalenie cen za poszczególne usługi, opracowanie metod promocji, wybór strategii dystrybucji, dostosowanych do rodzaju i zakresu świadczonych usług). Obserwatorami działań marketingowych przedsiębiorstw transportowych, z którymi też nawiązują one relacje, mogą być wszystkie podmioty występujące w ich otoczeniu, do których należą przedstawiciele innych organizacji, pochodzących z różnych dziedzin działalności (np. banków, samorządów, uczelni, mediów), w tym również konkurentów (Mindur, Rosa, 2014, s. 602–603).

Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwach transportowych stanowi istotny element zarządzania zasobami ludzkimi. Obejmuje relacje między przedsiębiorstwem transportowym i jego pracownikami (ze wszystkich szczebli zarządzania) w celu identyfikowania się pracowników z firmą, budowania ich satysfakcji i lojalności wobec pracodawcy. Polega na kształtowaniu umiejętności i pożądaných

postaw w różnych sytuacjach, szkoleniu, informowaniu i motywowaniu pracowników do lepszej obsługi klientów. Zatrudniając personel, który ma zapewnić wysoką jakość świadczonych usług przewozowych, należy kłaść duży nacisk na jego prawidłowy dobór oraz kształcenie i doskonalenie (Mindur, Rosa, 2014, s. 602–603).

Marketing interakcyjny obejmuje zaś najważniejszy poziom relacji, stanowiący podstawę działalności przedsiębiorstw transportowych w gospodarce rynkowej między klientami, do których można zaliczyć przede wszystkim pasażerów, oraz innymi podmiotami funkcjonującymi w otoczeniu przedsiębiorstw, a pracownikami pierwszego kontaktu, obsługującymi bezpośrednio klientów (należą do nich kierowcy, sprzedawcy biletów, pracownicy informacji, kontrolerzy itd.). Polega on na ocenie i stałym podnoszeniu kwalifikacji i umiejętności pracowników w obsłudze klientów. Pasażerowie oceniają usługę transportową nie tylko na podstawie jakości technicznej (obiektywnej), lecz także na podstawie jej jakości funkcjonalnej, czyli zainteresowania jego osobą, kompetencji pracowników, sposobu zachowania budzącego zaufanie, umiejętności doradztwa itp. (Mindur, Rosa, 2014, s. 602–603).

### **Charakterystyka przedsiębiorstwa Przewozy Regionalne sp. z o.o. w otoczeniu marketingowym**

Analizując zmiany w poszczególnych sektorach rynku usług transportowych w Polsce, można zauważyć, że tendencje są podobne jak w całej Unii Europejskiej. Dominują przewozy transportem samochodowym, zarówno pod względem liczby przewiezionych ładunków, jak i pracy przewozowej, przy ogólnej tendencji spadkowej spowodowanej kryzysem gospodarczym i względnej stabilizacji po nim oraz pod względem liczby przewiezionych pasażerów i wykonanej pracy przewozowej przy stałej tendencji spadkowej spowodowanej szybkim rozwojem motoryzacji indywidualnej. Jako drugi plasuje się transport kolejowy, w przewozach ładunków rośnie znaczenie transportu morskiego, a w przewozach pasażerów – transportu lotniczego (Rosa, 2015, s. 258).

Istotny wpływ na nieznaczny spadek liczby pasażerów w 2014 roku w stosunku do 2013 (*Rocznik...*, 2015) korzystających z transportu kolejowego ma obecnie prowadzona modernizacja wielu linii kolejowych, co powoduje znaczne utrudnienia w ruchu i w konsekwencji prowadzi do czasowego spadku konkurencyjności transportu kolejowego względem innych gałęzi transportu, szczególnie autobusowego i busowego.

Na rynku kolejowych przewozów pasażerskich działa obecnie (2016 r.) 15 przewoźników. Zakres konkurencji został przedstawiony w tabeli 1.



Tabela 1

Konkurencja w przewozach pasażerów w komunikacji krajowej

| Nazwa przewoźnika                                 | Rodzaj ruchu   | Zasięg terytorialny                        | Rodzaje uruchamianych pociągów  |
|---|--|--|---------------------------------|
| Przewozy Regionalne sp. z o.o.                    | aglomeracyjny, wojewódzki, międzywojewódzki, międzynarodowy i transgraniczny | ogólnopolski i międzynarodowy              | osobowe                         |
| PKP Intercity SA                                  | międzywojewódzki i międzynarodowy  | ogólnopolski i międzynarodowy              | pospieszne, ekspresowe          |
| PKP Szybka Kolej Miejska w Trójmieście sp. z o.o. | aglomeracyjny i wojewódzki   | województwo pomorskie                      | osobowe                         |
| Szybka Kolej Miejska w Warszawie sp. z o.o.       | aglomeracyjny  | aglomeracja warszawska                     | osobowe                         |
| Koleje Mazowieckie-KM sp. z o.o.                  | aglomeracyjny i wojewódzki   | województwo mazowieckie                    | osobowe                         |
| Warszawska Kolej Dojazdowa sp. z o.o.             | aglomeracyjny  | aglomeracja warszawska                     | osobowe                         |
| ARRIVA RP SA                                      | wojewódzki   | województwo kujawsko-pomorskie i pomorskie | osobowe, pospieszne, ekspresowe |
| Koleje Dolnośląskie SA                            | aglomeracyjny i wojewódzki   | województwo dolnośląskie                   | osobowe                         |
| Koleje Wielkopolskie SA                           | aglomeracyjny i wojewódzki   | województwo wielkopolskie                  | osobowe                         |
| Koleje Śląskie SA                                 | aglomeracyjny i wojewódzki   | województwo śląskie                        | osobowe                         |
| Łódzka Kolej Aglomeracyjna sp. z o.o.             | aglomeracyjny i wojewódzki   | województwo łódzkie                        | osobowe                         |
| Koleje Małopolskie SA                             | aglomeracyjny i wojewódzki   | województwo małopolskie                    | osobowe                         |
| PKP Cargo SA                                      | aglomeracyjny i wojewódzki   | ogólnopolski                               | specjalne                       |
| Cargo Master sp. z o.o.                           | aglomeracyjny i wojewódzki   | ogólnopolski                               | specjalne                       |
| Usedomer Baderbahn GmbH                           | transgraniczny   | województwo zachodniopomorskie             | osobowe, graniczne              |

Źródło: *Plan...*, 2016, s. 25.

Przedmiotem działalności spółki Przewozy Regionalne sp. z o.o. jest krajowy miejski, podmiejski, regionalny, dalekobieżny oraz międzynarodowy lądowy przewóz osób i rzeczy koleją oraz świadczenie usług związanych z przewozem. Spółka jest liderem na rynku kolejowych przewozów pasażerskich – liczba przewiezionych pasażerów w 2015 roku stanowiła 27,41% ogółu przewiezionych pasażerów transportem kolejowym, natomiast udział w pracy przewozowej wyniósł 25,17%, co stanowiło drugi wynik po PKP Intercity, z udziałem 44,53% (*Plan...*, 2016, s. 26).

Do mocnych stron spółki Przewozy Regionalne sp. z o.o. można zaliczyć: największy udział w rynku pod względem liczby pasażerów, dojazd do centrów aglomeracji bez korków, wygodę podróżowania, niską wypadkowość, najniższą szkodliwość dla środowiska w porównaniu do innych środków transportu zbiorowego, doświadczoną kadrę z pozytywnym potencjałem, honorowanie ulg ustawowych, taryfy specjalne dostosowane do regionalnych potrzeb. Natomiast słabościami firmy są: wyeksploatowany stary tabor w porównaniu do konkurencyjnych przewoźników, niekonkurencyjny – w stosunku do przewoźników drogowych – czas przejazdu (pociągi regionalne), niedoskonały system kontroli w pociągach, niedoskonały system szkolenia pracowników, mało rozpoznawalna marka, skomplikowana oferta taryfowa z punktu widzenia klienta, mało dostępna informacja dla klienta (*Plan...*, s. 27).

Do szans rynkowych spółki Przewozy Regionalne sp. z o.o. można zaliczyć: możliwość wypracowania „rozsądnego zysku” (rozporządzenie unijne), modernizację taboru i zakup nowego, wzrost mobilności ludności, zatłoczenie dróg kołowych, otwarcie grupy docelowej klientów na innowacje, nowe kanały sprzedaży, integrację usług z innymi operatorami i organizatorami (np. przewoźnikami autobusowymi, zarządami transportu miejskiego), kształtowanie rozpoznawalnego wizerunku spółki (również przez rozszerzenie działalności PR-owej). Zagrożenia zaś stanowią: zły stan infrastruktury (tory, dworce), wydłużenie czasu przejazdu pociągów, niedostateczna przepustowość węzłów komunikacyjnych w aglomeracjach, powstawanie samorządowych spółek przewozów kolejowych, łatwość uzyskania koncesji i prowadzenia działalności w zakresie przewozu osób dla przewoźników kołowych, brak spójności przepisów dotyczących ruchu kołowego i szynowego powodujący trudności w integracji ich wspólnej oferty, nierówne traktowanie przewoźników na rynku przez dostawców kluczowych dla spółki usług.

W celu monitorowania sytuacji rynkowej w 2016 roku spółka planuje kontynuację realizacji cyklicznych badań marketingowych, takich jak:

- badania potoków i struktury taryfowej przejazdów realizowanych w pociągach objętych służbą publiczną („wsiadło/wysiadło”),
- badania ankietowe – szczegółowe badania opinii klientów na temat jakości świadczonych usług przewozowych prowadzone są raz w roku zgodnie z „Procedurą badania opinii pasażerów” nr J311 obowiązującą w Spółce Systemu Zarządzania Jakością – SSJ.

Badania marketingowe zostaną przeprowadzone w miesiącach (por. *Plan...*, s. 13):

- marzec (14–20) – wspólne badania z Kolejami Dolnośląskimi na wspólnie obsługiwanych odcinkach i w pociągach spółki na obszarze województwa śląskiego,

- kwiecień (4–10) – wspólne badania z IC dotyczące rozliczeń między spółką i PKP IC SA oraz (20–26) struktury taryfowej przejazdów realizowanych w pociągach międzynarodowych,
- maj (9–22) – badania ankietowe na temat oceny jakości usług przewoźowych w pociągach REGIO i interREGIO oraz (9–15) badanie przejazdów na podstawie biletów komunikacji miejskiej Wrocławia (UrbanCard),
- sierpień (17–23) – badania szczegółowe struktury taryfowej przejazdów pociągów międzynarodowych,
- październik (4–10, 11–17, 18–24) – wspólne badania z Kolejami Dolnośląskimi na wspólnie obsługiwanych odcinakach, badania w pociągach spółki na obszarze województwa śląskiego, badanie przejazdów na podstawie biletów komunikacji miejskiej Wrocławia (UrbanCard).

Uzyskane opinie pasażerów wskazują na mocne i słabe strony świadczonych usług oraz informują o profilu klienta. Są też miernikiem realizacji celów jakościowych wielu procesów objętych Systemem Zarządzania Jakością. Zaplanowane jest też prowadzenie cyklicznych badań tajemniczego klienta, sprawdzających utrzymanie wypracowanych procedur Standardów Obsługi Pasażera.

### **Marketing zewnętrzny spółki Przewozy Regionalne sp. z o.o. – działania aktualne i planowane<sup>1</sup>**

Na marketing zewnętrzny spółki Przewozy Regionalne sp. z o.o. składają się, zgodnie z wcześniej zaproponowaną definicją, działania w zakresie produktu, promocji (w tym również spójnego świadectwa materialnego), cen i dystrybucji (w tym również sprawnego procesu) (Rosa, 2015, s. 268).

W zakresie produktu zdecydowana większość realizowanych przez Przewozy Regionalne połączeń ma charakter służby publicznej, świadczonych na zamówienie województw – organizatorów regionalnego transportu kolejowego, w oparciu o umowy na świadczenie usług publicznych. W 2016 roku oferta spółki obejmuje pociągi REGIO i interREGIO.

Podstawą funkcjonowania oferty w segmencie REGIO są umowy zawierane ze spółką przez poszczególnych organizatorów transportu publicznego. Przewoźnik realizując zlecenia województw, dopasowuje terminy, relacje i godziny kursowania pociągów koniecznych do obsłużenia potoków pasażerskich w ruchu codziennym, głównie w zakresie dowozów do pracy i szkół, a także w ruchu weekendowym. Drugi segment rynku obsługiwanego przez Spółkę to pociągi interREGIO, uruchamiane w dłuższych, międzywojewódzkich relacjach (w 2016 roku tylko w relacji Warszawa – Łódź). W ofercie spółki znajdują się też przewozy transgraniczne w oparciu o umowy z poszczególnymi samorządami.

<sup>1</sup> Opracowano na podstawie: *Plan...*, 2016, s. 13–14, 28–34.

Mając na uwadze budowanie jak najlepszej oferty dla pasażerów, firma współpracuje z innymi przewoźnikami, m.in. w obszarach: wzajemnej sprzedaży biletów, informacji pasażerskiej, obsługi technicznej taboru. Spółka organizuje również przewozy na indywidualne zamówienia i prowadzi obsługę transportową imprez i uroczystości o charakterze masowym (np. w lipcu 2016 roku będą to Światowe Dni Młodzieży w Krakowie).

Strategia działań promocyjnych Spółki oparta jest w dużej mierze na planowanym w III kwartale 2016 roku rozpoczęciu projektu zmiany wizerunku (rebrandingu). Jego celem jest redefinicja marki, która ma doprowadzić do zmiany postrzegania przewoźnika przez pasażerów oraz zwiększenia dostępności i atrakcyjności nowoczesnych kanałów sprzedaży przy optymalizacji istniejących tradycyjnych. Punktem wyjścia wszelkich działań będzie audyt wizerunkowy.

Do planowanych działań promocyjnych w 2016 roku należą: ogólnopolska kampania promocyjno-informacyjna wspierająca proces rebrandingu, informująca o udostępnianych przez spółkę kanałach sprzedaży, lokalne kampanie promocyjne realizowane wspólnie z samorządami, instytucjami kultury i nauki, wspierające współpracę przewoźnika z lokalną społecznością, udział spółki w różnych wydarzeniach społecznych, kulturalnych i gospodarczych, np. Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy, Przystanek Woodstock, Światowe Dni Młodzieży, rozwój działań związanych z aktywnością na portalach społecznościowych: Facebook, YouTube, Twitter, wprowadzenie Standardu Obsługi Pasażera jako konsekwencji rebrandingu, centralizacja działań marketingowych w celu wypracowania spójnych materiałów promocyjnych i ofert, przybliżenie kolei dzieciom m.in. poprzez współpracę z innymi gałęziami transportu, głównie lotniczego, aktywny udział w ogólnopolskich targach turystycznych, promocje w lokalnych mediach atrakcyjnych miejsc na zwiedzanie kolejną, kampanie pro-sprzedażowe promowane przez nowoczesne kanały online, social media i outdoor. Działania promocyjne zaplanowane na 2016 rok i poziom wydatków na ich realizację w tys. zł przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Koszty działań promocyjnych spółki Przewozy Regionalne sp. z o.o. w 2016 roku

| Działanie                                 | Koszt (tys. zł) |
|---|-----------------|
| Rebranding                                | 450             |
| Reklama uzupełniająca (gadżety, upominki) | 90              |
| Imprezy promocyjne – wydarzenia masowe    | 120             |
| Kalendarze                                | 30              |
| Kampanie promocyjno-edukacyjne            | 240             |
| Sesja zdjęciowa taboru                    | 20              |
| Razem                                     | 950             |

Źródło: *Plan...*, 2016, s. 29.

Budżet przeznaczony na promocję będzie zasilany ze środków pochodzących z wynajmu powierzchni reklamowych w pojazdach, jak również z innych działań w obszarze sprzedaży pozabiletowej. Spółka planuje również uruchomienie nowej strony internetowej ze zintegrowanym systemem sprzedaży. Strona wykonana zostanie zgodnie z najnowszymi trendami konstrukcji stron (dostosowana do każdego rodzaju urządzeń) oraz zostanie poddana badaniom przed wdrożeniem. Proces budowy strony zostanie poprzedzony szerokim badaniem rozwiązań stosowanych przez innych przewoźników kolejowych na świecie. Badania są prowadzone zasobami własnymi oraz przez wyspecjalizowaną agencję marketingową. Kolejnym działaniem zaplanowanym na 2016 rok jest wprowadzenie własnej aplikacji mobilnej spełniającej przede wszystkim funkcję sprzedaży biletów oraz informacji dla podróżnych w czasie rzeczywistym. W 2016 roku Spółka planuje również podjąć wiele działań przygotowawczych do wdrożenia nowoczesnego, zintegrowanego modelu sprzedaży. Działania te, związane głównie z rozwojem systemów IT, będą miały duży wpływ na strategię promocji w kolejnych latach.

Głównym narzędziem spółki w zakresie cen jest taryfa przewozowa (TPR) określająca ceny biletów jednorazowych i okresowych według taryfy podstawowej oraz taryfy RAZEM i inne opłaty. Kształtowanie cen przez spółkę odnosi się do pozataryfowych ofert specjalnych oraz ofert taryfowych. W zakresie pozataryfowych ofert specjalnych spółka planuje utrzymanie i rozwój wspólnych inicjatyw z innymi przewoźnikami, np. PR-PKP SKM w Trójmieście, PR-Poznańska Kolej Metropolitalna, Zintegrowany bilet (REGIO i komunikacja miejska w Krakowie, Wrocławiu, Łodzi, Tarnowie oraz stosowanie różnych doraźnych cenowych ofert ogólnopolskich (np. Przystanek Woodstock, WOŚP, ŚDM) i lokalnych (Pyrkon, Biegi henrykowskie). W zakresie ofert taryfowych (na które ma wpływ państwo), planuje się gruntowną analizę w celu ich optymalizacji. Nadal będzie się rozwijała współpraca taryfowa w zakresie komunikacji przygranicznej z przygranicznymi przewoźnikami, mająca na celu intensyfikację tych przewozów. Jej zakres w tym obszarze będzie obejmował bilety integracyjne, rozszerzenie oferty wspólnego biletu, wzajemne honorowanie biletów komunikacji miejskiej w ramach aglomeracji.

Spółka podejmuje również działania w zakresie dystrybucji (w tym proces świadczenia usług), czyli zwiększenia dostępności i atrakcyjności kanałów sprzedaży. Prowadzi sprzedaż usług przewozowych przez: kasy własne, kasy innych przewoźników, w oparciu o umowy zawarte z przewoźnikami, kasy agencyjne, automaty biletowe, sprzedaż internetową, sprzedaż konduktorską w pociągu, aplikację mobilną CallPay, aplikację mobilną SkyCash (od grudnia 2015 roku).

Na rok 2016 zaplanowano:

- przeprowadzenie pilotażowego programu sprzedaży biletów przez tzw. kasjerów mobilnych (m.in. w celu zbadania, czy zmniejszy to kolejki do kas),
- uruchomienie dodatkowych punktów internetowej obsługi klienta na dużych dworcach (w celu zmniejszenia kolejek do kas biletowych oraz promowania internetowego kanału sprzedaży),
- wprowadzenie małych stacjonarnych automatów biletowych w miejsce likwidowanych okienek kasowych, sukcesywne przekazywanie kas do obsługi agencji (rozpoczęcie projektu Inicjatywy Optymalizacji Kas, którego celem jest zmiana podejścia do organizacji sieci dystrybucji, obejmująca przesunięcie sprzedaży biletów z kas własnych do agencji),
- zmniejszenie kosztów związanych ze sprzedażą biletów przez kanał sprzedaży konduktorskiej, przez wyposażenie konduktora/kierownika w przypisany mu terminal mobilny,
- sprzedaż biletów przez inne platformy www oraz rozwijanie i promowanie internetowego systemu sprzedaży,
- wprowadzenie biletu kodowanego na karcie elektronicznej; docelowo możliwe jest wdrożenie funkcjonalności umożliwiającej kodowanie wszystkich biletów okresowych na kartach bezstykowych; rozwiązanie takie podnosi poziom bezpieczeństwa w obszarze dystrybucji biletów oraz wydajność w obszarach kontroli sprzedaży, jak i skuteczność kontroli w pociągach; przez zastosowanie takiego nośnika możliwe będzie również zastosowanie narzędzi pozwalających na zliczenie potoków podróżnych, analizowanie danych i tworzenie nowych ofert.

### Podsumowanie

Funkcjonowanie spółki Przewozy Regionalne sp. z o.o. na współczesnym rynku przewozów pasażerskich charakteryzuje się przeobrażeniami we wszystkich aspektach prowadzonej działalności. Z przeprowadzonych rozważań wynika, że spółka systematycznie wprowadza innowacyjne działania marketingowe w zakresie klasycznej koncepcji 7P, czyli marketingu zewnętrznego, oraz wypracowuje i wprowadza też innowacyjne działania marketingowe obejmujące nowe możliwości oddziaływania na otoczenie w postaci kształtowania partnerskich relacji z klientami przy wykorzystaniu nowych technologii informacyjnych.

### Bibliografia

- Armstrong, G., Kotler, Ph. (2012). *Marketing. Wprowadzenie*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Garbarski, L., Rutkowski, I., Wrzosek, W. (2006). *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa: PWE.

- Gilmore, A. (2006). *Usługi. Marketing i zarządzanie*. Warszawa: PWE.
- Kotler, Ph. (1999). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Felberg SJA.
- Mindur, L., Rosa, G. (2014). Marketing usług transportowych. W: L. Mindur (red.). *Technologie transportowe* (s. 602–603). Warszawa–Radom: ITE–PIB.
- Plan rzeczowo-finansowy spółki „Przewozy Regionalne” sp. z o.o. na 2016 rok (roczny plan działalności)*, czerwiec 2016.
- Rocznik statystyczny* (2015). Warszawa: GUS.
- Rosa, G. (2013). *Konkurencja na rynku usług transportowych*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Rosa, G. (2015). Konsument na rynku usług transportowych. W: G. Rosa (red.). *Konsument na rynku usług* (s. 273). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Rosa, G. (2016). Marketing w XXI wieku. W: G. Rosa, J. Perenc, I. Ostrowska (red.). *Marketing przyszłości. Od ujęcia tradycyjnego do nowoczesnego* (s. 18). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

### External Marketing of the Rail Carrier on the Passenger Market

**Keywords:** external marketing, passenger market, transport services

**Summary:** The article discusses the essence and instruments of external marketing of the company Przewozy Regionalne sp. z o.o. [Ltd.] on the passenger transport market. The external marketing of this company consists, according to the proposed definition, of the activities in the fields of product, promotion (including the physical evidence), pricing and distribution (including an efficient process). The objective of the article is to identify existing external marketing activities of the leading rail carrier on the Polish passenger market – the company Przewozy Regionalne sp. o.o. [Ltd.] and to indicate the activities planned for the future.

*Translated by Joanna Rosa*

### Cytowanie

- Rosa, G. (2016). Marketing zewnętrzny przewoźnika kolejowego na rynku przewozów pasażerskich. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 245–256.





Stanisław Skowron<sup>1</sup>, Radosław Skrzetuski<sup>2</sup>

Politechnika Lubelska  
Wydział Zarządzania  
<sup>1</sup> e-mail: s.skowron@pollub.pl  
<sup>2</sup> e-mail: rskrzetuski@gmail.com.pl

## Rola marketingu w budowie start-upu

**Kod JEL:** M13, M31

**Słowa kluczowe:** start-up, model biznesowy, marketing

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono ideę modelu biznesowego przeznaczonego dla inicjatyw start-upów pod nazwą szablon lean oraz koncepcję pętli sprzężenia zwrotnego tworzenie–pomiary–uczenie się, która opisuje proces optymalizowania produktu jako oferty rynkowej. Weryfikowanie i doskonalenie produktu jest częścią szerszego procesu, jakim jest optymalizowanie modelu biznesowego start-upu. W obu tych procesach istotne znaczenie ma marketing jako system działań zapewniający przekazywanie informacji o problemach i potrzebach konsumentów, komunikowanie się z nimi na etapie sondowania ich preferencji i opinii oraz zaangażowania w generowanie pomysłów na temat doskonalenia produktu. Ponadto jako koncepcja strategiczna powinien być istotną treścią modelu biznesowego w procesie jego optymalizowania. Artykuł ma charakter studium teoretycznego.

### Wprowadzenie

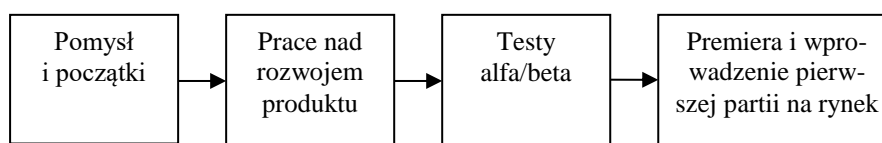
Celem artykułu jest wykazanie roli marketingu jako funkcji spajającej dwa procesy: tworzenia innowacji produktowej oraz uruchamiania biznesu. Artykuł ma charakter studium teoretycznego, w którym wskazuje się na warunki powodzenia nowo uruchamianego biznesu, leżące po stronie marketingu jako funkcji o charakterze systemowym. Mają one charakter hipotez, wymagających empirycznej weryfikacji.

Słowo start-up zadomowiło się w języku polskim na dobre. Pojęcie to pochodzi z języka angielskiego i oznacza uruchamianie (*Nowy słownik...*, 2012, s. 217). W języku potocznym start-up można przetłumaczyć jako „rozkrećanie biznesu”. Steve Blank twierdzi, że „start-up to tymczasowa organizacja zajmująca się poszukiwaniem skalowanego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesowego” (Blank, Dorf, 2013, s. 19). Natomiast Eric Ries start-up definiuje jako „ludzką instytucję stworzoną z myślą o budowaniu nowych produktów lub usług w warunkach skrajnej niepewności” (Ries, 2012, s. 28). Z tego też względu start-up można zdefiniować jako nową, dopiero rozpoczynającą swoją działalność organizację (w tym mikro i małe firmy), z pomysłem na dobro lub usługę, która poszukuje swojego najlepszego modelu biznesowego na skrajnie niepewnym rynku.

### Istota start-upu jako biznesu w warunkach niepewności rynkowej

Według Fundacji Startup Poland w Polsce istnieje ok. 2400 podmiotów zarejestrowanych, a główne branże, w jakich działają start-upy to: aplikacje mobilne, handel elektroniczny i usługi internetowe (*Startup...*, 2015, s. 7). Według dr. Paula D. Reynoldsa na świecie dziennie powstaje 137 tys. start-upów, a upada 120 tys. Natomiast na 10 start-upów dłużej niż 24 miesiące przetrwa tylko jeden (*Powstała...*). Największym problemem przy rozwoju start-upu jest złe zdefiniowanie potrzeb klienta i inwestycja finansowa w realizację produktu.

Tradycyjny model wprowadzania nowego produktu na rynek to proces przekazania wyprodukowanego towaru do klientów (rys. 1). Nowy produkt przechodzi z pierwszej fazy rozwojowej do fazy testów alfa i testów beta. Na tym etapie organizacja pozyskuje informacje zwrotne i wprowadza zmiany. Ostatnim etapem jest premierowe wprowadzenie nowego produktu na rynek. Model ten optymalnie sprawdza się w sytuacji, gdzie organizacja działa na rynku i posiada już grupę odbiorców oraz może zdefiniować rynek i zna konkurencję.

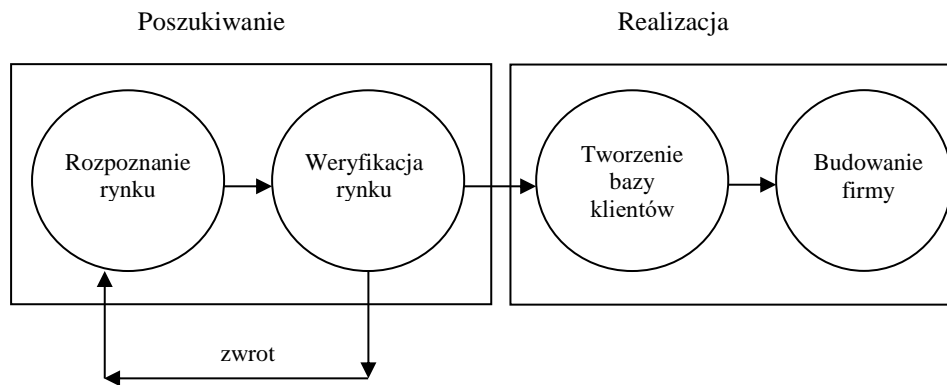


Rysunek 1. Tradycyjny model wprowadzenia nowego produktu na rynek

Źródło: opracowanie własne.

Rozwój start-upu obejmuje dwie fazy: fazę poszukiwania i fazę realizacji (rys. 2). Fazę poszukiwania tworzą etapy rozpoznania rynku i weryfikacji rynku, natomiast fazę realizacji określają etapy tworzenia bazy klientów i budowania firmy. Całość prawidłowego rozwoju start-upu została przedstawiona w modelu

Customer Development, stworzonym przez S. Blanka. Rozpoznanie rynku jest etapem, na którym tworzone są hipotezy dotyczące modelu biznesowego, które następnie są testowane przez reakcję klientów. Na tym etapie ustalane są fakty. Weryfikacja rynku pokazuje, czy zdefiniowany model biznesowy jest powtarzalny i skalowany. Jeśli nie, to powraca się do etapu pierwszego, jakim jest rozpoznanie rynku. Kolejnym etapem po wyborze skalowanego i powtarzalnego modelu biznesowego jest tworzenie bazy klientów. Na tym etapie kreowany jest popyt wśród użytkowników końcowych. Budowanie firmy to końcowy etap, na którym organizacja zamienia się ze start-upu na firmę skoncentrowaną na realizacji modelu biznesowego (Blank, Dorf, 2013, s. 62).



Rysunek 2. Model Customer Development

Źródło: opracowanie własne

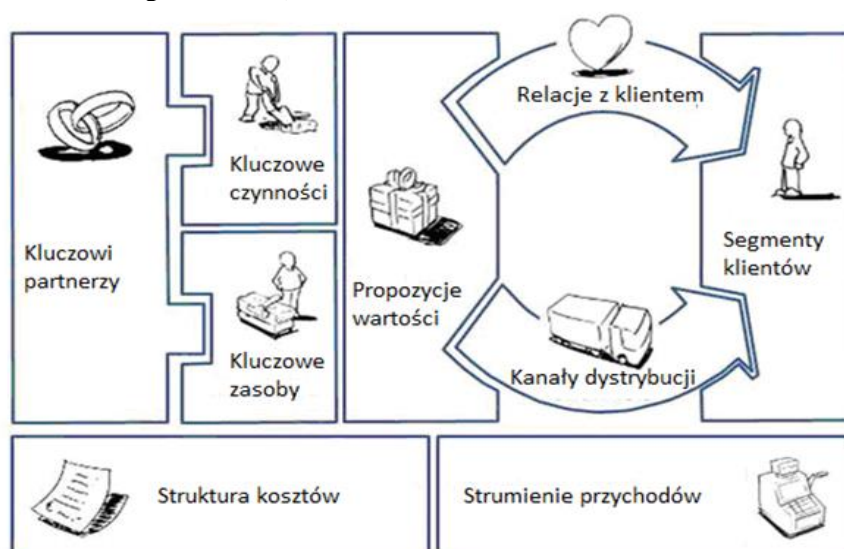
Porównując dwa modele wprowadzania produktów na rynek, można zauważyć, że w tradycyjnym modelu nie ma możliwości cofania się i stosowana jest zasada działania krok po kroku. Działanie to powoduje wydatki finansowe na marketing, mimo że model biznesowy może nie być optymalny. Natomiast w modelu Customer Development cofanie się odgrywa istotną rolę w procesie uczenia się i poznawania nieznanych elementów, a start-up na poszczególnych etapach krąży tak długo, aż opracuje się optymalny model biznesowy.

### Innowacyjny model biznesowy w start-upie

Pojęcie modelu biznesowego pierwszy raz zostało użyte przez R. Bellmana i C. Clarka (Bellman, Clark, Malcolm, Craft, 1957, s. 469–503). Największe zainteresowanie tym pojęciem nastąpiło w połowie lat 90. ubiegłego wieku (Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005, s. 6). Jednak do dnia dzisiejszego nie ma jednej uniwersalnej definicji modelu biznesowego.

K. Obłój definiuje model biznesu jako „połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności” (Obłój, 2002, s. 98). Natomiast J. Magretta twierdzi, że model biznesowy „jest odpowiedzią na pytanie, gdzie i jak zarabiamy pieniądze” (Magretta, 2003, s. 57). A.A. Thompson i A.J. Strickland stwierdzają, że „model biznesowy odnosi się do relacji przychód–koszt–zysk w ramach strategii przedsiębiorstwa i dotyczy faktycznych oraz przewidywalnych strumieni przychodów, uzyskiwanych dzięki konkurencyjności oferty przedsiębiorstwa, związanej z tym struktury kosztów i marży oraz wynikowych strumieni dochodów i zwrotu z inwestycji” (Thompson, Strickland, 2003, s. 3).

A. Osterwalder i Y. Pigneur wraz z 470 praktykami biznesu z 45 krajów przedstawili pracę, w której zawarto Szablon Modelu Biznesowego (rys. 3) (Osterwalder, Pigneur, 2012).



Rysunek 3. Model Biznesowy Canves

Źródło: *The Business Model...*

Szablon Modelu Biznesowego składa się z 9 elementów, które pozwalają i ułatwiają stworzenie optymalnego modelu biznesowego dla organizacji. Na jego bazie Ash Maurya zaproponował modyfikację modelu przeznaczoną dla start-upów, pod nazwą szablon Lean (Maurya, 2013, s. 29). Ideę takiego modelu przedstawiono na rysunku 4.

|   |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
| <b>1</b><br>Problem<br>3 najważniejsze problemy   | Rozwiązanie<br>3 najważniejsze cechy<br><b>4</b>                              | Propozycja wartości<br>Jedno jasne atrakcyjne przesłanie, z którego wynika, dlaczego jesteś inny i dlaczego warto kupić Twój produkt<br><b>3</b> | Nieuczciwa przewaga<br>Nie można jej łatwo skopioować i kupić<br><b>5</b> | Segment klientów<br>Klienci docelowi<br><b>2</b> |
|   | Kluczowe wskaźniki<br>Najważniejsze działania, które monitorujesz<br><b>8</b> |  | Kanały<br>Ścieżki dostępu do klienta<br><b>9</b>                          |  |
| Struktura kosztów<br>Koszty pozyskiwania klientów<br>Koszty dystrybucji<br>Hosting<br>Ludzie itd.<br><b>7</b> |   | Strumień przychodów<br>Model przychodów<br>Wartość w całym cyklu życia<br>Przychody<br>Marża brutto<br><b>6</b>                                  |   |  |

Rysunek 4. Szablon Lean

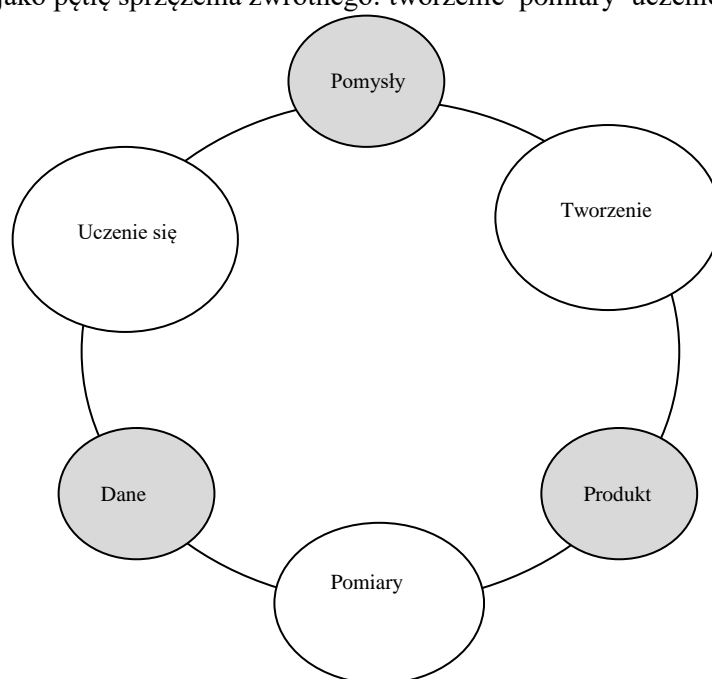
Źródło: Maurya, 2013, s. 29.

Pola „problem” i „segment klientów” to kluczowe elementy tworzenia start-upów. Na tym etapie poszukuje się od 1 do 3 kluczowych problemów, które chce się rozwiązać dla danego segmentu klientów. „Propozycja wartości” to jedna z ważniejszych składowych szablonu. Miejsce to pokazuje, co wyróżnia organizację od innych. W polu „rozwiązanie” umieszcza się ideę, w jaki sposób dobro/usługa rozwiązuje problem. Istotnym elementem jest dobranie odpowiedniego kanału komunikacji z potencjalnymi klientami. „Strumienie przychodów” i „struktura kosztów” mają za zadanie zdefiniowanie opłacalności danego modelu. „Kluczowe wskaźniki” pomagają w monitorowaniu osiągniętych postępów i identyfikowaniu kluczowych punktów w cyklu życia produktu i klienta. Propozycję rozwinięcia modułu kluczowych wskaźników zawiera model Pirate Metrics stworzony przez Dave’a McClure’a, który zawiera pięć kluczowych wskaźników: Pozyskiwanie (jak znajdują cię użytkownicy?), Aktywacja (czy pierwsze wrażenie użytkownika jest znakomite?), Zatrzymanie (czy użytkownicy wracają?), Przychody (w jaki sposób zarabiasz?), Polecenia (czy użytkownicy polecają Ci innym?). Ostatnim polem w Szablonie Lean jest „nieuczciwa konkurencja”. W miejscu tym zostają przedstawione zagrożenia, które może wykorzystać konkurencja.

Zmiany, jakie wprowadza szablon Lean względem Szablону Modelu Biznesowego w głównej mierze skupiają się na rozwoju produktów i poszukiwaniu właściwych problemów i potrzeb. Czynią go one bardziej dynamicznym i pozwalają na przygotowywanie się do ciągłych zmian, które występują przy budowie start-upów.

### Marketing w urzeczywistnianiu produktu

Jak twierdzą Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders i V. Wong „produktem jest wszystko to, co można zaoferować na rynku w celu zaspokojenia potrzeby lub pragnienia” (Kotler, Armstrong, Saunders, Vong, 2002, s. 13). Metodologia Lean Start-up zaprezentowana przez Erica Riesa przedstawia ideę optymalizacji w tworzeniu produktu, w której minimalizuje się czas i koszty w wytworzeniu produktu (Ries, 2012, s. 69). Głównym założeniem tej metodologii jest stały kontakt z potencjalnymi klientami, którzy biorą czynny udział w tworzeniu produktu. Start-up jest katalizatorem, który ułatwia przekładanie pomysłów na produkty, a wiedza dla start-upu jest ważniejsza niż pieniądze. Natomiast produkt tworzony w start-upach jest eksperymentem. Metodologię Lean Start-up można zaprezentować jako pętlę sprzężenia zwrotnego: tworzenie–pomiary–uczenie się (rys. 5).



Rysunek 5. Pętla sprzężenia zwrotnego *tworzenie-pomiary-uczenie się*

Źródło: Pobrano z: <http://businesscreators.pl/wp-content/uploads/2014/10/LS.jpg> (23.04.2016).

Kluczowym czynnikiem działania Lean Start-up są wywiady i testy w stworzeniu najlepszego produktu. Głównym założeniem wywiadów jest, jak twierdzi Ries, „wyjście w teren” i prowadzenie rozmów nad potrzebami potencjalnych klientów oraz formie ich rozwiązywania. Ważne jest też, czy klienci wyrażają zainteresowanie zapłaceniem za produkt, który będzie mógł rozwiązać ich dany problem. Dzięki temu można zdiagnozować potrzeby rynkowe. Natomiast na etapie produktu i jego testowania istotne jest, aby tworzyć najmniej wartościowy produkt MVP z ang. Minimum Valueable Product. Głównym zadaniem MVP jest przedstawienie najprostszego produktu, który zaspokaja tylko główną potrzebę klientów. Dzięki temu start-up nie ponosi zbędnych kosztów, a skupia się na jak najlepszym rozwiązaniu problemu dla klientów.

Podczas wywiadów należy wykorzystywać narzędzia, które nie generują kosztów lub są to koszty nieznaczne dla budżetu start-upu. Proponowane narzędzia marketingowe do przeprowadzenia wywiadów to:

1. Wywiad bezpośredni/ankiety. Umożliwia on dotarcie do pierwotnego źródła problemów i oczekiwań, a także pozwala elastycznie i na bieżąco dostosować zakres i głębokość diagnozy do sytuacji spotkaniowej. Reaktywność kontaktu z potencjalnym konsumentem produktu stwarza okazję do pozyskiwania wiedzy od respondenta na interesujące firmę kwestie, ale także do zainteresowania go problemem, zaproponowania mu możliwości testowania produktu i uczestnictwa w procesie jego doskonalenia. Może okazać się wielce efektywnym narzędziem diagnozy problemów i otwierania respondenta na nowy produkt.
2. Portale social media. Media społecznościowe od kilku lat są najszybciej rozwijającymi się narzędziami komunikacji w internecie. Takiej bazy kontaktów nie powinien lekceważyć żaden biznes. W social mediach występuje duża liczba serwisów społecznościowych, które można wykorzystać do komunikowania się start-upu z otoczeniem. Każdy serwis ma unikalne cechy oraz inny charakter, co powoduje, że z każdego korzysta specyficzna grupa osób. W budowaniu relacji ważne jest zaangażowanie klienta. Zaangażowanie polega na budowaniu wzajemnej interakcji między firmą a klientem. Wpisy dodawane przez firmę start-upu w mediach społecznościowych powinny być na tyle ciekawe i angażujące, aby spowodować, że użytkownik zechce zainteresować się treścią i poświęcić swój czas na przygodę z nowym produktem.
3. E-mail. Jest to interesująca, aczkolwiek niedoceniana forma kontaktu z przyszłym użytkownikiem produktu. Jej niewątpliwym walorem jest indywidualizm kontaktu, co pozwala budować zaufanie do inicjatywy biznesowej i wykorzystać w dalszych kontaktach argument podmiotowości potencjalnego konsumenta.

Są to najmniej kosztowne narzędzia marketingowe, które można wykorzystać do przeprowadzania wywiadów i zbierania informacji o pomysły i problemach potencjalnych klientów, które start-up będzie chciał rozwiązać. Liczy się tu zarówno oszczędność środków diagnozy marketingowej, jak również czas badań. Idea oszczędnych badań marketingowych współgra z filozofią MVP również i tym sensie, że w procesie odkrywania problemów i potrzeb potencjalnych konsumentów pojawiają się treści, które należałoby uzgodnić i rozwinąć z przyszłymi użytkownikami produktu. Rodzi się zatem naturalna konieczność dowiedzenia się czegoś więcej od konsumentów i wciągania ich w pracę koncepcyjną nad doskonaleniem tej pierwszej najmniej doskonałej wersji rozwiązania. Głęboki sens zaangażowania (tanim kosztem) konsumentów w pracę nad doskonaleniem produktu ma walor powierzenia realnym uczestnikom rynku zadań, które w klasycznym cyklu innowacyjnym lokowałyby się w fazie realizacji innowacji wtórnych, które tworzone są z poślizgiem czasowym względem momentu pojawienia się pierwotnej wersji produktu.

Z wykorzystaniem siły i inteligencji rynkowej konsumentów może przebiegać proces rynkowego docierania produktu, zanim rozpocznie on swój rynkowy żywot. Korzyści związane z oszczędnością czasu, lepszą trafnością diagnozy problemów i potrzeb oraz pełniejszym wykorzystaniem potencjału kreatywności w procesie tworzenia innowacji wydają się bezsporne. O sprawności tego procesu w istotnej mierze będzie rozstrzygać marketing start-upu.

### Marketingowe czynniki sukcesu start-upu

Marketing start-upu należy wykorzystywać do budowania wiedzy o rynku, uwagi o rodzącym się biznesie oraz ciągłego ulepszania produktu. Marketing start-upu polega na wyposażeniu procesu tworzenia i weryfikowania produktu w system zbierania i przekazywania informacji o problemach i potrzebach konsumentów, komunikowania się z nimi na etapie sondowania ich preferencji i opinii oraz zaangażowania w generowanie pomysłów na temat doskonalenia produktu. Poza aspektem *stricte* diagnostycznym i narzędziowym należy ciągle praktykować myślenie marketingowe w procesie optymalizowania modelu biznesowego w ślad za dojrzewaniem koncepcji produktu jako oferty rynkowej. Aby był to system działań, dzięki któremu inicjatywy uruchamiania biznesu na bazie innowacji produktowych mogą osiągnąć sukces rynkowy i gospodarczy, należy wskazać na kilka istotnych warunków tworzenia i praktykowania takiego marketingu:

1. Punktem wyjścia powinno być przyjęcie logiki Szablону Lean w modelu biznesowym, w którym przyjmuje się priorytet diagnozy problemów określonych grup konsumentów oraz poszukiwania odpowiedzi na pytanie o przyczyny braku ich rozwiązania. Diagnoza musi tu mieć charakter procesowy, trzeba w formule dialogu (szczególnie w mediach społecznościowych) wsłuchiwać



- się w opinie i reakcje konsumentów jako przyszłych użytkowników produktu i zarazem uczestników rynku, gdyż to właśnie oni będą nakreślać rynkowy kontekst tworzonej innowacji. Diagnoza ma uruchomić pętlę sprzężenia zwrotnego tworzenie–pomiary–uczenie się, a następnie ją zasilać w treść.
2. Stosowanie narzędzi marketingowych bezpośredniego kontaktu z ludźmi, w celu docierania do źródeł wiedzy musi odbywać się w sposób oszczędny i dyskretny. Młodzi przedsiębiorcy powinni mieć postawę pokory i wrażliwości na sygnały z rynku, muszą wsłuchiwać się w opinie o produkcie i sugestiach jego doskonalenia, tak aby nie generować niepotrzebnego rozgłosu na starcie biznesu.
  3. Poprzez pierwsze doświadczenia kontaktów z przyszłymi użytkownikami produktów należy tworzyć środowisko interesariuszy dla swego nowego biznesu. Z wykorzystaniem nowych technologii informacyjnych utrzymywać kontakt z tym środowiskiem, wykorzystując go do testowania nowych rozwiązań konstrukcyjnych i funkcjonalnych produktu według schematu pętli sprzężenia zwrotnego.
  4. Marketing stosowany w start-upie w pętli sprzężenia zwrotnego powinien być rozwijany w trzech kierunkach. Po pierwsze, tworzyć przekaz informująco-zachęcający do testowania nowych rozwiązań produktów, po drugie rozwijać dla firmy bazę danych na temat doświadczeń z produktem (dane o osobach i środowiskach testujących produkt, dane o wynikach testów oraz opinie uczestników badań), po trzecie wreszcie wyposażać model biznesowy w elementy marketingu strategicznego w procesie jego optymalizowania.
  5. Należy dostosowywać narzędzia przekazu i komunikacji marketingowej do fazy rozwoju biznesu, coraz bardziej otwierając go na przestrzeń publiczną i rynkową. W miarę swego rozwoju biznes będzie wymagał wsparcia bardziej wizerunkowego. Oznacza to redefiniowanie form i treści wymiany informacji z otoczeniem, aby móc przejść na komunikację szeroko pasmową.
  6. Marketing może być pomocny również w wejściu inicjatywy start-upu do biznesu sieciowego. Należy wówczas działać również wizerunkowo, aby móc zachęcać potencjalnych partnerów do współpracy.

### Podsumowanie

Znaczenie czynników marketingowych w rozwoju start-upu i kontynuowaniu biznesu na etapie jego dojrzałości jest hipotezą wymagającą empirycznego potwierdzenia. Można przyjąć, że marketing jako systemowa funkcja każdego przedsiębiorstwa w przypadku inicjatywy przedsiębiorczej, jaką jest start-up, będzie wspierał proces definiowania i optymalizowania produktu jako przyszłej oferty rynkowej oraz optymalizowania modelu biznesowego. Symultaniczność obu procesów i odmienne treści działań marketingowych stawiają przed właścicielami start-upów duże wyzwania natury koncepcyjnej i operacyjnej.

## Bibliografia

- Bellman, R., Clark, C., Malcolm, D., Craft, C. (2001). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5 (49).
- Blank, S., Dorf, B. (2013). *Podręcznik start-upu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- <http://businesscreators.pl/wp-content/uploads/2014/10/LS.jpg> (23.04.2016).
- Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2002). *Marketing. Podręcznik europejski*. Warszawa: PWE.
- Magretta, J. (2003). Tajniki modelu biznesowego. *Harvard Business Review Polska*, 1, 53–57.
- Maurya, A. (2013). *Metoda Running Lean. Iteracja od planu A do planu, który da Ci sukces*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Nowy słownik angielsko-polski polsko-angielski PWN Oxford* (2012). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Oblój, K. (2002). *Tworzywo skutecznych strategii*. Warszawa: PWE.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: origin, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 1–25.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Powstała Akademia Komercjalizacji. „Bez marketingu i sprzedaży przypadną nawet nowatorskie rozwiązania”* (2016). Pobrano z: <http://innpoland.pl/117879,powstaka-akademia-komercjalizacji-na-warsaw-innovation-days-bedzie-wspierac-biznes-i-nauke>.
- Ries, E. (2012), *Metoda Lean Startup*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Startup Poland Raport* (2015). Pobrano z: [http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2015/10/Startup-Poland\\_raport\\_2015.pdf](http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2015/10/Startup-Poland_raport_2015.pdf).
- The Business Model Canvas* (2016). Pobrano z: <http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc/>
- Thompson, A.A., Strickland, A.J. (2003). *Strategic management: concepts and cases*. New York: McGraw-Hill.

## Role of Marketing in Creating Start-Up

**Keywords:** start-up, business model, marketing

**Summary.** The article gives the idea of a dedicated business model for start-ups initiatives under the name *lean* template and the concept of creation-measurements-learning feedback loop, which describes the process of optimizing the product as a market offer. Verification and improvement of the product is part of the wider process of optimizing the business model of a start-up. In both of these processes, there is the importance of marketing as a system of activities for the transfer of information about the problems and needs of the consumer, communicating with them at the stage of polling their preferences and opinions, and involvement in the generation of ideas for product improvement. In addition, as a strategic concept, marketing should be the essence of the business model in the process of optimizing. The article is a theoretical study.

*Translated by Stanisław Skowron*

## Cytowanie

Skowron, S., Skrzetuski, R. (2016). Rola marketingu w budowie start-upu. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 257–266.

Paweł Waniowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
e-mail: pawiwani1@wp.pl

## Strategia cenowa przedsiębiorstwa PKP Intercity na tle innych przewoźników kolejowych w Europie

**Kod JEL:** M31

**Słowa kluczowe:** cena, strategia cenowa, konkurencja, przewozy kolejowe

**Streszczenie.** Jednym z kluczowych obszarów walki o klienta przez PKP Intercity są ceny. Sposób zarządzania tym obszarem przez polskiego przewoźnika budzi kontrowersje ze względu na to, że w wielu aspektach różni się od zarządzania cenami innych przewoźników obsługujących dalekobieżne przewozy pasażerskie. Celem artykułu jest przedstawienie różnych aspektów strategii cenowej PKP Intercity na tle największych przewoźników kolejowych przede wszystkim z krajów, w których kolej stanowi bardzo popularny środek transportu. Scharakteryzowano założenia strategii cenowej PKP Intercity i sposoby kształtowania cen głównie w zależności od intensywności popytu. Równocześnie strategię cenową PKP Intercity zaprezentowano i oceniono w kontekście innych problemów związanych z zarządzaniem relacjami z klientami w specyficznych podmiotach, jakimi są przedsiębiorstwa świadczące usługi przewozowe.

### Wprowadzenie

Odpowiednie zarządzanie procesami cenowymi, w tym szczególnie kształtowanie strategii cenowej, jest jednym z najważniejszych obszarów zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Problem ten jest jeszcze istotniejszy, jeśli weźmie się pod uwagę, że cena jest jednym z najważniejszych atrybutów ofert rynkowych i istotnym parametrem mającym kluczowe znaczenie w procesie dokonywania wyborów dóbr i usług. Od umiejętności podejmowania optymalnych

decyzji cenowych zależy pozycja przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku, szczególnie w warunkach, w których klienci podejmują decyzje, opierając się na coraz większej liczbie informacji, niepełnych i nie zawsze dokładnych.

Zarządzanie ceną jest ważnym obszarem decyzyjnym również w przedsiębiorstwie PKP Intercity, największym polskim przewoźniku, realizującym połączenia dalekobieżne. Jednak sposób zarządzania cenami w tej firmie od dawna budzi kontrowersje, szczególnie ze względu na różnice w strategii cenowej PKP Intercity w stosunku do przewoźników z krajów, w których kolej rozwija się znacznie lepiej niż w Polsce, a liczba przewiezionych pasażerów jest znacznie większa. Dlatego też celem tego artykułu jest zaprezentowanie różnych aspektów strategii cenowej PKP Intercity na tle rozwiązań stosowanych w Niemczech, Czechach, Francji i Włoszech, czyli w krajach, w których kolej jest bardzo popularnym środkiem transportu.

### **Podstawy kształtowania strategii cenowych w przedsiębiorstwie**

Zarówno w teorii, jak i praktyce gospodarczej różnie podchodzi się do problemu strategii cenowych, jej celów i specyfiki w zależności od kategorii produktów. Należy przede wszystkim przyjąć, że zarządzanie cenami jest częścią strategicznego zarządzania firmą, a strategię cenową są częścią ogólnej strategii marketingowej. Stanowią zatem ciąg działań angażujących różne podmioty decyzyjne i mające spełniać założone wcześniej cele, a szczególnie ważny staje się podział kompetencji w zakresie ustalania cen, stosowane metody oraz strategiczne wybory cenowe dokonywane przez przedsiębiorstwa.

Strategie cenowe stosowane w przedsiębiorstwach można podzielić na (Waniowski, 2014)<sup>1</sup>:

- strategię cen wysokich, które są charakterystyczne dla produktów marekowych o specjalnych cechach, przeznaczonych dla stosunkowo niewielkich segmentów rynku,
- strategię cen neutralnych (przeciętnych, średnich), które mogą być stosowane na większość produktów przez większość przedsiębiorstw, szczególnie gdy chcą one uniknąć konkurencji cenowej, przenosząc rywalizację na inne obszary działań marketingowych,
- strategię cen niskich, w których cena jest podstawowym narzędziem konkurencji.

Podział ten nie zawsze jest jednoznaczny, gdyż działania podmiotów gospodarczych są zwykle zbyt skomplikowane, aby precyzyjnie zidentyfikować strategię cenową każdego przedsiębiorstwa i przypisać ją do określonej kategorii. Trudność ta może wynikać z bardzo różnorodnego asortymentu skierowanego do

---

<sup>1</sup> Analogicznym podziałem strategii cenowych jest podział na: skimming, penetrację rynku i ceny konkurencyjne, proponowanym m.in. przez: Nagle, Holden (2002) czy Monroe (2003).

różnych grup nabywców, o różnym poziomie wrażliwości na cenę. Najbardziej jest to widoczne w największych przedsiębiorstwach usługowych, które, nawet jeśli mają stosunkowo wąską domenę swoich działań, to zróżnicowanie postaw ich klientów, wynikające z różnych oczekiwań wobec oferowanych produktów i różnych możliwości nabywczych, jest bardzo duże. Wymusza to konieczność stosowania zróżnicowanych strategii cenowych opartych przede wszystkim na relacjach między podażą a popytem z uwzględnieniem kosztów działalności.

Konkurencja cenowa prawie zawsze faworyzuje większe podmioty, które straty związane ze zbyt niskimi cenami w jednym obszarze są w stanie zrekompenzować większymi zyskami z innych. Małe, szczególnie lokalne, firmy mogą wytrzymać długotrwałą konkurencję cenową, drastycznie obniżając koszty lub znacznie zwiększając wolumen sprzedaży, co na ogół jest bardzo trudne do osiągnięcia. Receptą na uniknięcie konkurencji cenowej może też być szukanie nisz rynkowych obejmujących nabywców mniej wrażliwych na ceny.

Nie zawsze w badaniach empirycznych potwierdzenie znajduje teza, że im wyższy poziom zamożności, tym mniejsze znaczenie ceny w wyborach konsumenckich a tym samym w strategiach przedsiębiorstw. W badaniu kryteriów istotnych przy nabywaniu usług lotniczych cena okazała się być najważniejszą cechą dla Amerykanów i Kanadyjczyków, podczas gdy dla znacznie uboższych Meksykańczyków najistotniejsza była punktualność (Bruning, Hu, Hao, 2009, s. 1498)<sup>2</sup>. W literaturze można również spotkać twierdzenie, że proces kształtowania cen jest prosty i stosunkowo tani, a nawet że ustalanie ceny jest jedynym elementem w miksie marketingowym, który nie wymaga nakładów (Rao, 1984, s. 39–60). W związku z tym menedżerowie mogą mieć skłonność do traktowania zmian cen jako łatwego, szybkiego i, co najbardziej zaskakujące, odwracalnego procesu, co znajduje wyraz m.in. w zbyt pochopnym podejmowaniu decyzji o rozpoczęciu wojny cenowej (Rao, Bergen, Davis, 2003, s. 106). Jest to związane z tym, że wielu menedżerów przypisuje cenie możliwości spowodowania doraźnej zmiany niekorzystnego trendu i nie postrzega jej działania jako delikatnej dźwigni (Mazur, 2002, s. 18). Dlatego też należy dążyć do optymalizacji procesu stanowienia cen, gdyż świadomość, że zarządzanie cenami jest jednym z kluczowych obszarów zarządzania każdą firmą i organizacją jest coraz powszechniejsza. W związku z tym można uznać, że poprawa procesu zarządzania cenami jest jednym z najlepszych sposobów poprawy własnej pozycji konkurencyjnej.

Stosunkowo najwolniej zmienia się przekonanie, że sam proces zarządzania cenami w przedsiębiorstwie wymaga ponoszenia znacznych kosztów, a, jak wynika z badań polskich przedsiębiorstw, za koszty marketingowe uważa się przede

---

<sup>2</sup> Badania przeprowadzono w Kanadzie, Stanach Zjednoczonych i Meksyku na dużej próbie 4787 pasażerów. Wyodrębniono w nich 6 cech ważnych dla nabywców usług linii lotniczych, do których zaliczono, oprócz ceny, poziom usług świadczonych w powietrzu, liczbę międzylądowań, punktualność, cechy programu lojalnościowego i kraj pochodzenia linii lotniczej.

wszystkim wydatki na działania promocyjne (Wrzosek, Krzyżanowska, 2007, s. 3). Warto jednak ponosić również i koszty, które są niezbędne do ustalania jak najlepszych, z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa, cen i optymalnej ich struktury w porównaniu do konkurentów. Jednoznacznie wykazano bowiem, że poziom i struktura cen wpływa na zadowolenie klienta i jego lojalność wobec produktu, marki czy też firmy (Consuegra, Molina, Esteban, 2007, s. 459). Stąd też można wyróżnić czynniki prowadzące do ustalania lepszych cen. Zalicza się do nich (Abramic-Dilger, 2007, s. 16):

- znajomość skłonności klientów do akceptacji danego poziomu ceny,
- podjęcie działań marketingowych zwiększających skłonność potencjalnych nabywców do akceptacji danego poziomu cenowego,
- wdrożenie wewnętrznych procedur i procesów, które zapewnią optymalizację przychodów,

Analizując procesy kształtowania cen w przedsiębiorstwach powinno się wyjść od kilku istotnych dla całego procesu kwestii. Należy mianowicie rozważyć (Gundlach, Gultinan, 1998, s. 883):

1. Czy poprawne jest założenie, że przedsiębiorstwa w procesach kształtowania cen są motywowane wyłącznie przez cel, którym jest maksymalizacja zysku?
2. Czy faktycznie dysponują dostatecznymi zasobami informacji mogących stanowić podstawę ich decyzji?
3. Czy decyzje cenowe zawsze kalkulowane są w sposób racjonalny?
4. W jaki sposób ceny wpływają na decyzje nabywców i w jakich relacjach pozostają z innymi determinantami?

Na pierwsze trzy pytania można dać odpowiedź negatywną, gdyż oprócz maksymalizowania zysku, przedsiębiorstwa zorientowane marketingowo w swoich działaniach, czyli także w procesie podejmowania decyzji cenowych, kierują się również innymi celami, menedżerowie nie dysponują kompletną informacją i nie zawsze podejmują decyzje racjonalnie, kierując się również emocjami.

### **Założenia strategii cenowej PKP Intercity**

Spośród dwóch strategii cenowych typowych dla handlu detalicznego i usług, czyli „codziennie niskie ceny” (*every day low price*) oraz „ceny wysokie regularnie obniżane” (*high-low*), PKP Intercity stosuje tę drugą. Polega ona na oferowaniu stałych, choć ograniczonych czasowo, promocji cenowych, które są komunikowane potencjalnym klientom. Cechą charakterystyczną są tu wyraźne różnice w wysokości cen podczas trwania promocji i po jej zakończeniu, a także znaczne wahania cenowe w stosunkowo krótkim czasie, tak aby wywołać efekt niskiej ceny, czasami zaskakującej dla nabywców.

Podstawowym założeniem polityki cenowej PKP Intercity jest zasada „im wcześniej, tym taniej”, a więc stosowanie najniższych cen, gdy zakupu biletu dokona się dużo wcześniej niż data podróży. Szczególnie widać to w przypadku przejazdu pociągami o najwyższym standardzie, czyli Ekspresami Intercity Premium (Pendolino) oraz Ekspresami Intercity (EIC). Najpierw oferowana jest pula biletów promocyjnych w cenie 89 zł na najdłuższych trasach (np. Kraków–Gdańsk), 59 zł na trasach o średniej długości (np. Warszawa–Wrocław) i 49 zł w relacjach najkrótszych (np. z Warszawy do Katowic). Liczba biletów najtańszych w danej relacji stanowi tajemnicę handlową spółki PKP Intercity i nie jest ujawniana. Po wyczerpaniu tej puli bilety oferowane są ze zniżką 30%, czyli dla pociągu Pendolino z Warszawy do Gdańska, Katowic, Krakowa i Wrocławia kosztują 105 zł. Kolejnym progiem jest zniżka 20% (bilety w cenie 120 zł) i 10% (bilety po 135 zł). Zakup biletu tuż przed odjazdem pociągu wymaga wydania kwoty 150 zł. Analogiczne promocje stosowane są przy przejazdach pociągami kategorii EIC. Nieco mniej zróżnicowany jest system zniżek na pociągi Intercity (IC) i Twoje Linie Kolejowe (TLK). Tu najtańsze bilety oferowane są ze zniżką 30%, później 20%, 10%, a w dniu lub kilka dni przed wyjazdem, w zależności od popytu, w cenie podstawowej.

Niestety opisany system sprzedaży, mimo wyraźnego zorientowania na intensywność popytu, nie ma jeszcze, w odróżnieniu od większości przewoźników realizujących dalekobieżne przewozy pasażerskie z Europy Zachodniej, charakteru dynamicznego systemu sprzedaży, czyli sytuacji, gdy w każdej chwili cena jest uzależniona od aktualnego popytu na dane połączenie wraz z na bieżąco analizowanymi przez system trendami, sytuacjami nadzwyczajnymi, a przede wszystkim danymi historycznymi. W tym systemie, wzorowanym na sprzedaży biletów lotniczych, jeśli np. w ciągu krótkiego czasu znaczna grupa osób nabędzie bilet na dany pociąg, to jego cena, widoczna dla kolejnych nabywców, będzie już wyższa. Jeśli natomiast na jakiś pociąg w tej samej relacji, nawet odjeżdżający chwilę po poprzednim, nie ma chętnych, to cena jest obniżana. Ma to za zadanie zmniejszać elastyczność popytu, co jest bardzo istotne w usługach, które charakteryzują się znaczną zmiennością popytu nawet w krótkich okresach. W tej sytuacji cena powinna być kryterium wyboru w znacznym stopniu kształtującym intensywność popytu jako alternatywę do dużo bardziej kosztownego zwiększania miejsc w pociągach w piątkowe czy niedzielne popołudnia oraz początku i na końcu tzw. długich weekendów<sup>3</sup>.

Niektórzy przewoźnicy oferują przejazdy po znacznie obniżonych cenach, jeśli wiąże się to z jakąś uciążliwością dla pasażerów. Koleje francuskie (SNCF) stworzyły markę Ouigo, obsługującą połączenia TGV z podparyskiej stacji

---

<sup>3</sup> Stosując niezbyt efektywny system sprzedaży biletów, aby rozładować ruch w szczytach przewozowych, PKP IC pożycza wagony od kolei czeskich, głównie w okresie letnich szczytów przewozowych.

Marne La Vallee, leżącej na obrzeżach aglomeracji paryskiej, do Lyonu, Marsylii i Montpellier. Ceny biletów zaczynają się od 10 euro, a dzięki temu udało się dodać jeszcze kilkanaście dodatkowych połączeń bez konieczności wjeżdżania do, bardzo zatłoczonego przez liczne pociągi dalekobieżne i lokalne, Paryża.

Trudno jednoznacznie określić, czy strategia cenowa PKP Intercity jest strategią cen niskich, średnich czy wysokich. Jej ocena zależy będzie bowiem od kontekstu. W porównaniu do analogicznych przewoźników z krajów zachodnich będą to ceny na ogół niższe, choć przy uwzględnieniu parytetu siły nabywczej strategię cenową PKP Intercity można określić jako strategię cen średnich lub nawet wysokich. W porównaniu z cenami podstawowej konkurencji na polskim rynku dalekobieżnych przewozów pasażerskich, jaką dla kolei stanowią przewoźnicy autobusowi, a głównie Polski Bus, ceny PKP Intercity są relatywnie wysokie. Jednoznaczną ocenę cen stanowiących na usługi przedsiębiorstwa PKP Intercity utrudnia ponadto ogromne zróżnicowanie cen między najdroższym a najtańszym możliwym przejazdem pociągiem na danej trasie, zróżnicowanie cen w zależności od czasu nabycia biletu i stosowanie licznych tzw. cen relacyjnych, obejmujących przejazdy na wybranych odcinkach (najczęściej między dużymi miastami).

Jeszcze kilka lat temu dominującym rozwiązaniem w procesie kształtowania cen przez przewoźników kolejowych było bezpośrednie odniesienie ich do liczby przejechanych kilometrów. Obecnie ceny odnosi się do konkretnych relacji, jednak podstawowe założenia strategii cenowych pozostają takie same. W tabeli 1 zaprezentowano ceny biletów na kolejach polskich i czeskich, obowiązujące w 2004 roku.

Tabela 1

Cennik Polskich Kolei Państwowych i Ceskych Drahy w 2004 roku w zł

| Cena za przejechanie   | Polskie Koleje Państwowe |                   |                              | Ceske Drahy   |              |
|------------------------|--------------------------|-------------------|------------------------------|---|--------------|
|                        | Pociąg osobowy           | Pociąg pospieszny | Ekspres, intercity, eurocity | Taryfa normalna obowiązująca we wszystkich rodzajach pociągów | Na kartę „Z” |
| 5 km (najtańszy bilet) | 2,30                     | 3,80              | 5,50                         | 1,39  | 0,97         |
| 50 km                  | 8,20                     | 14,00             | 18,60                        | 8,87  | 5,82         |
| 100 km                 | 14,50                    | 23,93             | 31,00                        | 16,63   | 10,26        |
| 200 km                 | 21,00                    | 34,03             | 53,00                        | 31,05   | 19,13        |
| 300 km                 | 25,50                    | 43,03             | 63,50                        | 44,07   | 27,17        |
| 400 km                 | 28,50                    | 48,13             | 70,00                        | 58,77   | 36,04        |
| 500 km                 | 30,50                    | 51,40             | 72,00                        | 73,74   | 45,46        |

Źródło: Taryfy przewozowe PKP i CD. Ceny Ceskych Drahy zostały przeliczone według kursu NBP z 30.09.2004. Interpretując tabelę, trzeba pamiętać, że nabywając bilet na przejazd tzw. pociągami kwalifikowanym, należało dodatkowo uiścić cenę miejscówki (10 zł w ekspresach i 18 zł w inter- i eurocity, a w niektórych intercity nawet 25 zł, podczas gdy w kolejach czeskich obowiązkowe były jedynie dopłaty do inter- i eurocity w wysokości 60 koron czeskich, czyli 8,32 zł.



Uwagę zwracają zupełnie odmienne systemy konstruowania taryf w obu tych krajach, które, po pewnych modyfikacjach, funkcjonują do dzisiaj. W Czechach za przejechanie dwa razy większej odległości płacono się, i płaci nadal, prawie dwa razy więcej. W Polsce im dłuższy dystans, tym relatywnie każdy przejechany kilometr był i jest tańszy (np. podróżując pociągiem osobowym na odległość 5 km w 2004 roku, płacono się 46 groszy za każdy kilometr, jadąc 100 km – 14,5 grosza, zaś na dystansie 500 km zaledwie 6,1 grosza za każdy kilometr). Jak widać, korzystną ofertą kolei czeskich była „karta Z”, kosztująca zaledwie 100 koron czeskich na rok (w 2004 roku było to niecałe 14 zł) i umożliwiającą podróżowanie wszystkimi pociągami w granicach Republiki Czeskiej ze zniżką prawie 40% od ceny podstawowej. Oferty porównywalnej, choćby w części, nie proponowały Polskie Koleje Państwowe.

Obecnie konstrukcja takiego porównania jest znacznie trudniejsza przede wszystkim ze względu na to, że PKP Intercity, podobnie jak większość przewoźników, podaje tylko ceny w danej relacji, a nie w odniesieniu do liczby przejechanych kilometrów oraz że ceny ustalane są w sposób bardziej zróżnicowany niż wcześniej. Dlatego też w tabeli 2 podano ceny biletów obowiązujące w przypadku nabywania ich w przeddzień lub w dniu odjazdu pociągu na najpopularniejszych relacjach w danych krajach, obowiązujące na przełomie maja i czerwca 2016 roku.

Tabela 2

Ceny najtańszych i najdroższych biletów na przejazd w drugiej klasie nabywanych tuż przed podróżą w najpopularniejszych relacjach w wybranych krajach w dniu 31.05.2016 (w zł)

| Kraj    | Relacja         | Odległość w km | Cena najtańszego biletu       | Cena najdroższego biletu      |
|---------|-----------------|----------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Polska  | Warszawa–Kraków | 293            | 60                            | 150                           |
| Czechy  | Praga–Ostrawa   | 356            | 47,82<br>(295 czeskich koron) | 53,49<br>(330 czeskich koron) |
| Francja | Paryż–Lyon      | 467            | 287,59 (65,60 euro)           | 447,17 (102 euro)             |
| Niemcy  | Berlin–Hanower  | 264            | 199,03 (45,10 euro)           | 298,11 (68 euro)              |
| Włochy  | Rzym–Florencja  | 284            | 94,04 (21,45 euro)            | 192,90 (44 euro)              |

Źródło: Strony internetowe przewoźników kolejowych. Ceny zostały przeliczone według kursów NBP z dnia 31.05.2016.

Ceny zaprezentowane w tabeli 2 nie uwzględniają parytetu siły nabywczej oraz licznych i bardzo zróżnicowanych możliwości obniżenia tych cen przez wcześniejszy zakup biletu lub uczestnictwo w programach lojalnościowych. Warto jednak zwrócić uwagę na znaczącą różnicę między cenami w Polsce i Czechach, wynikającą m.in. z konkurencji, jaką mają Ceske Drahy w postaci prywatnej firmy Leo Express, która od grudnia 2012 roku prowadzi regularne kolejowe przewozy ekspresowe na najpopularniejszej w Czechach trasie Praga–Ostrawa.

Spowodowało to wzrost liczby bezpośrednich połączeń między tymi miastami do trzydziestu kilku w ciągu doby oraz znaczny spadek cen biletów. Leo Express od kilku już lat, jak na razie bezskutecznie, stara się o obsługę linii Praga–Warszawa, co mogłoby stanowić pierwszą bezpośrednią konkurencję dla PKP Intercity, choć trzeba wspomnieć, że pewną konkurencję stanowią nieliczne pociągi Przewozów Regionalnych, łączących niektóre znacznie od siebie oddalone miasta. Połączeń tych jest jednak coraz mniej i w tej sytuacji podstawową konkurencję należy upatrywać w Polskim Busie, Lux Expressie i innych przewoźnikach autobusowych, a w pewnym sensie również w tanich liniach lotniczych.

Polski Bus stosował nawet promocje cenowe po uruchomieniu szybkich pociągów Pendolino w grudniu 2014 roku, jednak na trasach między głównymi polskimi miastami, na których czas przejazdu znacznie się skrócił, pociąg pozostaje bezkonkurencyjny, jeśli chodzi o czas przejazdu, a przewoźnicy autokarowi są w stanie konkurować jedynie niską ceną. Inaczej jest na trasach, na których nie przeprowadzono jak dotąd kompleksowego remontu. Tu przewoźnicy kolejowi oddają pole komunikacji autobusowej, która jest tańsza i szybsza<sup>4</sup>.

Poważnym, od dawna sygnalizowanym, problemem polskich kolei jest największe w Europie zróżnicowanie cen biletów w zależności od kategorii pociągu (co również jest widoczne w tab. 2). Można nawet stwierdzić, że strategia cenowa PKP Intercity opiera się na zupełnie innych założeniach niż w krajach, w których rozwój kolei jest znacznie szybszy, a liczba przewiezionych osób znacznie większa. Taka strategia jest stosowana od dawna, a problemem szeroko analizowanym były bardzo wysokie ceny na przejazdy na najkrótsze odległości. Co prawda obniżono je na przejazdy pociągami TLK i IC, ale nadal przejazd pociągiem Pendolino na dystansie do 50 km kosztuje aż 48 zł<sup>5</sup>. Podobnym, niemającym precedensu, obciążeniem była kara w wysokości 650 zł za jazdę pociągiem Pendolino bez ważnego biletu zakupionego wcześniej w kasie, automacie lub przez internet. Zdecydowana większość przewoźników umożliwia bowiem zakup biletu w pociągu, pobierając za tę usługę niewielką dopłatę w wysokości kilku, rzadziej kilkunastu euro. Pod naciskiem mediów, PKP Intercity obniżyło tę karę do 150 zł, a fakt utrzymywania tej dolegliwości argumentowało tym, że obecnie bilety można kupować w różny sposób, nie tylko w tradycyjnych kasach, a pasażerowie pociągów najwyższej klasy mają prawo do wygody, na którą składa się m.in. brak osób niemających pewności posiadania miejsca siedzącego. Jest to mało przeko-

---

<sup>4</sup> Taka sytuacja jest na liczącej 78 km trasie Kraków–Katowice, na której kursują zaledwie cztery pociągi PKP Intercity, w tym dwa nocne, a prywatne autobusy kursują przez cały dzień z częstotliwością co 15 minut.

<sup>5</sup> Przykładowo przejazd pociągiem Pendolino lub Expressem Intercity na trasie Gdańsk Główny–Tczew (32 km) kosztuje 48 zł, a pociągiem IC lub TLK – 12 zł. Czas podróży różni się jedną minutą.

nujące, szczególnie w kontekście cieszących się dobrą reputacją niemieckich pociągów klasy Inter City Express, w których obowiązuje jedynie fakultatywna rezerwacja miejsc siedzących, na życzenie podróżnego.

### Systemy rabatowe i kształtowanie lojalności

Jednym z najważniejszych celów strategii cenowej przewoźników pasażerskich powinno być zachęcenie do korzystania z usług jak największej grupy osób oraz stymulowanie lojalności. Oba te cele w PKP Intercity są realizowane znacznie gorzej niż u przewoźników pasażerskich w innych krajach, szczególnie tych, w których przejazd kolejną są bardziej popularne niż w Polsce.

Do klientów, którzy zamierzają intensywnie korzystać z przejazdów dalekobieżnych, PKP Intercity kieruje ofertę w postaci kolorowych Kart Intercity (tab. 3). Ich nabycie upoważnia do odbycia nieograniczonej liczby podróży pociągami PKP Intercity w okresie ważności kart, które są sprzedawane w wersji imiennej (tańszej) i bezimiennej (droższej). Ograniczeniem jest jednak konieczność każdorazowego nabycia dopłaty w wysokości 10 zł, jeśli zamierza się odbywać podróż pociągiem Pendolino. Jest to niezgodne z filozofią przewoźników w innych krajach, m.in. w Niemczech, gdzie zakup karty zwalnia od konieczności nabywania jakichkolwiek dopłat.

Tabela 3

Ceny Kolorowych Kart Intercity i kart rabatowych Deutsche Bahn

| Nazwa karty               | Ważna w klasie | Okres ważności | Cena karty imiennej w zł | Cena karty bezimiennej w zł |
|---------------------------|----------------|----------------|--------------------------|-----------------------------|
| Złota Karta Intercity     | pierwszej      | rok            | 14 600                   | 20 900                      |
|                           | drugiej        | rok            | 9900                     | 14 600                      |
| Srebrna Karta Intercity   | pierwszej      | pół roku       | 7500                     | 11 000                      |
|                           | drugiej        | pół roku       | 5400                     | 7800                        |
| Niebieska Karta Intercity | pierwszej      | kwartał        | nie jest oferowana       | 5700                        |
|                           | drugiej        | kwartał        | nie jest oferowana       | 4200                        |
| Bahn Card 100             | pierwszej      | rok            | 30 206 (6890 euro)       | –                           |
|                           | drugiej        | rok            | 17 931 (4 090 euro)      | –                           |
| Bahn Card 50              | pierwszej      | rok            | 2258 (515 euro)          | –                           |
|                           | drugiej        | rok            | 1118 (255 euro)          | –                           |
| Bahn Card 25              | pierwszej      | rok            | 548 (125 euro)           | –                           |
|                           | drugiej        | rok            | 272 (62 euro)            | –                           |

Źródło: opracowano na podstawie: intercity.pl i www.bahn.com. Ceny zostały przeliczone według kursów NBP z dnia 31.05.2016.

Kolorowe Karty Intercity umożliwiają przejazd wyłącznie pociągami tej spółki, która obsługuje stosunkowo niewielką część przewozów pasażerskich w Polsce. Karty rabatowe Deutsche Bahn obowiązują natomiast w większości pociągów poruszających się niemieckich torach, za wyjątkiem niektórych przewoźników prywatnych, z którymi Deutsche Bahn nie ma umowy o współpracy. Biorąc

dotatkowo pod uwagę parytet siły nabywczej oraz różnicę w liczbie pociągów poruszających się po polskich i niemieckich torach, różnice w cenach między Złotą Kartą Intercity a Bahn Card 100 wydają się być nieznaczne. Szkoda ponadto, że PKP Intercity nie oferuje rozwiązania podobnego do Bahn Card 50 i 25, a więc rabatów w wysokości 50 lub 25% za jednorazową, stosunkowo niewielką opłatę. W sposób istotny buduje to lojalność klientów kolei niemieckich, tym bardziej że program ten jest również elementem zachęcającym do podróży rodzinnych, gdyż każdy nabywca Bahn Card 100 może bez żadnych dodatkowych opłat otrzymać nieograniczoną liczbę Bahn Card 25 dla partnera i dzieci do lat 18 mających wspólny z nim adres. Przy zakupie Bahn Card 50 z kolei, druga osoba z rodziny może nabyć następną Bahn Card 50 za pół ceny.

Rozbudowany system programów lojalnościowych i zniżek grupowych oferują również koleje czeskie. Dawną kartę „Z” zastąpiła imienna IN Karta. Jak wynika z tabeli 4, umożliwia ona zakup biletów na zdecydowaną większość połączeń ze zniżką 25 lub 50% przez okres trzech miesięcy, roku lub trzech lat, a jej ceny są bardzo atrakcyjne dla osób często podróżujących.

Tabela 4

Ceny IN Karty oferowanej przez Ceske Drahy (w zł)

| Rodzaj IN Karty               | Ważna 3 miesiące | Ważna 1 rok          | Ważna 3 lata          |
|-------------------------------|------------------|----------------------|-----------------------|
| IN 25 dla osób powyżej 26 lat | 30,80 (190 czk)  | 72,95 (450 czk)      | 160,48 (990 czk)      |
| IN 50 dla osób powyżej 26 lat | –                | 484,68<br>(2990 czk) | 1376,23<br>(8490 czk) |

Źródło: www.cd.cz. Ceny zostały przeliczone według kursów NBP z dnia 31.05.2016.

Oprócz IN Karty, koleje czeskie oferują sieciowy bilet dzienny upoważniający do przejazdu przez całą dobę na całej sieci kolejowej w Republice Czeskiej za zaledwie 579 koron, a więc około 94 złote oraz weekendowy bilet jednodniowy dla dwóch osób dorosłych i maksymalnie trójki dzieci za 679 koron (110 zł). Co prawda PKP IC również oferują bilety rodzinne, ale umożliwiają one jedynie 30% zniżkę dla wszystkich uczestników grupy. Bilety weekendowe również są znacznie mniej atrakcyjne cenowo niż w Czechach, w których od wielu lat preferuje się bilety okresowe, weekendowe i rodzinne i nagradza się tych podróżnych, którzy często podróżują pociągami. Dla PKP IC nie są to najważniejsze docelowe grupy klientów.

### Podsumowanie

Reasumując można stwierdzić, że działania PKP IC w zakresie kształtowania cen są znacznie uboższe niż przedsiębiorstw świadczących usługi w zakresie dalekobieżnych przewozów pasażerskich w innych krajach. Nie wykorzystuje się możliwości, jakie stwarza cena zarówno w zakresie strategicznym, jak i operacyjnym. Być może sytuację znacząco poprawi wdrożenie dynamicznego systemu

sprzedaży biletów, w którym wysokość cen bezpośrednio zależy od bieżących zmian w popycie. Bardziej rozbudowany będzie wówczas proces różnicowania cen, uzależniony od kryteriów skuteczniej wpływających na kształtowanie elastyczności popytu.

### **Bibliografia**

- Abramic-Dilger, K. (2007). Price management need not be the art of the obscure. *Manufacturing Business Technology, Highlands Ranch*, 25 (11).
- Bruning, E.R., Hu, M.Y., Hao, W. (2009). Cross-national segmentation: An application to the NAFTA airline passenger market. *European Journal of Marketing*, 43 (11/12), 1498–1522.
- Consuegra, D.M., Molina, A., Esteban, A. (2007). An integrated model of price, satisfaction and loyalty: an empirical analysis in the service sector. *Journal of Product & Brand Management*, 16 (7), 459–468.
- Gundlach, G.T., Gultinan, J.P. (1998). A marketing perspective on predatory pricing. *The Antitrust Bulletin*, 43 (3/4), 883–916.
- Mazur, L. (2002). How pricing can keep customers with your brand. *Marketing*, 12.
- Monroe, K. (2003). *Pricing: making profitable decisions*. New York: McGraw-Hill.
- Nagle, T., Holden, R. (2002). *The strategy and tactics of pricing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rao, A.R., Bergen, M.E., Davis, S. (2003). Jak prowadzić wojnę cenową. *Harvard Business Review Polska*, 3.
- Rao, V. (1984). Pricing research in marketing: the state of the art. *The Journal of Business*, 57 (1), S39–S60.
- Waniowski, P. (2014). *Marketingowe zarządzanie cenami w przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Wrzosek, W., Krzyżanowska, M. (2007). Podstawy oceny efektywności marketingu. *Marketing i Rynek*, 12, 2–9.

### **The Price Strategy of the Company PKP Intercity [Polish Railways Intercity] in Comparison with other European Rail Transport Companies**

**Keywords:** price, price strategy, competition, railway transport

**Summary.** Prices appear to be one of the key areas of PKP Intercity struggle for clients. The manner of this area management by the Polish carrier is controversial due to the fact that in many aspects it is different from the price management of other carriers operating long distance routes of passenger transportation. The objective of the article is the presentation of various aspects of the PKP Intercity price strategy among other leading railway carriers, mainly from countries where railway is a very popular means of transport. Assumptions of the PKP Intercity price strategy are described and the manners of prices development depending on the intensity of demand are presented. Also the PKP Intercity price strategy is explored and assessed in the context of other issues related with the management of relations with customers in specific entities such as enterprises providing transportation services.

**Cytowanie**

Waniowski, P. (2016). Strategia cenowa przedsiębiorstwa PKP Intercity na tle innych przewoźników kolejowych w Europie. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 267–278.

## Znaczenie marki i innowacji w handlu i usługach





Dorota Bednarska-Olejniczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
e-mail: [dorota.olejniczak@ue.wroc.pl](mailto:dorota.olejniczak@ue.wroc.pl)

## Innowacje w bankowości komercyjnej – ujęcie marketingowe

**Kod JEL:** G2, M3, O3

**Słowa kluczowe:** innowacje, marketing, bankowość komercyjna, *service design*

**Streszczenie.** Celem artykułu jest przybliżenie istoty, zakresu i rozwiązań stosowanych przez polskie banki w zakresie innowacji marketingowych, charakterystyka poziomu innowacyjności banków komercyjnych w Polsce w latach 2008–2014 oraz określenie, jakie znaczenie dla innowacyjności banków ma praktyczne wdrażanie koncepcji *service design*. W artykule dokonano analizy danych statystycznych gromadzonych przez GUS w latach 2008–2014. Na ich podstawie stwierdzono, że usługi bankowe są jednym z najbardziej innowacyjnych działów sektora usług, jednak odsetek banków wdrażających innowacje marketingowe systematycznie maleje. W grupie podmiotów prowadzących finansową działalność usługową (dział 64), w tym banków, wśród wszystkich typów innowacji marketingowych wdrożonych w analizowanym okresie dominowały innowacje związane z nowymi mediami lub technikami promocji produktów, tj. z komunikacją marketingową.

### Wprowadzenie

Innowacyjność w obszarze bankowości komercyjnej można rozpatrywać na kilku płaszczyznach – w zakresie innowacji w sferze produktów i usług bankowych, procesów, innowacji organizacyjnych oraz marketingowych. Innowacje marketingowe odnoszą się do wdrażania zmian i wprowadzania nowatorskich rozwiązań w zakresie produktu, ceny, dystrybucji oraz promocji. Celem artykułu

jest przybliżenie istoty, zakresu i rozwiązań stosowanych przez polskie banki w zakresie innowacji marketingowych, scharakteryzowanie poziomu innowacyjności banków komercyjnych w Polsce w latach 2008–2014 oraz wskazanie, jakie znaczenie dla innowacyjności banków ma praktyczne wdrażanie koncepcji *service design*, czyli projektowania usług w oparciu o filozofię *design thinking*. Wykorzystane metody badawcze to analiza literatury przedmiotu z zakresu innowacji oraz bankowości, analiza danych wtórnych dostępnych na stronach internetowych banków i w czasopiśmie branżowych oraz analiza danych statystycznych zawartych w raportach *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw* z lat 2008–2014, publikowanych przez GUS.

W stosunku do innowacyjności firm usługowych ogółem poziom innowacyjności banków w każdym z analizowanych typów jest wyższy, co świadczy o ponadprzeciętnym stopniu innowacyjności badanej branży. W całym badanym okresie zauważalny jest stały spadek odsetka przedsiębiorstw z działu 64 (w tym banków) wdrażających innowacje marketingowe – z 23% w latach 2008–2010 do 13,4% w latach 2012–2014. Spadek zauważalny jest w tym okresie również we wszystkich typach innowacji marketingowych. W grupie podmiotów prowadzących finansową działalność usługową (dział 64), także banków, dominowały innowacje związane z nowymi mediami lub technikami promocji produktów, czyli z komunikacją marketingową.

### **Innowacje w bankowości komercyjnej – istota, rodzaje, tendencje**

Instytucje finansowe stanowią szeroką grupę podmiotów, których działalność obejmuje świadczenie usług finansowych. W grupie tej można wyróżnić m.in. banki komercyjne. Są to banki prywatne świadczące szeroki zakres usług finansowych na rzecz klientów indywidualnych i instytucjonalnych. Do ich podstawowego zakresu działalności należy obsługa rachunków bieżących, przyjmowanie depozytów, wpłaty i wypłaty gotówki oraz udzielanie kredytów, zaś do usług dodatkowych, np. usługi powiernicze i zarządzanie, zaopatrywanie w waluty, kupno i sprzedaż papierów wartościowych, ubezpieczenia i system kart kredytowych (*Słownik finansów...*, 2008, s. 26). Na ich rozwój i funkcjonowanie istotny wpływ wywierają m.in. nowe technologie i innowacje, procesy konsolidacyjne w ramach krajowych rynków bankowych oraz rozwój instytucji niebankowych świadczących podobne usługi (Heffernan, 2007, s. 105).

Podręcznik Oslo *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data – Oslo Manual* (będący efektem współpracy OECD i Eurostatu) dostarcza międzynarodowych wytycznych w zakresie definiowania innowacji oraz metodologii zbierania i interpretowania danych statystycznych odnoszących się do działalności innowacyjnej. Definiuje się w nim innowację jako wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub

usługi) lub procesu, nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem (*Podręcznik Oslo*, 2008, s. 48). Podejście takie wpisuje się w rozumienie innowacji przyjęte przez P. Druckera, mówiące, że innowacja jest ideą, postępowaniem lub rzeczą, która jest nowa pod względem jakościowym, odmienna od dotychczasowych (Drucker, 2004, s. 35). Najnowsze wydanie *Podręcznika Oslo* wskazuje, wynikające wprost z powyższej definicji, cztery typy innowacji (*Podręcznik Oslo*, 2008, s. 19, 50):

- innowacje w obrębie produktów (*product innovation*) – oznaczają wprowadzenie znaczących zmian w zakresie cech lub zastosowań wyrobów lub usług,
- innowacje w obrębie procesów (*process innovation*) – wiążą się ze znaczącymi zmianami w zakresie metod produkcji i dostarczania produktów,
- innowacje organizacyjne (*organisational innovation*) – dotyczą wdrożenia nowych metod organizacyjnych,
- innowacje marketingowe (*marketing innovation*) – odnoszą się do wdrażania nowych metod marketingowych zarówno w projekcie lub konstrukcji produktu, jak również w opakowaniu, komunikacji marketingowej, dystrybucji produktu/usługi oraz kształtowaniu cen.

GUS prowadząc cykliczne badania innowacyjności polskich przedsiębiorstw, w obrębie usług wyróżnia 14 działów (zgodnie z PKD). Trzy z nich odnoszą się do usług finansowych: dział 64 – Finansowa działalność usługowa, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych (w tym dziale uwzględniane są banki komercyjne), dział 65 – Ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne, z wyłączeniem obowiązkowego ubezpieczenia społecznego oraz dział 66 – Działalność wspomagająca usługi finansowe oraz ubezpieczenia i fundusze emerytalne. Odsetek przedsiębiorstw finansowych deklarujących wdrożenie innowacji w latach 2008–2014 zaprezentowano w tabeli 1. W latach 2012–2014 udział innowacyjnych przedsiębiorstw usługowych wyniósł 11,4% (niezmieniony względem lat 2011–2013) i był o 6,1% niższy niż w przedsiębiorstwach przemysłowych (*Działalność innowacyjna...*, 2015, s. 9).

Tabela 1

Innowacyjność instytucji finansowych w Polsce w latach 2008–2014  
według rodzajów innowacji (w %)

| Wyszczególnienie   | 2008–2010 | 2010–2012 | 2012–2014 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Finansowa działalność usługowa, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych (Dział 64) |           |           |           |
| innowacje produktowe   | 29,0      | 21,8      | 26,9      |
| innowacje procesowe  | 25,5      | 23,8      | 19,0      |
| innowacje organizacyjne  | 22,1      | 21,0      | 17,6      |
| innowacje marketingowe   | 23,0      | 20,8      | 13,4      |

| Ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne, z wyłączeniem obowiązkowego ubezpieczenia społecznego (Dział 65)        |      |      |      |
|---|------|------|------|
| innowacje produktowe  | 46,3 | 48,6 | 64,8 |
| innowacje procesowe   | 47,6 | 51,4 | 56,3 |
| innowacje organizacyjne   | 46,3 | 35,1 | 57,7 |
| innowacje marketingowe  | 46,3 | 39,2 | 46,5 |
| Działalność wspomagająca usługi finansowe oraz ubezpieczenia i fundusze emerytalne (Dział 66) – innowacje marketingowe ogółem |      |      |      |
| innowacje produktowe  | 10,3 | 8,0  | 11,8 |
| innowacje procesowe   | 15,1 | 10,0 | 9,4  |
| innowacje organizacyjne   | 20,6 | 15,2 | 17,6 |
| innowacje marketingowe  | 20,6 | 8,8  | 10,9 |
| Wszystkie typy przedsiębiorstw usługowych (przedsiębiorstwa usługowe łącznie)   |      |      |      |
| innowacje produktowe  | 7,9  | 7,0  | 11,4 |
| innowacje procesowe   | 10,0 | 9,1  | 8,4  |
| innowacje organizacyjne   | 15,2 | 10,5 | 13,2 |
| innowacje marketingowe  | 15,5 | 11,1 | 7,9  |

Źródło: opracowano na podstawie: *Działalność innowacyjna...*, 2011; *Działalność innowacyjna...*, 2013; *Działalność innowacyjna...*, 2015.

Najbardziej innowacyjnym działem wśród przedsiębiorstw finansowych (także wśród firm usługowych ogółem) w całym badanym okresie pozostawały Ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne. W tym przypadku wzrost widoczny jest we wszystkich typach innowacji, z wyraźną dominacją innowacji produktowych (64,8% w ostatnich latach). W przypadku banków w latach 2008–2014 zmniejszył się odsetek instytucji wdrażających innowacje, a najwyraźniejszy spadek dotyczył innowacji marketingowych (z 23 do 13,4%). W omawianym okresie banki najczęściej wdrażały innowacje produktowe (powyżej 20%), rzadziej procesowe (od 25,5 do 19%) i organizacyjne (od 22,1 do 17,6%), a najrzadziej marketingowe. W stosunku do innowacyjności firm usługowych ogółem poziom innowacyjności banków w każdym z analizowanych typów jest wyższy, co świadczy o ponadprzeciętnym stopniu innowacyjności badanej branży.

### **Innowacje marketingowe w instytucjach finansowych w Polsce w latach 2008–2014**

W artykule skoncentrowano się na innowacjach marketingowych, odnosząc je do działań podejmowanych w tym zakresie przez banki komercyjne. Innowacje marketingowe mają na celu zaspokajanie potrzeb konsumentów w sposób lepszy niż dotychczas, otwieranie nowych rynków zbytu, umożliwienie zwiększenia sprzedaży poprzez stosowanie nowych sieci dystrybucyjnych, a także zwiększenie sprzedaży przez nowe działania komunikacyjne. Innowacyjność w marketingu odnosi się zatem do tradycyjnie pojmowanego jego instrumentarium: produktu, ceny, dystrybucji i komunikacji marketingowej (*Podręcznik Oslo...*, 2008, s. 52–53):

- innowacje w zakresie produktu (*product design*), które oznaczają zmiany w projekcie/konstrukcji produktów – zmiany formy, opakowania, wyglądu, smaku, nieprowadzące do zmiany cech funkcjonalnych i użytkowych produktu,
- innowacje w zakresie ceny (*pricing*) to zastosowanie nowych strategii cenowych w celu sprzedaży oferty na rynku,
- innowacje w zakresie dystrybucji (*product placement*) – wprowadzanie nowych kanałów sprzedaży, przy czym kanał sprzedaży oznacza metody stosowane w celu sprzedania produktów, lecz nie metody logistyczne,
- innowacje w zakresie promocji/komunikacji marketingowej (*product promotion*) – stosowanie nowych koncepcji promowania wyrobów i usług – z wykorzystaniem nowych nośników, mediów, technik.

W latach 2012–2014, uwzględniając rodzaj prowadzonej działalności, w przedsiębiorstwach usługowych innowacje marketingowe najczęściej wprowadzały firmy należące do działu Ubezpieczenia, reasekuracja i fundusze emerytalne (46,5%). Dział 64 – Finansowa działalność usługowa znalazł się wówczas na 7. miejscu wśród firm usługowych, ze wskaźnikiem na poziomie 13,4%. W całym badanym okresie zauważalny jest stały spadek odsetka przedsiębiorstw z działu 64 (w tym banków) wdrażających innowacje marketingowe – z 23% w latach 2008–2010 do 13,4% w latach 2012–2014. Spadek zauważalny jest w tym okresie również we wszystkich typach innowacji marketingowych. W grupie podmiotów prowadzących finansową działalność usługową (dział 64), w tym banków, wśród wszystkich typów innowacji marketingowych wdrożonych w analizowanym okresie dominowały innowacje związane z nowymi mediami lub technikami promocji produktów, tj. z komunikacją marketingową (tab. 2).

Tabela 2

Innowacje marketingowe w instytucjach finansowych w Polsce  
w latach 2008–2014 (w %)

| Innowacje marketingowe w poszczególnych działach działalności finansowej   | 2008–2010 | 2010–2012 | 2012–2014 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Finansowa działalność usługowa, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych (Dz. 64) – innowacje marketingowe ogółem, w tym:                   | 23,0      | 20,8      | 13,4      |
| – znaczące zmiany w projekcie/konstrukcji lub opakowaniu wyrobów lub usług   | 7,2       | 9,0       | 4,6       |
| – nowe media lub techniki promocji produktów   | 18,5      | 18,1      | 11,5      |
| – nowe metody w zakresie dystrybucji produktów lub kanałów sprzedaży   | 9,7       | 9,0       | 5,0       |
| – nowe metody kształtowania cen wyrobów i usług  | 8,2       | 6,6       | 4,5       |
| Ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne, z wyłączeniem obowiązkowego ubezpieczenia społecznego (Dz. 65) – innowacje marketingowe ogółem | 46,3      | 39,2      | 46,5      |

|   |      |      |      |
|---|------|------|------|
| Działalność wspomagająca usługi finansowe oraz ubezpieczenia i fundusze emerytalne (Dz. 66) – innowacje marketingowe ogółem | 20,6 | 8,8  | 10,9 |
| Innowacje marketingowe ogółem w przedsiębiorstwach usługowych wszystkich typów  | 15,5 | 11,1 | 7,9  |

Źródło: opracowano na podstawie: *Działalność innowacyjna...*, 2011; *Działalność innowacyjna...*, 2013; *Działalność innowacyjna...*, 2015.

W komunikacji marketingowej banki wykorzystują tradycyjny zestaw narzędzi: reklamę, public relations, promocję sprzedaży, promocję osobistą oraz marketing bezpośredni. Innowacje w reklamie mogą odnosić się do wykorzystania nowych nośników (np. *ambient media*), nowych form reklamy (np. *shockvertising*, *product placement*, *advergaming*) oraz nowych kanałów komunikacji (np. reklama online) (B. Pilarczyk, 2011, s. 277). Spójne, wielokanałowe kampanie komunikacyjne są prowadzone przez banki za pośrednictwem tradycyjnych i innowacyjnych rozwiązań. Wśród nowatorskich działań podejmowanych przez banki w tym zakresie, warto zwrócić uwagę m.in. na *advergaming* i grywalizację.

*Advergaming* to techniki marketingowe polegające na tworzeniu lub wykorzystywaniu gier wideo, do reklamowania produktu, organizacji lub idei, przy czym ich wykorzystanie możliwe jest w formie trzech wariantów: tradycyjnych plansz sponsorskich lub spotów reklamowych umieszczanych w grach; samodzielnych gier reklamowych stworzonych wyłącznie w celach promocyjnych, lub reklamy marki przez wplatanie jej w fabułę gry jako rekwizytu lub tła akcji, a także w formie wirtualnych billboardów lub plakatów (Pilarczyk, 2011, s. 280). Przykładem jest wprowadzona przez Credit Agricole gra online Card-Man stworzona na potrzeby loterii kart kredytowych.

Grywalizacja (*gamification*) zaś to świadome i celowe zastosowanie mechanizmów wykorzystywanych podczas projektowania gier, w celu zwiększenia zaangażowania, lojalności, modyfikowania zachowań i przyzwyczajzeń ludzi. Zakłada ukierunkowanie działań uczestników na określony cel i ich mobilizację do podjęcia stosownych działań (*Definicje...*). Projekty grywalizacyjne z powodzeniem są stosowane w bankowości w celu pozyskiwania nowych klientów, promocji nowych produktów i usług oraz wspierania klientów w codziennym zarządzaniu finansami. W celu pozyskania klientów bank może np. punktować promowanie usług banku wśród znajomych i przyznawać nagrody za skuteczne rekomendacje. Grywalizacja sprawdza się również na gruncie promowania pożądanego przez bank zachowań, np. gdy bank oferuje zwrot części kwoty uiszczanej przy pomocy karty kredytowej. Rabobank wykorzystał grywalizację do zachęcania klientów do wypełniania internetowo dokumentów (*Nowy etap...*).

## Podsumowanie

Kreowanie i świadczenie usług finansowych stanowi dla usługodawców, w tym banków, ciągle wyzwanie wiążące się z poszukiwaniem jak najlepszego z punktu widzenia klienta sposobu zaspokojenia jego potrzeb finansowych. Nieuchronne staje się poszukiwanie nowoczesnych, innowacyjnych rozwiązań w zakresie oferty banków komercyjnych oraz ich działań marketingowych. Nie jest to zadanie łatwe z uwagi na niematerialny charakter usług finansowych oraz wiele innych, specyficznych ich cech, takich jak: niejednorodność, nietrwałość, jednoczesność świadczenia i konsumpcji, rozłożenie konsumpcji w czasie, brak ochrony patentowej, obarczenie usług bankowych wysokim ryzykiem oraz współtworzenie usług przez klienta i bank (Bednarska-Olejniczak, 2011, s. 15–17).

Biorąc pod uwagę konieczność dogłębnego poznania potrzeb klienta i jego aktywny udział w kreowaniu usług bankowych, wsparciem dla projektowania nowych, innowacyjnych rozwiązań stać się może *service design*. Jest to tworzenie nowych i optymalizacja istniejących usług we wszystkich wymiarach: modelu biznesowego, komunikacji, procesów biznesowych, procesów interakcji klienta z firmą, designu poszczególnych punktów styku przedsiębiorstwa z klientem – wszystko w podejściu zorientowanym na użytkownika (*user-centered design*) (Lipiec, 2014). Myślenie projektowe – *design thinking* – jest koncepcją, która łączy potrzeby i pragnienia ludzi z tym, co jest technologicznie wykonalne, tworząc strategię realizującą wartości istotne dla klienta oraz kreującą nowe szanse rynkowe; można dzięki niej stworzyć nowatorski produkt, usługę, poprawić proces obsługi klienta lub opracować nowe sposoby komunikacji z konsumentami (Brown, 2008, s. 84). Myślenie projektowe osadzone jest w ramach tworzonych przez pięć etapów: zrozumienie zadań stojących przed bankiem, zdefiniowanie głównego wyzwania, ideację, prototypowanie oraz testowanie prototypów.

Właściwe wykorzystanie myślenia projektowego w banku wymaga dogłębnego zrozumienia problemów klienta, których usługa ma być rozwiązaniem. Pomocne w tym są określone metody i techniki badawcze ilościowe i jakościowe. Szczególną uwagę warto zwrócić na przydatność w projektowaniu usług bankowych takich narzędzi jak metoda „5 Whys” pozwalająca dobrze zrozumieć rzeczywistą naturę problemu klienta oraz „mapa podróży” klienta ukazująca ścieżki świadczenia usług (Ingle, 2014, s. 93–96). Innowacyjność usług finansowych w Polsce w ciągu ostatnich 7 lat niezmiennie utrzymuje się na wysokim poziomie, krajowe banki komercyjne uznawane są za liderów w zakresie innowacyjnych rozwiązań zarówno produktowych, jak i marketingowych. Podejście projektowe stanowić może dla nich szansę na zwiększenie potencjału w zakresie innowacyjnych rozwiązań.

## Bibliografia

- Bednarska-Olejniczak, D. (2011). Marketing w usługach bankowych. W: B. Iwankiewicz-Rak (red.), *Marketing w usługach. Przykłady zastosowań* (s. 9–46). Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Press*. Pobrano z: <https://hbr.org/2008/06/design-thinking/ar/1>.
- Drucker, P. (2004). *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Definicje* (12.04.2016). Pobrano z: <http://grywalizacja24.pl/definicje/>.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010* (2011). Warszawa: GUS.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012* (2013). Warszawa: GUS.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012–2014* (2015). Warszawa: GUS.
- Nowy etap rywalizacji dla bankowości* (12.04.2016). Pobrano z: <http://grywalizacja24.pl/nowy-etap-grywalizacji-dla-bankowosci>.
- Heffernan, S. (2007). *Nowoczesny bank*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ingle, B.R. (2014). *Design thinking dla przedsiębiorców i małych firm. Potęga myślenia projektowego w codziennej pracy*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Lipiec, M. (1.02.2014). *Service design-projektowanie nastawione na doświadczenie klienta*. Pobrano z: <http://marketerplus.pl/teksty/artykuly/service-design-projektowanie-nastawione-doswiadczenie-klienta/>.
- Pilarczyk, B. (2011). Innowacje w komunikacji marketingowej. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego*, 9, 271–286.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej* (2008). Warszawa: OECD i Eurostat.
- Słownik finansów i bankowości* (2008). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

## Innovations in Commercial Banking – Marketing Approach

**Keywords:** innovation, marketing, commercial banking, service design

**Summary.** The objective of the article is to bring closer the essence, scope and solutions used by Polish banks in area of marketing innovations, to present the level and the characteristics of innovation of commercial banks in Poland in the years 2008–2014 and finally to describe the importance of innovation for banks in the practical implementation of the concept of service design (ie. design services based the philosophy of design thinking). Author analyzes statistical data collected by the Central Statistical Office in 2008–2014. It could be noticed that the banking services are one of the most innovative branches of the service sector, however, the percentage of banks implementing marketing innovations is steadily decreasing. In the group of entities conducting financial service activities (section 64) – including banks – among all types of marketing innovations implemented in the surveyed period were dominating innovations related to new media or techniques for product promotion.

*Translated by Dorota Bednarska-Olejniczak*

## Cytowanie

- Bednarska-Olejniczak, D. (2016). Innowacje w bankowości komercyjnej – ujęcie marketingowe. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 281–288.



Piotr Blicharz

Politechnika Lubelska  
Wydział Zarządzania  
e-mail: [p.blicharz@pollub.pl](mailto:p.blicharz@pollub.pl)

## Wykorzystywanie modelu luka jakości w zarządzaniu jakością usług restauracyjnych

**Kod JEL:** M31, M42

**Słowa kluczowe:** usługa, jakość, Servqual, luka jakości, usługi gastronomiczne

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono, na tle rozważań teoretycznych, wyniki badań percepcji jakości usług na rynku usług gastronomicznych w wybranym powiecie w województwie lubelskim. Badanie wykonano w trzech etapach: przez niezależnego audytora, wśród klientów oraz wśród pracowników restauracji. W badaniach wykorzystano metodę Servqual, dostosowując ją do specyfiki usług gastronomicznych.

### Wprowadzenie

Na Zachodzie Europy już od lat 80., a w Polsce od lat 90. stale wzrasta zainteresowanie doskonaleniem jakości obsługi w celu nie tylko przyciągnięcia nowego, ale również utrzymania obecnego klienta. Ocena jakości wykonywanych usług nadal jest znacznie trudniejsza od oceny jakości produktu, mimo istnienia wielu metod prowadzenia takich pomiarów. Jednym ze sposobów uzyskania wyników jest metoda Servqual, opracowana przez A. Parasurmana, V.A. Zeithamla i L. Berry'ego (Prussak, 2003, s. 116). Polega ona na porównaniu wykonywanych usług z opinią i oczekiwaniami klienta. Autorzy ci, na podstawie przeprowadzonych wywiadów z usługobiorcami, wyodrębnili pięć założeń co do jakości usługi. Pierwszym z nich jest materialność, do której zalicza się pracowni-

ków, wyposażenie lokalu czy też środki transportu. Kolejnym kryterium jest niezawodność, którą określono jako zdolność do wykonania danej usługi w sposób solidny. Trzecie założenie to wrażliwość, czyli podejście pracowników do wykonywanej pracy, czas realizacji przez nich zamówienia oraz postawa wobec klienta. Pewnością zaś określa się wzbudzenie u klienta zaufania. Natomiast przez empatię rozumie się wykazanie zainteresowania klientem oraz zrozumienie i zaspokojenie jego potrzeb.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie analizy jakości usług gastronomicznych w wybranym powiecie województwa lubelskiego z wykorzystaniem metody Servqual i wskazanie na przykładzie wybranej restauracji obszarów wymagających doskonalenia. Jak wynika z analizy literatury, większość zaprezentowanych wyników badań zazwyczaj dotyczy analizy luki postrzegania usługi idealnej w porównaniu do usługi realnej. Jakość usługi została zbadana przez zebranie opinii od trzech grup osób, a mianowicie: audytora, klientów oraz pracowników restauracji. Badanie przeprowadzono zatem w trzech etapach. W pierwszym etapie jakość usługi została poddana ocenie audytora, w drugim – klientów, natomiast w ostatnim etapie oceny dokonali pracownicy restauracji. Następnie obliczono zakres luki postrzegania w tych grupach.

Badanie przeprowadzono przy użyciu zmodyfikowanego kwestionariusza ankiety używanego w metodzie Servqual. Użyto w nim 21 determinant opisujących jakość usługi gastronomicznej. Na podstawie przeprowadzonych badań i uzyskanych wyników można stwierdzić, że użyta metoda pozwala w łatwy sposób wskazać, w jakich obszarach menedżerowie restauracji powinni doskonalić usługi.

### Przegląd literatury

Próba oceny satysfakcji klienta z poziomu jakości świadczonych usług z użyciem metody Servqual jest dość popularnym narzędziem wykorzystywanym do pomiaru i oceny jakości usług (Gajewska, 2014), np.:

- usług edukacyjnych (Lupo, 2013),
- usług finansowych świadczonych przez internet (Carrasco, 2012),
- usług w zakresie sprzedaży internetowej i detalicznej (Rao, 2011),
- usług informatycznych (Roses, Hoppen, Henrique, 2011),
- usług bankowych, fryzjerskich i dentystrycznych (DeMoranville, Bienstock, 2003),
- usług turystycznych (Lin, Ren, Liao, Zheng, 2014),
- usług drogowego transportu chłodniczego (Gajewska, 2014).

W swoich badaniach związanych z jakością w usługach gastronomicznych z metody Servqual skorzystali również: S. Markovic, J. Komsic, M. Stifanic (2013, s. 176), H. Safdar Butt, M. Murtaza (2016, s. 55–65), S. Markovic, S. Raspor (2010, s. 195–209), S.A. Malik, L.H. Jaswal, S. Alam, M. Tahir, M. Awan (2013, s. 187–

200), R. Korzeniowska-Ginter, J. Repińska (2011, s. 82–91), V. Patrício, R.P. Leal, Z.L. Pereira (2006). Można zatem zauważyć, że dość bogata jest literatura w tej tematyce.

### **Metoda badań**

Metoda Servqual została zastosowana w celu weryfikacji luk między stanem postrzegania jakości usługi przez audytora, klientów oraz przez personel w wybranej restauracji. Wskazane różnice należy zniwelować przez wprowadzenie zmian doskonalących, mających pomóc w lepszym prosperowaniu restauracji. W badaniu zrezygnowano z dokonania pomiaru różnic, jakie występują pomiędzy poziomem jakości w ocenie klienta a jego oczekiwaniami względem niej.

W badaniu wzięli udział: audytor, 45 klientów (do badania wytypowano 200 przypadkowych klientów restauracji, lecz tylko 45 zgodziło się podczas wyznaczonego okresu badania wypełnić kwestionariusz ankiety) oraz pracownicy restauracji (po 5 z każdej restauracji). Audytor został wprowadzony do badania w celu uzyskania obiektywnej opinii, nienacechowanej prywatnymi względami. Przychodził on do restauracji w roli tajemniczego klienta, nie uprzedzając personelu o przeprowadzonym badaniu. W badaniu wykorzystano kwestionariusz ankiety, w którym zastosowano determinanty dostosowane do wymagań branży. Badanie zostało przeprowadzone w jednym z powiatów województwa lubelskiego, w którym zlokalizowano sześć podobnych pod względem oferty dużych restauracji oferujących usługi gastronomiczne oraz hotelowe. Ponadto nie są to restauracje sieciowe, a okres ich funkcjonowania na rynku wynosi co najmniej 4 lata. Audytor dokonał oceny jakości usług zgodnie z kwestionariuszem ankiety. Równoległe prowadzono badanie wśród klientów (bezpośrednio po wyjściu z restauracji) oraz wśród pracowników.

### **Analiza wyników badań**

Do oceny wybrano 21 determinant przedstawionych w tabeli 1 zakwalifikowanych do jednej z pięciu grup. W kwestionariuszu nie dokonano ważenia poszczególnych determinant, co z jednej strony może być wadą, gdyż nie ukazuje, które z nich są istotniejsze, z drugiej jednak strony jest zaletą, ponieważ w dążeniu do doskonałości restauracje powinny tak samo intensywnie wzmocniać wszystkie wskazane obszary.

Osoby biorące udział w badaniu oceniały każdą determinantę przy pomocy 7-stopniowej skali. Dla poszczególnych determinant obliczono oceny średnie, a wyniki zostały przedstawione w formie graficznej, ze wskazaniem luk między postrzeganiem poziomu jakości przez audytora i klientów, audytora i pracowników oraz klientów i pracowników.

Tabela 1

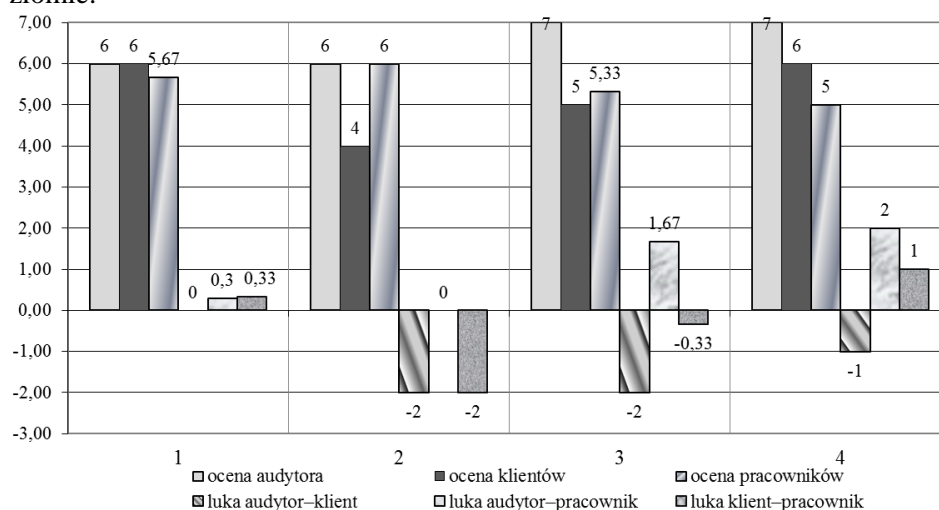
## Kwestionariusz Servqual

| Lp.          | Determinanty  | Ocena według skali Likerta |   |   |   |   |   |   |
|--------------|---|----------------------------|---|---|---|---|---|---|
|              |   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Materialność |   |                            |   |   |   |   |   |   |
| 1            | Otoczenie restauracji jest przyjazne                                  |                            |   |   |   |   |   |   |
| 2            | Restauracja jest urządzona estetycznie                                |                            |   |   |   |   |   |   |
| 3            | Krzesła, fotele oraz stoliki są czyste i zadbane                      |                            |   |   |   |   |   |   |
| 4            | Kelnerzy są ubrani schludnie i elegancko                              |                            |   |   |   |   |   |   |
| Niezawodność |   |                            |   |   |   |   |   |   |
| 5            | W restauracji usługa jest wykonywana z odpowiednią starannością       |                            |   |   |   |   |   |   |
| 6            | Kelnerzy dokładają starań, by wykonać usługę sprawnie i terminowo     |                            |   |   |   |   |   |   |
| 7            | Restauracja nie serwuje dań złej jakości                              |                            |   |   |   |   |   |   |
| Wrażliwość   |   |                            |   |   |   |   |   |   |
| 8            | Pracownicy restauracji właściwie rozpoznają potrzeby klienta          |                            |   |   |   |   |   |   |
| 9            | Kelnerzy szybko sprzątają brudną zastawę                              |                            |   |   |   |   |   |   |
| 10           | Restauracja realizuje zamówienia w zadeklarowanym czasie              |                            |   |   |   |   |   |   |
| 11           | Kelnerzy informują klienta o czasie oczekiwania na zamówienie         |                            |   |   |   |   |   |   |
| Pewność      |   |                            |   |   |   |   |   |   |
| 12           | Kelnerzy witają klienta z uśmiechem na twarzy                         |                            |   |   |   |   |   |   |
| 13           | Personel jest uprzejmy względem klienta                               |                            |   |   |   |   |   |   |
| 14           | Kelnerzy posiadają dużą wiedzę na temat serwowanych dań               |                            |   |   |   |   |   |   |
| 15           | Pracownicy restauracji słuchają krytyki klientów                      |                            |   |   |   |   |   |   |
| Empatia      |   |                            |   |   |   |   |   |   |
| 16           | Personel zawsze z chęcią pomoże klientowi                             |                            |   |   |   |   |   |   |
| 17           | W restauracji jest miła atmosfera, klient czuje się komfortowo        |                            |   |   |   |   |   |   |
| 18           | Pracownicy restauracji podchodzą do klienta w sposób indywidualny     |                            |   |   |   |   |   |   |
| 19           | Restauracja ma odpowiednie dla klienta godziny otwarcia               |                            |   |   |   |   |   |   |
| 20           | Klient restauracji czuje się mile widziany                            |                            |   |   |   |   |   |   |
| 21           | Personel wykazuje elastyczne podejście przy niestandardowych prośbach |                            |   |   |   |   |   |   |

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części artykułu przedstawiono wyniki badań dla jednej wybranej restauracji. Na rysunkach 1–zaprezentowano wyniki ocen audytora, klientów oraz pracowników zawarte w poszczególnych grupach (materialność, niezawodność, wrażliwość, pewność oraz empatia). Wskazano także wielkość luki w postrzeganiu jakości usług.

Na rysunku 1 przedstawiono wyniki związane z determinantami opisującymi obszar materialności usługi. Wyraźnie zauważalna jest różnica w postrzeganiu jakości usługi pomiędzy pracownikami a klientami oraz audytorem w zakresie estetyki urządzenia restauracji (determinanta nr 2) oraz czystości krzeseł oraz stołów (3). W odniesieniu do ubioru pracowników (4) oraz przyjazności otoczenia (1) nie wystąpiły znaczące różnice, chociaż sami pracownicy, w odróżnieniu od klientów i audytora, dostrzegli, że czystość nie jest na najwyższym poziomie.



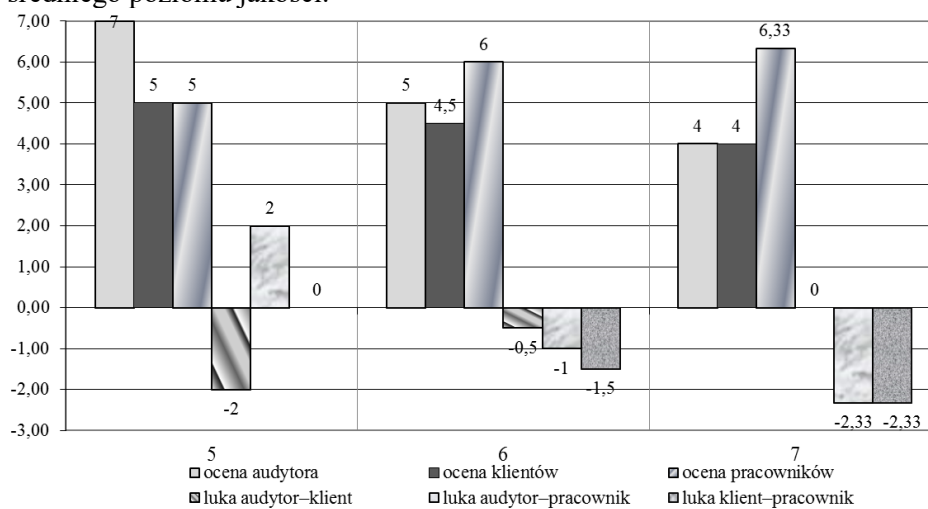
Rysunek 1. Postrzeganie materialności

Źródło: opracowanie własne.

W obszarze niezawodności (rys. 2) widoczna jest różnica w postrzeganiu jakości dań (7) i sprawności obsługi kelnerskiej (6). W obrębie tego miernika powinna nastąpić wyraźna poprawa, ponieważ według oceny audytora i klientów znajduje się on na niskim poziomie. Staranność usługi została oceniona wyżej przez audytora niż przez klientów i pracowników (5).

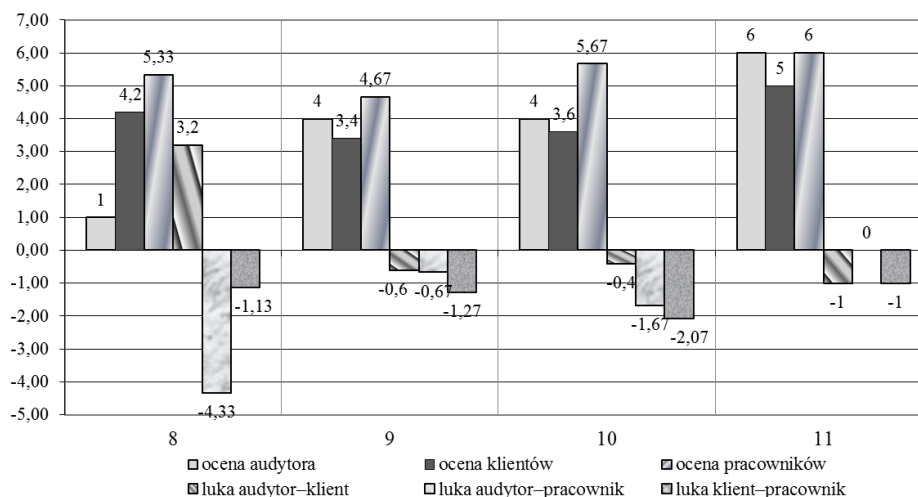
Jak wynika z rysunku 3, największa rozbieżność pomiędzy percepcją badanych osób w grupie „wrażliwość” wystąpiła w przypadku determinanty dotyczącej właściwego rozpoznawania potrzeb klienta (8). Istotne różnice wystąpiły między oceną tego czynnika przez audytora, który określił poziom jakości usługi jako niski, a pracownikami, którzy ocenili go jako wysoki. Najbardziej zbliżone oceny uzyskano w przypadku ostatniej w omawianej grupie determinanty, dotyczącej informowania klienta o czasie oczekiwania na realizację zamówienia (11). Najniżej czynnik ten ocenili klienci, jednak różnice w ocenie między grupami badanych nie są znaczące, a poziom jakości w każdej z nich określono jako wysoki.

W przypadku dwóch pozostałych determinant, odnoszących się do czasu sprzą-  
tania brudnej zastawy (9) oraz wykonywania usług w deklarowanym czasie (10),  
największe rozbieżności występują między oceną klientów i pracowników.  
Oceny audytora i klientów są w tym przypadku zbliżone i oscylują w granicach  
średniego poziomu jakości.



Rysunek 2. Postrzeganie niezawodności

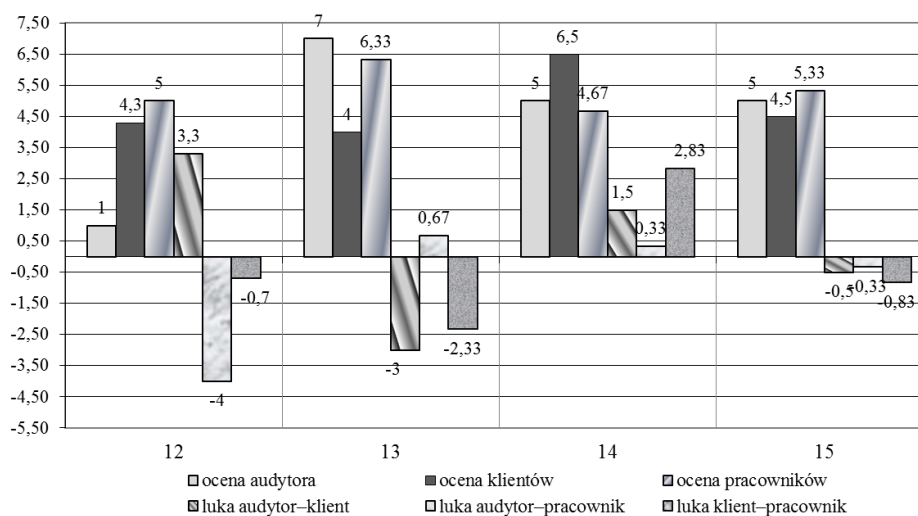
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 3. Postrzeganie wrażliwości

Źródło: opracowanie własne.

Oceny dotyczące kolejnej grupy determinant wskazanych w obszarze „pewność” są stosunkowo dobre (rys. 4). Uprzejmość kelnerów (13) oraz ich wiedza na temat serwowanych dań (14) zostały ocenione najniżej przez klientów. Z kolei opinia audytora jest istotnie niższa od opinii pozostałych grup w przypadku determinanty, w której badani oceniali, czy kelnerzy witają klientów z uśmiechem na twarzy (12). Można zauważyć, że opinie pracowników są z reguły bardziej pozytywne od pozostałych.



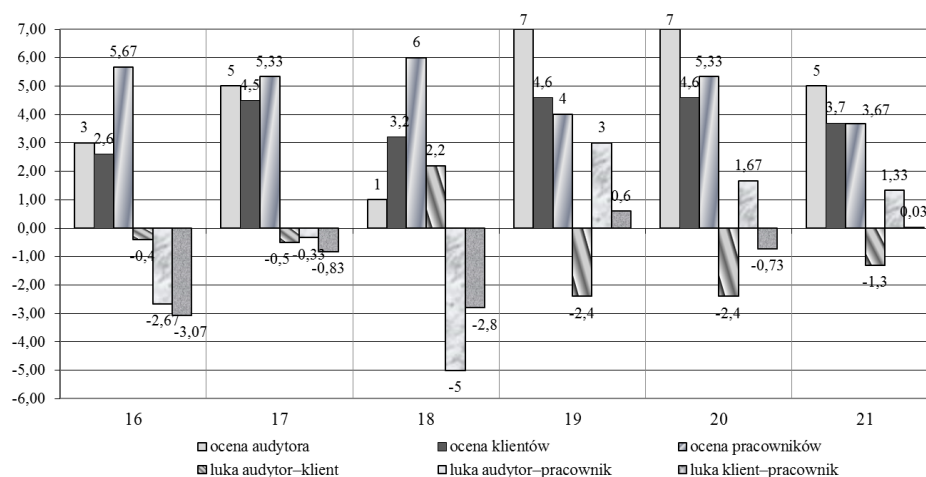
Rysunek 4. Postrzeganie pewności

Źródło: opracowanie własne.

W ostatniej grupie determinant (rys. 5) największe dysproporcje występują w ocenie dwóch parametrów: chęci udzielania pomocy klientom przez personel restauracji (16) oraz indywidualnego podejścia do klienta (18). W obu przypadkach luki są największe w grupach klient–pracownik oraz audytor–pracownik. Prawdopodobnie ta, chociaż z mniejszym nasileniem stopnia różnicowania ocen, jest aktualna także w odniesieniu do kolejnych determinant (19–21). Oceny pracowników były w przytoczonych przykładach istotnie wyższe niż te wystawione przez audytora i klientów. Osoby objęte badaniem były zgodne, że w restauracji panuje miła atmosfera, a klient czuje się komfortowo (17). Miało to przełożenie na niewielkie luki jakości w obrębie tego parametru.

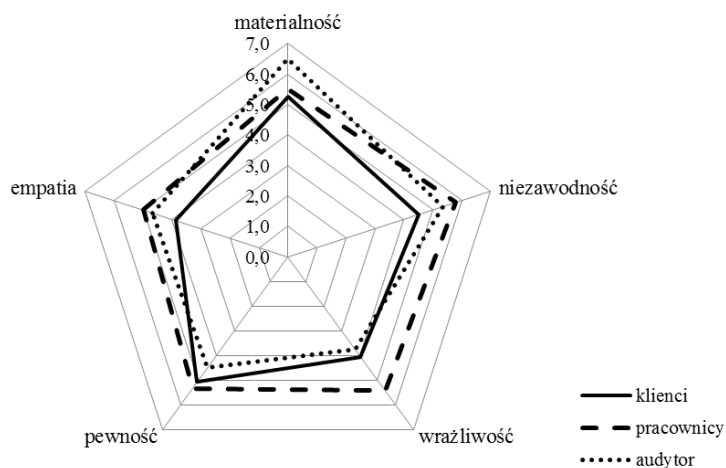
Po pogrupowaniu szczegółowych cech jakości w wymienionych wyżej pięciu obszarach Servqual obliczono średnią arytmetyczną, pozwalającą na przedstawienie profilu oceny klientów, pracowników oraz audytora (rys. 6). Wyodrębnione profile jakości usług jednoznacznie wskazują, że klienci aż w czterech obszarach (oprócz pewności) oceniają usługę gorzej niż pracownicy czy audytor.

Najsurowiej ocenili empatię, a najlepiej materialność usługi. Dodatkowo należy podkreślić, że żaden z omawianych obszarów nie został w pełni doceniony przez klientów, a zauważalna rozbieżność w obszarze empatii będzie trudna do zniwelowania.



Rysunek 5. Postrzeżenie empatii

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 6. Zbiorcze zestawienie obszarów jakości usługi

Źródło: opracowanie własne.



## Podsumowanie

W badaniu zaprezentowano praktyczne wykorzystanie metody Servqual do oceny jakości usług restauracyjnych. Wybór metody oraz zakres badawczy zostały dopasowane do celu badania. Należy zauważyć, że mimo uniwersalności prezentowanej metody, nie jest to gotowe narzędzie, które można bezkrytycznie zastosować w każdej branży. Usługi restauracyjne charakteryzują się dużą różnorodnością i oczekiwania klientów mogą być diametralnie różne. Dlatego też system oceny jakości usług i zakres działań doskonalących powinien być dobierany indywidualnie.

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że właściciele restauracji w procesie doskonalenia jakości usług powinni zadbać przede wszystkim o budowanie pomiędzy pracownikiem a klientem relacji opartej na empatii. Serdeczne witanie gości, uprzejma postawa personelu oraz wiedza na temat serwowanych potraw to ważne czynniki, które budują pozytywny wizerunek firmy i wymagają poprawy. Pracownicy powinni chętnie pomagać klientom, kierując się przy tym indywidualnym i elastycznym podejściem. Jest to jeden z głównych środków do wzbudzenia w gościu poczucia, że jest mile widziany. Pracownicy powinni zostać przeszkoleni w zakresie prawidłowej obsługi klienta. Należałoby także weryfikować ich poziom znajomości oferty restauracji. Ponadto do innych istotnych elementów, które powinny ulec poprawie, można zaliczyć: właściwe rozpoznawanie potrzeb klienta, sprawność obsługi oraz zwiększenie dbałości o czystość w restauracji.

## Bibliografia

- Carrasco, R.A., Munoz-Leiva, F., Sanchez-Fernandez, J., Liebana-Cabanillas, F.J. (2012). A model for the integration of e-financial services questionnaires with SERVQUAL scales under fuzzy linguistic modelling. *Expert Systems with Applications*, 39 (14), 11535–11547.
- DeMoranville, C., Bienstock, C.C. (2003). Question order effects in measuring service quality. *International Journal of Research in Marketing*, 20 (3), 217–231.
- Gajewska, T. (2014). Analiza jakości usług logistycznych w transporcie chłodniczym z wykorzystaniem metody Servqual. *Logistyka*, 6, 3710–3715.
- Korzeniowska-Ginter, R., Repińska, J. (2011). Ocena porównawcza usług gastronomicznych na terenie Gdyni z wykorzystaniem metody Servqual. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 694, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 22, 81–92.
- Lin, S., Ren, P., Liao, Z., Zheng, W. (2014). Research on evaluation of travel service quality for Jiuzhaigou Valley on the basis of Servqual. *WIT Transactions on Information and Communication Technologies*, 3.
- Lupo, T. (2013). A fuzzy ServQual based method for reliable measurements of education quality in Italian higher education area. *Expert Systems with Application*, 40 (17), 7096–7110.
- Malik, S.A., Jaswal, L.H., Alam, S., Tahir, M., Awan, M. (2013). Measuring service quality perceptions of the customers of restaurants in Pakistan. *International Journal for Quality Research*, 7 (2), 187–200.

- Markovic, S., Komsic, J., Stifanic, M. (2013). Measuring service quality in city restaurant settings using DINESERV scale. W: *Recent Advances in Business Management and Marketing*, Dubrownik: WSEAS Press.
- Markovic, S., Raspor, S. (2010). Measuring perceived service quality using servqual: a case study of the Croatian Hotel Industry. *Management*, 5 (3), 195–209.
- Patrício, V., Puga, R.P., Pereira, Z.L. (2006). Applicability of SERVQUAL in restaurants: an exploratory study in a Portuguese resort. *Enterprise and Work Innovation Studies*, 2, 127–136.
- Prussak, W. (2003). *Zarządzanie jakością. Wybrane elementy*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Rao, S., Goldsby, T.J., Griffis, S.E., Iyengar, D. (2011). Electronic Logistics Service Quality (e-LSQ): Its Impact on the Customer's Purchase Satisfaction and Retention. *Journal of Business Logistics*, 2 (32), 167–179.
- Roses, L.K., Hoppen, N., Henrique, J.L. (2009). Management of perceptions of information technology service quality. *Journal of Business Research*, 62 (9), 876–882.
- Safdar, Butt, H., Murtaza, M. (2011). Measuring Customer Satisfaction w.r.t Restaurant Industry in Bahawalpur. *European Journal of Business and Management*, 3 (5), 54–64.

### Using the Model of Quality Gaps in the Quality Management of Restaurant Services

**Keywords:** service, quality, Servqual, quality gaps

**Summary.** The article presents, on the background of theoretical considerations, the results of the perception of the quality of services on the market catering services in selected district in Lubelskie voivodeship. The survey was carried out in three stages by an independent auditor, among customers and among employees of the restaurant. The study used Servqual method, adapting it to the specific of catering services.

*Translated by Piotr Blicharz*

### Cytowanie

- Blicharz, P. (2016). Wykorzystanie modelu luk jakości w zarządzaniu jakością usług restauracyjnych. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 289–298.

Katarzyna Caban-Piaskowska

Akademia Sztuk Pięknych w Łodzi  
Wydział Tkaniny i Ubioru  
e-mail: k.caban-piaskowska@o2.pl

## *Design management* jako odpowiedź na rozwój nowych segmentów konsumentów

**Kod JEL:** M310

**Słowa kluczowe:** *design management*, konsument, segmenty rynku, wzornictwo, sztuka

**Streszczenie.** Celem artykułu jest przybliżenie koncepcji *design management* jako odpowiedzi organizacji na rozwój nowych segmentów konsumentów. Na rynku pojawiła się grupa konsumentów, która szuka oryginalnego wzornictwa, nowych technologii i wielozadaniowości. Nie wystarczy produkować dla nich produkty o bardzo dobrej jakości. Sposobem na realizację ich potrzeb może stać się zastosowanie koncepcji *design management* w funkcjonowaniu organizacji. W niniejszej publikacji przedstawiano, w postaci case study, wyniki drugiego wywiadu przeprowadzonego z byłym pracownikiem Desy. Wywiad ten miał na celu uzyskanie informacji, jakie są charakterystyczne cechy nowych rozwijających się segmentów konsumentów, którzy kupują sztukę i sztukę użytkową. Ponadto w artykule wyjaśniono, jak będzie rozumiane pojęcie *design management*.

### Wprowadzenie

Niniejszy artykuł jest kontynuacją wcześniejszych publikacji autora dotyczących *design management*. Tym razem autor za cel przyjął przyjrzenie się nowym segmentom konsumentów, których pojawienie się jest obecnie zauważalne na rynku. Niektóre te segmenty powstały w wyniku ewolucji estetycznej konsumentów (Caban-Piaskowska, 2016a, s. 69–71) oraz nowych wyzwań stawianych przez nich organizacjom (Caban-Piaskowska, 2016b). Reakcją części organizacji na powstanie nowych segmentów jest stosowanie przez nie *design management*.

W artykule zilustrowano charakterystykę nowych segmentów konsumentów, korzystając z metody badawczej, jaką jest case study<sup>1</sup>. Analizę przypadku stworzono na podstawie drugiego wywiadu pogłębionego<sup>2</sup> przeprowadzonego przez autora z wieloletnim pracownikiem Desy<sup>3</sup> w Łodzi, a obecnie kierownikiem Galerii ASP w Łodzi. Celem tego wywiadu było ustalenie, jakie są charakterystyczne cechy nowej grupy konsumentów. Spostrzeżenia zawarte w artykule mają jedynie charakter poglądowy i są przyczynkiem do dalszych badań, które będą prowadzone przez autora w tym obszarze.

### **Istota *design management***

Pojęcie *design management* jest terminem niejednoznacznym i w zależności od autora, miejsca publikacji, obszaru w którym się pojawia, bywa różnie interpretowany. Autorka pojęcie to będzie rozumiała zgodnie z definicją McBride (2007, s.18): *design management* jest to całościowe podejście do przedsiębiorstwa, zarówno od strony projektowania oraz wzornictwa, jak i zarządzania, w tym marketingu, finansów, planowania strategicznego oraz działań operacyjnych. *Design management* interesuje się klientem i jego potrzebami (Best, 2006, s. 11). W wyniku jego stosowania powstałe produkty muszą być m.in. dobre wzorniczo, a nawet być sztuką.

Korzystanie z *design management* jako strategii w celu odróżnienia produktów oraz bardziej efektywnego zarządzania projektami, projektowania lub budowania wartości marki jest powszechne od 1960 roku (Farr, 1965; Kotler, Rath, 1984; Lorenz, 1987, Acklin 2013). Od tamtej pory naukowcy są pochłonięci definiowaniem tego pojęcia i opisywaniem go z różnych perspektyw (szerzej Caban-Piaskowska 2016a; 2016b). Rolą *design management* jest tworzenie dóbr i usług, które będą odpowiadały na potrzeby nabywców, a jednocześnie są zgodne z przekonaniem, które reprezentuje organizacja. W celu realizacji tego niezbędne jest m.in. poznanie odbiorców, do których oferta jest kierowana. Opracowany przekaz powinien zawierać informacje zrozumiałe dla klienta. Musi on

---

<sup>1</sup> Metoda analizy przypadków traktowana jest jako jedna z metod badań naukowych. Jest to możliwie dokładny i wielostronny obraz nielicznych przypadków danego zjawiska, celem uzyskania wniosków empirycznych. Pogłębiona, wnikliwa i wielostronna analiza ma w założeniu zastąpić znaczne ilości danych mogące być podstawą do opracowania statystycznego. Niekiedy może zastąpić metodę statystyczną lub metodę eksperymentalną (Pieter, 1967).

<sup>2</sup> Wywiad przeprowadzono w Łodzi 24 maja 2016 r. Był to drugi wywiad przeprowadzony z tym respondentem. Miał on charakter jawny nieformalny i pogłębiony. Ze względu na swobodę zadawania pytań był wywiadem zogniskowanym częściowo ustrukturyzowanym.

<sup>3</sup> To Galeria Sztuki prowadząca sprzedaż dzieł sztuki. Prowadzi działalność handlową i kulturotwórczą, zabezpiecza cenne dzieła sztuki dla zbiorów muzealnych, prowadzi promocję dzieł sztuki współczesnej i jej twórców poprzez prezentacje wystaw w kraju i za granicą. Ma doświadczonych i wykwalifikowanych rzeczoznawców, również biegłych sądowych wykonujących ekspertyzy, oceny i wyceny dzieł sztuki.

uwzględniać poziom wykształcenia konsumenta, do którego jest skierowany produkt, jego wykonywany zawód i sposób życia (Best, 2009, s. 40–42). Projektanci powinni zrozumieć konsumenta, by móc świadomie i podświadomie pojmować jego potrzeby i przekładać je na cechy projektu (Cooper, Pres, 1995).

Od pewnego czasu obserwuje się zjawisko, że design, a raczej „dobry design” jest jednym z najważniejszych, jeśli nie głównym, wyznacznikiem sukcesu na dzisiejszym konkurencyjnym rynku. Dzięki zwiększonej zdolności producentów do koncentrowania się na konkurencyjnym w wymiarach takich jak cena i jakość, działania strategiczne skoncentrowane na dobrym wzornictwie są i nadal będą czynnikiem najbardziej determinującym sukces produktu. Trzeba pamiętać, że o tym decyduje bardzo często umiejętność oceny i zrozumienia gustów konsumentów (Hertenstein, Platt, Veryzer, 2013, s. 8).

W literaturze przedmiotu można znaleźć zestawienia motywów i motywów pokrewnych, którymi kierują się klienci w momencie wyboru produktów designerskich, co przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1  
Zestawienie motywów i motywów pokrewnych przy wyborze produktów designerskich

| Kategoria respondenta  | Motywy  | Pokrewne motywy   |
|------------------------|---|---|
| Punkt widzenia klienta | „Świadomość klienta/doświadczenie”<br>„Odwołanie klienta”<br>„Głęboka empatia klienta”<br>„Spełnia i przewyższa oczekiwania i wrażenia użytkownika końcowego”<br>„Zaspokaja potrzeby klientów”<br>„Zakorzeniony w podejściu indywidualnym, fizycznym, emocjonalnym, poznawczym, kulturowym i potrzebie ochrony środowiska”<br>„Doświadczenie użytkownika”<br>„Uwzględnia wszystkie aspekty doświadczenia użytkownika”<br>„Dobry projekt pokazuje doświadczenie z produktem” | Zapewnia wartości dla klienta<br>„Dobra wartość”<br>„Najlepsza wartość”<br>„Koszt/wydajność”<br>„Uczciwa cena”<br>„Zapewnia dobrą propozycję wartości”<br>„Jakość”<br>„Dobrze wykonane, trwałe produkty”<br>„Cykl życia produktu”<br>„Wysoka jakość”<br>„Trwały”<br>Czyni życie lepszym/prostszym<br>„Głęboka, szczegółowa troska o tworzenie lepszego życia”<br>„Ułatwia życie”<br>„Czyni życie lepszym/szczęśliwszym” |

Źródło: na podstawie Hertenstein, Platt, Veryzer, 2013.

Jak wynika z tabeli 1, motywy klientów wybierających produkty designerskie są bardzo zróżnicowane i dotyczą bardzo szerokiego spektrum: zarówno dotychczasowych doświadczeń z produktem, jak i dobrym wzornictwem, ale także z ochroną środowiska. Klienci kierują się też motywami pośrednimi, takimi jak adekwatna cena, ułatwienie życia, trwałość i jakość produktu.

### Rozwój nowych segmentów konsumentów

Dla zilustrowania zjawiska, jakim jest powstanie nowych segmentów rynku, skorzystano z analizy przypadku, stworzonej, jak już wcześniej zaznaczono, na podstawie pogłębionego wywiadu. Respondentka przez 11 lat sprzedawała dzieła sztuki w łódzkiej Desie, pośredniczyła także pomiędzy konsumentami a artystami, którzy tworzyli m.in. sztukę użytkową. Ponowny wybór respondenta do badania był celowy i wynikał z faktu, że poprzedni wywiad dotyczył potrzeb konsumentów korzystających z usług galerii sztuki, czego kontynuacją logiczną była ta rozmowa. Dotyczyła ona cech charakterystycznych konsumentów i produktów przez nich wybieranych.

Na podstawie przeprowadzonego wywiadu dokonano analizy zebranych wyników i stworzono zestawienie cech oraz korzyści, jakimi kierują się klienci dokonujący zakupów w galerii sztuki (tab. 2).

Tabela 2

Zestawienie cechy produktów w galeriach sztuki z korzyściami dla klienta

| Cechy produktów                        | Korzyści dla klienta                     |
|--|--|
| Niepowtarzalność                       | Poczucie wyjątkowości                    |
| Produkty sygnowane                     | Oryginalność, autentyczność danej rzeczy |
| Informacja dodawana o autorze          | Kto zrobił daną rzecz                    |
| Wyjątkowość                            | Posiadanie rzeczy, której nikt nie ma    |
| Dobra jakość                           | Trwałość rzeczy                          |
| Polski produkt                         | Patriotyzm                               |
| Łódzkie                                | Patriotyzm lokalny                       |
| Wyszukane rzeczy                       | Nowe technologie                         |
| Wyrafinowane                           | Świadomość bycia wyjątkowym              |
| Eleganckie                             | Podkreślenie „klasy” posiadacza          |
| Modne                                  | Bycie w trendzie                         |
| Intrygujące – już nie takie bezpieczne | Podkreślenie świadomości artystycznej    |
| Ekskluzywne                            | Podkreślenie statusu społecznego         |
| Dopasowane do estetyki miejsca         | Podkreślenie poczucia smaku              |
| Kreatywne                              | Wielozadaniowość                         |
| Uznane nazwiska                        | Podkreślenie znajomości sztuki           |

Źródło: badania własne.

Z tabeli 2 wynika, że klientom galerii sztuki zależy na produktach niepowtarzalnych, sygnowanych, zawierających informacje o autorze, wyjątkowych, o dobrej jakości, pochodzących z Polski lub wręcz z Łodzi, które są wyszukаныmi rzeczami, wyrafinowanymi i eleganckimi, a zarazem modnymi i intrygującymi, żeby już nie były „bezpieczne”. Ponadto powinny być ekskluzywne, dopasowane do estetyki miejsca, pokazujące kreatywność, a przy okazji oryginalne i autentyczne. Korzyścią, jaka wynika z ich posiadania, jest świadomość, kto zrobił daną rzecz, najlepiej jeżeli zostały stworzone przez uznane nazwiska, co daje ich wła-

ścicielom poczucie posiadania wyjątkowego przedmiotu i dzięki temu bycia wyjątkowym. Ponadto korzyścią dla klienta jest posiadanie rzeczy, której nikt inny nie ma, która jest trwała, podkreślająca „klasę” posiadacza, jego świadomość artystyczną, status społeczny, poczucie smaku, posiadaną wiedzę o sztuce, ale także jego patriotyzm, w tym także ten lokalny oraz bycie modnym.

Innym obszarem badanym w trakcie wywiadu były cechy klienta charakterystyczne dla klientów galerii sztuki. Cechy te podzielono na kilka grup i przedstawiono w tabeli 3. W tabeli zestawiono tylko wybrane czynniki. Nie zostały uwzględnione niektóre rodzaje czynników, kategorie oraz cechy, gdyż nie występują one w opisywanej grupie konsumentów lub są nieistotne w niniejszym badaniu.

Tabela 3

Zestawienie cechy charakterystycznych dla klientów galerii sztuki

| Rodzaj czynnika        | Kategoria                | Cechy wyróżniające        | Charakterystyka zakupów  |
|------------------------|--------------------------|---------------------------|--|
| Czynniki demograficzne | wiek                     | 30–35                     | rzeczy kupowane dla kogoś – na prezenty: ślubne, okrągłe rocznice urodzin; są to osoby charakteryzujące się absolutną nonszalancją, jeżeli chodzi o świadomość sztuki  |
|                        |                          | 45–50                     | osoby, które przez lata odwiedzały galerie i teraz szukają czegoś dla siebie, mają kolejny dom, przychodzą z projektantem albo kupują dla kogoś na prezenty imieninowe i rocznice; najbardziej poszukiwane są grafiki, a jeżeli ktoś decyduje się na zakup obrazu, to musi on mieć format, który da się schować do walizki |
|                        |                          | 55+                       | kupują prezenty dla dzieci i wnuków; są to podarunki ślubne oraz rocznicowe; rzadko kupują rzeczy dla siebie; bardzo często kupują tradycyjne obrazy z motywem kwiatów i krajobrazy; dodatkowym wymogiem jest fakt, żeby obraz zmieścił się do auta  |
|                        | płeć                     | zakupy w parach           | jest to dominująca grupa klientów, która dość długo podejmuje decyzje o zakupie  |
|                        |                          | kobiety                   | jest to mniej liczna grupa klientów, którzy decydują się bardzo długo i robią zakupy gremialnie  |
|                        |                          | mężczyźni                 | prezenty kupowane zwykle dla gości odwiedzających instytucje; zakupy te charakteryzują się szybkim procesem decyzyjnym   |
|                        | narodowość               | Polacy                    | podstawowa grupa klientów  |
|                        |                          | małżeństwa mieszane       | częsta grupa klientów  |
|                        |                          | obcokrajowcy              | rzadka, ale pojawiająca się grupa, która kupuje pamiątki przedstawiające Łódź  |
|                        | Czynniki psychograficzne | zainteresowania           | związane ze sztuką   |
| styl życia             |                          | urządzają nowe mieszkania | grupa ludzi, która urządza nowe mieszkania, korzystając z usług projektantów   |
|                        | wykształcenie            | wyższe                    | główna grupa odbiorców   |

|                                |                        |   |   |
|--------------------------------|------------------------|---|---|
| Czynniki społeczno-ekonomiczne | sytuacja finansowa     | dość zamożni, ale nie bogaci – „lepszą klasą średnią” | dominująca grupa odbiorców, która jest nauczona obcowania ze sztuką   |
|                                | wykonywany zawód       | farmaceuci  | dominująca grupa odbiorców, która kupuje trochę droższe rzeczy niż przedstawiciele innych zawodów, mają oni świadomość artystyczną  |
|                                |                        | profesorzy wizytujący uczelnie                        | duża grupa odbiorców, kupująca najdroższe rzeczy w porównaniu z innymi grupami zawodowymi   |
|                                |                        | lekarze   | głównie dla nich kupowane są prezenty; w przypadku kupujących dla tej grupy istotny jest fakt, że dokonują zakupu w galerii sztuki; w związku z tym prezenty powinny być zapakowane w sposób, który jednoznacznie sugeruje; gdzie był on dokonany |
|                                |                        | prawnicy  | kupują sobie, ale także na prezenty   |
|                                |                        | osoby prowadzące własny biznes                        | rzeczy kupowane głównie jako wystrój biura, mają odzwierciedlać charakter miejsca i jego wyjątkowość  |
|                                | położenie geograficzne | łodzianie   | dominująca grupa klientów   |
|                                |                        | warszawiacy   | druga co do wielkości grupa konsumentów kupująca droższe rzeczy niż inni  |
|                                |                        | Polacy mieszkający na emigracji                       | klienci występujący w mniejszości, kupują rzeczy dla siebie i dla rodziców  |

Źródło: badania własne.

Jak wynika z tabeli 3, wyróżnione grupy konsumentów różnią się między sobą, ich decyzjom zakupowym towarzyszą różne przyzwyczajenia, kierują się różnymi motywami zakupowymi; część konsumentów kupuje rzeczy dla siebie, część jest nimi obdarowywana. Cechami, które łączą wszystkie grupy konsumenckie, są: wykształcenie wyższe, stan posiadania, gdyż są to osoby dość zamożne, jednak nie bogate, ich zainteresowania są związane ze sztuką, nawet jeżeli ich wiedza na razie jest znikoma.

W wyniku przeprowadzonego wywiadu zostały wyodrębnione cztery dominujące grupy konsumentów (tab. 4). W zestawieniu nowych segmentów konsumentów nie zostali uwzględnieni kolekcjonerzy, ponieważ, co było dość zadziwiające dla autora, stanowią oni mniejszość wśród kupujących w galerii sztuki i w związku z tym nie można było uznać ich za istotny segment konsumentów.

Cechami charakterystycznymi segmentu „Lofty” są: wiek 40–50 lat, wyższe wykształcenie, zakup produktów designerskich. Produkty kupują dla siebie, a ich proces decyzyjny często odbywa się w parach. Produkty muszą pasować do wnętrza, które najczęściej jest urządzone przez projektanta.

Segment „Wesołe obrazy” to osoby w wieku 40–50 oraz 55+, farmaceuci i osoby prowadzące własną działalność. Zakupów dokonują ze snobizmu, w celu pokazania się. Szukają twórców z wyrobionymi nazwiskami, sztuki miłej w odbiorze, pasującej do wszystkiego.



Tabela 4

## Nowe segmenty konsumentów korzystających z galerii sztuki

| Nazwa segmentu | Motyw zakupu i charakterystyka odbiorcy   |
|----------------|---|
| Lofty          | urządzenie nowego loftu lub apartamentu, często z wykorzystaniem z usług projektanta, który dobiera rzeczy do wnętrza; często najpierw następuje wypożyczenie danej rzeczy w celu sprawdzenia, czy pasuje do wnętrza                                  |
| Wesołe obrazy  | snobizm, chęć pokazania się, kupowane są rzeczy twórców z wyrobionymi nazwiskami; sztuka pasująca do wszystkiego, także do kapy na kanapie, miła w odbiorze, ale tylko „wesołe obrazy”; klientami najczęściej są kobiety, właścicielki hurtowni aptek |
| Ładne          | zakupy, które mają się podobać osobom obdarowanym – prezenty  |
| Coś z galerii  | sztuka nowoczesna dla siebie i na prezenty, sygnowana przez autorów, nie masowa, oryginalne wzornictwo  |

Źródło: badania własne.

Kolejny segment konsumentów, nazwanych przez respondentkę „Ładne”, to osoby w wieku 30–35 lat, które kupują sztukę na prezent, są to pary lub mężczyźni, którzy zwykle nie znają się na sztuce, Polacy lub pary mieszane.

Ostatni opisywany segment konsumentów, „Coś z galerii”, grupa, która ma najwyższą świadomość artystyczną, to ludzie w wieku 40–50 lat, prawnicy i osoby prowadzące własną działalność, ale także profesory wizytujący, kupują produkty sygnowane, nie masowe, są to łodzianie i warszawiacy.

Przedstawione cztery grupy konsumentów są charakterystyczne dla klientów galerii sztuki. Można zauważyć, że przedstawiają one cechy charakterystyczne dla konsumentów korzystających z produktów designerskich (por. tab. 1). Ponadto cechy konsumentów galerii sztuki są tożsame z cechami osób kupujących produkty tworzone przy pomocy *design management*, w związku z czym można pokusić się o stwierdzenie, że odpowiedzią organizacji na rozwój nowych segmentów konsumentów jest stosowanie koncepcji *design management*.

### Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań nie można uogólniać wyników. Głównym wnioskiem jest stwierdzenie, że istnieją cztery główne segmenty konsumentów, którzy kupują w galeriach sztuki. Cechy tych grup konsumenckich przekładają się bezpośrednio na klientów korzystających z produktów tworzonych w oparciu o *design management*. Są to osoby z wykształceniem wyższym, ich sytuacja finansowa jest bardzo dobra, to osoby dość zamożne, ale nie bogate. Sztuka jest kupowana dla siebie lub na prezenty, powinna być sygnowana. Bardzo często są to rzeczy kupowane do nowych wnętrz, takich jak lofty i apartamenty, mają pasować do konkretnego wnętrza, często pomagają w tym architekci wnętrz. Odpowiedzią na powstanie tych nowych segmentów rynku jest stosowanie koncepcji *design management* w funkcjonowaniu organizacji. Artykuł jest

punktem wyjścia do dalszych badań w tym obszarze. Założeniem autora jest stworzenie pełnych badań, które będą pokazywały zastosowanie *design management* w różnych ujęciach.

### Bibliografia

- Acklin, C. (2013). Design management absorption model: a framework to describe and measure the absorption process of design knowledge by SMEs with little or no prior design experience. *Creativity And Innovation Management*, 22 (2), 147–160.
- Best, K. (2006). *Design management – managing design strategy. Process and implementation*. Lausanne: AVA Publishing.
- Best, K. (2009). *Design management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Caban-Piaskowska, K. (2016a). Design management as the effect of evolution of consumers' aesthetics. *The West East Institute*, 69–71.
- Caban-Piaskowska, K. (2016b). Design management jako odpowiedź na wyzwania stawiane przez konsumentów przyszłości. *Studia i Prace WNEiZ*, w druku.
- Cooper, R., Press, M. (1995). *The design agenda: a guide to successful design management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Farr, M. (1965). Design management. Why is it needed now? *Design Journal*, 200, 38–39.
- Hertenstein, J., Platt, M., Veryzer R. (2013). What is „good design”? An investigation of the complexity and structure of design. *Design Management Journal*, 8 (1), 8–21.
- Kotler, Ph., Rath, G.A. (1984). Design: a powerful but neglected strategic tool. *Journal of Business Strategy*, 5, 16–21.
- Lorenz, C. (1987). *The design dimension: the new competitive weapon for business*. Oxford: Blackwell Publisher.
- McBride, M. (2007). Design management: future forward. *Design Management Review*, 18, 17–22.
- Pieter, J., (1967). *Ogólna metodologia pracy naukowej*. Wrocław: Ossolineum.

### Design Management as a Response to the Development of New Segments of Consumers

**Keywords:** design management, consumer, market segments, design, art

**Summary.** The article aims to present the idea of design management as the answer of an organization to the development of new consumer segments. There is a new group of consumers on the market who seek original design, new technologies and multifunctionality. It is not enough to produce high quality products for them. The implementation of the idea of design management in an organization can become a way to fulfil their needs. The article presents, in a form of a case study, the results of the second interview conducted with an employee of Desa. The interview's purpose was to obtain knowledge about the characteristic features of the new developing consumer segments who buy applied arts. What is more, the article explains how the issue of design management is understood.

*Translated by Urszula Banasiak*

**Cytowanie**

Caban-Piaskowska, K. (2016). *Design management* jako odpowiedź na rozwój nowych segmentów konsumentów. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 299–307.



Małgorzata Dolińska

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie  
Wydział Ekonomiczny  
e-mail: [m.dolinska@umcs.lublin.pl](mailto:m.dolinska@umcs.lublin.pl)

## Konsument jako partner przedsiębiorstwa w otwartych innowacjach

**Kod JEL:** 031

**Słowa kluczowe:** otwarte innowacje, prosument, platformy innowacji, partner, przedsiębiorstwo, współpraca

**Streszczenie.** Celem artykułu jest przedstawienie roli zaangażowanych klientów jako partnerów przedsiębiorstw oraz uczestników procesów kreowania wartości w internecie, zgodnie z modelem otwartej innowacji. W artykule określono pojęcia i cechy charakterystyczne zamkniętych i otwartych innowacji oraz ich ewolucję w kierunku otwartych, sieciowych procesów innowacji, a także poddano analizie działalność zaangażowanych klientów na otwartych platformach innowacji w internecie, realizowaną z wykorzystaniem crowdsourcingu, koprodukcji oraz oprogramowania otwartego źródła. Rozwój nowych technologii, gospodarki opartej na wiedzy, społeczeństwa sieci oraz dynamiczne zmiany na rynkach wpływają na ewolucję konsumentów w zaangażowanych uczestników procesów kreowania wartości i wiedzy w otwartych projektach innowacyjnych realizowanych w internecie.

### Wprowadzenie

Podstawą wzrostu konkurencyjności oraz wartości rynkowej innowacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy i społeczeństwie sieci jest ciągłe uczenie się oraz zarządzanie wiedzą wspólnie z uczestnikami rynku, w tym innymi przedsiębiorstwami i klientami w otwartych procesach innowacji. Tradycyjny liniowy proces innowacji (zamknięta innowacja) realizowany w całości

w przedsiębiorstwie ulega ewolucji w kierunku otwartego (przekraczającego jego granice), coraz częściej sieciowego procesu innowacji, realizowanego przez firmę w trakcie współpracy z partnerami, klientami z wykorzystaniem ich wspólnej wiedzy, razem rozwijanej dla potrzeb innowacji, ich dyfuzji i komercjalizacji.

Celem artykułu jest przedstawienie roli zaangażowanych klientów jako partnerów przedsiębiorstw oraz uczestników procesów kreowania wartości w internecie, zgodnie z modelem otwartej innowacji. W artykule scharakteryzowano pojęcie otwartej innowacji. Opisano zasady oraz sposoby rozwijania przez firmy masowej współpracy z klientami jako partnerami na otwartych platformach innowacji – OPI (Open Innovation Web-based Platforms) w internecie, z wykorzystaniem crowdsourcingu (wiedzy tłumu), koprodukcji (*common-based peer production*) oraz oprogramowania otwartego źródła (*open source software*). W otwartych innowacjach firmy wykorzystują wiedzę pochodzącą z zewnątrz (eksploracja), w tym od klientów zaangażowanych w rozwój innowacji, również na OPI w internecie oraz eksploatację wiedzy (przepływ na zewnątrz) celem prowadzenia ekspansji na rynkach innowacji i maksymalizacji zysków ze sprzedaży innowacji.

### **Idea otwartych innowacji**

Otwarta innowacja jest określana jako systematyczne pozyskiwanie wiedzy, jej transfer wzdłuż procesów innowacji oraz wykorzystanie wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji. Istotne cechy charakterystyczne otwartej innowacji to celowy, ukierunkowany przepływ wiedzy i własności intelektualnych do wewnątrz oraz na zewnątrz przedsiębiorstwa, uwarunkowany tworzeniem potrzebnej wiedzy poza firmą oraz jej wykorzystaniem, przyspieszającym rozwój innowacyjny firmy (Chesbrough, Vanhaverbeke, West, 2006, s. 1; Lichtenthaler, 2011, s. 77).

W modelu zamkniętej innowacji przedsiębiorstwo prowadzi własne prace B+R, a ich rezultaty wykorzystuje w swoich produktach innowacyjnych, które samodzielnie wprowadza na rynek. W modelu otwartej innowacji przedsiębiorstwo korzysta z zewnętrznych źródeł wiedzy lub rozwiązań innowacyjnych oraz systematycznie stosuje strategię rozwoju innowacyjnego w oparciu o wiedzę specjalistyczną powstającą na zewnątrz, którą wykorzystuje w swoich innowacjach oraz ich wprowadzaniu na nowe rynki (Henttonen, Pussinen, Koivumaki 2012, s. 136–137).

Model procesu innowacji przeszedł transformację od liniowego, zamkniętego wewnątrz przedsiębiorstwa w kierunku otwartego na zewnętrzne zasoby wiedzy procesu, coraz częściej realizowanego w obszarze sieci. Pojęcie sieci innowacji oznacza organizację, w której dwie lub więcej niezależnych firm współpracuje ze sobą w trakcie realizacji jednej, wielu czynności lub całych otwartych procesów innowacji. W otwartym procesie innowacji partnerzy współpracują ze

sobą w oparciu o udostępniane przez nich dla potrzeb realizacji czynności procesu zasoby wiedzy, a także razem tworzoną lub rozwijaną wiedzę, co prowadzi do efektów synergicznych wzrostu jej wartości oraz efektywnego wykorzystania w innowacjach (Dolińska, 2015, s. 325). Klienci stają się cennym źródłem wiedzy wykorzystywanej w otwartych innowacjach, a orientacja na klienta jest uważana za ważny atrybut rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa.

Proces innowacji jest określany dynamicznie jako ciąg powtarzających się w czasie czynności od powstania pomysłu na innowację, jej opracowanie, wdrożenie, promocję i sprzedaż na rynku, aż po dyfuzję oraz dalszy rozwój w czasie. Każda ze składowych czynności procesu, a także ich dowolny zestaw jest również procesem innowacji, w którym występuje kooperacja między dostawcami oraz klientami wiedzy. Efekt wykonania dowolnej czynności, zestawu czynności, całego procesu, posiadający swoją wartość rynkową, jest uznawany za innowację (produkt o dodanej wartości wiedzy), jeśli została w niej wykorzystana nowa wiedza lub w nowy sposób wiedza istniejąca do tej pory. Uczenie się firm partnerskich w obszarze sieci innowacji, które współpracują i jednocześnie konkurują ze sobą w trakcie wspólnego zarządzania wiedzą, również z klientami wzdłuż procesów innowacji, prowadzi do stałego rozwoju wiedzy i jej wykorzystania w innowacjach (Dolińska, 2010, s.14–15; Dolińska, 2015, s. 324).

W gospodarce i społeczeństwie rozwijane są następujące sieci innowacji, w których realizowane są otwarte innowacje: narodowe, regionalne systemy innowacji, parki naukowo-technologiczne, klastry, inkubatory przedsiębiorczości, formalna kooperacja przedsiębiorstw z innymi firmami (dostawcami wiedzy, innowacji, zapewniającymi wsparcie finansowe dla rozwoju innowacji, usługowymi w obszarze komercjalizacji, dyfuzji innowacji), również konkurentami, z jednostkami B+R, szkołami wyższymi, instytucjami transferu wiedzy/innowacji, firmami badań marketingowych i analiz rynków, z konsumentami indywidualnymi (systemy CRM – zarządzania relacjami z klientami, współpraca z klientami na OPI w internecie), również nieformalne formy kooperacji oparte na relacjach międzyludzkich, takie jak kluby innowatorów, przedsiębiorców (Dolińska, 2014, s. 224).

Stosowanie przez firmy uczestniczące w otwartym procesie innowacji zasad marketingu relacji, wykorzystanie systemu CRM, OPI funkcjonujących w internecie, ułatwia klientom aktywny udział w tworzeniu i doskonaleniu oferty firmy, zgodnie z ich aktualnymi i przewidywanymi oczekiwaniami oraz preferencjami, a jednocześnie przynosi firmom efekty synergiczne w rozwoju innowacyjnym.

### **Współpraca klientów z firmami zgodnie z ideą otwartych innowacji na OPI w internecie**

Na podstawie badań ankietowych na temat działalności innowacyjnej i potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw, przeprowadzonych przez autorkę w 64

przedsiębiorstwach innowacyjnych województwa lubelskiego w 2009 roku, wynika, że większość badanych firm utrzymywała długookresowe, oparte na przepływie wiedzy relacje ze swoimi klientami indywidualnymi (65,6% firm), klientami instytucjonalnymi (92,2% firm), także – współpracownikami (klientami indywidualnymi, instytucjonalnymi) w procesach innowacji (56,3% firm). Ponadto w większości, tj. 60,9% badanych firm, źródłem innowacji byli klienci. Przedstawione wyniki badań świadczą o orientacji większości badanych firm na otwarte rynki innowacji, na których kształtowane są kreujące dodatkową wartość wiedzy relacje z partnerami (klientami instytucjonalnymi oraz indywidualnymi) w trakcie wykonywania czynności procesów innowacji. Wyniki badań przeprowadzone przez GUS (*Działalność innowacyjna...*, 2015, s. 104) pokazują, że 9,8% przedsiębiorstw przemysłowych oraz 9,7% przedsiębiorstw usługowych oceniło współpracę z klientami (na tle innych partnerów firmy) w latach 2012–2014 za najbardziej korzystną dla swojej działalności innowacyjnej.

Coraz więcej firm ma świadomość możliwości i zalet korzystania z potencjału społeczności klientów, pracowników, partnerów, interesariuszy jako źródła informacji, wiedzy i innowacji na OPI. OPI mogą powstawać z inicjatywy pojedynczych osób (platformy, które są otwarte dla innych osób jako ich użytkowników), pojedynczej firmy lub wielu firm (otwierających na platformie swoje granice w trakcie współpracy ze sobą oraz innymi ludźmi jako jej użytkownikami). Uczestnicy takich platform, odpowiadając na potrzeby firm, współpracują ze sobą, wspólnie biorąc udział w powstawaniu pomysłów, proponują nowe koncepcje i trendy, prezentują rozwiązania, aby wygrać we wzajemnym współzawodnictwie lub uzyskać nagrodę. OPI to ogólny termin charakteryzujący rozszerzanie funkcjonowania platform dla różnych form uczestnictwa i współpracy, takich jak crowdsourcing (np. platforma Innocentive), powszechnego udziału w produkcji (koprodukcja, np. Wikipedia), zastosowanie oprogramowania otwartego źródła (np. opracowanie koncepcji Fiata Mio online). Są one nowym narzędziem integrującym różnych członków innowacyjnych społeczności internetowych (osoby, firmy) (Battistella, Nonino, 2012, s. 557–559), w tym klientów aktywizujących w internecie swoją działalność innowacyjną z korzyścią dla firm i rynków.

Nowy konsument, który partycypuje w produkcji, nazywany jest prosumentem (*producer–consumer*; producent–klient). Prosumenci są twórczymi osobami, grupami osób, które utrzymują relacje z firmą i stają się wartościowym dla niej aktywem, jeżeli osobiście angażują się w tworzenie, rozwój jej produktów, kreowanie dla niej wartości (Izvercian, Seran, Buciuman, 2013, s. 388). Prosumenci należą do nowej generacji klientów, którzy są użytkownikami internetu, stosują nowe technologie, posiadają odpowiednią wiedzę dla potrzeb współpracy w otwartych innowacjach oraz chęć lub pasję do kreowania koncepcji rozwiązań



innowacyjnych, produktów lub ich projektowania, testowania bądź wprowadzania na rynek za pośrednictwem OPI. Jako aktywni użytkownicy takich platform wpływają na działania innowacyjne realizowane przez innych członków społeczności internetowych.

Rozwój OPI staje się możliwy dzięki nowej technologii, rozwojowi internetu, zaangażowaniu prosumentów oraz stosowaniu w praktyce idei otwartej innowacji. Za pośrednictwem OPI firmy są w stanie dotrzeć do dużej, nieznannej populacji, zapraszając jej twórczych przedstawicieli do wykorzystywania ich wiedzy w kreowaniu nowych wartości wykorzystywanych w rozwiązaniach innowacyjnych. Użytkownicy OPI mogą być uczestnikami wszystkich czynności procesu innowacji, rozpoczynając od prognozowania zmian na rynkach, rozpoznawania przyszłych potrzeb klientów, kolejno zgłaszania koncepcji rozwiązań, pomysłów na zmiany, udziału w rozwoju produktów, ich zastosowaniu, komercjalizacji.

Zastosowanie idei otwartej innowacji na OPI wpływa na zasadnicze zmiany w działalności innowacyjnej prowadzonej przez przedsiębiorstwa w internecie. Użytkownicy OPI nie tylko biorą udział w powstawaniu idei, pomysłów na innowacje, nowe produkty, ale także dzielą z przedsiębiorstwami na platformach usługi, przestrzeń i zyski, jakie przynoszą im nowe rozwiązania, będące efektem czynności procesów innowacji, które tradycyjnie były realizowane samodzielnie przez firmy. Przedsiębiorstwa proponują prosumentom udział w zyskach, jakie przynosi zastosowanie ich wiedzy w rozwiązaniach innowacyjnych wdrożonych w gospodarce (Battistella, Nonino, 2012; Kohler, 2015).

### **Udział prosumentów w crowdsourcingu, koprodukcji i oprogramowaniu otwartego źródła**

Proces crowdsourcingu (wykorzystania tłumu jako źródła wiedzy) jest definiowany jako działanie pracowników firmy połączone z outsourcingiem wiedzy, kierowane do nieokreślonej, dużej sieci ludzi w formie otwartego ogłoszenia. Platformy crowdsourcingu powstają z inicjatywy pojedynczej firmy i są realizowane przez pracowników przedsiębiorstwa lub ich interesariuszy. Crowdsourcing jest sponsorowany przez organizację, która bezpośrednio zarządza „tłumem” w celu efektywnego wykorzystywania jego wiedzy dla potrzeb realizacji swoich celów i zadań. Rozwiązanie koprodukcji – powszechnego udziału w produkcji – odnosi się do nowego społeczno-ekonomicznego modelu produkcji, w którym występuje współpraca dużej liczby osób w trakcie opracowywania dużych projektów, bez wykorzystywania tradycyjnych, hierarchicznych struktur organizacji. Oprogramowanie otwartego źródła łączy zaś osoby, które mogą pochodzić z odległych geograficznie miejsc, ale mają pasję, chęci i wiedzę do aktywnego udziału we wspólnych programach rozwojowych (Battistella, Nonino, 2012, s. 558; Füller, Matzler, Hutter, Hautz, 2012, s. 248–249).

Współpraca z dużą liczbą prosumentów na platformie crowdsourcingu może zredukować czas wprowadzania nowych produktów na rynek lub skutecznego rozwiązywania problemu firmy. Przykładowo społeczność platformy Quirky od rozpoczęcia jej działalności w 2009 roku wykreowała 400 produktów. W tym przypadku Quirky koordynuje cały proces rozwoju produktu od powstania koncepcji, opracowania produktu do nadania mu nazwy. Następnie przedsiębiorcy produkują i dystrybuują produkty online oraz za pośrednictwem detalistów (Kohler, 2015, s. 65).

Przykładem koprodukcji jest platforma Innocentive, funkcjonująca zgodnie z ideą otwartych innowacji oraz crowdsourcingu, gdzie uczestnicy mogą przedstawiać własne pomysły rozwiązań innowacyjnych w odpowiedzi na problemy zgłaszane przez firmy. Firma przedstawiając problem, proponuje również nagrodę za jego rozwiązanie. Rosnąca liczba użytkowników tej platformy oraz oferowane im nagrody za najlepsze rozwiązania powodują, że staje się ona coraz bardziej popularnym miejscem poszukiwania innowacyjnych rozwiązań. W ten sposób rozwija się otwarty rynek innowacji. Z usług tej platformy korzystały m.in. Procter & Gamble, The Economist, Nature Publishing Group, NASA (Andrejczuk, 2013, s. 83).

Wprowadzenie koncepcji otwartego źródła do różnych dziedzin gospodarki i w społeczeństwie jest powiązane z ewolucją procesu innowacyjnego, w którym najistotniejsze znaczenie ma wspólna wiedza poszczególnych jednostek (osób, firm) uczestniczących w jego realizacji oraz nieformalne relacje, jakie kształtują się między nimi w trakcie współpracy opartej na kreowaniu i wykorzystaniu wiedzy w innowacjach. Termin otwarte źródło najczęściej określa koncepcję otwartego oprogramowania stosowaną w branży IT. Stanowi ona sposób prowadzenia współpracy w zakresie B+R dla produktu końcowego, czego przykładem jest system Linux. W 1991 roku Linus Torvalds, student Uniwersytetu w Helsinkach, zaprezentował pierwszą wersję Linuksa, a informację o tym systemie operacyjnym umieścił na jednym z uniwersyteckich serwerów, zachęcając innych programistów do jego wspólnego rozwijania. Na początku studenci i programiści brali udział w pisaniu tego programu, a Torvalds zajmował się łączeniem zgłaszanych poprawek i opracowań. Z czasem do projektu włączyły się największe światowe firmy informatyczne, IBM, HP czy Intel, które oferują wynagrodzenie dla programistów pracujących nad systemem, oraz zapewniają im niezbędne narzędzia technologiczne czy wsparcie marketingowe. Powstał zarząd Linuksa, którego zadaniem jest podejmowanie decyzji o kierunkach jego dalszego rozwoju, jednak Linux Inc. nie stał się tradycyjną firmą – nie ma własnej siedziby oraz nie publikuje raportów rocznych (*Portal...*).

## Podsumowanie

Rosnąca dynamika zmian na rynkach intensyfikuje rozwój innowacyjny firm, ukierunkowany na zaspokajanie ewoluujących w czasie potrzeb i oczekiwań klientów, którzy przez sieci społeczności w internecie mają coraz większy wpływ na kreowanie i rozwój rozwiązań innowacyjnych, na które czeka rynek. Wiele firm czy osób rozwija swoje twórcze pomysły, rozwiązania, przedsięwzięcia w projekty innowacyjne na sprawnie funkcjonujących OPI w internecie. Działalność OPI, w tym oparta na crowdsourcingu, koprodukcji i oprogramowaniu otwartego źródła jest odpowiedzią na szybko zmieniające się potrzeby klientów, krótsze cykle życia produktów oraz rosnącą konkurencyjność na rynkach. Firmy korzystając z wiedzy użytkowników platform jako twórców, poznają rzeczywiste i aktualne potrzeby, oczekiwania klientów oraz oferują im produkty o jak największej wartości. Dobrze prosperujące OPI rozwijają się szybko dzięki stosowanej w praktyce idei otwartych innowacji oraz efektom sieci (współpracy między firmami oraz klientami). Pozyskiwanie przez platformy twórców staje się większą atrakcją dla klientów, którzy z kolei przyciągają kolejnych twórców, co w rezultacie powoduje kreowanie większych korzyści dla klientów itd. Dynamika rozwoju OPI jest rezultatem twórczych inicjatyw jej uczestników oraz transakcji zawieranych na platformie.

## Bibliografia

- Andrejczuk, M. (2013). Otwarte innowacje – w drodze ku intelektualnemu przewrotowi. W: N. Ćwik (red.), *Wspólna odpowiedzialność. Rola innowacji* (s. 80–86). Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Pozyskano z: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/FOB%20rola%20innowacji%20176x250%202013-03-05%20calosc%20pojedyncze%20strony.pdf>.
- Battistella, C., Nonino, N. (2012). Open innovation web-based platforms: the impact of different forms of motivation on collaboration. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 14 (4), 557–575.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (red.). (2006). *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Dolińska, M. (2015). Knowledge based development of innovative companies within the framework of innovation networks. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 17 (3), 323–340.
- Dolińska, M. (2014). Open innovation. W: A. Jaki, B. Mikuła (red.), *Knowledge – economy – society. Managing organizations: concepts and their applications* (s. 221–228). Cracow: University of Economics Press.
- Dolińska, M. (2010). *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: PWE.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012–2014. Informacje i opracowania statystyczne* (2015). Warszawa: GUS. Urząd Statystyczny w Szczecinie.
- Füller, J., Matzler, K., Hutter K., Hautz, J. (2012). Consumers' creative talent: which characteristics quality consumers for open innovation projects? An exploration of asymmetrical effects. *Creativity and Innovation Management*, 21 (3), s. 247–261.

- Henttonen K., Pussinen, P. Koivumaki, T. (2012). Managerial perspective on open source collaboration and networked innovation. *Journal of Technology, Management & Innovation*, 7 (3), 135–147.
- Izvercian, M., Seran, S.A., Buciuman, C.F. (2013). Transforming usual consumers into prosumers with the help of intellectual capital collaboration for innovation. *International Journal of Information and Education Technology*, 3 (3), 388–392.
- Kohler, T. (2015). Crowdsourcing-based business models: how to create and capture value. *California Management Review*, 57 (4), 63–83.
- Lichtenthaler, U. (2011). Open innovation: past research, current debates, and future directions. *Journal of Management Perspectives*, 25 (2), 75–93.
- Portal Innowacji*. Pozyskano z: [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl).

### **Consumer as a Partner of an Enterprise in Open Innovation**

**Keywords:** open innovations, prosumer, innovation platforms, partner, enterprise, cooperation

**Summary.** The objective of the article is presenting the role of prosumers as partners of enterprises and participants of value creation processes in internet, in accordance with open innovation model. The ideas and characteristics of close and open innovations are determined and the activity of prosumers engaged on Open Innovation Web-based Platforms, realized with the use of crowdsourcing, coproduction and open source software are analyzed in the article. Development of new technologies, knowledge based economy, network society and turbulent markets influence the evolution of consumers into engaged participants of value and knowledge creation processes in open innovation projects which are executed in internet.

*Translated by Małgorzata Dolińska*

### **Cytowanie**

Dolińska, M. (2016). Konsument jako partner przedsiębiorstwa w otwartych innowacjach. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 309–316.

Małgorzata Karpińska-Krakowiak

Uniwersytet Łódzki  
Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych  
e-mail: [mkarpinska@uni.lodz.pl](mailto:mkarpinska@uni.lodz.pl)

## Shadow brands – exploring phenomenon of meaningless brands<sup>1</sup>

**JEL code:** M3, D1

**Keywords:** brand significance, brand meaning, shadow brand, researcher metaphor

**Summary.** Marketing practitioners believe in high significance of their brands and high utility of their products. They perpetuate a viewpoint of brands serving as mental shortcuts, which facilitate purchase decisions, and they consider brands to be highly important throughout the whole consumption process. Interestingly, there exist some premises which suggest that the role of brands in consumers' lives is overestimated. The objective of the present study was therefore to gain insight into this phenomenon and examine the real importance of brands in consumers' everydayness. A researcher metaphor of a shadow brand was introduced and diverse qualitative methods were applied. The initial findings suggest that almost all consumed brands remain overshadowed; high involvement brands can be equally meaningless as low involvement ones; neither purchase frequency, perceived quality, nor trust, increase probability of moving a brand out of shadow.

### Introduction

There are two fundamentally different stages of brand-consumer coexistence: (1) before a purchase (a decision-making process) and (2) afterwards (trial

---

<sup>1</sup> This work was partially supported by the National Science Centre, Poland under Grant 2014/15/B/HS4/00844.

and usage). While a brand may become an important choice factor (i.e. it may outweigh competitive products), its significance is not always maintained on subsequent consumption stages (even high equity brands eventually wear out, as their newness wanes). However, there are relatively many brands that consumers do not perceive as significant, either before, during or after consumption. Unsurprisingly, this group includes mostly replaceable and inexpensive products of everyday use (e.g. groceries), but interestingly it also comprises high involvement brands (i.e. their acquisition involves high risk or effort on consumer's part). To explore this phenomenon effectively, a set of qualitative methods was applied, and a researcher metaphor of a shadow was introduced in order to approach the results theoretically. A shadow brand is the one that consumers are aware of and use it, but they are unable to recall its exact name, detailed information about it, neither they can attribute any special meanings to it. The following sections present initial findings on shadow brands and suggest further research directions.

### **Theoretical background – significance of brands**

Jez Frampton, a global CEO of Interbrand, suggests that consumers need brands to control the environment they live in, i.e. to arrange and optimize their lives along with own desires and aspirations (*Best global...*, 2015). Accordingly, brands become the prism through which consumers perceive themselves and everything around them. In other words, brands play crucial roles in psychological, social and cultural terms, which is reflected by the Interbrand rating: each rated brand is valued between 4 and 171 billion USD (*Best global...*, 2015).

Apart from high financial value, the world's most powerful brands have potential to build extensive non-financial equity. As for Apple, Microsoft, Samsung, Toyota, or McDonald's, consumers can easily retrieve information about them, identify their advantages and recall benefits they offer in everyday life. Even though these brands are non-human objects, consumers tend to anthropomorphize them (Aaker, 1997; Fournier, 1998), love them (Batra, Ahuvia, Bagozzi, 2012; Albert, Merunka, 2013), build communities around them (Muniz, O'Guinn, 2001; McAlexander, Schouten, Koenig, 2002), regard them as extended-self (Sirgy, 1982; Belk, 1988; Belk, 2013) etc. It should be noted, however, that such special bonding is not as common as marketing practitioners would expect.

In most shopping situations (at the first stage of brand-consumer coexistence) brands do not play highly significant roles. According to the research held by TNS (*Zakupy...*, 2015), a representation of Polish consumers declared „brand” to be a third-rate factor in their in-store choices (after „price” and „quality”). Similar results were obtained with regard to the cosmetics market (Adamkiewicz, Ulatowska-Szostak, Marcinkowski, 2011), and even lower indicators were calculated for food products (Angowski, Lipowski, 2014) and luxuries (*Rynek dóbr...*,

2014). Despite uncertain representativeness and comparability of all these findings, one can assume that an average consumer does not consciously perceive brands as highly important in their everyday decisions.

The second stage of brand-consumer coexistence (i.e. trial and usage) seem to be vested with meaning and significance. Consumption is regarded as a way to create and transfer the meaning between subjects and objects (McCracken, 1986). There exist different tools to embed (substantiate) meanings into consumers' lives through consumption. For example, based on classic works of Sartre (1943), there are 3 possible ways of cultivating possessions with meaning and increasing their importance: (1) to control (appropriate) an object for personal use (e.g. by mastering or conquering it, or by giving possessions to others as a gift); (2) to create a possession (e.g. design and make it); (3) to extend one's knowledge of an object. Canadian anthropologist, McCracken (1986), offered similar, albeit more practical, view. He indicated rituals as most common instruments for establishing meaning: „Ritual is a kind of social action devoted to the manipulation of cultural meaning for purposes of collective and individual communication and categorization. Ritual is the opportunity to affirm, evoke, assign, or revise the conventional symbols and meanings of the cultural order” (McCracken, 1986, p. 78). He views rituals as effective tools for producing meaning and increasing significance of possessions in consumers' lives. Accordingly, grooming rituals modify one's possession in a way it improves its performance and thus better reflects the owner (e.g. tuning one's car, re-fashioning one's clothes); possession rituals personalize one's possessions and display one's qualities (e.g. housewarming parties to personalize new home; buying exotic trip to demonstrate one's eccentric character; driving expensive car to show off publicly); exchange rituals establish an occasion of interpersonal influence, where a gift-giver imposes certain meaning on a receiver (e.g. when a man offers his partner lingerie or expensive dress or when a granddaughter receives a 100-year-old ring from her grandmother as a family legacy).

The importance of products (and their brands) may, however, fluctuate and not every act of consumption carries substantial load of meaning. As suggested by the American researcher, Coupland (2005), most brands stay invisible to their consumers, and their significance in everyday life is marginal. This is predominantly true for fast-moving consumer goods (FMCG), as their purchase processes are mundane, routinized, and they may be easily replaced with no harmful consequences. Accordingly, as FMCG brands do not develop strong emotional ties with users, they are absorbed by everydayness, i.e. camouflaged among other objects. They just become an integral part of the background (e.g. they fill up a physical space of drawers, cabinets and dressers), thus they stay invisible for household inhabitants.

The above discussion led to the offering of two research propositions:

P1: most of brands consumed are meaningless (overshadowed), regardless of purchase involvement on consumer's part, nor complexity and durability of the product.

P2: rituals may become an instrument to temporarily embed a meaning to a brand (i.e. to move a brand out of shadow).

Based on these propositions, several detailed questions were formulated:

1. What is a shadow brand and how it can be parameterized?
2. Whether (and why) high involvement brands and complex, durable products can be shadowed?
3. What keeps a brand in shadow and what determines its movement outwards?
4. What is the role of consumption situation and its perceived importance?
5. Whether rituals are an effective instrument for extracting brand out of shadow and what other techniques there exist?

Due to the word limit imposed on this text, the following sections present only partial research results.

### **Research method**

Given an intangible nature of the phenomenon under study, qualitative methods must have been used and the data were collected longitudinally. 14 individuals were recruited to the project, as they represented 3 contrasted household types, i.e. (1) young independent students living away from their families ( $n = 5$ ); (2) young professionals, aged between 24–35 y.o., without children ( $n = 5$ ); (3) adults with children ( $n = 4$ ). Such sample design allowed for comparisons across households due to the variances in their socio-economic statuses.

At the first stage of exploration the objective was to investigate shadow brands in depth and determine their characteristics. The idea was to find out whether (and to what extent) high involvement and durable brands can become overshadowed and how it correlates with different types of consumption occasions. The data were collected for several weeks by means of go-along interviews, participant observations and in-depth interviews. Throughout interviewing process diverse techniques were used, including projection and retrospection. As walked interviews provide access to richer and insightful information (Evans, Jones, 2011), they were carried out on a variety of consumption occasions e.g. regular grocery shopping, stock-up trip before a formal vs informal party, day-to-day cleanup, practicing one's favorite sport, holiday preparations etc.

The second stage of research was dedicated to identify viable methods for extracting brands from shadow. An attempt was made to verify their effectiveness and evaluate their applicability to different market conditions. In order to accomplish such variety of goals, 3 focus group interviews (FGI) were held. A diverse set of techniques was used, including sorting and projection (e.g. role playing tasks, third-person questions, association tests, sentence completions).



## **Results**

### **Shadow brands – identifying a new phenomenon by a researcher metaphor**

The use of a researcher metaphor, as a tool to support investigation process, has been increasingly appreciated in recent marketing (Fillis, Rentschler, 2008; Zaltman, Zaltman, 2010). A metaphor allows to understand one phenomenon by means of another and to approximate something abstract into something easier to comprehend (Richardson, St. Pierre, 1994; Morgan, 1980). It also stimulates creativity and cognition, as it combines seemingly incompatible areas of knowledge. Avis, Aitken, Ferguson (2012), however, warn, that such metaphor reflects only researchers' perspective. In other words, it facilitates *their* (the researchers) observation, but it does not have to be exactly the way how respondents perceive the world.

A metaphor of shadow serves in this study to describe brands which are used by consumers, but they stay in the background of everydayness and remain ambiguous, vague and meaningless. Users of a shadow brand are not capable of recalling its special features, benefits, neither they can distinguish it from competition. Sometimes, they do not even remember its name, nor logo. Individuals investigated in the present study (responsible for household supplies), when asked about a brand of soap and toothpaste they use, kept answering: „don't remember”, „I have no idea”, „I'm sure it's white and blue...”. Eventually they would mention few brand names, which actually proved wrong after examining their bathroom cabinets. Surprisingly, similar responses were collected with regard to high involvement products (i.e. their purchase and consumption requires higher – financial or non-financial – effort) e.g. computers or expensive perfumes. When asked about the brand of his partner's computer, one interviewee admitted reluctantly: „I don't remember exactly... maybe Asus? Or Acer? I should know this... she's always leaving it in a very strange place and I keep on stumbling on it”. Another respondent confessed that he always purchased the same brand of (expensive) perfumes, but he could have not recalled its exact name at the moment of interview. He was able to retrieve a blurred memory of packaging, its location at home and the general context of its use, nevertheless the brand remained hidden in the shadow of something else (e.g. daily household activities, personal problems, work etc.).

Based on the collected data, several determinants of shadow brands were identified. They all come down to the following two:

1. Individually perceived significance of the situation, in which a brand is consumed (e.g. psychological, social or cultural importance of consumption).
2. Individually perceived number of problems that a brand solves.

The less utility it provides and the less important consumption occasion, the greater the probability for a brand to stay in a shadow. For example, a shampoo

brand will be in a shadow for consumers, who treat it as a tool to wash their hair (1 problem) and their expectations are low (insignificant situation). However, there exists a group of people who are very conscious about their looks and their coiffure is an important element of their self-concept: it influences their mood, confidence, and is expected to express their personality. In this case, a simple shampoo solves a considerable number of problems and thus its brand is less likely to become overshadowed. One respondent revealed that every morning she fought with her frizzy curls and once she managed to discipline them, she felt prettier, better, and more confident. Accordingly, there is only one shampoo brand that helps her in this battle and she treats it as a most valuable and precious companion. Similar stories were found in relation to more complex durables, e.g. mobile phones. At a FGI, a group of iPhone owners effortlessly listed a vast number of problems that this brand addresses (e.g. „it beautifully documents the beautiful moments of my life”, „it is my alternative memory”, „it works even after it falls out of my pocket, when I sprint through the corridors”), while for other users a phone was (just) to maintain contact with the world. Evidently, the later brands were less visible and less meaningful to their consumers than iPhone.<sup>2</sup>

The study findings suggest that a brand may become overshadowed, regardless of its product category, product durability, complexity, nor purchase involvement. Some brands may also remain in shadow, even if they are bought frequently and regularly. One interviewee responded to a question about the name of her washing liquid as follows: „I can't remember it now, but I've been using it for years and I will not turn to another brand. I always get the same... it's... I don't know”. Similar responses were gained for soap, toiletries or batteries (a regularly purchased good by families with little children). Additionally, neither perceived quality of a product, nor consumer trust to its manufacturer, seem to be crucial determinants of brand meaningfulness and visibility. The following interview situation illustrates powerfully all above findings: prior to a major stock-up trip we were analyzing a shopping list and a respondent declared „I have to buy dishwasher salt. In this case I'm sure – I always buy Finish. I only trust this brand.”; however, while in a store, she reached out for Ludwik (a competitor brand).

The same brand may retain various levels of invisibility for different consumers (see Fig. 1). Most brands stay in shadow (which is depicted by the base of the pyramid), as their consumption is not socially, culturally, nor psychologically important and they do not provide solutions to numerous problems. These can be either brands of complex, high involvement, durables, or simple, high-rotating and low risk product categories. As the significance of consumption increases and the number of issues addressed by a brand grows, one can observe its

---

<sup>2</sup> It was very interesting to observe how differently iPhone users addressed their phones: Apple enthusiasts used to say „I took a picture by *my iPhone*” and Samsung owners – „I took a picture by *a phone*”.

movement out of shadow (upwards the pyramid – see Fig. 1). Not many brands succeed in avoiding shadow permanently (based on this study – up to two per individual). Non-shadow brands are consciously purchased (often become a primary reason for shopping); they are very meaningful to their users, who hold rich associations with them and thus can easily describe their attributes, benefits, advantages and roles. Brands from top of the pyramid have potential to bond with their users and are often incorporated into consumers' self-concepts, e.g. they become partners who know all our secrets (iPhone), mates who witness our small victories over apathy (Nike) or failures to keep fit (Kinder Bueno).

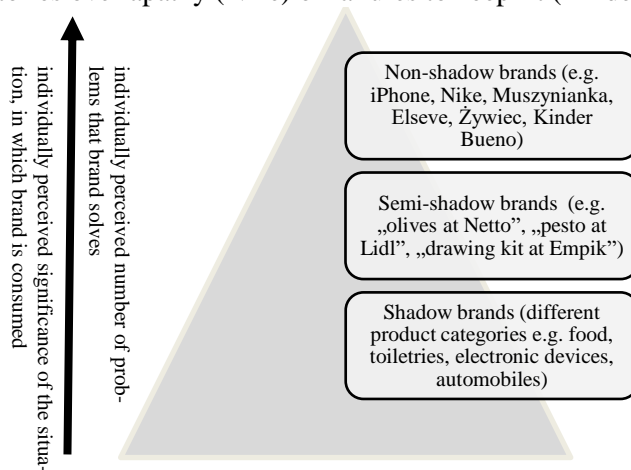


Figure 1. Shadow brands

Source: own elaboration.

There exists a relatively wide category of liminal (semi-shadow) brands, which are more meaningful than those placed at the bottom of the pyramid. Consumers are unable to recall their exact names and thus tend to identify them by means of their location or a retailer e.g.: „olives at Netto”, „pesto at Lidl”, „drawing kit at Empik”, „shampoo at Rossmann”. Surprisingly, it was the way respondents classified global producers' brands (not only retailers' private labels). A „shampoo at Rossmann”, for instance, turned out to be a professional line of products branded by Schwarzkopf.

### How to de-shadow a brand

Brand meaningfulness can vary over time and there are many possibilities to encourage its shift up the pyramid (depicted in Fig. 1). The idea behind every technique is to increase the number of problems a brand solves and to boost individually perceived importance of its usage. It can be accomplished by a total re-

positioning of a product and its consumption pattern, for instance, by transforming simple water into a fit drink, a yogurt into a medicament for immunity, or by converting magnesium from basic mineral ingredient into a cure for (allegedly) serious disease (e.g. restless leg syndrome).

Another technique refers to McCracken's idea of meaning transfer instruments. It involves placement of a brand in relation to threshold moments in consumers' lives and resulting rituals. A term of „threshold” is used here to describe a transition of an individual from one state to another, which can be conditioned by culture (e.g. marriage), economy (e.g. first expat contract, first purchase of a car or apartment), or any individual and social reasons (e.g. changing a diet, starting to recycle, quitting cigarettes). Such transition is usually accompanied by more or less formalized rituals, which serve as a practical tool to approach and familiarize new situation. One of the interviewees confessed how a decision to go on a diet changed her shopping behavior and daily routine. As she had to motivate herself to keep a fitness regime, she developed an informal ritual and a brand of bottled water helped her with that. A ritual comprised a sequence of activities, which were linked to purchase and consumption of this brand and were held prior to each workout session (e.g. „I always shake it well before I open the bottle. It is more sparkling then. And I feel like James Bond, you know? <Shaken, not stirred>! I feel a little stronger then”). Another respondent admitted that her first trip abroad (to Thailand and the Philippines) redesigned her eating habits and taught to use completely new products. This experience prompted few brands into a semi-shadow for her („The best milk rice is at Netto, and lemon grass – at <Piotr i Paweł>”).

Lack of ritual appears to significantly decrease the chances for permanently moving a brand out of shadow. For example, one participant revealed that few years ago, while she had been choosing a car, it made her assign certain values to different automobile brands (some brands became visible to her); however, after the purchase they all lost their meanings and clarity (returned to shadow), and the brand she finally selected is not associated with anything more meaningful than mundane trip to work (low significance of usage and no ritualization).

## **Conclusion**

A shadow metaphor offers a new perspective for evaluation of brands and their importance in consumers' lives. It allows to identify various factors, limits and circumstances, in which brands become significant and meaningful for their users. It also encourages to reinvestigate a classic paradigm, according to which only high involvement brands have power to emotionally bond with consumers and drive advanced relationships. Based on initial findings, computers and cars can be equally meaningless and invisible as washing powders or toiletries.

The present study was not deprived of certain limitations, so one should not attempt to extrapolate the findings without any caution. A researcher metaphor allowed to identify basic methods for extracting brands out of shadow, it may have not, however, exploited all possibilities for operationalizing this concept. This study, therefore, needs to be followed by extensive confirmatory research, which should address a larger set of questions and variables.

### Bibliography

- Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34 (August), 347–356.
- Adamkiewicz, K., Ulatowska-Szostak, E., Marcinkowski, J.T. (2011). Najważniejsze czynniki skłaniające konsumentów do zakupu kosmetyków. *Hygiea Public Health*, 46 (4), 467–470.
- Albert, N., Merunka, D. (2013). The role of brand love in consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 30 (3), 258–266.
- Angowski, M., Lipowski, M. (2014). Uwarunkowania wyboru produktów żywnościowych i miejsc ich zakupu. *Marketing i Rynek*, 6, 2–16.
- Avis, M., Aitken, R., Ferguson, S. (2012). Brand relationship and personality theory: metaphor or consumer perceptual reality? *Marketing Theory*, 12 (3), 311–331.
- Batra, R., Ahuvia, A., Bagozzi, R.P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76 (March), 1–16.
- Belk, R.W. (2013). Extended self in a digital world. *Journal of Consumer Research*, 40 (3), 477–500.
- Belk, R.W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15 (2), 139–168.
- Best global brands 2015. Brands at the speed of life* (2015). Interbrand. Retrieved from: <http://interbrand.com/wp-content/uploads/2015/12/BGB2015-report.pdf> (2.02.2016).
- Coupland, J.C. (2005). Invisible brands: an ethnography of households and the brands in their kitchen pantries. *Journal of Consumer Research*, 32 (6), 106–118.
- Evans, J., Jones, P. (2011). The walking interview: methodology, mobility and place. *Applied Geography*, 31, 849–858.
- Fillis, I., Rentschler, R. (2008). Exploring metaphor as an alternative marketing language. *European Business Review*, 20 (6), 492–514.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24 (3), 343–373.
- McAlexander, J.H., Schouten, J.W., Koenig, H.F. (2002). Building brand community. *Journal of Marketing*, 65 (January), 38–54.
- McCracken, G. (1986). Culture and consumption: a theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods. *Journal of Consumer Research*, 13, 71–84.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors and puzzle solving in organisational theory. *Administrative Science Quarterly*, 25, 605–622.
- Muniz, A.M., O'Guinn, T.C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27 (4), 412–432.
- Richardson, L., St. Pierre, E.A. (1994). Writing: a method of inquiry. In: N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (eds.), *Handbook of qualitative research* (p. 959–978). Newbury Park: Sage.

- Rynek dóbr luksusowych w Polsce – część I* (2014). KPMG. Retrieved from: <https://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2014/Raport%20KPMG-Rynek-dobr-luksusowych-w-Polsce-2014-czesc-I.pdf> (2.02.2016).
- Sartre, J.P. (1943). *Being and nothingness – a phenomenological essay on ontology*. New York: Philosophical Library.
- Sirgy, M.J. (1982). Self-concept in consumer behavior: a critical review. *Journal of Consumer Research*, 9 (12), 287–300.
- Zakupy po polsku* (2015). TNS. Retrieved from: [www.tnsglobal.pl/coslychac/files/2015/09/K.059\\_Zakupy-po-polsku\\_O08a-15.pdf](http://www.tnsglobal.pl/coslychac/files/2015/09/K.059_Zakupy-po-polsku_O08a-15.pdf) (2.02.16).
- Zaltman, G., Zaltman, L.H. (2010). *Metafora w marketingu: jak przeniknąć umysły klientów dzięki metaforom głębokim*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.

### **Marki cienia – eksploracja zjawiska marek pozbawionych znaczenia**

**Słowa kluczowe:** znaczenie marki, waga marki, marka cienia, metafora badawcza

**Streszczenie:** Praktycy marketingu wierzą, że ich marki są ważne, a produkty użyteczne. Propagują pogląd o markach jako specyficznych skrótach myślowych ułatwiających decyzje konsumenckie oraz podkreślają ogromną wagę marek w całym procesie konsumpcji. Istnieją jednak przesłanki, aby sądzić, że rola marek w życiu ich użytkowników jest zbyt przeceniana. Dlatego celem przedstawionych badań była eksploracja zjawiska malejącego znaczenia marek w codzienności konsumentów. Przeprowadzono szerokie badania jakościowe, a do opisu rezultatów wykorzystano metaforę cienia. Wstępne wyniki sugerują, że większość konsumowanych marek pozostaje w cieniu; marki wysokiego zaangażowania mogą być równie bez znaczenia, jak marki niskiego zaangażowania; ani częstotliwość zakupu, postrzegana jakość, ani zaufanie, nie zwiększają znacząco szans marki na wyjście z cienia.

*Tłumaczenie Małgorzata Karpińska-Krakowiak*

### **Cytowanie**

- Karpińska-Krakowiak, M. (2016). Shadow brands – exploring phenomenon of meaningless brands. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 317–326.

Urszula Kłosiewicz-Górecka

Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur w Warszawie  
e-mail: [u.klosiewiczgorecka@upcpoczta.pl](mailto:u.klosiewiczgorecka@upcpoczta.pl)

## Źródła informacji dla innowacji w sektorze usług

**Kod JEL:** O24, D8

**Słowa kluczowe:** źródła innowacji, innowacje, usługi

**Streszczenie.** Celem artykułu jest identyfikacja źródeł informacji dla innowacji oraz ich dostępności dla przedsiębiorstw usługowych. Przedmiotem analizy są źródła informacji dla innowacji najwyżej cenione przez przedsiębiorstwa usługowe i źródła informacji najmniej dostępne. Artykuł przygotowano na podstawie literatury przedmiotu oraz wyników ilościowego badania przeprowadzonego metodą CAWI w III kwartale 2015 roku wśród przedstawicieli kierownictwa przedsiębiorstw usługowych zróżnicowanych pod względem wielkości oraz przynależności do sekcji usług. Wyniki badania pozwoliły pogłębić wiedzę w zakresie informacyjnych podstaw dla podejmowania działalności innowacyjnej przez przedsiębiorstwa usługowe w warunkach słabej dynamiki rozwoju gospodarczego i silnej konkurencji na rynku oraz dynamicznego rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Do źródeł informacji dla innowacji najbardziej przydatnych dla firmy usługowej zaliczono kontakty z klientami oraz wewnętrzne materiały pozostające w przedsiębiorstwie, a w dalszej kolejności konkurentów i dostawców. Natomiast za najmniej dostępne źródła informacji menedżerowie przedsiębiorstw usługowych uznali instytuty badawcze i szkoły wyższe oraz prywatne instytucje B+R, co potwierdza słabą współpracę praktyki gospodarczej i nauki. Artykuł ma charakter badawczy.

### Wprowadzenie

W artykule podjęto problematykę źródeł informacji dla innowacji w sektorze usług. Połączenie problematyki usług, informacji i innowacji stworzyło interesujący obszar badawczy, stosunkowo rzadko podejmowany w literaturze.

W artykule posłużono się definicją i klasyfikacją innowacji w usługach opracowaną przez ekspertów z OECD, które opisano w *Podręczniku Oslo* (2005, s. 48), według którego „innowacje to wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu, usługi) lub procesu, nowej metody organizacyjnej lub nowej metody marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Nowy lub ulepszony produkt zostaje wdrożony, gdy jest wprowadzony na rynek. Nowe procesy, metody organizacyjne lub metody marketingowe zostają natychmiast wdrożone, gdy rozpoczyna się ich faktyczne wykorzystywanie w działalności przedsiębiorstwa”. Wybór do badania przedsiębiorstw usługowych podyktowany został znaczącą pozycją sektora usług w polskiej gospodarce, a także rolą usług w zaspokajaniu potrzeb konsumentów. W 2014 roku według GUS sektor usług w Polsce miał 50,6% udział w produkcji globalnej; 76,8% – w liczbie przedsiębiorstw ogółem w kraju; 58,1% – w nakładach inwestycyjnych i 57,7% – w liczbie pracujących w kraju (*Rocznik statystyczny...*, 2015). Innowacje, które znajdują zastosowanie w sektorze usług, mają wpływ na warunki zakupu towarów i usług przez konsumentów, poziom oferowanych usług oraz funkcje realizowane przez partnerów biznesowych. Dla podejmowania innowacji w sektorze usług istotne znaczenie ma dostęp do informacji. We współczesnym świecie biznesu jej znaczenie istotnie wzrasta. Zmienia się też jej postrzeganie. Na przełomie XX i XXI wieku ukazało się wiele publikacji, w których informacja była przedmiotem naukowych rozważań, np.:

1. P.F. Drucker (1992, s. 136–137) uważał, że utrzymanie postępu wiąże się z zapotrzebowaniem na informacje, które powszechnie uznaje się za czwarty czynnik produkcji (oprócz ziemi, kapitału, pracy), od którego zależy sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa.
2. Ph. Kotler (2005, s. 123) określił informację kluczowym elementem w marketingu, a prowadzenie działalności marketingowej oraz tworzenie skutecznej strategii wiązał z pozyskiwaniem i przetwarzaniem informacji.
3. B. Sojkin (2009, s. 16) wskazywał na niedoceniając systematycznego gromadzenia i opracowywania informacji (bazy danych) oraz pomijania ich znaczenia jako czynnika tworzącego wartość dodaną dla klienta, pośrednika, dostawcy i samego przedsiębiorstwa.

Dynamiczny rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz nasilająca się w Polsce konkurencja i rosnąca niepewność w zakresie kształtowania się uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku sprawiają, że z jednej strony rośnie świadomość menedżerów co do znaczenia informacji dla zarządzania firmą, z drugiej zaś ogrom dostępnych informacji m.in. w internecie, sprawia menedżerom trudności w selekcji i pozyskaniu potrzebnych danych, w tym dla podejmowania działalności innowacyjnej (Niedzielski, Rychlik, Markiewicz, 2015).



Celem artykułu jest identyfikacja źródeł informacji dla innowacji oraz ich dostępności dla przedsiębiorstw usługowych. Dla jego realizacji podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Które źródła informacji dla rozwoju działalności innowacyjnej są najwyższej cenione przez menedżerów?
2. Które źródła informacji dla innowacji są najmniej dostępne dla przedsiębiorstw usługowych?

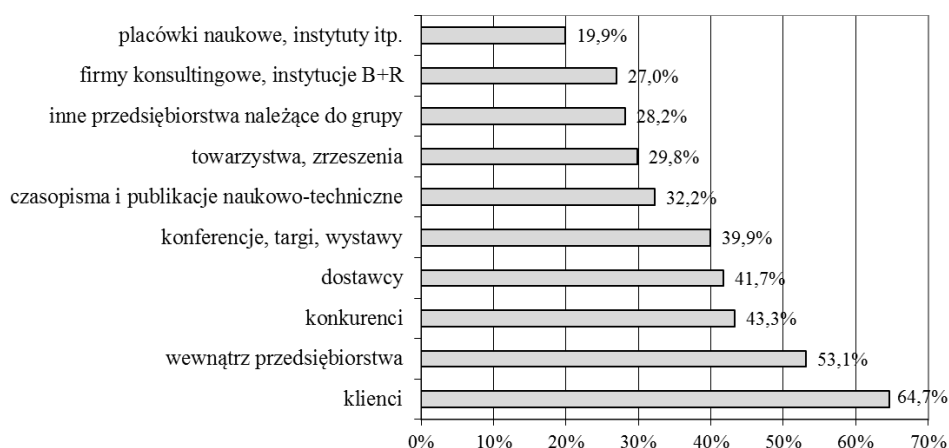
Artykuł przygotowano na podstawie:

- a) literatury przedmiotu, obejmującej monografię i artykuły dotyczące innowacji oraz znaczenia informacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem (Pomykański, 2001; Poznańska, 2003);
- b) wyników ilościowego badania przeprowadzonego dla Instytutu Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur (IBRKK) w III kwartale 2015 roku wśród 326 menedżerów przedsiębiorstw usługowych zróżnicowanych pod względem wielkości oraz przynależności do sekcji usług. Badanie miało zasięg ogólnopolski i przeprowadzone zostało metodą CAWI z wykorzystaniem ustrukturyzowanego kwestionariusza, którego poprawność zweryfikowano w bezpośrednim badaniu sondażowym;
- c) wyników badań GUS nad działalnością innowacyjną przedsiębiorstw (*Działalność innowacyjna...*, 2010; *Działalność innowacyjna...*, 2013);
- d) wyników badania jakościowego (*focus group*) i ilościowego, zrealizowanych przez IBRKK i SCIP w połowie 2014 roku; przedmiotem analizy były źródła i rodzaje informacji, ich przydatność w zarządzaniu firmą, a także współpraca przedsiębiorstw z otoczeniem w pozyskiwaniu informacji (Kłosiewicz-Górecka, Czapska, Bielska, 2015).

### **Źródła informacji dla rozwoju działalności innowacyjnej najbardziej przydatne w przedsiębiorstwach sektora usług**

Przedstawiciele przedsiębiorstw usługowych, biorący udział w badaniu zrealizowanym w III kwartale 2015 roku, do źródeł informacji dla działalności innowacyjnej najwyższej cenionych pod względem przydatności dla firmy uznali kontakty z klientami (64,7% wskazań) oraz różne materiały pozostające wewnątrz przedsiębiorstwa (53,1%) (rys. 1). Wskazane źródła informacji dla rozwoju innowacji są zbieżne z wynikami innych badań dotyczących źródeł informacji dla biznesu (Gallouj, 2002; Kusa, 2015; Sojkin, 2009, s. 16), w tym badania jakościowego, przeprowadzonego przez IBRKK i SCiP w 2014 roku. Menedżerowie biorący udział w grupie fokusowej stwierdzili, że „tak naprawdę to najciekawsze informacje są zwykle ukryte i nigdy nie są ujawniane”. Do źródeł informacji, z których intensywnie korzystają firmy, zaliczono internet i media. Internet uznano za najbardziej dostępne źródło informacji, gdzie wprawdzie można szybko znaleźć wiele potrzebnych danych rynkowych, ale menedżerom

często brakuje umiejętności ich selekcji i wykorzystywania dla rozwoju działalności innowacyjnej firmy (Kłosiewicz-Górecka i in., 2015).



Rysunek 1. Źródła informacji dla działalności innowacyjnej firmy najwyżej cenione pod względem przydatności (wypowiedzi przedstawicieli firm usługowych)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań IBRKK z III kwartału 2015 r.

Znajomość potrzeb klientów odnośnie do usług i systematyczne monitorowanie zmian w ich preferencjach stanowią w silnie konkurencyjnym otoczeniu jedne z ważniejszych warunków kreowania przez firmę usługową oferty odpowiadającej konsumentom. Pomaga w tym bezpośredni kontakt klienta i usługodawcy stanowiący istotę usługi. Może być on ważnym źródłem innowacji dla przedsiębiorstw usługowych, przy czym stopień wykorzystania kontaktów z klientami jako źródła innowacji w usługach w znacznym stopniu zależy od kompetencji pracowników, ich wrażliwości i świadomości znaczenia dokonywanych obserwacji. Pogląd ten znajduje potwierdzenie w literaturze dotyczącej innowacji w sferze usług (Kusa, 2015, s. 382; Charucka, 2013).

Wewnętrzne materiały przedsiębiorstwa są ważne dla każdej firmy, gdyż są łatwo dostępne i w zasadzie bezkosztowe, aktualne, wiarygodne oraz odpowiednie. O ich faktycznej przydatności w rozwijaniu działalności innowacyjnej firmy decyduje ich zakres, sposób, w jaki są przygotowywane i gromadzone, a także przetwarzane. Z badań U. Kłosiewicz-Góreckiej, J. Czapskiej i A. Bielskiej (2015) oraz R. Piłarskiego i W. Rawskiego (2007) wynika, że najlepsze rezultaty przynosi wprowadzenie do firmy systemu informacji marketingowej (SIM), w którym określone są źródła informacji, ich znaczenie dla firmy, struktura merytoryczna oraz zakres, miejsce, czas, adresat i forma, w jakiej są przekazywane. Na istotne i rosnące znaczenie dla przedsiębiorstw usługowych wewnętrznych źródeł informacji wskazują też wyniki systematycznych badań GUS. Jako wysokie znaczenie tego źródła informacji oceniło: 41,9% respondentów w badaniu dotyczącym lat

2006–2008 (*Działalność innowacyjna...*, 2010) oraz 44,3% – dla lat 2010–2012 (*Działalność innowacyjna...*, 2013).

W badaniu IBRKK z 2015 roku dotyczącym innowacji w przedsiębiorstwach usługowych na miejscach od 3. do 5. pod względem przydatności poszczególnych źródeł informacji dla innowacji, przedstawiciele przedsiębiorstw należących do sektora usług, wymienili: konkurentów (43,3% wskazań), dostawców (41,7%), konferencje, targi i wystawy (39,9%). Konkurenci uznani zostali za bardziej przydatne źródło informacji niż dostawcy, mimo że pozyskanie informacji rynkowych od dostawcy jest łatwiejsze niż od konkurentów i nie wymaga dodatkowych nakładów, w tym środków finansowych, jak to się często zdarza w przypadku pozyskiwania informacji od konkurentów. Plasowanie konkurentów jako źródła informacji przed dostawcami wynika z:

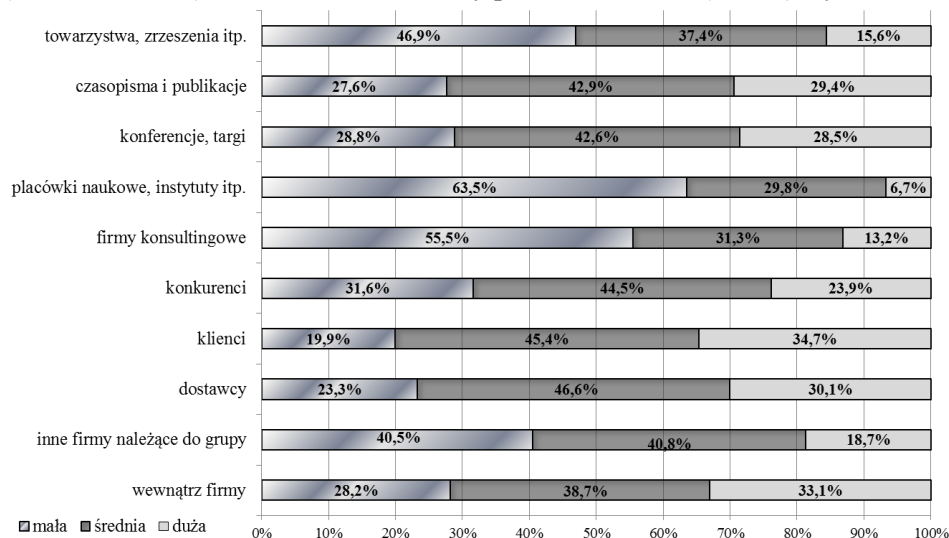
- a) prowadzenia przez wiele firm usługowych systematycznej analizy działań podejmowanych przez konkurentów (benchmarking), traktowanej jako metoda poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania, umożliwiających osiągnięcie najlepszych wyników przez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia (Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2007, s. 256); docenianie przez firmy usługowe benchmarkingu jako procesu doskonalenia i poszukiwania innowacji należy ocenić pozytywnie;
- b) brania pod uwagę potencjalnych możliwości uzyskania od konkurentów informacji trudnodostępnych, a mających istotne znaczenie dla podmiotów funkcjonujących w danej sekcji usługowej; dotyczy to np. planowanych kierunków rozwoju firmy, skali i struktury planowanych inwestycji oraz działań marketingowych i sytuacji finansowej przedsiębiorstwa; praktyka gospodarcza wskazuje, że takie informacje jest niezmiernie trudno uzyskać;
- c) braku odpowiednio pogłębionej współpracy z dostawcami i/lub stosunkowo niewielkich możliwości dostawców w udostępnianiu informacji rynkowych (brak odpowiednich danych, niekiedy niechęć do ich udostępniania), które byłyby cenne dla partnera biznesowego w zarządzaniu firmą i rozwoju działalności innowacyjnej.

Zastanawiające jest, że stowarzyszenia i organizacje zrzeszające przedsiębiorstwa usługowe powołane dla wspierania rozwoju zgrupowanych firm słabo oceniane są przez ich członków z realizowanych funkcji informacyjnych i doradczych. Jest to problem, który dotyczy wielu rodzajów działalności usługowej, np. handlu, turystyki (Kusa, 2015; Hjalager, 2002). Pozytywnie w tym kontekście należy odnotować dynamiczny wzrost inicjatyw klastrowych, stanowiących geograficzne skupisko wyspecjalizowanych podmiotów, połączonych wzajemnymi interakcjami firm, partnerów biznesowych i konkurentów, jednostek świadczą-

cych usługi, instytucji ze sfery nauki, jednocześnie współpracujących i konkurujących ze sobą. Ich współpraca przynosi liczne korzyści, takie jak: tworzenie kultury przedsiębiorczości, kreowanie nowych firm, przepływ wiedzy, uczenie się, absorpcja i tworzenie innowacji, tworzenie wspólnej trajektorii rozwoju, możliwość wspólnego aplikowania o zewnętrzne środki finansowe na rozwój działalności innowacyjnej (*Klustry...*, 2015).

### Dostępność poszczególnych źródeł informacji dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstw usługowych

Z wymienionych 10 potencjalnych źródeł informacji dla rozwoju innowacji za najbardziej dostępne dla firm usługowych respondenci uznali: klientów (34,7% wskazań) i wewnętrzne materiały przedsiębiorstwa (33,1%) (rys. 2).



Rysunek 2. Dostępność poszczególnych źródeł informacji dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstw usługowych (wypowiedzi przedstawicieli firm usługowych)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań IBRKK z III kwartału 2015 r.

Wśród źródeł informacji najbardziej dostępnych dla przedsiębiorstw usługowych klienci znaleźli się na pierwszym miejscu, gdyż:

- bezpośredni kontakt z klientem, będący charakterystyczną cechą działalności usługowej, pozwala na szybkie poznanie potrzeb i preferencji klientów oraz dynamiczne i kreatywne odniesienie się do ich oczekiwań (personalizacja obsługi klienta),
- kluczową rolę w generowaniu i wdrażaniu nowych rozwiązań w zakresie procesu obsługi klienta i działań marketingowych odgrywają pracownicy mający bezpośredni kontakt z klientem; w literaturze podkreśla się, że

stanowią oni istotny element wiedzy przedsiębiorstwa usługowego, zaangażowany w proces poszukiwania, tworzenia i wdrażania innowacji (Charucka, 2013; *Innowacje...*, 2005).

Drugą grupą źródeł informacji dla innowacji pod względem ich dostępności dla przedsiębiorstw sektora usług stanowią: dostawcy (30,1% wskazań), różnego rodzaju publikacje (29,4%) oraz konferencje, targi i wystawy (28,5%).

Niepokojące jest, że w badaniu IBRKK tylko 15–18% respondentów wskazało stowarzyszenia i różne zrzeszenia branżowe za istotne źródła informacji dla innowacji, co potwierdza zasadność krytycznych uwag odnoszących się do działalności informacyjnej i edukacyjnej tych organizacji (Kłosiewicz-Górecka i in., 2015).

Za najmniej dostępne dla przedsiębiorstw usługowych źródła informacji dla rozwoju innowacji uznali ankietowani jednostki naukowe, instytuty badawcze, szkoły wyższe (63,5% wskazań) oraz firmy konsultingowe, prywatne instytucje B+R (55,5%). W sytuacji, gdy ponad połowa badanych uznaje, że współpraca w zakresie innowacji z instytutami badawczymi (szkoły wyższe, instytuty branżowe, instytuty PAN) jest dla nich trudno dostępna, wynik ten trzeba uznać za niepokojący dla rozwoju innowacyjnej gospodarki.

Pozytywnym zjawiskiem jest odnotowany w badaniach GUS stopniowy wzrost znaczenia instytutów badawczych i szkół wyższych jako źródeł informacji dla innowacji. Ich wysokie znaczenie dla przedsiębiorstw sektora usług oceniło:

- 4,6% respondentów w badaniu dotyczącym lat 2006–2008 (*Działalność innowacyjna...*, 2010);
- 8,2% – w badaniu dla lat 2010–2012 (*Działalność innowacyjna...*, 2013).

Jest to prawdopodobnie wynik nasilającej się w kraju działalności informacyjno-edukacyjnej wskazującej potrzebę współpracy przedstawicieli praktyki gospodarczej i sfery nauki w zakresie innowacji (*Współpraca...*, 2016).

### **Dostępność poszczególnych źródeł informacji dla rozwoju działalności innowacyjnej według wielkości przedsiębiorstwa usługowego**

Nie wszystkie źródła informacji dla innowacji są, w ocenie przedstawicieli przedsiębiorstw usługowych, w tym samym stopniu dostępne dla przedsiębiorstw mikro, małych, średnich i dużych. Za źródła informacji, do których dostęp jest podobny dla wszystkich przedsiębiorstw usługowych, niezależnie od ich wielkości i przedmiotu działania, uznano (tab. 1):

- a) wewnętrzne źródła informacji przedsiębiorstwa, choć zakres i jakość informacji, które można pozyskać z tego źródła, jest zależna od wielkości firmy; w dużych przedsiębiorstwach usługowych z uwagi na istniejące służby marketingowe, a niekiedy własne zaplecze badawczo-rozwojowe,

- zasoby informacji są bogatsze, a ich wykorzystanie, ze względu na zastosowane metody analizy, może lepiej służyć działalności innowacyjnej firmy dużej;
- b) dostawców – niektóre mikro i małe firmy usługowe (np. z sekcji: handel; naprawa pojazdów samochodowych) mają lepsze relacje z dostawcami niż duże firmy i chętnie korzystają z informacji rynkowych i doradztwa oferowanego im przez dostawców (np. przedsiębiorstwa hurtowe); jednak duże przedsiębiorstwa usługowe, w tym działające w systemie sieciowym (np. sieci handlowe) potrafią w ramach negocjacji handlowych zdobywać od swoich partnerów biznesowych wiedzę o innowacyjnych produktach i technologiach świadczenia usług oraz komunikacji z klientami;
- c) konkurencję i inne przedsiębiorstwa z tej samej sekcji – większy dostęp dużych i średniej wielkości firm usługowych do nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, a także wyższe umiejętności w pozyskiwaniu informacji rynkowych i ich analizie (np. z wykorzystaniem wywiadu gospodarczego, profesjonalnego benchmarkingu) sprawiają, że zakres i jakość informacji pochodzących od konkurentów, mogących służyć rozwojowi innowacji w firmie, zwykle lepiej służą większym niż mikro i małym firmom usługowym; w małych, niezależnych przedsiębiorstwach usługowych najbardziej popularne jest „podglądanie” konkurentów i naśladownictwo innowacji wprowadzonych w dużych firmach usługowych.

Tabela 1

Dostępność poszczególnych źródeł informacji dla rozwoju działalności innowacyjnej według wielkości przedsiębiorstwa usługowego, w % wypowiedzi przedstawicieli firm usługowych

| Dostępność dla firmy                    | Przedsiębiorstwa według wielkości: |                      |                       |                             |
|---|------------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------------|
|   | do 9<br>pracujących                | 10–49<br>pracujących | 50–249<br>pracujących | 250 i więcej<br>pracujących |
| źródła wewnętrzne przedsiębiorstwa      |                                    |                      |                       |                             |
| Mała                                    | 33,3                               | 29,6                 | 8,3                   | 31,8                        |
| Średnia                                 | 44,7                               | 31,3                 | 45,8                  | 22,7                        |
| Duża                                    | 22,0                               | 39,1                 | 45,8                  | 45,5                        |
| inne przedsiębiorstwa należące do grupy |                                    |                      |                       |                             |
| Mała                                    | 44,0                               | 40,9                 | 33,3                  | 31,8                        |
| Średnia                                 | 42,6                               | 40,0                 | 37,5                  | 40,9                        |
| Duża                                    | 13,5                               | 19,1                 | 29,2                  | 27,3                        |
| dostawcy                                |                                    |                      |                       |                             |
| Mała                                    | 21,3                               | 29,6                 | 16,7                  | 18,2                        |
| Średnia                                 | 45,4                               | 46,1                 | 52,1                  | 45,5                        |
| Duża                                    | 33,3                               | 24,3                 | 31,3                  | 36,4                        |
| klienci                                 |                                    |                      |                       |                             |
| Mała                                    | 22,0                               | 18,3                 | 22,9                  | 9,1                         |
| Średnia                                 | 46,1                               | 45,2                 | 41,7                  | 50,0                        |
| Duża                                    | 31,9                               | 36,5                 | 35,4                  | 40,9                        |

| konkurenci i inne przedsiębiorstwa z tej samej branży                                    |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|
| Mała   | 34,0 | 31,3 | 25,0 | 31,8 |
| Średnia  | 41,8 | 43,5 | 56,3 | 40,9 |
| Duża   | 24,1 | 25,2 | 18,8 | 27,3 |
| firmy konsultingowe, laboratoria komercyjne, prywatne instytucje B+R                     |      |      |      |      |
| Mała   | 59,6 | 55,7 | 47,9 | 45,5 |
| Średnia  | 31,2 | 28,7 | 39,6 | 27,3 |
| Duża   | 9,2  | 15,7 | 12,5 | 27,3 |
| placówki naukowe PAN, instytuty badawcze, szkoły wyższe, zagraniczne instytucje badawcze |      |      |      |      |
| Mała   | 72,3 | 60,0 | 54,2 | 45,5 |
| Średnia  | 27,0 | 31,3 | 29,2 | 40,9 |
| Duża   | 0,7  | 8,7  | 16,7 | 13,6 |
| konferencje, targi, wystawy  |      |      |      |      |
| Mała   | 29,8 | 32,2 | 25,0 | 13,6 |
| Średnia  | 43,3 | 40,9 | 47,9 | 36,4 |
| Duża   | 27,0 | 27,0 | 27,1 | 50,0 |
| czasopisma i publikacje (naukowe, techniczne, handlowe itp.)                             |      |      |      |      |
| Mała   | 26,2 | 31,3 | 25,0 | 22,7 |
| Średnia  | 44,7 | 40,9 | 47,9 | 31,8 |
| Duża   | 29,1 | 27,8 | 27,1 | 45,5 |
| towarzystwa i stowarzyszenia naukowo-techniczne, specjalistyczne i zawodowe)             |      |      |      |      |
| Mała   | 49,6 | 48,7 | 35,4 | 45,5 |
| Średnia  | 37,6 | 34,8 | 45,8 | 31,8 |
| Duża   | 12,8 | 16,5 | 18,8 | 22,7 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań IBRKK z III kwartału 2015 r.

W opinii przedstawicieli dużych i średniej wielkości przedsiębiorstw usługowych, mają one przewagę nad małymi firmami w dostępie do następujących źródeł informacji:

- klienci – przewaga polega nie na dostępności tego źródła, ale możliwości pozyskania pogłębionej wiedzy o kliencie dzięki posiadaniu technologii pozwalających na analizę wielkości i struktury zakupów klientów, a także wykorzystywaniu wiedzy o zachowaniach zakupowych klientów z badań konsumentów, realizowanych przez różne ośrodki badawcze, co dla mikro i małych firm jest często technologicznie i finansowo niedostępne;
- placówki naukowe PAN, laboratoria komercyjne, prywatne instytucje B+ – na małą dostępność tego źródła informacji wskazało 72,3% przedstawicieli mikro firm usługowych i 45,5% przedsiębiorstw dużych;
- konferencje, targi, wystawy – na małą dostępność tego źródła informacji nie tylko ze względów finansowych, ale również braku czasu, wskazało 29,8% przedstawicieli mikro firm usługowych i 13,6% przedsiębiorstw dużych.

## Podsumowanie

Do źródeł informacji najwyżej cenionych pod względem przydatności dla działalności innowacyjnej firmy usługowej uznano kontakty z klientami oraz

materiały pozostające wewnątrz przedsiębiorstwa, a w dalszej kolejności konkurentów, dostawców oraz konferencje, targi i wystawy. Natomiast za najmniej dostępne dla przedsiębiorstw usługowych źródła informacji uznano instytuty badawcze, szkoły wyższe i prywatne instytucje B+R oraz firmy konsultingowe, co potwierdza słabą współpracę praktyki gospodarczej i nauki. Jest to zły prognostyk dla innowacyjności i konkurencyjności krajowych firm usługowych i wzrostu gospodarczego kraju w przyszłych okresach. Dla zwiększenia wśród menedżerów poziomu wiedzy o rynku i potrzebach oraz preferencjach zakupowych klientów, a także umiejętności wykorzystania informacji biznesowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem usługowym, istnieje potrzeba:

- intensyfikacji działań informacyjno-edukacyjnych dotyczących źródeł i rodzajów informacji rynkowej, możliwych dostawców informacji biznesowej oraz znaczenia informacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- intensyfikacji działań edukacyjnych w zakresie technik przetwarzania i analizy danych rynkowych,
- popularyzacji najlepszych praktyk krajowych i światowych w zakresie wykorzystywania informacji rynkowych i prowadzenia analiz w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

## Bibliografia

- Charucka, O. (2013). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstwa w sektorze usług*. Warszawa: Akademia Finansów i Biznesu Vistula.
- Drucker, P.F. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: PWE.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012* (2013). Warszawa: GUS.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009* (2010). Warszawa: GUS.
- Gallouj, F. (2002). Innovation in services and the attendant old and new myths. *Journal of Socio-Economics*, 31, (2), 137–154.
- Hjalager, A.H. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23 (5), 465–474.
- Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć* (2005). Warszawa: PARP.
- Klastry w Polsce* (3.12.2015). Pobrano z: [www.pi.gov.pl/klastry/chapter\\_95882.asp](http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter_95882.asp).
- Kotler, Ph. (2005). *Marketing*. Poznań: Prentice Hall-Rebis.
- Kłosiewicz-Górecka, U., Czapska, J., Bielska, A. (2015). *Raport. Źródła i rodzaje informacji rynkowych oraz znaczenie wywiadu biznesowego w polskich firmach*. Warszawa: IBRKK, SCIP.
- Kusa, R. (2015). *Innowacyjność małych przedsiębiorstw usługowych. Studium przypadku*. Pobrano z: [www.zarz.agh.edu.pl/rkusa/ZZ\\_P12\\_04%27%20InnowacyjnoseMalychPrzedsiębiorstwUsługowych.pdf](http://www.zarz.agh.edu.pl/rkusa/ZZ_P12_04%27%20InnowacyjnoseMalychPrzedsiębiorstwUsługowych.pdf), 382.
- Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A., Potocki, A. (2007). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Difin.
- Niedzielski, P., Rychlik, K., Markiewicz, J. (2015). *Innowacyjność przedsiębiorstw sektora usług – nowe ścieżki rozwoju*. Pobrano z: [www.instytut.info/IVkonf/referaty/Niedzielski.pdf](http://www.instytut.info/IVkonf/referaty/Niedzielski.pdf).
- Pilarski, R., Rawski, W. (2007). Rodzaje źródeł informacji marketingowej i ich znaczenie dla polskich przedsiębiorstw. *Marketing i Rynek*, 3.



- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji* (2005). Bruksela: Komisja Europejska.
- Pomykański, A. (2001). *Zarządzanie innowacjami*. Warszawa–Łódź: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Poznańska, K. (2003). *Innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Centrum Wiedzy AIESEC Polska, Komitet Lokalny SGH.
- Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2015* (2015). Warszawa: GUS.
- Sojkin, B. (2009). *Informacyjne podstawy decyzji marketingowych*. Warszawa: PWE.
- Współpraca na rzecz innowacji* (1.06.2016). Pobrano z: [www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_86197.asp?soid=2422733E3F3A454BBEDCDE7C10323249](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197.asp?soid=2422733E3F3A454BBEDCDE7C10323249).

### Sources of Information for Innovation in the Service Sector

**Keywords:** sources of innovation, innovations, services

**Summary.** The objective of the article is to identify sources of information for innovation and their accessibility for service enterprises. The subject of the analysis are sources of information for innovation, both the most valued by service enterprises and the least accessible sources of information. The article was prepared on the basis of subject literature and results of a quantitative research carried out by the CAWI method in the third quarter of 2015 among representatives of managements of service enterprises diversified in terms of their size and the service section affiliation. The research findings allowed deepening the knowledge in the area of information bases for undertaking innovative activity by service enterprises under the conditions of weak dynamics of economic development and strong competition in the market as well as dynamic development of information and communication technologies. The most useful sources of information for innovation for a service company are contacts with customers and internal materials remaining at an enterprise, then those of competitors and suppliers. On the other hand, as the least accessible sources of information managers of service enterprises considered research institutes and universities as well as private R & D institutions, what confirms a poor cooperation of the business practice with science. The article is of the research nature.

*Translated by Stanisław Kasperec*

### Cytowanie

- Kłosiewicz-Górecka, U. (2016). Źródła informacji dla innowacji w sektorze usług. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 327–337.



Jarosław A. Kowalski

Politechnika Łódzka  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
e-mail: [kowalski@p.lodz.pl](mailto:kowalski@p.lodz.pl)

## Zróżnicowanie co-brandingowych marek wspierających w różnych kategoriach produktów

**Kod JEL:** M370

**Słowa kluczowe** marka, co-branding, co-branding wspierający, marka wspierająca

**Streszczenie.** Wspieranie marek produktów markami zewnętrznymi jest coraz częściej spotykanym zjawiskiem na rynku. Co-branding może dotyczyć dwóch (lub więcej) marek produktów, które często będąc komplementarnymi dla siebie, wspierają się wzajemnie, przekazując docelowemu odbiorcy komunikat o korzyściach płynących z synergii, lub być efektem współpracy podjętej przez różne przedsiębiorstwa. Może też dotyczyć używania przez markę produktu innej zewnętrznej marki w celu poprawy wizerunku, wzrostu zaufania, odwołania się do racjonalnego lub wręcz przeciwnie, emocjonalnego argumentu. Uzyskiwanie korzyści z migracji wartości z marki zewnętrznej na markę produktu skłania przedsiębiorstwa (także organizacje non profit oraz instytucje publiczne) do uwzględniania w swoich strategiach dotyczących marki tej formy działania promocyjnego. W artykule, na podstawie przeprowadzonego badania, podjęto próbę odpowiedzi m.in. na pytanie, czy stosowanie strategii marek wspierających jest uniwersalne i zatem podobne dla różnych kategorii produktów, czy też zróżnicowane w zależności od kategorii produktów.

### Wprowadzenie

Już nie tylko właściwe marki produktów są używane do ich oznaczania. Coraz częściej w procesie komunikacji z konsumentem wykorzystuje się inne marki, często niebędące w ogóle związane z danym dobrem, usługą czy nawet firmą,

która je oferuje. Używa się ich w celu osiągnięcia dodatkowych korzyści, których nie można byłoby osiągnąć bez ich zastosowania. W tym kontekście marki te można zaliczyć do marek wspierających, których zadaniem może być poprawa wizerunku, zdobycie zaufania, poświadczenie bezpieczeństwa, miejsca pochodzenia czy jakości, poparcie opinią eksperta lub też odwołanie się do uczuć konsumentów. Postęp dokonujący się na rynku w różnych jego sferach powoduje ciągle poszukiwanie nowych rozwiązań pozwalających na skuteczne konkutowanie z innymi podmiotami. Jedną z najefektywniejszych metod dającą, jak się okazuje, w miarę trwałą w porównaniu do innych przewagę konkurencyjną, jest odpowiednie posługiwanie się marką składające się na szerszy proces zarządzania nią. To właśnie wyrobienie w pamięci konsumentów odpowiednich skojarzeń związanych z werbalną nazwą i graficzną postacią marki daje nić łączącą końcowego odbiorcę z materialnym, dającym się opisać technicznie produktem lub niematerialną beznamietną usługą, nadając tym związkowi wartości i emocji właściwych ludzkim odczuciom.

Celem publikacji jest identyfikacja i przybliżenie różnicowania marek wspierających stosowanych na polskim rynku z próbą ich klasyfikacji. Przedstawiono podstawowe założenia teoretyczne dotyczące tej tematyki i podjęto próbę skonfrontowania ich z realizowaną na polskim rynku praktyką przedsiębiorstw. Ramy artykułu nadają ograniczenia w możliwościach publikacji wyników badań, przedstawiono zatem wybrane kategorie i występujące w nich marki, które można zaliczyć do marek wspierających. Wyniki są rezultatem badań terenowych z wykorzystaniem metody obserwacji zastanej rzeczywistości co do występowania marek wspierających dobra i usługi.

### **Branding dóbr i usług**

Oferowanie produktów bezmarkowych pozbawia wytwórcę możliwości budowania trwałej przewagi konkurencyjnej i skazuje go na proste konkutowanie ceną. To może prowadzić do ciągłej niepewności związanej z podejmowaniem przez konkurentów odpowiednich działań i brakiem możliwości inwestowania w rozwój. Niemal obowiązkiem współczesnych przedsiębiorstw, oprócz nielicznych, które mogą pozwolić sobie na przywództwo kosztowe, jest właściwe zarządzanie swoją marką lub markami.

Rosnąca wiedza i świadomość konsumentów o świecie i zachodzących w nim zjawiskach powoduje, że ich wybory konsumenckie na rynku zawierają coraz więcej zmiennych. Nie tylko łatwa dostępność oraz niska cena będą decydowały o wyborze, ale także takie czynniki jakościowe, jak przestrzeganie określonych wartości przez firmę. Jak zauważa jedna z autorek, wzrastający poziom życia konsumentów w krajach wysoko rozwiniętych skutkuje zwiększaniem się ich szeroko rozumianej świadomości. Pojawieniu się etycznych postaw sprzyja

także rozwój technologii informatycznych umożliwiających szybką i pełną wymianę informacji m.in. na temat negatywnych konsekwencji działań podmiotów rynkowych. W tym kontekście kupowanie postrzegane jest już nie tylko w kategoriach ekonomicznych, ale i społecznych. Decyzje nabywcze jednostek stanowią formę wyrażenia ich poparcia lub dezaprobaty wobec konkretnych podmiotów, ich działań, a także leżących u podstaw tych działań wartości (Zrałek, 2012, s. 163).

Inny z autorów zauważa, że marka wpływa na odczucia konsumentów i ich subiektywną ocenę, która pozwala odróżnić produkty danego producenta od produktów o podobnych cechach funkcjonalnych, ale pochodzących od innych producentów (Kramer, 2004) Ważnym stwierdzeniem, zgodnym z najnowszą wiedzą, jest spostrzeżenie, że proces podejmowania decyzji nabywczych podporządkowany jest bardziej myślom i uczuciom nieświadomym aniżeli świadomym (Zaltman, *How customers think: essential insights into the mind of the market*, 2003, za: Hajduk, 2012, s. 96).

Coraz częściej występująca samoobsługowa forma sprzedaży detalicznej wymusza na producentach takie opakowania produktów, które będą je chroniły, informowały o zawartości, identyfikowały wytwórcę, a także zachęcały do wyboru i zakupu. W tej formie sprzedaży konsument jest w sytuacji sam na sam z produktem i z reguły nie ma mu kto doradzić; i to właśnie zewnętrzna oprawa produktu, czyli opakowanie, ma go przekonać do podjęcia decyzji o zakupie. Jednym z najważniejszych czynników decydujących o wyborze konsumenta jest marka produktu. Świadomość marki oznacza jej znajomość i zwiększa ona prawdopodobieństwo, że marka będzie brana pod uwagę przy zakupie wyrobu. Wykorzystuje się dwie miary: pamięć wspomaganą i pamięć spontaniczną (Rosa, 2011, s. 242) Wskaźnik spontanicznej świadomości marki pokazuje stopień znajomości marki w danej populacji, czyli jaki odsetek konsumentów myśląc o danej kategorii produktów, przypomina sobie daną markę. W sytuacji planowania lub faktycznego zakupu produktu z danej kategorii konsumenci będą wybierać spośród znanych sobie marek, a wysoki wskaźnik stawia markę w uprzywilejowanej pozycji w sytuacji wyboru (Kozielski, Pogorzelski, Dziekoński, 2006, s. 287–288) Duża różnica między wskaźnikiem wspomaganą świadomości marki a wskaźnikiem spontanicznej świadomości marki oznacza płytkie zapamiętanie marki, która ma silnych konkurentów i to właśnie konkurenci są postrzegani jako główni gracze na danym rynku (Kozielski, Pogorzelski, Dziekoński, 2006, s. 298).

### **Co-branding dóbr i usług**

Nie wszystkie produkty posiadają tak silne marki, że są w stanie same z siebie przekonać potencjalnych nabywców do zakupu. Nowe marki czy nowe

linie produktów lub marki pozostające w tyle za liderami swoich rynków potrzebują czasem wsparcia w przekonaniu do siebie konsumentów. Jednym ze sposobów może być wykorzystanie co-brandingu, w którym druga marka przenosi swoją siłę, znajomość, skojarzenia na pierwszą markę. Należy jednak pamiętać, że co-branding niosąc ze sobą nowe możliwości oraz konkretne korzyści, może wiązać się także z ryzykiem związanym m.in. z zachowaniem konsumentów i postępowaniem współpracującego partnera (Grębosz, 2015, s. 32).

Co-branding jest różnie definiowany w zależności od podejścia autora i nie ma jednego zgodnie wypracowanego stanowiska. Za M. Grębosz (2013, s. 66–69) można podać kilka definicji co-brandingu, np.:

1. C. Hillyer i S. Tikoo definiują co-branding jako praktykę podwójnego znakowania produktów, w przypadku którego na produkcie wskazywana jest więcej niż jedna marka.
2. R.P. Grossman definiuje co-branding jako dowolny związek dwóch marek nawiązany w kontekście marketingowym i powiązany z reklamą produktów, lokowaniem produktów oraz strategią dystrybucji.
3. Według T. Kippenbergera, co-branding oznacza współpracę opartą na zaangażowaniu dwóch lub więcej marek charakteryzujących się znacznym stopniem rozpoznawalności u konsumentów przy zachowaniu nazw marek uczestniczących we współpracy.
4. Według J. Kalla, co-branding to oferta korzystająca z dwóch lub więcej zbiorów asocjacji wykreowanych w sponsorujących ją markach, co pozwala uwydatnić jej odrębność wobec ofert konkurencyjnych.
5. H. Mruk stwierdza, że co-branding to umieszczenie dwóch lub więcej znaków na produkcie, co umożliwia bardziej wyraźne pozycjonowanie produktów i powiązanie marek z segmentami, do których są kierowane.

Grębosz przyjmuje, jak sama stwierdza, wąskie lub umiarkowane podejście do co-brandingu, przez który należy rozumieć współpracę przedsiębiorstw mającą na celu wprowadzenie na rynek produktu sygnowanego przez przynajmniej dwie marki partnerskie współtworzące markę co-brandingową (Grębosz, 2013, s. 73). Według autora artykułu, powołując się na wyżej wymienione definicje, podejście obejmujące nie tylko współpracę przedsiębiorstw, ale także wykorzystywanie w zarządzaniu marką marek zewnętrznych, niekoniecznie pochodzących ze współpracy przedsiębiorstw, i oznaczanie nimi swojej oferty w celu osiągnięcia zadań promocyjnych, odnosiłoby się także do tej części praktyki gospodarczej, w której takie zjawiska zachodzą. Píše o tym m.in. J. Kall, wymieniając rodzaje zewnętrznych marek wspierających i zaliczając je do określonych przez siebie elementów wsparcia marki. Do tych elementów zalicza m.in. wsparcie renomą kraju czy renomą regionu pochodzenia, wykorzystanie ambasadorów marki, użycie markowych składników, wsparcie ze strony uczestników kanału dystrybucji, wsparcie reputacją zewnętrzną podmiotu (Kall, 2005, s. 68–75). Nie

przypisuje ich do działań co-brandingu, lecz gdy spojrzeć na zróżnicowanie podejść w literaturze przedmiotu, to można zauważyć, że zawiera się w tych działaniach po przyjęciu a priori podejścia szerszego.

Szersze podejście do co-brandingu obejmowałoby też takie sytuacje, że co-branding zarówno funkcjonalny (wzmocnienie wizerunku marki produktu marką składnika lub komponentu, co ma podkreślić wysoką jakość produktu, np. Intel jako składnik komputerów, Lycra czy Gore-Tex jako składnik wyrobów odzieżowych, podobnie 3M), jak i symboliczny (wykorzystanie marki partnerskiej celem podkreślenia wartości symbolicznych – niematerialnych korzyści, np. Bianchi i Emporio Armani oraz stworzenia określonego wizerunku) można zakwalifikować do strategii wsparcia marki; należy jednak wyraźnie wyróżnić tę formę współpracy ze względu na odrębny i unikalny charakter co-brandingu (Grębosz, 2013, s. 82, 85, 90).

Zdaniem autora, postulowanie przyjęcia szerszego podejścia w definiowaniu co-brandingu można uzasadniać przede wszystkim istotą co-brandingu – występowanie więcej niż jednej marki, celami – osiągnięcie celów rynkowych, skalą – częstość stosowania wielu marek jest coraz większa i obejmuje coraz więcej różnych rynków i znaczeniem – znaczenie multimarkowego znakowania ofert rynkowych jest coraz ważniejsze z punktu widzenia osiągania celów przez przedsiębiorstwa i inne organizacje funkcjonujące na rynku. W opozycji należy postawić przede wszystkim kwestię nawiązania współpracy między przedsiębiorstwami dla budowania marki co-brandingowej i czas trwania. Jeśli w wąskim podejściu rozumie się go jako podjęcie współpracy przedsiębiorstw w celu stworzenia nowego wspólnego projektu rynkowego, to należy przyjąć, tak jak zakłada się w typowych założeniach biznesowych, że czas trwania takiego projektu (produktu, usługi) jest nieograniczony, tak jak, gdy powstaje firma i zaczyna oferować produkty na rynku, to z reguły (oprócz wyjątkowych sytuacji) czas takiego przedsięwzięcia przyjmuje się za nieograniczony. W przypadku przyjęcia szerszego podejścia obejmującego także stosowanie w projekcie rynkowym marek zewnętrznych bez konieczności nawiązania współpracy z innym przedsiębiorstwem, czas takiego projektu może być ograniczony – aż do wyczerpania się korzyści z takiego działania, lub z góry określony, ale może być również nieograniczony. Różnicą pozostaje także współpraca: w wąskim podejściu należy ją rozumieć jako współpracę między przedsiębiorstwami chcącymi wspólnie wdrożyć nowy projekt co-brandingowy, w szerszym ujęciu należy rozumieć ją jako współpracę nie tylko między przedsiębiorstwami, i nie tylko w celu wdrożenia projektu co-brandingowego, lecz jako współpracę (bo już choćby zgoda na wykorzystanie marki jednego z podmiotów wymaga podjęcia celowych i zorganizowanych działań) szerzej rozumianą, obejmującą choćby pewne wspólne działania nawet z dużą asymetrią każdej ze stron.

Konkludując, pewien obszar działań na rynku wymaga opisu odnoszącego się do ujęcia teoretycznego. Przyjęcie szerszego podejścia do pojęcia co-brandingu pozwoliłoby na wypełnienie tej luki. Dla wyróżnienia pewnych odrębności działań, o których wspomniano powyżej, można byłoby przyjąć określenie co-brandingu wspierającego.

### **Co-branding wspierający w wybranych kategoriach produktów spożywczych – analiza porównawcza**

Badanie stosowania co-brandingu wspierającego przeprowadzono w wybranych kategoriach produktów spożywczych. Miało ono odpowiedzieć m.in. na pytania, czy stosowanie powyższej strategii marki może zależeć od kategorii produktów oraz czy dla danej kategorii można wyróżnić charakterystyczne marki wspierające, zidentyfikować marki wspierające w danych kategoriach. Badania zrealizowano w kwietniu i maju 2016 roku w trzech jednostkach sprzedaży detalicznej wielkopowierzchniowej i trzech jednostkach sprzedaży detalicznej o małej powierzchni, z samoobsługową oraz tradycyjną formą sprzedaży, na terenie województwa łódzkiego, metodą obserwacji nieuczestniczącej stanu zastanego. Podmiotem badania były produkty z czterech kategorii produktów spożywczych: herbat, kaw, tłuszczów do smarowania i masła oraz margaryn. Przedmiotem badania było występowanie na etykietach, obok marek produktów, także zewnętrznych marek wspierających.

Jak zauważają autorzy, w przypadku produktu takiego jak herbata, kluczowym elementem jest opakowanie. To ono właśnie stanowi główną składową marki, przyciąga wzrok i skłania do zakupu. Stanowi źródło informacji o marce i produkcie, a także jest ważnym nośnikiem symbolu marki (Dmowski, Śmiechowska, Szemiako, 2011, s. 161, 163). Podobnie jest w wypadku produktów z pozostałych kategorii: kawy, masła i margaryny.

Do najbardziej popularnych marek herbat należą: Lipton, Saga, Dilmah, Tetley, Teekanne, Brook Bond, Minutka, Irving, Posti; najbardziej rozpoznawalne przez konsumentów są Saga i Lipton, najmniej Teekanne oraz Minutka. Czynniki które wpływają na decyzje konsumentów o zakupie herbaty są w 1/5 przyzwyczajenie, prawie w 1/3 cena, a w ponad 1/3 – marka. W przypadku braku ulubionej marki herbaty w sklepie 38% badanych kupi herbatę innej marki, ale aż prawie połowa poszuka ulubionej marki gdzie indziej lub poczeka z zakupem (Dmowski i in., 2011, s. 164–167).

Wobec takiej sytuacji właściciel marki Teekanne podjął intensywne działania promocyjne mające na celu zwiększenie znajomości marki w świadomości nabywców. Kampania reklamowa oparta została na wsparciu marki wizerunkiem czołowego i jednego z najbardziej wówczas rozpoznawalnego polskiego sportowca, skoczek narciarskiemu Adama Małysza. Działania promocyjne przyniosły



efekty, rozpoznawalność marki Teekanne wzrosła i jej pozycjonowanie na polskim rynku herbat poprawiło się.

W poniższych tabelach przedstawiono strategię marki w zakresie co-brandingu wspierającego w czterech kategoriach produktów: w tabeli 1 – herbat, w tabeli 2 – kaw, w tabeli 3 – masła i tłuszczów do smarowania, zaś w tabeli 4 – margaryn. W tabelach ujęto marki produktów stosujące marki wspierające.

Tabela 1

## Marka w kategorii produktu: herbata

| Marka                  | Marka wspierająca                     | Rodzaj marki wspierającej |
|------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| Tudor                  | Royal Privilege                       | unikatowy przywilej       |
| Tet                    | flaga brytyjska                       | źródło pochodzenia (kraj) |
| Biofix Zielona Herbata | Dobra marka. Jakość. Zaufanie. Renoma | promocyjna                |
|                        | Poznaj dobrą żywność                  | promocyjna                |
| Tylos                  | barwy Wielkiej Brytanii               | źródło pochodzenia        |

Źródło: badania własne.

Marki herbat zidentyfikowane w badaniu, które nie stosują marek wspierających, to: Lipton, Dilmah, Tetley, Saga, Twinings, Sir Adalbert's Tea, Ahmad Tea, Teekanne, Jones, Big-Active, Irving, Sir Roger, Zas Earl Grey, Herbata zielona Auchan, Minutka, Chwila dla Dwojga, Loyd, Astra, Basirul, Bestseller g'tea, Earl Grey oraz Malwa.

Marki kawy zidentyfikowane w badaniu stosujące marki wspierające przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

## Marka w kategorii produktu: kawa

| Marka               | Marka wspierająca | Rodzaj marki wspierającej       |
|---------------------|-------------------|---------------------------------|
| Bar Italia Saquella | barwy Włoch       | źródło pochodzenia marki (kraj) |
| Lavazza             | barwy Włoch       | źródło pochodzenia marki (kraj) |
| Kimbo               | barwy Włoch       | źródło pochodzenia marki (kraj) |
| Mazzini Caffè Crema | barwy Włoch       | źródło pochodzenia marki (kraj) |
| Espresso Italiano   | barwy Włoch       | źródło pochodzenia marki (kraj) |

Źródło: badania własne.

Marki kawy zidentyfikowane w badaniu, które nie stosują marek wspierających, to: Jacobs Cronat Gold, Tchibo Family, Gala Ulubiona, Maxwell House, FORT, „Mieszanka kaw drobno mielona Auchan”, Pedro's Active, Woseba Mocca Fix Gold, Douwe Egberts Gold, Tchibo Exclusive, Jacobs Kronung, Dallmayr Classic, Sati, Prima Finezja, MKCafe Sahara, Astra Łagodna, „expresso”, Idee Kaffee, Delta, Segafredo Zanetti, Meo, Davidoff Cafe, Pellini Top, Illy,

Caffeteria Mokate, Marila, Cafe do Brasil, Astra, Zicaffe, Cafes Guilis, Cosmai-Caffe, Mayo, Big-Active, Kopiko Java Coffee, Nescafe, Tassimo, Sunset Coffee Rebels oraz Carte Noir.

Marki masła i tłuszczów do smarowania zidentyfikowane w badaniu, stosujące marki wspierające, przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3

Marka w kategorii produktu: masło i miks tłuszczowy do smarowania

| Marka                               | Marka wspierająca   | Rodzaj marki wspierającej   |
|-------------------------------------|---|---|
| Masło Ekstra Polmlek                | z Tradycją z Warlubia   | źródło pochodzenia (miejscowość)  |
| Osełka wiejska Jana                 | Poznaj dobrą żywność,<br>Q PCBC Certyfikat  | potwierdzenie jakości<br>potwierdzenie jakości  |
| Pasłęcki miks                       | Docień polskie<br>Pasłek – stolica sera   | promocyjna<br>źródło pochodzenia  |
| Osełka Warlubska<br>Śmietankowa     | z Tradycją z Warlubia   | źródło pochodzenia  |
| Masło osekowe ekstra<br>Polmlek     | z Tradycją z Warlubia   | źródło pochodzenia  |
| Masło ekstra Osełka<br>Górska Sobik | Najlepsze w Polsce<br>Laur Konsumenta 2008<br>Laur Konsumenta 2009<br>Top Marka 2011<br>Konsumencki Lider Jakości<br>2012 | nagroda konkursu gospodarczego<br>nagroda konkursu konsumenckiego<br>nagroda konkursu konsumenckiego<br>nagroda konkursu gospodarczego<br>nagroda konkursu konsumenckiego |
| Osełka Masło Zanetti                | barwy Włoch<br><br>Polecam: ...   | źródło pochodzenia marki (kraj)<br>[wyprodukowane: „źródło pochodzenia Polska”]<br>opinia eksperta  |
| Masło ekstra<br>Łaciate             | Złoty Medal MTP Polagra<br>2009<br>Poznaj dobrą żywność   | nagroda konkursu gospodarczego<br>(targi)<br>potwierdzenie jakości  |
| Masło polskie<br>Mlekovita          | Laur Konsumenta 2014<br>Poznaj dobrą żywność  | nagroda konkursu konsumenckiego<br>potwierdzenie jakości  |
| Masło Pasłęckie 83%                 | Docień polskie Top Produkt<br>Pasłek  | promocyjna<br>źródło pochodzenia (miejscowość)  |
| Masło Polskie ziołowe<br>Mlekovita  | Laur Konsumenta 2014  | nagroda konkursu konsumenckiego   |

Źródło: badania własne.

Marki masła i tłuszczów do smarowania zidentyfikowane w badaniu, które nie stosują marek wspierających, to: Masło Ekstra Brackie, Kerrygold, Masło Lumiko, Podlaskie do Smarowania, Osełka Śniadaniowa, Osełka Mlekovita, Masło Ekstra Osełka Lumiko, Osełka Masło Ekstra Auchan, Dublin Dairy, Masło Ekstra Krasnystaw, Masło Ekstra Paczka od Krowy, Finuu Masło Fińskie, President Masło, Masło Ekstra Lumiko, Lurpak Duńskie Masło, Masło z Czosnkiem i Pietruszką Pasłek, Masło bez Laktozy Lumiko, Masło Czosnkowe Jagr.

Marki margaryn zidentyfikowane w badaniu stosujące marki wspierające przedstawiono w tabeli 4. Marki margaryn zidentyfikowane w badaniu, które nie stosują marek wspierających to: Flora Pro-Activ, Benewita, Flora Light dla Zdrowego Serca, Margaryna Roślinna Bielmar, Flora Original dla Zdrowego Serca oraz Fithia.

Tabela 4

Marka w kategorii produktu: margaryna

| Marka                    | Marka wspierająca   | Rodzaj marki wspierającej   |
|--------------------------|---|-----------------------------|
| Benecol z oliwą z oliwek | Rekomendowany przez Fundację Rozwoju Kardiologii w Zabrzu | opinia ekspercka instytucji |
| Rama                     | Wiem, co wybieram   | marka wspierająca Unilever  |
| Optima Cardio            | Rekomendacja: Polskie Towarzystwo Dietetyki               | opinia ekspercka instytucji |

Źródło: badania własne.

Wyniki badania pokazują wyraźnie, że w takich kategoriach produktów spożywczych, jak kawy i herbaty, stosowanie marek wspierających jest sporadyczne, natomiast w kategoriach produktów tłuszczowych marki wspierające są ważnym elementem strategii marki w procesie komunikacji z rynkiem.

W kategorii herbat strategia ta dotyczy marki aspirującej, która wykorzystuje marki promocyjne „Dobrą markę” i „Poznaj dobrą żywność” oraz angielskich marek odwołujących się do tradycji angielskich herbat.

W kategorii kaw występuje tylko odwołanie do źródła pochodzenia kaw, a właściwie do źródeł pochodzenia marek (barwy Włoch), gdyż był przypadek, w którym barwy Włoch wskazują na pochodzenie z Półwyspu Apenińskiego, ale dodatkowa adnotacja wskazuje na miejsce spalania kawy w Polsce. Producent wykorzystał tu dwa źródła pochodzenia: pochodzenie marki i miejsce procesu produkcyjnego. W powszechnej opinii włoskie kawy należą do najlepszych, zaś spalane w Polsce znane są głównie na rodzimym rynku.

Zatem w kategorii kawy, a także w kategorii herbaty co-branding wspierający występuje sporadycznie. Stosowana tu forma brandingu to na ogół pojedyncza marka rodzinna obejmująca różne linie produktów, zarówno w zakresie poszerzenia, jak i pogłębienia asortymentu.

W kategorii produktów tłuszczowych, zarówno w grupie masła, jak i margaryn, badania pokazały, że stosowanie co-brandingu wspierającego jest ważnym elementem strategii marki. Szczególnie w grupie produktów aspirujących wykorzystywanie marek zewnętrznych dających wsparcie marce podstawowej jest częstym zjawiskiem stosowanym przez wielu producentów właścicieli marek (Poznaj dobrą żywność, Q PCBC Certyfikat, Doceń polskie, Najlepsze w Polsce,

Laur Konsumenta, Top Marka, Konsumentencki Lider Jakości, Medal Międzynarodowych Targów Poznańskich, Fundacja Rozwoju Kardiochirurgii w Zabrze czy Polskie Towarzystwo Dietetyki).

### Podsumowanie

Przeprowadzone badania, przedstawione w okrojonym zakresie, pokazują występowanie co-brandingu wspierającego na polskim rynku. Zauważa się zróżnicowanie jego występowania w zależności od kategorii produktu. W artykule odniesiono się do ograniczonej liczby kategorii produktów, badania obejmują znacznie większą ich liczbę. Wyniki badań wskazują na:

- występowanie samego zjawiska co-brandingu wspierającego w różnych grupach dóbr i usług,
- zróżnicowanie stosowania co-brandingu w zależności od kategorii produktu,
- zróżnicowaną częstotliwość stosowania co-brandingu wspierającego w różnych kategoriach produktów, od sporadycznego wykorzystywania przez pojedynczego właściciela marki aż do bardzo częstego stosowania przez wielu producentów/usługodawców,
- specyfikę niektórych marek wspierających dla określonej, konkretnej grupy,
- uniwersalność niektórych marek wspierających, mających zastosowanie w różnych grupach,
- zróżnicowanie marek wspierających, odwołujących się do różnych wartości,
- zróżnicowanie wartości, które reprezentują sobą marki wspierające.

Wnioskując z wyników przeprowadzonych badań oraz prowadzonych analiz, można zauważyć, że decydenci w przedsiębiorstwach, podejmując decyzje o stosowaniu marki wspierającej, biorą pod uwagę takie czynniki, jak najbliższe otoczenie konkurencyjne, zakres rynku, zróżnicowanie preferencji nabywców, zgodność marki wspierającej z marką produktu czy znajomość marki wspierającej na danym rynku. Specyfika kategorii produktowej ma znaczący wpływ na decyzje podejmowane w tym zakresie.

Zastosowanie przez konkurenta strategii co-brandingu wspierającego może też mobilizować firmy z branży do podejmowania podobnych działań. Istotne mogą być także aspekty: organizacyjny i finansowy. Możliwość posługiwania się daną marką zewnętrzną może być poprzedzone koniecznością udziału w konkursie gospodarczym i zajęcia pierwszego lub wysokiego miejsca w porównaniu do produktów konkurencyjnych, lub też dostrzeżenia walorów produktu przez ekspertów w danej dziedzinie. Posługiwanie się marką zewnętrzną może też być związane z koniecznością poniesienia znaczących kosztów przeznaczonych na zgodę właściciela praw do marki na posługiwanie się nią jako marką wspierającą.

Stosowanie co-brandingu wspierającego może też świadczyć o aspiracjach marki. Marka, która jest ulokowana na rynku, ma określoną na nim pozycję, a jej właściciele są z niej zadowoleni, nie musi podejmować aktywnych działań, które miałyby to zmienić. Z kolei marka, która chce więcej, będzie marką aspirującą, poszukuje więc rozwiązań, które pomogą jej w osiągnięciu tego celu. Jeśli zarządzający marką oczekują od niej np. wzrostu sprzedaży, wejścia na inne rynki, wyższego pozycjonowania, to podejmą aktywne działania związane z marką. Jednym z tych rozwiązań może być stosowanie co-brandingu wspierającego z wykorzystaniem marki zewnętrznej, od której marka produktu może otrzymać natychmiast wartości (tożsamość i wizerunek), które sama musiałaby wypracowywać latami. Zastosowanie strategii co-brandingu wspierającego może być skutecznym mechanizmem pozwalającym uzyskać przez markę określone wartości znacznie szybciej niż w normalnych warunkach, jednak trzeba też uważać, aby nie uzależnić jej od marki wspierającej.

Złożoność rozwiązań w zakresie zarządzania marką wynikająca z uwarunkowań rynku oraz specyfiki oferowanych produktów uczyła na to, że należy nieustannie pamiętać, iż mimo ciągle przyrastającej wiedzy z zakresu zarządzania, podejmowanie decyzji w tak delikatnej i newralgicznej kwestii, jak sposób posługiwania się marką, pozostanie w znacznej części sztuką, w której to człowiek opierając się na dostępnej wiedzy oraz intuicji popartej doświadczeniem praktycznym musi podejmować właściwe decyzje prowadzące do sukcesu.

## Bibliografia

- Dmowski, P., Śmiechowska, M., Szemiako, D. (2011). Znaczenie marki produktu i jej wpływ na wybór herbaty przez konsumentów. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 660, *Ekonomiczne Problemy Usług*, 72, 155–168.
- Grębosz, M. (2013). *Co-branding. Koncepcja i uwarunkowania rozwoju*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Grębosz, M. (2015). *Partner brands selection in co-branding projects*. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing.
- Hajduk, G. (2012). Uwarunkowania decyzji zakupu materialnych dóbr konsumpcyjnych – perspektywa nabywcy i producenta. *Handel Wewnętrzny*, 9–10 (2), 95–103.
- Kall, J. (2005). *Tożsamość marek należących do sieci detalicznych*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Kozielski, R., Pogorzelski, J., Dziekoński, M. (2006). Komunikacja marketingowa. W: R. Kozielski (red.), *Wskaźniki marketingowe* (s. 325–454). Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Kramer, T. (2004). *Podstawy marketingu*. Warszawa: PWE.
- Rosa, G. (2011). Moc i siła marki w usługach. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 660, *Ekonomiczne Problemy Usług*, 72, 241–250.
- Zrałek, J. (2012). Idea Fair Trade – nowe zjawisko w zachowaniach konsumentów. *Handel Wewnętrzny*, 9–10 (2), 163–173.

### **Differentiation of Co-Branding Supporting Brands in the Various Product Categories**

**Keywords:** brand, co-branding, co-branding supporting brands, supporting brands

**Summary.** The process of supporting products' brands with external brands is increasingly common phenomenon in the market. Co-branding may involve two (or more) products' brands that are complementary to each other. They pass a message to the target audience about the benefits of synergy or the result of cooperation undertaken by different companies. It can also involve the usage by the product's brand other external brand to improve its image, increase trust, appeal to the rational, or on the contrary, emotional argument. Getting the benefits of migration of values of the outside brand encourages companies (also non-profit organizations and public institutions) to take this form of brand promotion activities into their strategies. The article, based on studies, attempts to answer, among others, the question whether the use of supporting brand strategy is universal and therefore similar for the different categories of products or varied.

*Translated by Jarosław A. Kowalski*

#### **Cytowanie**

Kowalski, J.A. (2016). Zróżnicowanie co-brandingowych marek wspierających w różnych kategoriach produktów. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 339–350.

Dominika Kuberska<sup>1</sup>, Karolina Suchta<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
e-mail: dominika.kuberska@uwm.edu.pl

<sup>2</sup> doktorantka Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie  
e-mail: karolasuchta@wp.pl

## Marka jako determinanta zakupu na rynku certyfikowanej żywności dla niemowląt i małych dzieci

**Kod JEL:** D12, M31

**Słowa kluczowe:** marka, determinanty zakupu, certyfikowana żywność dla dzieci

**Streszczenie.** Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących zachowań matek w zakresie korzystania z certyfikowanych produktów żywnościowych dla niemowląt i małych dzieci ze szczególnym naciskiem położonym na markę jako determinantę ich decyzji nabywczych. Na podstawie tak sformułowanego celu przeprowadzono badania ankietowe, w których podjęto się ustalenia roli marki w procesie zakupu. W toku badań stwierdzono, że marka jest jedną z kluczowych determinant kierujących zachowaniem matek. Ustalono ponadto, że istnieją przesłanki do stwierdzenia, iż są one lojalne wobec marek certyfikowanych produktów żywnościowych dla niemowląt i małych dzieci.

### Wprowadzenie

Dynamika przemian gospodarczych, turbulentność otoczenia rynkowego oraz szeroko rozumiana globalizacja rynków wymusza na dzisiejszych przedsiębiorstwach potrzebę dużej elastyczności. Umiejętność dostosowania swojej oferty rynkowej do stale zmieniających się potrzeb konsumentów stanowi klucz do sukcesu w każdej branży. Występowanie lub kreowanie nowych potrzeb skut-

kuje wykształcaniem się nowych, dotychczas nieznanymi rynków. Trend ten doskonale uwidacznia się w odniesieniu do najmłodszych konsumentów, a w szczególności na rynku certyfikowanej żywności dla niemowląt i małych dzieci. Współcześnie jest on jednym z najprężniej rozwijających się segmentów światowego rynku spożywczego. Co więcej, według danych zamieszczonych w raporcie *Allied Market Research*, do 2020 roku przychody na światowym rynku *baby food* będą kształtowały się na poziomie 72,7 mld USD. Jednocześnie w latach 2015–2020 skumulowany roczny wskaźnik wzrostu wyniesie 6,4% (*Baby food...*, 2015).

Rynek certyfikowanej żywności dla niemowląt i małych dzieci pod wieloma względami jest specyficzny. Tym, co go wyróżnia na tle pozostałych, jest w szczególności wyraźne rozróżnienie osoby nabywcy od konsumenta. Wynika to z faktu, że podmiotem rzeczywiście spożywającym dany produkt jest dziecko, natomiast ze względu na oczywiste ograniczenia nie może być on jednocześnie nabywcą. Dlatego też w roli jego reprezentanta na rynku występuje osoba dorosła, którą zazwyczaj jest matka. Inną właściwością omawianego rynku jest trudność w określeniu grupy czynników, które determinują popyt na certyfikowane produkty żywnościowe przeznaczone dla najmłodszych. Poza klasycznymi uwarunkowaniami demograficznymi oraz ekonomicznymi do analizy należy włączyć także kwestie związane z zaufaniem oraz lojalnością. W związku z tym ewoluuje również nastawienie do rywalizacji rynkowej, która obecnie opiera się szczególnie na budowaniu trwałego zaufania do marki.

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących zachowań matek w zakresie korzystania z certyfikowanych produktów żywnościowych dla niemowląt i małych dzieci, ze szczególnym naciskiem na markę jako determinantę ich decyzji nabywczych. Wykorzystanym do realizacji tego celu narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Na podstawie przeprowadzonych badań ustalono, że większość matek korzysta z produktów oferowanych na analizowanym rynku. Ich wybór jest najczęściej determinowany tolerancją przez dziecko oraz wysoką jakością. Marka także może być zaliczona do grona kluczowych determinant zakupu tego rodzaju żywności. Wśród ankietowanych matek dominuje postawa lojalności wobec marek certyfikowanych produktów żywnościowych, a skłonność do zamiany dotychczas preferowanej marki na nowo wprowadzoną i mniej znaną wykazuje jedynie 14% badanej populacji.

### **Istota i znaczenie marki**

Współczesne warunki, w których funkcjonują przedsiębiorstwa, stwarzają konieczność stałego poszukiwania coraz to nowszych i doskonalszych sposobów konkurencyjności. Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że atrybuty dotychczas warunkujące atrakcyjność produktu, takie jak niska cena lub też innowacyjność w wy-



miarze technologicznym, obecnie nie stanowią już wystarczającej bariery zabezpieczającej przed naśladownictwem. Tym samym najbardziej pożądanymi stały się charakterystyki, które stanowią indywidualną wartość i trwałą siłę przedsiębiorstwa (Liczmańska, 2013). Zazwyczaj firmy budują swoją strategię konkurencyjną w oparciu o zestaw atrybutów. W znacznej większości przypadków jednym z nich jest marka. Można powiedzieć, że w ostatnich latach wyraźnie uwidocznił się proces fascynacji marką (Liczmańska, 2008).

Należy podkreślić, że marka nie jest pojęciem nowym, stworzonym wyłącznie na potrzeby współczesnej gospodarki. Wręcz przeciwnie, termin ten uznawany jako sposób identyfikacji towarów różnych producentów znany jest od wieków (Keller, 2015). W literaturze przedmiotu występuje wiele jej definicji, które można uporządkować w ramach dwóch grup. Do pierwszej z nich należy zaliczyć wszystkie określenia, w których markę traktuje się jako swego rodzaju wartość dodaną do produktu podstawowego. Przykładem takiego podejścia jest definicja Kotlera, w której „marka to nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona celem identyfikacji dóbr i usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia wśród konkurencji” (Kotler, 2005). Natomiast w drugiej grupie definicji markę postrzega się jako coś więcej niż tylko nazwę, termin bądź znak. Marka zawiera w sobie kombinację produktu z pewnymi wartościami emocjonalnymi, które są z nim ściśle powiązane. Takie powiązanie występuje m.in. w definicji Kalla, w której „marka to kombinacja produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny, odróżniająca ofertę od ofert konkurencyjnych, dostarczająca konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku” (Kall, 2001).

Znaczenie marki jako narzędzia konkurowania rośnie wraz z potrzebą wyróżnienia się na rynku. Z tego powodu intensywność prowadzonych działań zmienia się w zależności od jego specyfiki. Rynek certyfikowanej żywności dla niemowląt i małych dzieci jest przykładem obszaru, w którym działania marketingowe przedsiębiorstw skupiają się w szczególności na budowaniu zaufania do marki. Problem ten jest niezwykle istotny, ponieważ uczestnikami analizowanego rynku są najmłodszy konsumenci, którzy wymagają wyjątkowej ochrony. Co więcej, kształtując swoją strategię marketingową, producenci muszą wziąć pod uwagę nie tylko konsumentów finalnych, jakimi są dzieci, ale także osoby dorosłe, które występują w roli nabywców. Warto przy tym zaznaczyć, że zazwyczaj przewodnią rolę w podejmowaniu decyzji zakupowych na tym rynku odgrywają matki. To właśnie ich lojalność i przywiązanie do marki są w stanie zagwarantować długofalowy sukces.

### **Rynek certyfikowanej żywności dla niemowląt i małych dzieci w Polsce**

Rynek certyfikowanej żywności dla niemowląt i małych dzieci w ostatnich latach jest jednym z najprężniej rozwijających się segmentów światowego rynku spożywczego. W 2013 roku ogólna wartość rynku wyniosła niespełna 12 mld USD, przy czym światowym liderem od lat niezmiennie pozostaje Europa (45,6%) a na drugim miejscu plasuje się Azja (30%) (Marketline, 2014). Produkty żywnościowe skierowane do najmłodszych konsumentów muszą spełniać niezwykle restrykcyjne normy jakościowe i wymagania prawne. Jest to jeden z głównych powodów, dla którego liczba producentów działających na analizowanym rynku jest ograniczona. Jednak w rzeczywistości największą barierą uniemożliwiającą wejście nowych firm na rynek jest budowane latami zaufanie. W odniesieniu do struktury podmiotowej analizowanego rynku w Polsce jedną z charakterystycznych cech jego strony podaźowej jest jej stosunkowo niski stopień zatomizowania. Bezsprzecznie od wielu lat liderami rynku pozostają Nutricia Polska (należąca do Grupy Danone) – 52,3% rynku w 2013 roku, oraz Nestle – 35%. Na trzecim miejscu plasuje się Hipp z 9,9% udziałem rynkowym (Nutricia, 2014).

Aby utrzymać swoją przewagę rynkową, producenci nieustannie poszukują nowych pomysłów. Ich działania koncentrują się głównie na tworzeniu innowacji w wymiarze produktowym. Z tego też względu asortyment dostępny na polskim rynku jest szeroki i głęboki. To z kolei przekłada się na możliwość wyboru zróżnicowanych artykułów spośród wielu linii produktowych. Istnieje wiele sposobów kategoryzowania certyfikowanych produktów dla niemowląt i małych dzieci. Warto przy tym zauważyć, że nie jest to zadanie łatwe, ponieważ z roku na rok pojawiają się nowości rynkowe, które niejednokrotnie ciężko jest zakwalifikować do konkretnej grupy. Jest to powód, dla którego w zagranicznych opracowaniach można spotkać się z tendencją, której celem jest stosowanie coraz szerszych kategorii produktowych. W Polsce natomiast nadal jednym z najczęściej stosowanych podejść w tym zakresie jest podział na sześć następujących grup: mleka modyfikowane, kaszki, dania obiadowe i zupki, desery i musy owocowe, soki i herbatki, a także ciasteczka i chrupaczki. Często praktyką jest łączenie dań obiadowych i zupek oraz deserów i musów owocowych, a w konsekwencji traktowanie ich jako jednego segmentu (Kołodrub, 2009).

Zarówno w ujęciu wartościowym, jak i ilościowym największym segmentem analizowanego rynku są mleka modyfikowane. Dominacja tej grupy produktowej może wynikać zwłaszcza z konieczności zaspokojenia podstawowych potrzeb żywieniowych dziecka. W sytuacji gdy karmienie naturalne z różnych powodów nie jest możliwe, mleko modyfikowane stanowi jedyny rekomendowany zamiennik mleka matki (Choraży, 2012). Relatywnie wysoki udział w rynku posiadają również kolejne grupy produktowe – dania, desery i musy owocowe oraz

kaszki. Natomiast kategoriami generującymi stosunkowo najniższą sprzedaż są soki i herbatki oraz ciasteczka i chrupaczki (Kołodrub, 2009).

### **Metodyka badań własnych**

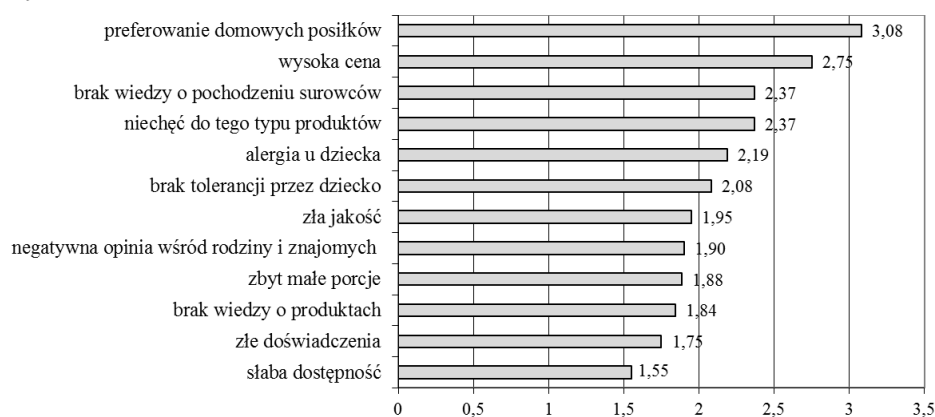
Celem głównym przeprowadzonych badań było uzyskanie informacji na temat preferencji i zachowań matek względem korzystania z certyfikowanych produktów żywnościowych dla niemowląt i małych dzieci. Analizie poddano m.in. wiele determinant, które mają wpływ na ich decyzje nabywcze. Szczególny nacisk w prezentowanych wynikach położono na kwestię marki. Do realizacji postawionego celu wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety. W jego skład weszły zarówno pytania tematyczne, jak również takie, na podstawie których określono profil demograficzno-ekonomiczny badanej zbiorowości. Przeprowadzenie badania zostało podzielone na dwa zasadnicze etapy. Pierwszym z nich było badanie pilotażowe, które odbyło się na przełomie maja i czerwca 2014 roku, a udział w nim wzięło 30 respondentek. Z kolei badanie właściwe zostało przeprowadzone w okresie od czerwca do września 2014 roku. Ostatecznie badana próba objęła 300 osób, a na każdym etapie badania dobór respondentek miał charakter celowy.

Osoby biorące w udział w badaniu musiały spełniać kilka kryteriów. Podstawowym wymogiem kwalifikującym do badania było posiadanie dziecka w wieku do 3 lat. Ponadto w badaniu mogły wziąć udział wyłącznie kobiety. Kryterium to zastosowano ze względu na ich kluczową rolę w nabywaniu produktów żywnościowych przeznaczonych dla najmłodszych konsumentów. W badaniu posłużono się także filtrem doboru respondentek w wymiarze terytorialnym, gdyż deklarowanym przez respondentki miejscem zamieszkania był Olsztyn. Ze względu na celowy dobór respondentek oraz znaczną złożoność kwestionariusza ankiety jego dystrybucja w przeważającej mierze (85% przypadków) miała charakter bezpośredni.

Grupa biorąca udział w badaniu charakteryzowała się wysokim poziomem zróżnicowania pod względem demograficznym oraz ekonomicznym. Wśród respondentek dominowały panie w wieku między 25. a 35. rokiem życia (61%). 23% respondentek znajdowało się w przedziale 35–45 lat. Osoby w wieku od 20 do 25 lat objęły 13% ogółu. Z kolei dwie skrajne grupy wiekowe, tj. do 20 lat oraz powyżej 45 lat stanowiły marginesowe wskazania na poziomie kolejno 2% i 1%. W gronie respondentek dominowały panie z wykształceniem wyższym (72%). Pozostałe grupy kształtowały się następująco: średnie – 21%, zawodowe – 6% oraz podstawowe – 1%.

## Wyniki badań

Na podstawie materiału zgromadzonego w trakcie badania można stwierdzić, że zdecydowana większość ankietowanych matek (91%) zna certyfikowane produkty żywnościowe dla niemowląt i małych dzieci. Najwyższy procent wskazań uzyskały takie kategorie, jak kaszki (60%) oraz mleka modyfikowane i dania obiadowe, których zdecydowaną znajomość deklarowało 55% ankietowanych. Z kolei najniższy stopień znajomości odnotowano w segmencie ciasteczek i chrupaczek (13%). Korzystanie z analizowanych produktów żywnościowych deklaruje 77% badanych kobiet. Wśród 23% respondentek, które nie korzystają z tego rodzaju żywności, zidentyfikowano najistotniejsze bariery, jakie mają wpływ na ich decyzje o niedokonywaniu zakupu rozważanej w badaniu kategorii żywności (rys. 1 – skala od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo małą barierę, a 5 – bardzo dużą barierę). Respondentki oceniały każdą z wymienionych w kwestionariuszu barier, za najważniejszą z nich uznały „preferowanie domowych posiłków” oraz „wysoką cenę”.

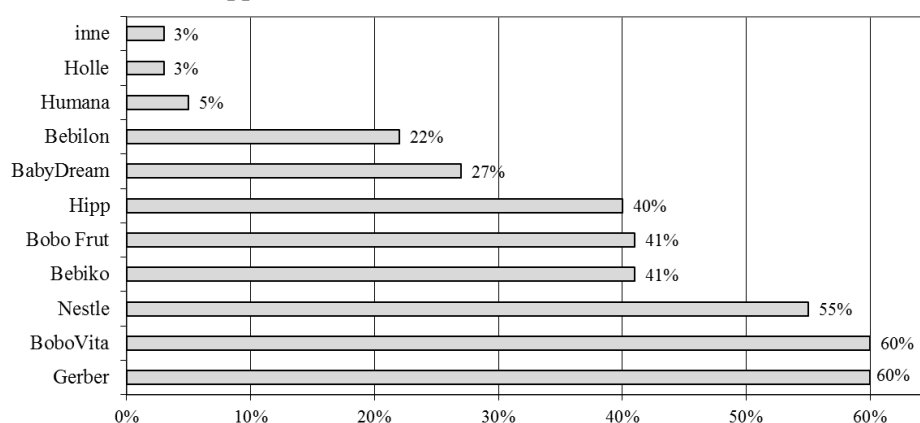


Rysunek 1. Bariery zakupu certyfikowanej żywności dla niemowląt i małych dzieci

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W pozostałej części badania wzięły udział wyłącznie osoby, które wskazały, że korzystają z analizowanych produktów. Tym samym w dalszych rozważaniach populacja odniesienia wyniosła 231 respondentek. Wśród tej grupy zidentyfikowano czynniki, które w największym stopniu determinują zakup certyfikowanej żywności dla niemowląt i małych dzieci. Za najważniejszy z nich uznano przede wszystkim tolerancję przez dziecko (94%), wysoką jakość (93%) oraz pewność pochodzenia surowców (85%). Wysoko w opinii ankietowanych znalazła się również odpowiedź: znana marka. Za czynnik o bardzo dużym lub dużym znaczeniu uznało go 64% matek.

Respondentki poproszono również o wskazanie marek certyfikowanych produktów żywnościowych dla niemowląt i małych dzieci, które zakupiły w przeciągu ostatniego miesiąca (rys. 2). Najwięcej wskazań (60%) otrzymały marki Gerber oraz BoboVita. Na kolejnym miejscu, z 55% wynikiem, znalazło się Nestle. Dalsze pozycje zajęły takie marki jak Bebiko, Bobo Frut oraz Hipp. Ich zakup zadeklarowało około 40% ankietowanych. Biorąc pod uwagę preferencje ankietowanych matek dotyczące marek w podziale na poszczególne segmenty rynku, sytuacja kształtuje się bardzo podobnie. Tutaj również prym wiodą znane marki, które wchodzi w skład portfolio kluczowych producentów. W kategorii mleka modyfikowanego najwyższą liczbę wskazań otrzymały marki Bebiko (45%) oraz Babilon (23%). W dziale kaszek dla dzieci przodowała BoboVita (50%), a na drugim miejscu uplasowało się Nestle (36%). W segmencie dań obiadowych i zupek, jak również deserów i musów owocowych widoczna jest znacząca dominacja dwóch marek – Gerber oraz BoboVita. Natomiast w dziale soków i herbatki największe uznanie respondentek zyskała marka Bobo Frut (45%). Ostatnia badana kategoria, tj. ciasteczka i chrupaczki, nie charakteryzowała się widoczną przewagą żadnej z marek. Zbliżoną liczbę wskazań otrzymały BoboVita (33%), Hipp (31%) oraz Nestle (23%).



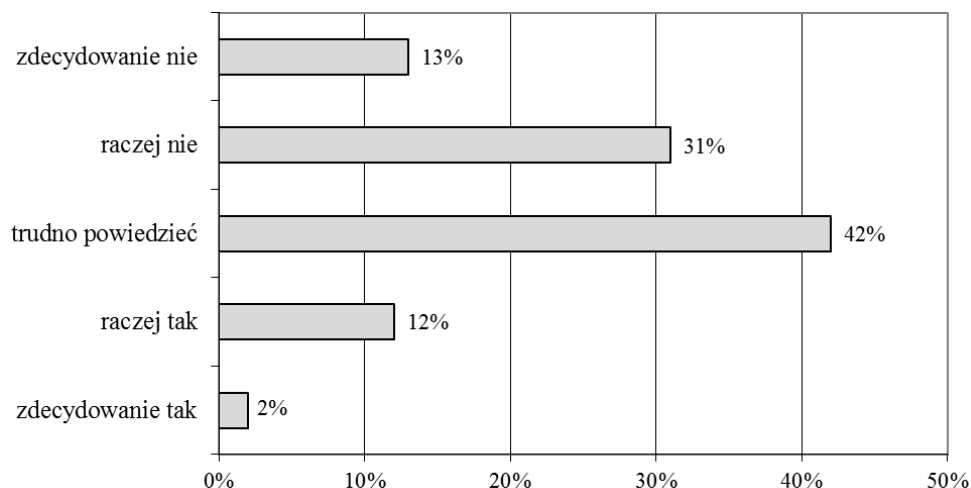
Rysunek 2. Najczęściej nabywane marki

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że preferencje badanej grupy związane z markami certyfikowanych produktów żywnościowych dla niemowląt i małych dzieci są bardzo wyraźnie zaznaczone. Co więcej, we wszystkich grupach produktowych największą liczbę wskazań uzyskały marki należące do lidera oraz wicelidera rynkowego. Nutricia Polska przodowała w takich kategoriach jak mleka modyfikowane, kaszki oraz ciasteczka i chrupaczki. Pozostałe segmenty cechowały się dominacją firmy Nestle.

W ramach prowadzonych badań postawiono następującą hipotezę: „Matki są lojalne wobec marek certyfikowanych produktów żywnościowych dla niemowląt i małych dzieci”. W celu jej weryfikacji poproszono respondentki o odpowiedź na pytanie, czy byłyby skłonne zamienić swoją preferowaną markę na nowo wprowadzoną i mniej znaną (rys. 3).

Najwięcej ankietowanych (42%) wybrało wariant „trudno powiedzieć”. Prawdopodobnie wynika to z faktu, że marka nie jest najważniejszym czynnikiem determinującym decyzje nabywczcze omawianych produktów. Wiadomo, że podjęcie takiej decyzji zawsze wiąże się z oddziaływaniem rozmaitych czynników o charakterze endo- i egzogenicznym, których w danej chwili nie da się przewidzieć. W kontekście takiej zamiany niezwykle istotne okazują się także opinie ekspertów oraz rekomendacje społeczne.



Rysunek 3. Skłonność respondentek do zmiany preferowanej marki

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Należy jednak zauważyć, że stosunkowo wysoki odsetek badanej grupy (31%) udzielił odpowiedzi „raczej nie”, a 13% było zdecydowanie przeciwnych. Konfrontując powyższe wyniki z odpowiedziami przeciwstawnymi, można zauważyć znaczącą różnicę. Otóż zaledwie 2% ankietowanych matek uznało, że zdecydowanie zamieniłoby swoją preferowaną markę na nowo wprowadzoną i mniej znaną. Z kolei prawie pewnym takiej decyzji było 12% respondentek. Wskazana rozbieżność uzyskanych wyników staje się bardziej przejrzysta w momencie skumulowania podobnych wariantów odpowiedzi. Dzięki takiemu działaniu można dostrzec, że skłonność do zamiany preferowanej marki deklaruje 14% ankietowanych, natomiast przeciwko takiej zamianie jest 44% badanych. Na podstawie

uzyskanych wyników należy stwierdzić, że istnieją przesłanki na rzecz przyjęcia postawionej hipotezy.

### Podsumowanie

Rynek certyfikowanej żywności dla niemowląt i małych dzieci jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się segmentów rynku spożywczego. Ze względu na to, że osobami spożywającymi tego rodzaju produkty są dzieci w wieku do 3 lat, rynek ten cechuje się wyjątkową specyfiką. Najmłodszy konsumenci wymagają szczególnej ochrony, dlatego też produkty dla nich przeznaczone muszą posiadać najwyższą jakość. Tworząc produkty dla dzieci, należy również wziąć pod uwagę rolę, jaką w procesie decyzyjnym ogrywa nabywca. Z tego względu tak ważne w uzyskaniu trwałej przewagi konkurencyjnej jest wykreowanie znanej marki, której ufają matki.

W toku prowadzonych badań wykazano, że zdecydowana większość respondentek zna oraz korzysta z certyfikowanych produktów żywnościowych dla niemowląt i małych dzieci. Wśród przeciwniczek tego rodzaju żywności zidentyfikowano główne bariery ich zakupu, do których należały preferowanie domowych posiłków oraz wysoka cena. Do podstawowych czynników determinujących wybór certyfikowanych produktów żywnościowych dla niemowląt i małych dzieci można zaliczyć ich tolerancję przez dziecko, jak również wysoką jakość. W toku badań zweryfikowano postawioną hipotezę, według której matki są lojalne wobec marek certyfikowanych produktów żywnościowych dla niemowląt i małych dzieci. Z odpowiedzi ankietowanych wynika, że skłonność do zamiany swojej preferowanej marki na nowo wprowadzoną i mniej znaną wykazuje jedynie 14% badanej próby, podczas gdy 44% respondentek jest przeciwnych takiej zamianie.

### Bibliografia

- Baby food market is expected to reach \$72.7 billion, worldwide, by 2020* (2015). Allied Market Research. Pobrano z: [www.prnewswire.com/news-releases/baby-food-market-is-expected-to-reach-727-billion-worldwide-by-2020-532316242.html](http://www.prnewswire.com/news-releases/baby-food-market-is-expected-to-reach-727-billion-worldwide-by-2020-532316242.html).
- Choraży, K. (2012). Miliard w kaszkach, soczkach i deserkach. *Wiadomości Handlowe*, 5 (115), 54–55.
- Kall, J. (2001). *Silna marka. Istota i kreowanie*. Warszawa: PWE.
- Keller, K.L. (2015). *Strategiczne zarządzanie marką*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Kołodrub, M. (2009). *Raport o polskim rynku żywności dla niemowląt i dzieci w okresie czerwiec 2007 – maj 2008*. Pobrano z: [www.nutricia.com.pl/cliparts/press\\_room/BF\\_raport/2008/Raport\\_Rynku\\_Zywnosci\\_dla\\_Niemowlat\\_i\\_Dzieci\\_2007\\_2008.pdf](http://www.nutricia.com.pl/cliparts/press_room/BF_raport/2008/Raport_Rynku_Zywnosci_dla_Niemowlat_i_Dzieci_2007_2008.pdf).
- Kotler, Ph. (2005). *Marketing*. Poznań: Wydawnictwo Rebis.
- Liczmańska, K. (2008). Silna marka jako źródło przewagi konkurencyjnej w momencie zakupu. *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*, 1, 87–99.

- Liczmańska, K. (2013). Cena versus marka w procesie budowania lojalności konsumenckiej. *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*, 6, 285–295.
- Marketline Industry Profile: Global Baby Food (2014). *Global*, 9.
- Nutricia (2014). Pobrano z: [http://dystrybucja.eurocash.pl/wp-content/uploads/2014/03/ulotka\\_Nutricia.pdf](http://dystrybucja.eurocash.pl/wp-content/uploads/2014/03/ulotka_Nutricia.pdf).

### **Brand as a Purchase Determinant on Certified Baby Food Market**

**Keywords:** brand, purchase determinants, certified baby food

**Summary.** The objective of the article is to present the results of research on mothers' behavior concerning the use of certified baby food products with special emphasis on brand as a determinant of their purchasing decisions. Following the objective, a survey study was conducted in which the role of brand in the purchase process was analyzed. Through the study it was confirmed that brand is one of key determinants guiding mothers' behavior. It was also established that mothers tend to be loyal customers of brands of certified baby food products.

*Translated by Dominika Kuberska, Karolina Suchta*

### **Cytowanie**

- Kuberska, D., Suchta, K. (2016). Marka jako determinanta zakupu na rynku certyfikowanej żywności dla niemowląt i małych dzieci. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 351–360.



Joanna Newerli-Guz

Akademia Morska w Gdyni  
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa  
e-mail: [j.newerli-guz@wpit.am.gdynia.pl](mailto:j.newerli-guz@wpit.am.gdynia.pl)

## Innowacje na rynku przypraw i produktów przyprawowych

**Kod JEL:** O31

**Słowa kluczowe:** innowacje, przyprawy, produkty przyprawowe

**Streszczenie.** Innowacje kosztują, ale są jedyną drogą umożliwiającą przedsiębiorstwu wprowadzenie na rynek nowego towaru lub usługi bądź odnalezienie się produktu na nowym rynku. W artykule przedstawiono definicje innowacji, ich podział i charakterystykę oraz przybliżono innowacje na rynku przypraw i produktów przyprawowych. Scharakteryzowano innowacje technologiczne związane bezpośrednio z procesem produkcji, innowacje produktowe związane z produktem oraz marketingowe związane ze zmianą strategii marketingowych.

### Wprowadzenie

Przyprawy są to „naturalne produkty roślinne lub ich mieszanki używane do poprawienia smaku, aromatyzowania potraw oraz w niektórych przypadkach poprawy walorów wizualnych” (PN-EN ISO 76:2009). Mieszanki przyprawowe zaś to produkty otrzymane przez wymieszanie wysuszonych, rozdrobnionych lub całych surowców takich jak: kora, korzenie, kłącza, ziela, liście, kwiaty, pąki, owoce i nasiona przeznaczone do poprawienia zapachu i wyglądu produktów spożywczych (PN-A-86967). Coraz częściej składnikami mieszanek przyprawowych są substancje inne niż przyprawy, zioła i warzywa przyprawowe. Wiele jest też produktów w postaci sypkiej, past, sosów, które pełnią funkcje przypraw, a do przypraw nie powinny być zaliczane. Różnorodność tych produktów na

rynku może zadziwiać i często stawia konsumenta przed dylematem związanym z wyborem właściwego produktu, w pełni spełniającego jego wymagania.

Aaker i Myers (1987, za: Kaczmarczyk, 2013) wyróżnia trzy kategorie cech kojarzonych przez nabywców z produktami:

- cechy fizyczne, które mogą być mierzone przy pomocy skal ilościowych (przedziałowych i stosunkowych), np. waga, temperatura, odległość, kolor, słodkość, wartość,
- cechy pseudofizyczne, które w większości mogą być mierzone przy pomocy skal jakościowych (nominalnych i porządkowych), np. smak, aromat, ostrość,
- korzyści, które mogą być mierzone w większości przy pomocy skal jakościowych, np. wygoda, bezpieczeństwo, możliwość mieszania z innymi składnikami, energooszczędność.

We wszystkich tych grupach można znaleźć cechy, na które szczególną uwagę zwracają konsumenci przypraw i produktów przyprawowych oraz ich producenci. Wybrane z nich kształtują innowacyjny charakter tych produktów i są bardziej niż inne podatne na przekaz marketingowy. Konsumentów interesuje smak, aromat, łatwość i szybkość przygotowania potraw z wykorzystaniem przypraw i produktów przyprawowych, rzadziej zaś racjonalność spożycia, zawartość substancji dodatkowych czy wykorzystane procesy technologiczne (Newerli-Guz, 2014).

Celem pracy była identyfikacja innowacji technologicznych i nietechnologicznych na rynku przypraw i produktów przyprawowych. Wykorzystane w pracy metody badawcze opierały się na analizie literatury przedmiotu oraz własnych obserwacjach.

### **Innowacje – definicja, podział**

Innowacja jest nierozdzielnie związana z wykorzystaniem okazji do stworzenia nowego dobra, usługi, procesu (Madhavan, Koka, Prescott, 1998). Dla rozwoju rynku i istniejących na nim oraz przyszłych przedsiębiorstw istotne są nowości, w tym różnego rodzaju innowacje. Wyróżnia się 7 grup produktów ze względu na ich nowość:

- produkty kreatywne,
- produkty innowacyjne,
- nowe opakowania istniejących produktów,
- zmiana składu istniejących produktów,
- nowe postacie istniejących produktów,
- przeniesienie ulepszeń do istniejących produktów,
- rozszerzenie istniejących linii produktów (Winger, Wall, 2006).

M.O. Ilori, J.S. Oke, S.A. Sanni (2000) do czynników istotnych w kreowaniu sukcesu nowych produktów na rynku zaliczają:

- marketing i współpracę kierowniczą,
- siłę komunikacji marketingowej i związane z nią nakłady,
- potrzeby rynku, jego wielkość i możliwości rozwoju.

Istotny, szczególnie w przypadku produktów spożywczych, jest również unikalny, luksusowy charakter produktu, zrozumienie potrzeb konsumentów, ich postaw, preferencji, a w tym walory sensoryczne żywności oraz sposób jej produkcji.

Według Podręcznika Oslo Manual (międzynarodowego podręcznika metodologicznego badań statystycznych innowacji zalecanego w krajach OECD i UE) (*Oslo Manual*, 2005) innowacja jest to wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszanego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy bądź relacji ze środowiskiem zewnętrznym. Na potrzeby polityki naukowo-technicznej, a także dla zachowania porównywalności w czasie z wynikami dotychczasowych badań statystycznych innowacji w wielu przypadkach użyteczne jest również stosowanie węższej definicji innowacji. Definicja ta pochodząca z drugiego wydania Oslo Manual uznaje za innowacje jedynie tzw. innowacje techniczne, tzn. nowe lub istotnie ulepszone produkty i procesy (*TPP innovations-technological product and process innovations*).

Produkty (wyroby i usługi), procesy i metody (techniczne, organizacyjne i marketingowe) są innowacjami, jeśli są nowe lub istotnie ulepszone przynajmniej z punktu widzenia wdrażającego je przedsiębiorstwa. Oznacza to, że definicja innowacji, według podręcznika Oslo Manual, obejmuje pełne spektrum nowości – od nowości na skalę światową (tzw. innowacje absolutne – *new to the world*), przez nowości w skali rynku, na którym działa przedsiębiorstwo (*new to the market*), po nowości tylko z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa (*new to the firm*). Innowacje można podzielić na cztery rodzaje:

1. Innowacja produktowa – są to zmiany polegające na wprowadzeniu nowego produktu (towaru, usługi) lub udoskonalenia już istniejącego w stosunku do jego właściwości lub planowanych zastosowań. Obejmuje ona znaczną poprawę w specyfikacjach technicznych, komponentach, materiałach, oprogramowaniach, łatwości obsługi lub innych cechach funkcjonalnych. Projekt jest integralną częścią rozwoju i wdrażania innowacji produktowych. Jednak zmiany w projekcie, które nie pociągają za sobą istotnych zmian cech funkcjonalnych produktu lub planowanych jego zastosowań, nie są uznawane za innowacje produktowe.
2. Innowacja procesowa – jest to wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Dotyczy to również znaczących zmian w obrębie technik, sprzętu i/lub oprogramowania. Innowacje technologiczne mogą być przeznaczone w celu zmniejszenia kosztów jednostkowych produkcji lub dostawy, podwyższenia jakości lub produkcji albo dostarczenia

nowych lub znacząco ulepszonych produktów. Innowacja procesowa inaczej nazywana jest techniczną, technologiczną lub konstrukcyjną.

3. Innowacja marketingowa – to wdrożenie nowej metody marketingowej obejmującej znaczące zmiany w: konstrukcji produktu lub opakowania, lokowaniu produktu, promocji produktów i cen. Innowacje marketingowe mają na celu lepsze odpowiadanie na potrzeby klientów, otwarcie nowych rynków lub nowe pozycjonowanie produktu firmy na rynku, w celu zwiększenia sprzedaży firmy.
4. Innowacja organizacyjna – to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w praktykach biznesowych firmy, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach zewnętrznych (*Oslo Manual*, 2005)

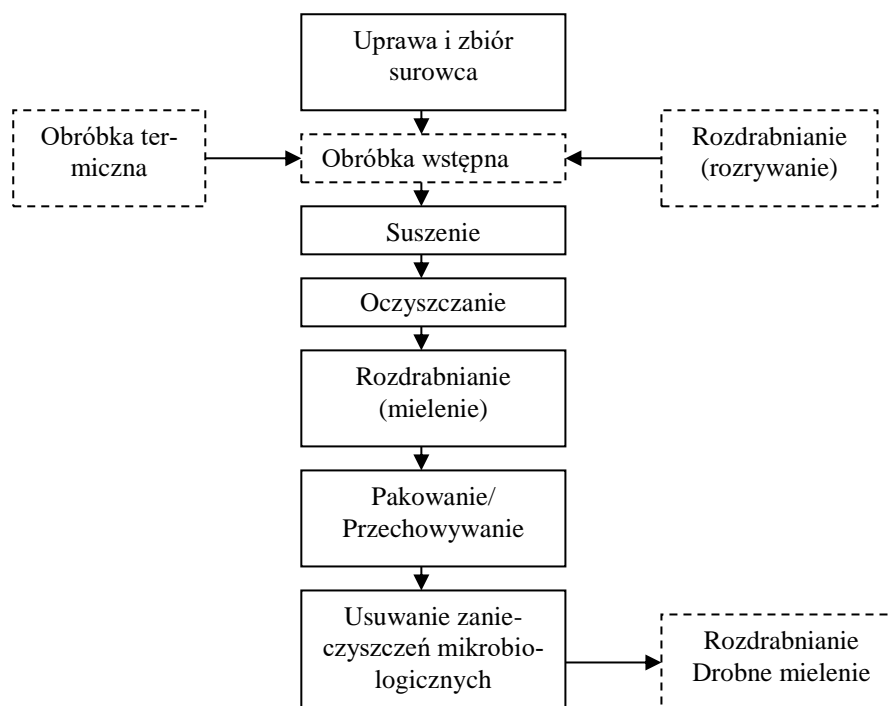
Innowacje dzieli się też na przełomowe – wnoszące nowe wartości, kreujące nowe rynki i, zdecydowanie częstsze, innowacje inkrementalne (podtrzymujące, przyrostowe, ewolucyjne, często naśladowcze). Weber (1996, s. 470–471) w zależności od przyczyn powstania innowacji dzieli je na rutynowe, wymuszone i wynikające z okazji. Wielu badaczy rozpoczynając od Schumpetera (1939, s. 85), odróżnia innowację od inwencji. Inwencja to akt kreatywności intelektualnej, nieistotny dla analizy ekonomicznej, zaś innowacja to decyzja ekonomiczna polegająca na wdrożeniu inwencji.

Innowacje na rynku przypraw i produktów przyprawowych mają również na celu poprawę rachunku ekonomicznego wdrażających je firm. Innowacje w przemyśle spożywczym bardzo długo związane były wyłącznie z innowacjami w procesie technologicznym. Miały one na celu usprawnienie procesu technologicznego, obniżenie jego kosztochłonności i wzrost wydajności. Wydaje się jednak, że wykorzystanie tych innowacji jest niewielkie, jeżeli chodzi o wpływ na zachowanie konsumenta na rynku, wybór i zakup konkretnego produktu. Wyjątkiem są innowacje wpływające bezpośrednio na jakość produktu, którą konsument może docenić. Obecnie coraz częstsze są jednak innowacje nietechnologiczne.

### **Innowacje technologiczne na rynku przypraw i produktów przyprawowych**

Innowacje technologiczne dotyczące przypraw mają stosunkowo ograniczony zasięg ze względu na niezbyt skomplikowany sposób produkcji (rys. 1).

Na etapie uprawy surowca innowacyjne jest wprowadzenie nowych odmian i gatunków roślin przyprawowych o ustalonej tożsamości botanicznej oraz wysokiej zawartości składników czynnych, determinujących ich wysoką jakość przyprawową. Innowacyjne i często pokazywane w przekazie marketingowym okazało się też unikanie środków chemicznych, nawozów sztucznych i środków ochrony roślin nazywane „uprawą naturalną” bądź też ekologiczną (tylko wtedy, gdy poddano ją certyfikacji).



Rysunek 1. Produkcja ziół i przypraw

Źródło: opracowanie na podstawie Schweiggert, Carle, Schieber (2007).

Po zbiorze surowca w przypadku ziół i przypraw stosuje się stabilizację mającą na celu zahamowanie zmian zachodzących w jego jakości. Najczęściej stabilizacja jest procesem suszenia, który w miarę możliwości powinien być najkrótszy, bowiem długie wędnięcie roślin powoduje straty w substancjach czynnych (Elbanowska, 1994). Senderski (2004) również zwraca uwagę na warunki suszenia i sposób przechowywania surowca.

Bardzo istotnym procesem w produkcji przypraw jest suszenie związane z odpowiednim ich oczyszczeniem – usunięciem zanieczyszczeń mikrobiologicznych. Proces ten nie może przebiegać w zbyt wysokiej temperaturze ze względu na straty związków lotnych zawartych w przyprawach. Suszenie naturalne, zwane też powietrznym, jest często wykorzystywane w uprawach ekologicznych, lecz najczęściej wykorzystuje się suszenie termiczne bazujące na termicznym źródle czynnika suszącego. Do innowacyjnych, rzadziej wykorzystywanych metod należą: liofilizacja – suszenie sublimacyjne oraz napromieniowywanie produktu promieniowaniem jonizującym; przy czym pierwszy proces uważany jest za nowoczesny, niebudzący kontrowersji. Drugi zaś mimo wysokiej wydajności,

zachowania wartości przyprawowych i skutecznej sterylizacji budzi wiele zastrzeżeń, w tym natury etycznej (Dhanya, Mishra, Khaleei, 2011). Innowacyjną alternatywą dla klasycznego suszenia jest też wykorzystanie reaktora plazmy nietermicznej do sterylizacji produktów organicznych, w tym przypraw. Aparat do sterylizacji plazmowej, w którym temperatura nie przewyższa 40°C, jest mniej kosztochłonny niż urządzenia przemysłowe generujące promieniowanie jonizujące i autoklawy przemysłowe (Grabowski, 2014).

W przypadku mieszanek przyprawowych proces technologiczny wzbogacony jest o odpowiednie zestawienie składników i wymieszanie ich w odpowiednich proporcjach. Składniki te w mieszankach typu *blends* są samymi przyprawami i ziołami, a w mieszankach *seasoning* również innymi składnikami, które wzbudzają wiele kontrowersji, tj. sól kuchenna – chlorek sodu, cukier, substancje dodatkowe, tj. glutaminian sodu (MSG), guanylan wapnia, kwas inozynowy, inozynian disodowy, inozynian dipotasowy, rybonukleotyd wapnia, kwas cytrynowy, hydrolizaty drożdżowe, słodziki, aromaty, barwniki.

Istotny jest tutaj odpowiedni stopień rozdrobnienia oraz właściwe opakowanie. Opakowanie produktów nie stanowi jednak innowacji technologicznych, które mogą być w obrębie produktu lub są związane z procesem produkcyjnym, dlatego też innowacje opakowań omówiono w dalszej części.

### **Innowacje nietechnologiczne na rynku przypraw i produktów przyprawowych**

Innowacje nietechnologiczne (marketingowe) na rynku przypraw związane są ze zmianą strategii marketingowych przedsiębiorstw konfekcjonujących i produkujących przyprawy. Według autorki rozwinęły się one w dwóch kierunkach:

1. Związany z wprowadzeniem nowego produktu na rynek:
  - nowa mieszanka, o zmienionym składzie, wykorzystująca nieznaną dotąd lub rzadko spotykane składniki, niebędące charakterystycznymi dla danego regionu,
  - nowe opakowanie, nowoczesne zamknięcie tego opakowania, jego oznakowanie,
  - nowe, nieoczywiste przeznaczenie.
2. Związany z wprowadzeniem produktu na nowy rynek:
  - marki własne sieci handlowych,
  - produkty sprzedawane w sklepach chemiczno-drogeryjnych i drogeriach sieciowych,
  - przyprawy w postaci płynnej, pasty przeznaczone do konkretnego produktu spożywczego,
  - rynek suplementów diety i produktów specjalnego przeznaczenia żywieniowego.

Innowacyjne jest pojawienie się marek tańszych tego samego producenta czy też marek własnych sieci handlowych. Kolejnym przejawem tego rodzaju

innowacji jest kreowanie nowych potrzeb na rynku tego rodzaju produktów. Faktem stała się dominacja mieszanek przyprawowych typu *seasoning*, które należy jasno odróżnić od mieszanek typu *blends*, które składają się tylko z ziół i przypraw. Na rynku pojawiają się ponadto coraz nowsze wariacje mieszanek do bardzo szerokiego wachlarza potraw, produkty o zmienionym składzie – bez dodatku soli, cukru, tylko z naturalnych składników, ekologiczne (certyfikowane) przeznaczone dla konkretnych grup konsumentów (wegetarian, wegan).

Innowacyjne stały się też metody promocji, w tym reklamy przypraw i produktów przyprawowych, z wykorzystaniem *product placement*, czyli pokazywania ich jako rekwizytów w filmach i w szczególności w programach o tematyce kulinarnej z udziałem znanych kucharzy, restauratorów i celebrytów.

P. Cyrek i M. Cyrek (2007) wskazują ponadto na szczególnie nowatorskie rozwiązania w branży opakowalniczej, gdzie opakowania nie pełnią już funkcji wyłącznie zabezpieczających, transportowych i informacyjnych. Ich funkcje dopasowują się do konkretnego produktu, zmian w otoczeniu i oczekiwań klientów. Opakowania przypraw i produktów przyprawowych ewoluują od najpowszechniej wykorzystywanych torebek z laminatów z folią aluminiową do słoiczków, młynków z gotowymi mieszankami, opakowań strunowych czy opakowań pozwalających na samodzielne zmieszanie kilku składników.

## Podsumowanie

Według D. Padberga i R.E. Westgrena (1979), konsumenci dokonując zakupów produktów żywnościowych, wykazują z jednej strony specyficzną niechęć do produktów zupełnie nowych, oczekując z drugiej strony nowych produktów, które jednak mają być podobne do tych, które już znają. W tym kontekście ograniczony jest rozwój innowacji, gdyż wiele z nich nie wzbudziłoby zainteresowania konsumentów. Wykorzystanie napromieniowywania i podejście konsumentów do tego rodzaju utrwalania przypraw jest tego potwierdzeniem.

Innowacje obecne na rynku przypraw i produktów przyprawowych można uznać zarówno za korzystne, jak i niekorzystne dla konsumenta. Do innowacji korzystnych zalicza się wykreowanie bogatej i zróżnicowanej oferty handlowej, wzrost popularności przypraw, w szczególności tych nieznanymi i niewykorzystywanymi w tradycyjnej kuchni polskiej, powstawanie ciekawych połączeń smakowo-zapachowych w postaci mieszanek przyprawowych i innych produktów przyprawowych, nowe ich postaci i nowe opakowania. Innowacje niekorzystne są natomiast najczęściej związane z zastrzeżeniami natury zdrowotnej: nieobecnością lub niską zawartością przypraw w przyprawach, wysoką zawartością soli i glutamianu sodu.

Jak wynika z badań G. Bortnowskiej (Bortnowska, Kałużna-Zajączkowska, 2011), 4,1% z przebadanych 219 mieszanek przyprawowych w ogóle nie zawie-

rało przypraw roślinnych, najczęściej deklarowanymi składnikami poza przyprawami były glutaminian sodu 68%, sól kuchenna 67,6% i aromaty spożywcze 48,9%. Zawartość chlorku sodu w mieszankach uniwersalnych typu Vegeta wynosi nawet do 64,59% przy obecności warzyw do 15% (Śmiechowska, Kaczmarczyk, 2014). Proponowana przez producentów zamiana glutaminianu sodu na hydrolizaty białkowe i ekstrakty drożdżowe jest również niekorzystna ze względu na zawarty w nich glutaminian sodu i sól kuchenną (w ilości nawet do kilkudziesięciu procent). Wysokie spożycie mieszanek zawierających tego rodzaju składniki ma bardzo negatywny wpływ na zdrowie konsumentów związane ze zbyt wysoką podażą soli kuchennej w diecie. Poza tym powstaje pytanie, czy rzeczywiście wszystkie z tych produktów należy zaliczać do przypraw, czy nie są to połączenia w niektórych wypadkach samych substancji dodatkowych.

Dla producentów innowacje stały się już niezbędnym składnikiem biznesplanu, bez nich nie ma obecnie już mowy o zaistnieniu i przetrwaniu na rynku, mają one głównie na celu poprawę rachunku ekonomicznego prowadzonej działalności.

## Bibliografia

- Bortnowska, G., Kałużna-Zajączkowska, J. (2011). Preferencje wyboru przypraw sypkich do potraw przez osoby pracujące zawodowo z uwzględnieniem innowacyjnych zmian w ich produkcji. *Roczniki Państwowego Zakładu Higieny*, 62 (4), 445–452.
- Cyrek, P., Cyrek, M. (2007). Innowacyjność determinantą konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. W: S. Makarski, P. Cyrek, S. Dybka, A. Kasprzyk (red.), *Transfer wiedzy i działań innowacyjnych w obszarze agrobiznesu* (s. 7–14). Rzeszów: Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Dhanya, R., Mishra, B.B., Khaleei, K.M. (2011). Effect of gamma irradiation on curcuminoids and volatile oils of fresh turmeric (*Curcuma longa*). *Radiation Physics and Chemistry*, 80 (11), 1247–1249.
- Elbanowska, A. (1994). *Suszenie i przechowywanie surowców zielarskich*. Poznań: Instytut Roślin i Przetworów Zielarskich.
- Grabowski, M. (2014). Czy istnieje możliwość zastosowania niskociśnieniowej zimnej plazmy do sterylizacji przypraw? W: *Wpływ innowacji na rozwój towaroznawstwa w XXI wieku* (s. 57–60). Gdynia: Naukowe Koło Towaroznawstwa, Akademia Morska.
- Ilori, M.O., Oke, J.S., Sanni, S.A. (2000). Management of new product development in selected food companies in Nigeria. *Technovation*, 20 (6), 333–342.
- Kaczmarczyk, S. (2013). Zastosowanie badań marketingowych do pozycjonowania produktów. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 777, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 32, 79–93.
- Madhavan, R., Koka, B.R., Prescott, J.E. (1998). Networks in transition: How industry events (re) shape inter firm relationships. *Strategic Management Journal*, 19 (5), 439–459.
- Newerli-Guz, J. (2014). Racjonalność spożycia a wybór mieszanek przyprawowych przez konsumentów. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 16 (4), 208–212.



- Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities* (2005). Paris: OECD Publishing. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264013100-en>.
- Padberg, D., Westgren, R.E. (1979). Product competition and consumer behavior in the food industries. *American Journal of Agricultural Economics*, 61 (4), 620–625.
- PN-A-86967 Przyprawy ziołowe – Mieszanki przyprawowe.
- PN-EN ISO 76:2009. Przyprawy ziołowe – Nazewnictwo botaniczne.
- Senderski, M. (2004). *Prawie wszystko o ziołach. Poradnik*. Podkowa Leśna: Wydawnictwo Mateusz E. Senderski.
- Schumpeter, J.(1939). *Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalists process*. New York: McGraw-Hill.
- Schweiggert, U., Carle, R., Schieber, A. (2007). Conventional and alternative processes for spice production – a review. *Trends in Food Science & Technology*, 18 (5) 260–268.
- Śmiechowska, M., Kaczmarczyk, A. (2014). Mieszanki przyprawowe – ukryte źródło soli. *Problemy Higieny i Epidemiologii*, 95 (1), 128–130.
- Weber, R.A. (1996). *Zasady zarządzania organizacjami*. Warszawa, PWE.
- Winger, R., Wall, G. (2006). *Food product innovation*. Rome: Food and Agriculture Organization of United Nations.

### Innovation on Spices and Spice Products Market

**Keywords:** innovations, spices, spice products,

**Summary.** Innovations cost money but they are the only way to enable the company to launch a new product or service on the market, or find a products/services place on the new market. The article presents the definitions of innovation, their division and characteristics. The article also presents innovations on the spices and spice products market: technological innovation directly associated with the production process, product innovations related to the product and the marketing innovations associated with the change of marketing strategy.

*Translated by Joanna Newerli-Guz*

### Cytowanie

Newerli-Guz, J. (2016). Innowacje na rynku przypraw i produktów przyprawowych. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 361–369.



Łukasz Skowron<sup>1</sup>, Aleksandra Cieślik<sup>2</sup>

Politechnika Lubelska  
Wydział Zarządzania  
<sup>1</sup> e-mail: l.skowron@pollub.pl  
<sup>2</sup> e-mail: a.cieslik89@interia.pl

## Postrzeganie archetypów marki w opinii różnych grup docelowych klientów

**Kod JEL:** M31, M37

**Słowa kluczowe:** archetypy marki, reklama, cechy psychosocjologiczne klienta, emocje

**Streszczenie.** W związku z rosnącą konkurencją marketerzy zaczęli wykorzystywać archetypy do nadawania osobowości produktom/markom. Mają one przede wszystkim za zadanie oddziaływać na odbiorcę o konkretnych cechach, wyróżniać produkt/markę na tle konkurencji i zwiększać prawdopodobieństwo jego nabycia. Głównym obszarem problemowym artykułu jest określenie oddziaływania archetypów występujących w reklamie na podświadomość odbiorców. Autorzy postanowili zbadać, czy reklamy zawierające dany archetyp silniej przemawiają na tle innych reklam do odbiorców o cechach psychosocjologicznych zgodnych z danym archetypem. Badaniu został poddany poziom zapamiętywania danej reklamy, a także zakres wywoływania przez nią pozytywnych bądź negatywnych emocji.

### Wprowadzenie

Na dzisiejszych silnie konkurencyjnych rynkach nabywcy wybierając produkty, poszukują takich, które nie tylko w największym stopniu zaspokoją ich potrzeby użytkowe, ale również będą zgodne z przejawianymi przez nich wartościami i postawami. W nabywanych produktach szukają odzwierciedlenia własnego zbioru wyznawanych wartości i potwierdzenia własnego „ja”. Świadomość

czynników istotnych w procesie zakupowym skłania działą marketingu do nadawania oferowanym produktom unikalnych cech i wzbogacania ich o tożsamość, która ma oddziaływać na konkretne grupy odbiorców o określonych cechach psychosocjologicznych. Do określenia tożsamości produktu/marki wykorzystuje się te same archetypy, które są stosowane do charakteryzowania różnych grup klientów. Dzięki takiemu zabiegowi odbiorca podświadomie identyfikuje się z reklamowanym produktem i w procesie decyzyjnym wybiera go spośród ofert konkurencyjnych.

Obszarem zainteresowania autorów niniejszego artykułu jest rozpoznanie wpływu archetypów wykorzystanych w reklamie na podświadomość odbiorców. Autorzy w swych badaniach poszukują odpowiedzi na następujące pytania: czy reklama zawierająca archetyp zgodny z cechami psychosocjologicznymi odbiorcy przekazu bardziej przemawia do niego na tle reklam opartych na innych archetypach? czy zostaje ona zapamiętana, a także czy wywołuje pozytywne bądź negatywne emocje? Uściślając, celem prowadzonych badań jest określenie, czy reklama, w której użyty jest archetyp marki o określonych cechach, wpływa na odbiorcę o tych samych cechach, do którego komunikat jest kierowany. Aby zrealizować powyższy cel, sformułowany został następujący problem badawczy: czy reklamy wykorzystujące obrazy archetypowe trafiają do odbiorców, do których są kierowane?

Celem uzyskania odpowiedzi na postawione pytania autorzy zdecydowali się przeprowadzić badanie, do którego wykorzystali kwestionariusz ankiety i film zawierający blok reklamowy. Badanie skierowali do grupy 150 osób w różnym przedziale wiekowym, do których dotarli drogą elektroniczną, wykorzystując internet. Badanie prowadzone było w okresie od 4 lipca do 4 sierpnia 2015 roku. Narzędzie badawcze składało się z krótkiego bloku reklamowego, zawierającego reklamy telewizyjne z sześcioma wybranymi archetypami oraz zestawu pytań z nim związanych. Pierwsza część pytań miała na celu zweryfikowanie wpływu reklam na odbiorcę, druga natomiast określenie zbioru jego cech psychosocjologicznych. Dzięki takiemu podejściu można było określić stopień zależności między tymi dwoma obszarami i odpowiedzieć na sformułowany problem badawczy.

### **Archetypy i ich zastosowanie**

Pojęcie archetypu początek swój datuje na I wiek p.n.e., a jako pierwszy użył go Filon z Aleksandrii. W 1943 roku zostało ono wprowadzone do psychologii przez Carla Gustawa Junga. Wywodzi się z greckiego połączenia słów *arche* (początek) i *typos* (typ) – oznacza stały, niezmienny, pierwotny wzorzec postaw i zachowań ludzkich, zdarzeń, motywów czy schematów głęboko zapisanych w zbiorowej świadomości każdej społeczności. Archetypy to praobrazy ukazujące kulturowe dziedzictwo mające wspólny mianownik dla całej zbiorowości ludzkiej. Występują najczęściej jako obrazy, zdarzenia czy procesy (Konecki,

Potomska, 2002). Definiowane są one również jako powtarzalne, odwieczne wzorce występujące na płaszczyźnie elementarnych ludzkich postaw. Rozpoznać je można w podstawowych zachowaniach i działaniach zewnętrznych, dotyczących uniwersalnych doświadczeń życiowych człowieka, takich jak narodziny, życie czy śmierć (Chudy, 2012). Archetypy towarzyszą człowiekowi od pokoleń, dziedziczone po przodkach w toku wychowania zakorzeniają się w jego psychice i choć w związku z nowymi doświadczeniami pokoleń charakter bazowy archetypu się zmienia, to jednak oddziałuje on z równie dużą mocą. Z czysto psychologicznego punktu widzenia archetyp określa się jako „program zakodowany w psychice ludzkiej” (Celmer, 2015). Nie są to tylko zewnętrzne zachowania, takie jak sposób powitania czy relacji międzyludzkich, ale przede wszystkim wszelkie wewnętrzne odczucia, fantazje, sposób myślenia, które dalej składają się na określony archetyp.

W 2001 roku Margaret Mark (pracownica jednej z najpopularniejszych na świecie agencji reklamowych) i Carol S. Pearson (psycholog od ponad 40 lat rozwijająca naukę archetypów), po wieloletnich badaniach wydały książkę *The hero and the outlaw. Building extraordinary brands through the power of archetypes*, która wprowadziła pojęcie archetypu do dziedziny zarządzania i marketingu. Archetypy zaczęto wykorzystywać w reklamach celem nadania markom produktów cech ludzkich, co miało prowadzić do utożsamiania się klienta z marką. Autorki wyróżniły 12 rodzajów archetypów: bohater, zwykły człowiek, błazen, magik, twórca, mędrzec, niewinny, odkrywca, kochanek, buntownik, władca i opiekun (Mark, Pearson, 2001). Wieloletnie badania pozwoliły dojść im do wniosków, że ludzie poszukując swojego miejsca w świecie, muszą zdecydować, w którym kierunku iść. Aby tego dokonać, wybierają między potrzebami, które zobrazować można na dwóch osiach. Pierwsza stanowi wybór między przynależnością do grupy a dojściem do samorealizacji i niezależności, druga natomiast to wybór między kontrolą i stabilizacją a ryzykiem i osiągnięciem osobistego zwycięstwa. Do każdej potrzeby przydzielono po 3 archetypy, z których niewinny, odkrywca i mędrzec przypisują sobie niezależność; błazen, kochanek i zwykły człowiek specjalizują się w przynależności. Ryzyko jest domeną buntownika, magika i bohatera, natomiast władca, opiekun i twórca pomagają osiągnąć stabilizację. Należy jednak zauważyć, że oprócz gotowości do zaspokajania jednej głównej potrzeby, w której specjalizuje się dany archetyp, każdy z nich ma wiele dodatkowych cech, które pozwalają w większym stopniu utożsamić się z nim odbiorcy przekazu (Lipniak, 2015).

Według ogólnie przyjętej teorii dwanaście archetypów opisanych w literaturze z dziedziny marketingu wykorzystuje się do nadania produktom oraz markom cech ludzkich. Głównym celem takiego podejścia jest zwiększenie prawdopodobieństwa dotarcia do odbiorcy. Każdy człowiek w swoim życiu kieruje się jakimś systemem wartości i zbiorem zasad często przekazywanym z pokolenia

na pokolenie, które kreują jego tożsamość. Według teorii, aby reklama przyniosła oczekiwany rezultat, to między zbiorem cech i wartości opisujących daną markę a potencjalnym klientem powinna zaistnieć pewna zależność (Kozłowska, 2005). W literaturze przedmiotu podkreśla się, że najbardziej korzystna korelacja pojawia się wtedy, gdy zestawieni zostaną odbiorcy o danym archetypie z marką charakteryzującą się tym samym archetypem. Podejście to nawiązuje do teorii relacji, która zakłada, że osoby charakteryzujące się pewnymi cechami poszukują osób o tych samych bądź podobnych cechach, celem łatwiejszego zrozumienia drugiej osoby i nawiązania z nią pozytywnych relacji. Podobnie jest z wyborem produktów. Marka, która za pomocą reklam demonstruje swoją unikalność, często uzyskuje cechy ludzkie po to, aby odbiorca zauważył podobieństwo do własnego „ja” i poczuł się z nią tożsamy, co z kolei przełoży się na wybór właśnie tej marki spośród wielu ofert konkurencyjnych.

### **Metodyka i otrzymane wyniki badań**

Celem autorów było zbadanie, czy reklama, w której użyty został archetyp marki o określonych cechach wpływa na odbiorcę komunikatu o tych samych cechach. Problem badawczy, jaki został sformułowany, brzmiał: czy reklamy wykorzystujące obrazy archetypowe trafiają do odbiorców, do których są kierowane? Do rozwiązania tego problemu autorzy wykorzystali badania, które pozwoliły poznać rzeczywistą ocenę odbiorców na temat reklam, a także zbiór cech psychosocjologicznych charakteryzujący danego odbiorcę.

Aby zdiagnozować postawiony problem badawczy, należało w pierwszej kolejności dokonać analizy reklam i wybrać te o określonych archetypach. Analiza ta pozwoliła jednocześnie określić grupy docelowe odbiorców, do których poszczególne przekazy były kierowane. Kolejnym krokiem było zdiagnozowanie zbioru cech psychosocjologicznych charakteryzującego poszczególne grupy odbiorców przekazu (respondentów). Należało zbadać, jakimi zasadami kieruje się odbiorca, jakie są jego priorytety i co ceni sobie najbardziej w życiu. Powyższe informacje pozwoliły określić, do jakiej grupy odbiorców należy dany respondent, a następnie odnieść jego odpowiedzi do obejrzanych reklam zawierających określone archetypy. To z kolei pozwoliło uzyskać odpowiedź na postawione w artykule pytania badawcze.

Przedstawione w opracowaniu dane autorzy zebrali, stosując badanie ankietowe w internecie realizowane metodą CAWI (wybrano taką metodę ze względu na możliwość szybkiego uzyskania odpowiedzi jednocześnie od wielu osób). Anonimowość respondentów umożliwiła uzyskanie rzetelnych odpowiedzi. Badania przeprowadzone zostały na 150 przypadkowo wybranych osobach. Kwestionariusz skierowany był do kobiet i mężczyzn wywodzących się z różnych grup społecznych. Zadaniem respondentów było obejrzenie trzyipółminutowego bloku reklamowego, w którym znajdowało się sześć reklam zawierających różne

archetypy marki. Zależności między wybranymi reklamami a archetypami przedstawiono w tabeli 1. W następnym kroku badani mieli za zadanie odpowiedzieć na 14 pytań w kwestionariuszu. Respondenci zostali poproszeni o niewracanie do obejrzanego już reklam, gdyż mogłoby to w sztuczny sposób zwiększyć ich świadomość co do niektórych elementów zawartych w prezentowanych przekazach.

Tabela 1

Wykaz reklam o wybranym archetypie użytych w kwestionariuszu ankiety

| Reklama  | Archetyp        |
|----------|-----------------|
| Snickers | Bohater         |
| Ikea     | Zwykły człowiek |
| Fanta    | Błazen          |
| Axe      | Magik           |
| Sony     | Twórca          |
| Vichy    | Mędrzec         |

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystywany w badaniu kwestionariusz można podzielić na trzy zasadnicze części. Pierwsza składała się z pięciu pytań dotyczących obejrzanego reklam. Druga część to pięć pytań zamkniętych jednokrotnego wyboru, które pozwoliły na określenie cech psychologicznych danego respondenta. Ostatnią część kwestionariusza stanowiły cztery pytania metrykalne. Czas wypełnienia ankiety nie został ogólnie określony, jednak średni czas dla analizowanej grupy respondentów wyniósł 13 minut. Badanie realizowane było przez okres jednego miesiąca i trwało od 4.07.2015 do 4.08.2015 roku. Link do badania został umieszczony na różnych stronach internetowych. Wyniki przeprowadzonych badań zostały zaprezentowane w tabelach 2–3.

W tabeli 2 przedstawiono procentowe zestawienie reklam najbardziej przemawiających, mających pozytywny, a także negatywny wpływ na respondentów o poszczególnych cechach psychosocjologicznych zgodnych z określonymi archetypami.

Do respondentów o archetypie bohatera skierowana była reklama batona Snickers. Analiza uzyskanych wyników pozwala zauważyć, że reklama ta najbardziej przemówiła do dedykowanej grupy odbiorców (wybrało ją 39% respondentów o cechach przypisanych do archetypu bohatera). Jednak jedynie 17% ankietowanych wskazywało tę reklamę jako mającą największy pozytywny wpływ wśród innych przedstawionych reklam. Mimo że u większości odbiorców pozytywne emocje wywołały inne przekazy niż reklama do nich konkretnie kierowana, to należy jednak podkreślić, iż jedynie reklama Snickersa nie wywołała żadnych negatywnych emocji.

Respondenci o archetypie zwykłego człowieka w 45% przypadków jako reklamę najbardziej przemawiającą wybrali reklamę Ikei, a więc tę, w przypadku której stanowili grupę docelową. Reklama Ikei uzyskała także wśród omawianej

grupy respondentów najlepszy wynik w zakresie pozytywnego wpływu, jednocześnie nie wywierając u żadnego z ankietowanych negatywnych emocji. Jest to bardzo dobry wynik świadczący o tym, że archetyp zawarty w reklamie podświadomie wpływa na odbiorcę o cechach zgodnych z tym samym archetypem.

Tabela 2

Procentowe zestawienie reklam najbardziej przemawiających, mających pozytywny oraz negatywny wpływ na respondentów o danym archetypie

| Archetyp respondenta | Rodzaje odpowiedzi        | Snickers | Ikea | Fanta | Axe | Sony | Vichy | żadne |
|----------------------|---------------------------|----------|------|-------|-----|------|-------|-------|
| Bohater              | najbardziej przemawiająca | 39       | 13   | 4     | 35  | 9    | 0     | –     |
|                      | mająca pozytywny wpływ    | 17       | 18   | 4     | 30  | 18   | 0     | 13    |
|                      | mająca negatywny wpływ    | 0        | 9    | 26    | 17  | 4    | 18    | 26    |
| Zwykły człowiek      | najbardziej przemawiająca | 15       | 45   | 0     | 18  | 22   | 0     | –     |
|                      | mająca pozytywny wpływ    | 16       | 33   | 12    | 0   | 27   | 6     | 6     |
|                      | mająca negatywny wpływ    | 9        | 0    | 25    | 9   | 0    | 15    | 42    |
| Błazen               | najbardziej przemawiająca | 32       | 0    | 50    | 4   | 14   | 0     | –     |
|                      | mająca pozytywny wpływ    | 18       | 9    | 14    | 18  | 32   | 0     | 9     |
|                      | mająca negatywny wpływ    | 5        | 18   | 0     | 0   | 5    | 27    | 45    |
| Magik                | najbardziej przemawiająca | 21       | 8    | 8     | 21  | 29   | 13    | –     |
|                      | mająca pozytywny wpływ    | 13       | 17   | 8     | 8   | 25   | 4     | 25    |
|                      | mająca negatywny wpływ    | 0        | 4    | 21    | 4   | 4    | 0     | 67    |
| Twórca               | najbardziej przemawiająca | 17       | 17   | 0     | 17  | 50   | 0     | –     |
|                      | mająca pozytywny wpływ    | 17       | 6    | 15    | 17  | 39   | 0     | 6     |
|                      | mająca negatywny wpływ    | 6        | 6    | 15    | 6   | 6    | 22    | 39    |
| Mędrzec              | najbardziej przemawiająca | 0        | 17   | 0     | 4   | 33   | 46    | –     |
|                      | mająca pozytywny wpływ    | 8        | 25   | 8     | 8   | 22   | 29    | 0     |
|                      | mająca negatywny wpływ    | 8        | 4    | 17    | 17  | 4    | 8     | 42    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Połowa ankietowanych o archetypie błazna jako reklamę najbardziej przemawiającą wybrała reklamę napoju Fanta, a więc również i w tym wypadku była to reklama mająca cechy wspólne z cechami odbiorcy, do którego była adresowana. Wprawdzie wywołała pozytywny wpływ wśród mniejszej liczny respondentów niż trzy inne reklamy, to jednak u nikogo nie wywołała negatywnych emocji.

Nieco inaczej kształtuje się wynik reklamy Axe, która kierowana jest do odbiorcy o archetypie magika. Z badań wynika, że reklama Axe niezupełnie trafiła do swojej grupy docelowej. Znalazła się w pierwszej trójce, jednak nie była reklamą najbardziej przemawiającą. Nie osiągnęła też wysokiego wyniku, jeśli



chodzi o pozytywny wpływ na odbiorcę (wyprzedzona została przez 3 inne reklamy), a nawet u 4% odbiorców wywołała emocje negatywne. Jest to jedyny spośród badanych przypadków, w którym reklama zawierająca dany archetyp, kierowana do odbiorcy z nim tożsamym, a zadziałała nie tak, jak zakładano i w niektórych wypadkach została oceniona negatywnie. Do odbiorców o archetypie magika zdecydowanie bardziej trafiła reklama Sony, która w zamyśle autorów badania kierowana była do respondentów o archetypie twórcy.

Analizując archetyp twórcy, można zauważyć, że reklama Sony trafiła do odbiorców, do których była skierowana zdecydowaną większością głosów (wybrało ją aż 50% badanych z grupy docelowej). Dodatkowo omawiana reklama wywierała pozytywny wpływ na najbardziej liczną grupę respondentów o cechach charakterystycznych dla archetypu twórcy. Mimo tak dobrego ogólnego wyniku w grupie docelowej znalazły się także osoby, które odczuły negatywne emocje w kontakcie z reklamą Sony (6%).

Z kolei reklama Vichy skierowana była do odbiorcy o archetypie mędrca. Analizując otrzymane wyniki, można zauważyć, że jest to reklama najbardziej do niego przemawiająca, a także wywierająca pozytywny wpływ (odpowiednio 46% oraz 29% badanych). Należy jednakże zauważyć, że również w tym przypadku znalazły się osoby o cechach psychosocjologicznych charakterystycznych dla archetypu mędrca, które miały negatywne odczucia po obejrzeniu omawianej reklamy (8%).

W tabeli 3 przedstawiono procentowe zestawienie zapamiętywalności reklamy i produktu danego archetypu przez respondentów o tym samym archetypie.

Tabela 3

Procentowe zestawienie zapamiętywalności reklamy i produktu danego archetypu przez respondentów o tym samym archetypie

| Archetyp        | Osoby, które wymieniły reklamę | Osoby, które nie wymieniły reklamy | Osoby, które wymieniły produkt | Osoby, które nie wymieniły produktu |
|-----------------|--------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| Bohater         | 87                             | 13                                 | 87                             | 13                                  |
| Zwykły człowiek | 76                             | 24                                 | 73                             | 27                                  |
| Błazen          | 95                             | 5                                  | 100                            | 0                                   |
| Magik           | 75                             | 25                                 | 88                             | 22                                  |
| Twórca          | 95                             | 5                                  | 89                             | 11                                  |
| Mędrzec         | 58                             | 42                                 | 79                             | 21                                  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Analiza zebranego materiału empirycznego pozwala zauważyć, że zbieżność archetypów przekazu i odbiorcy wpływa pozytywnie na fakt zapamiętywania przez respondentów zarówno samej reklamy, jak również promowanego produktu (w perspektywie wszystkich analizowanych archetypów). Wyniki te

świadczą o stosunkowo silnym oddziaływaniu wybranych przekazów na odbiorcę, do którego były kierowane.

Przedstawione badania wykazały, że w zdecydowanej większości przypadków przekaz oparty na wartościach i postawach zgodnych z archetypem odbiorcy rzeczywiście na niego oddziałuje. Co więcej, przeprowadzone analizy wykazały, że kierowany komunikat przeważnie budził pozytywne odczucia. Jeżeli nawet nie został wybrany jako komunikat najbardziej przemawiający na tle innych, to został zapamiętany jako pozytywny. Zdarzyły się przypadki, w których ankietowany wybrał komunikat z archetypem innym niż wynikałoby to z jego cech psychosocjologicznych, ale nie odczuł negatywnych emocji względem komunikatu zawierającego archetyp do niego kierowany. Oznacza to, że nawet w sytuacji, w której reklama nie przemówiła do odbiorcy najbardziej i nie wywołała pozytywnych odczuć, to podświadomość odbiorcy powiązała wspólne cechy i nie dopuściła do pojawienia się negatywnych emocji względem prezentowanego komunikatu.

### **Podsumowanie**

Prezentowane w niniejszym artykule wyniki przeprowadzonych badań autorów pozwoliły potwierdzić postawioną tezę, że podświadomość łączy cechy psychosocjologiczne odbiorcy z cechami reklamy/marki. Badania wykazały, że prawie w każdej grupie odbiorcy o cechach psychosocjologicznych zgodnych z danym archetypem byli bardziej podatni na wpływ reklamy o tym samym archetypie. Co więcej, komunikat ten przeważnie budził w nich wyłącznie pozytywne odczucia.

Można zatem stwierdzić, że reklama zawierająca w swoim przekazie obraz archetypowy oddziałuje na odbiorcę, który charakteryzuje się cechami zgodnymi z tym archetypem. Mówiąc oddziałuje, autorzy mają na myśli pozytywny wpływ i wyróżnienie się na tle innych reklam. Warto zauważyć, że ludzie w dzisiejszym zabieganym świecie nie mają czasu na dokładną, szczegółową analizę przekazów reklamowych. Mając zatem kontakt z takim przekazem, często nie zdają sobie sprawy z poziomu jego wpływu na ich podświadomość. Sięgając po ten a nie inny produkt, nie wiedzą, że to ich podświadomość powiązała obrazy występujące w reklamie z tymi ze sklepu. W związku z tym nasuwa się wniosek, że rozsądne inwestowanie w osobowość marki może przynieść firmom wysokie korzyści wizerunkowe, a co za tym idzie również finansowe. Jednocześnie rodzi się nowe pytanie, które mogłoby być kontynuacją danego problemu: gdyby odbiorca dostał czas na dogłębne zanalizowanie kilku reklam i wybór jednej z nich, całkowicie odrzucając sugestie intuicyjne, to czy wynik pokryłby się z dotychczasowymi wnioskami. Jeżeli tak, to jeszcze bardziej potwierdziłaby się teza, że archetypy zawarte w reklamach łączą się z cechami psychosocjologicznymi i stylem życia odbiorcy; i już nie tylko działa podświadomość, ale odbiorca świadomie

i racjonalnie wybiera ściśle określoną przez niego markę. Gdyby jednak okazało się, że wyniki się nie pokrywają, mogłoby to oznaczać, że marketingowcy mają silną broń, dzięki której wpływając na podświadomość, mogą kierować wyborami odbiorców do tego stopnia, że mogą nakłaniać ich do sięgania po produkty, których świadomie nigdy by nie wybrali.

### Bibliografia

- Celmer, Z. (2015). *Życiowe podróże*. Pobrano z: [www.psychologia.net.pl/artukul.php?level=195](http://www.psychologia.net.pl/artukul.php?level=195).
- Chudy, A. (7.05.2012). *Idea jaźni jako droga od nieświadomości poprzez krainę marzeń sennych do nadświadomości na podstawie psychologii analitycznej C.G. Junga*. Pobrano z: <http://mentalnespa.manifo.com/terapiatancem/archetypy>.
- Konecki, K., Potomska, K. (2002). Archetypy w reklamie. *Marketing i Rynek*, 7, 6.
- Kozłowska, A. (2005). Reklama. Od osobowości marki do osobowości konsumenta. W: A. Grzegorzczak (red.), *Instrumenty kształtowania wizerunku marki* (s. 14). Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji,
- Lipniak, M. (16.02.2015). *Archetypy marki. Tożsamość, wizerunek i komunikacja w social media Część 1. Wprowadzenie*. Pobrano z: <http://marketerplus.pl/teksty/cykle/archetypy-marki-tozsamosc-wizerunek-komunikacja-w-social-media-czesc-1-wprowadzenie/>.
- Mark, M., Pearson, C.S. (2001). *The hero and the outlaw. Building extraordinary brands through the power of archetypes*. New York: McGraw-Hill Publishing.

### Perception of brands archetypes in opinion of different target groups of customers

**Keywords:** brand archetypes, advertisement, customer psycho-sociological features, emotions

**Summary.** Due to the growing competition on the market marketers started to give personality to products/brands. They are most of all supposed to effect on the customers with the specific characteristics, differentiate product/brand from the competition and increase the probability of purchase. The main problem area of the article is indicating the impact of the brand archetypes in advertisements on the subconscious of different target groups of customers. Authors decided to test empirically weather the brands with the clear archetype have stronger effect on the clients with similar personality in comparison with other groups of clients. The researchers tested the level of memorization of the given advert and what kind of emotions it brings (positive or negative).

*Translated by Łukasz Skowron*

### Cytowanie

- Skowron, Ł., Cieślik, A. (2016). Postrzeganie archetypów marki w opinii różnych grup docelowych klientów. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 371–379.



W kierunku budowania więzi z klientem



E. Jadwiga Biesaga-Słomczewska<sup>1</sup>, Krystyna Iwińska-Knop<sup>2</sup>

Uniwersytet Łódzki  
Wydział Zarządzania  
<sup>1</sup> e-mail: jagabiesa@interia.pl  
<sup>2</sup> e-mail: k.iwinska2014@gmail.com

## Relacyjny wymiar marketingu wewnętrznego w kontekście zmian otoczenia – podejście konceptualne

**Kod JEL:** M12, M31

**Słowa kluczowe:** marketing wewnętrzny, marketing relacji, zarządzanie ludźmi, partnerstwo

**Streszczenie.** Wobec stojących przed organizacjami wyzwań wynikających z turbulencji otoczenia istnieje konieczność zredefiniowania dotychczasowego podejścia do sposobów zarządzania oraz roli zasobów w budowaniu pozycji rynkowej. Szczególne znaczenie należy przypisać zasobom ludzkim i umiejętnościom nawiązywania relacji wewnątrzorganizacyjnych. Przyjmując tę perspektywę, rozważania w artykule osadzone w koncepcji marketingu wewnętrznego. Ich celem jest wskazanie na partnerstwo wewnętrzne jako instrument tworzenia jakości oferowanej na rynku. Podstawę źródłową opracowania stanowią studia literaturowe, źródła wtórne oraz własne przemyślenia autorek.

### Wprowadzenie

XXI wiek stawia przed organizacjami wiele wyzwań wynikających ze złożoności i zmienności otoczenia, czego naturalną konsekwencją jest ciągle zmniejszająca się przewidywalność zjawisk zachodzących na rynku (Birski, 2008, s. 7). Zarządzający powoli zaczynają dostrzegać, że następujące procesy zmian tylko w niewielkim stopniu ulegają formalizacji, bezpośredniemu nadzorowi i wymu-

szeniom (Czerska, Gableta, 2011, s. 9–10). Często są one na tyle zasadnicze, dostrzegalne, powszechne i istotne, że wielu badaczy uznaje je za przełomowe. Zarządzający, świadomi tego, wiedzą, że ignorowanie tych procesów może mieć nieprzewidywalne konsekwencje dla dalszego rozwoju, a nawet dalszego bytu podmiotów gospodarczych. Jednocześnie zdają sobie sprawę, że otoczenie stając się swoistego rodzaju agentem ewolucji (Stańczyk-Hugiet, Piórkowska, Stańczyk, 2016, s. 9), może prowadzić do zmian w organizacji, które nie mają szansy na adaptację. Dokonując konfrontacji z zachodzącymi zdarzeniami zewnętrznymi (np. nowymi technologiami, innowacyjnymi koncepcjami zarządczymi, zmianami wzorców zachowań, mieszaniami się kultur narodowych, itp.) zarządzający organizacjami są zmuszeni do szybkiego rozpoznania celowości wprowadzania nowych rozwiązań nie tylko w kontekście ich efektywności, ale także zrozumienia relacyjnego wymiaru tworzących się interakcji zewnętrznych oraz wewnętrznych. Niezależnie od spełnianej roli, każdy członek organizacji wchodzi w określone relacje o charakterze formalnym i nieformalnym z innymi osobami w niej zatrudnionymi, czyli z pracownikami oraz kierownictwem, tworząc układ „powiązanych ze sobą relacji horyzontalnych i wertykalnych o różnym stopniu sformalizowania” (Baruk, 2013, s. 33).

W tej sytuacji zachodzi konieczność zredefiniowania dotychczasowych poglądów na sposoby zarządzania organizacją, jej zasoby i rolę, jaką pełni w budowaniu pozycji rynkowej, a następnie podjęcie kroków w kierunku krytycznego osądu dotychczas stosowanych instrumentów zarządczych, metod kierowania czy towarzyszącym im nawyków. Taka konfrontacja dotychczasowego bytu organizacji (przestarzałe pomysły, technologie, rutynowy sposób zarządzania, jakość wzajemnych relacji) z wydarzeniami zachodzącymi w jej otoczeniu może zapobiec selekcji ze strony tego właśnie otoczenia.

Organizacje, które chcą zdobyć lub zachować status aktywnego uczestnika w wymianie rynkowej, odgrywać rolę liczącego się na rynku gracza, na ogół koncentrują swoją uwagę na wyzwaniach wynikających z otoczenia i ich wpływie na strategię firmy czy jakości powiązań z interesariuszami zewnętrznymi, zwłaszcza z dotychczasowymi dostawcami i odbiorcami, nadając mniejsze znaczenie ich oddziaływaniu na kształt relacji wewnątrzorganizacyjnych. Autorki rozumieją przez nie powiązania formalne i nieformalne łączące pracownika, będącego członkiem określonej organizacji z innymi współpracownikami i kierownictwem wchodzącymi w skład tej organizacji. Powiązania te dotyczą głównie życia zawodowego pracowników, aczkolwiek ich oddziaływanie nie pozostaje bez wpływu na inne sfery życia, chociażby rodzinnego (Stoetzer, 2010, s. 1–51). Dlatego też budowanie i chęć utrzymania na dłużej dobrych relacji z interesariuszami zewnętrznymi należy zapoczątkować od procesu tworzenia relacji między interesariuszami wewnętrznymi, czyli pracownikami organizacji oraz jej kierownictwem. Jest to warunek *sine qua non* zbudowania pozycji rynkowej i przetrwania



w konkurencyjnym otoczeniu. Zarządzający organizacjami stają przed koniecznością dokonania zmian w obszarze zarządzania ludźmi i implementowania nowych koncepcji, które wspomagałyby proces nawiązywania więzi wewnętrznych i integrowałyby pracowników wokół wspólnych wartości i podzielanych przez wszystkich misji (Woźniak, 2012, s. 23–25). Jako koncepcję spełniającą ten warunek autorki rekomendują marketing wewnętrzny.

Tak zarysowany problem skłania do określenia celu opracowania, którym jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, dlaczego uznaje się koncepcję marketingu wewnętrznego za tę, która wychodząc naprzeciw wyzwaniom XXI wieku, uwzględnia relacyjny wymiar zarządzania ludźmi organizacji, stymulując ich postawy w kierunku zwiększenia poczucia wspólnoty i budowania relacji międzyludzkich. W tej relatywnie nowej koncepcji przypisuje się istotną rolę partnerstwu wewnętrznemu, którego warunkiem jest stworzenie klimatu do współpracy i działania. Nawiązanie dialogu między wewnętrznym dostawcą a wewnętrznym odbiorcą, czyli pracownikami i kadrą zarządzającą, wpisujące się w koncepcję marketingu wewnętrznego, jest początkiem procesu tworzenia jakości ukierunkowanej na klienta zewnętrznego. Stąd też zarządzanie zorientowane na klienta zewnętrznego musi być wspierane przez działania wewnętrzne.

Podstawę źródłową opracowania stanowią studia literaturowe, obserwacje oraz przemyślenia własne auterek artykułu i wyniki badań różnych autorów.

### **Otoczenie jako determinanta zmian w zarządzaniu czynnikiem ludzkim**

Źródła dokonujących się w ostatnich dziesięcioleciach przełomów leżą w obszarze gospodarczym, społecznym, technologicznym (Czerska, Gableta, 2011, s. 10) i prawnym. Uwaga auterek jednak zostanie skoncentrowana na dwóch pierwszych.

Największe przełomy w obszarze gospodarczym, mające wpływ na sposób postrzegania organizacji i zarządzania nią, były wynikiem internacjonalizacji i globalizacji, w wyniku których doszło do otwarcia granic dla kapitału i pracy, a tym samym podniesienia konkurencyjności. W efekcie nasilających się procesów integracyjnych oraz rozwoju organizacji wielonarodowych powstało pole do tworzenia się różnych form współpracy (np. aliansów, organizacji sieciowych, wirtualnych), wymagających współdziałania i partnerstwa. W ostatnich latach szczególnego znaczenia nabrało zwłaszcza tworzenie sieciowych struktur skupiających pracowników różnych firm w działaniach nad wspólnym projektem. Zmiany te zaowocowały zanikaniem wyraźnych granic między organizacjami, co zwiększyło przenikanie różnych procesów i przywiązywanie większej wagi do działań o charakterze relacyjnym (Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009, s.188 i nast.), nawet w odniesieniu do konkurencji, w stosunku do której coraz częściej odnotowywano podejście koopetycyjne, czyli konkurowanie przez

współdziałanie (Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 179). Podejmowanie pracy zespołowej również wymagało współdziałania w układzie dostawca–odbiorca opartego na ciągłym rozpoznawaniu wzajemnych potrzeb i oczekiwań, które stanowiły podstawę do tworzenia właściwych interakcji. Postrzeganie ich w wymiarze relacyjnym nabierało szczególnie istotnego znaczenia, zważywszy na fakt, że ta forma pracy opiera się przede wszystkim na dobrowolności i wzajemności.

Jedną z istotniejszych, aczkolwiek rzadko uwzględnianych konsekwencji tworzenia międzyorganizacyjnych, głównie międzynarodowych zespołów zadaniowych stał się spadek identyfikacji pracownika z organizacją macierzystą i wzrost poczucia braku zakorzenienia się w nowym zespole, czego efektem może być przemieszanie się kultur organizacyjnych, zwłaszcza elementów kolektywizmu i indywidualizmu, w konsekwencji prowadzące do mniejszego ich sformalizowania. Nie pozostaje to bez wpływu na poziom lojalności pracowniczej (podobne niebezpieczeństwa występują w przypadku pracy w systemie outsourcingowym oraz przy elastycznym zatrudnieniu) ogólnie rozumianej jako emocjonalny stosunek pracownika do organizacji w kontekście jej atrakcyjności dla pracownika i jego gotowości do nawiązywania i utrzymywania z nią trwałego kontaktu<sup>1</sup>. W praktyce może to przejawiać się spadkiem poczucia identyfikacji z organizacją i wynikającą z tego zmniejszoną skłonnością do postaw lojalnościowych, co może generować u pracowników – członków zespołów zadaniowych – bardziej roszczeniowe podejście do zarządzających, nieuznawanie ich autorytetu czy nietolerowanie ich władczych zachowań. Może też wyzwolić skłonność do unikania odpowiedzialności za źle wykonaną pracę czy też nierealizowanie celów. Współpraca między organizacjami opierająca się na mieszance różnych kultur organizacyjnych, często też narodowych, oznacza permanentną konfrontację postaw poszczególnych jej członków, wynikającą m.in. z uznawanego systemu wartości, norm prawnych czy etycznych i powstawania konfliktów niosących określone konsekwencje zarządcze. W takiej sytuacji konieczne staje się innowacyjne spojrzenie na procesy toczące się zwłaszcza w obszarze funkcji personalnej i wykorzystanie adekwatnych do warunków miejsca i czasu instrumentów marketingu wewnętrznego.

Spśród wielu przełomów w obszarze społecznym, mających istotne znaczenie dla praktyk zarządczych, warto odnotować (Czerska, Gableta, 2011, s. 10) wzrost zainteresowania zasobami niematerialnymi miękkimi, co nie oznacza pomniejszenia rangi zasobów twardych (czyli kapitału finansowego i rzeczowego, technologii i know-how), które obok miękkich stanowią podstawę funkcjonowania każdej organizacji. Problem polega jednak na tym, że zasoby twarde są w zasadzie bardziej odporne na zmiany otoczenia, są wymierne, konkretne i osadzone w aktualnej rzeczywistości, przez co są przewidywalne. Zasoby miękkie to przede wszystkim ludzie i ich kwalifikacje, aspiracje oraz motywacje, wzorce

---

<sup>1</sup> Rozbudowana definicja lojalności pracowniczej: Escher, 2007, s. 62.

zachowań, normy, wartości i wypracowane przez nich kontakty z nabywcami, odzwierciedlające dostęp do rynku (Kozłowski, 2008, s. 93). Z uwagi na całą złożoność tych zasobów nie są one obojętne względem zachodzących w otoczeniu przeobrażeń (choćby będących wynikiem procesów globalizacyjnych), przez co są płynne i zmienne. Ze względu na ograniczoną ich przewidywalność często wymykają się spod kontroli kadry zarządzającej, co w konsekwencji może doprowadzić do niewłaściwego ich alokowania i braku koordynacji działań z tym związanych. To sprawia, że w niektórych środowiskach menedżerskich nadal jeszcze pokutuje przekonanie o wyższości potencjału tkwiącego w otoczeniu przedsiębiorstwa, który uznawany jest za „bardziej bogaty i kreatywny niż ten, który znajduje się w zasobach własnych przedsiębiorstwa i w związku z tym, koncentrując się na potencjale otoczenia, można stworzyć więcej możliwości rozwojowych” (Lachiewicz, 2016, s. 16).

Utracie kompatybilności zasobów z działalnością organizacji oraz przyjętą przez nią strategią można zapobiec właśnie dzięki uznaniu priorytetowej roli zasobów ludzkich w budowaniu jej konkurencyjności. Taka właśnie idea przyświeca założeniom marketingu wewnętrznego.

### **Wewnętrzny marketing relacji w dostarczaniu nowej jakości dla klienta**

Jak już podkreślano, marketing wewnętrzny jest tą koncepcją zarządzania, która wychodzi naprzeciw ewolucyjnym zmianom zachodzącym w otoczeniu współczesnych organizacji, zmieniając konotację i spojrzenie na wykorzystywane instrumenty. W pierwszej fazie swojego rozwoju marketing wewnętrzny posiłkował się głównie instrumentami typowymi dla zarządzania zasobami ludzkimi, takimi jak: rekrutacja, selekcja, motywacja, treningi kompetencyjne, zwiększającymi satysfakcję pracowników. Okazało się to jednak niewystarczające w warunkach dynamicznych zmian otoczenia.

Ch. Grönroos w 1990 roku uznał, że marketing wewnętrzny jest filozofią zarządzania, w której menedżerowie rozumieją i doceniają rolę pracowników w korporacji, oczekując od nich holistycznego patrzenia na pracę (Varey, 2001, s. 217). R. Varey natomiast podkreślił rolę treningu w przekazywaniu wiedzy odnośnie dóbr i usług oraz wzrostu kompetencji marketingowych w wykorzystaniu rynkowych szans. Podobnie Ph. Kotler zwrócił uwagę na trening i motywację do świadczenia usług na wyższym poziomie (Kotler, 2003, s. 23). Ten sposób myślenia kładł większy akcent na strukturalizowanie działań i ich formalizowanie, w przeciwieństwie do marketingu wewnętrznego, który akcentuje aspekt społeczny i podkreśla konieczność humanizacji relacji wewnątrzorganizacyjnych. Można zaryzykować stwierdzenie, że wprawdzie cel w obu przypadkach jest podobny, ale różnie realizowany. Zarządzanie zasobami ludzkimi dąży do osiągnięcia przez organizację rynkowego sukcesu dzięki oddziaływaniu na za-

trudnionych tam ludzi przez system ustrukturyzowanych procedur i norm, marketing wewnętrzny zaś – przez zmianę świadomości pracowników i dostrzeżenie roli wzajemnych relacji przyczyniających się do integrowania ludzi wokół oczekiwanej przez klientów zewnętrznych wartości.

Perspektywa spojrzenia na marketing wewnętrzny ulegała modyfikacjom w związku z koniecznością bardziej rynkowego spojrzenia na wnętrze organizacji. Rynek wewnętrzny potraktowano analogicznie jak rynek zewnętrzny, wyodrębniając wewnętrznych dostawców i odbiorców. Uznano, że marketing wewnętrzny stanowi aplikację zarówno strategii marketingowych typowych dla działań wewnętrznych, jak i tych wykorzystywanych w marketingu. Ich celem było zwiększenie zaangażowania pracowników do podejmowania prorynkowych inicjatyw przez tworzenie relacji wewnętrznych i zewnętrznych. Według filozofii TQM istotne stało się uświadomienie pracowników, że to oni właśnie stanowią kluczowe ogniwo łańcucha dostawca–odbiorca (Reardon, Enis, 1990, s. 376–387). Według C. Gilmore i B. Carson marketing wewnętrzny to rozłożenie odpowiedzialności w zakresie działań marketingowych na wszystkie funkcje zarządzania, a także proaktywna aplikacja instrumentów i zasad marketingowych do uświadomienia roli pracowników w usatysfakcjonowaniu klientów zewnętrznych, przy uwzględnieniu warunków otoczenia (Varey, 2001, s. 300; Ballantyne, 2000, s. 47). Owe instrumenty obejmują standardową koncepcję marketingu mix w postaci wewnętrznych badań rynku i segmentacji, wewnętrznej polityki produktu, wewnętrznych cen, wewnętrznej sprzedaży.

Nowy sposób myślenia i działania uwzględniający orientację na klienta dotyczy nie tylko pracowników, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem (*front-line*), ale również tych z *back-office* stanowiących dla nich wsparcie (Varey, 2001, s. 214–215). Gotowość i zaangażowanie pracowników, by dostarczyć klientowi oczekiwaną wartość, jest warunkiem *sine qua non* świadczenia klientowi zewnętrznemu usług na najwyższym poziomie przez identyfikację ich potrzeb i oczekiwań (Kotler, 2003, s. 23). Wymaga to kreowania biznesowych i emocjonalnych więzi, ale też rozumienia realizacji wspólnego celu. Tylko taki sposób myślenia może przyczynić się do tworzenia przewagi konkurencyjnej firmy przy wykorzystaniu wewnętrznych predyspozycji, co oczywiście nie eliminuje wpływu otoczenia na funkcjonowanie danego podmiotu.

Rola marketingu wewnętrznego w budowaniu przewagi konkurencyjnej nie była do tej pory przedmiotem szczegółowych studiów. Na szczególną uwagę w kontekście wyeksponowania jego roli zasługuje – wywodząca się z teorii G. Hamela i C.K. Prahalada i bazująca na kluczowych kompetencjach – koncepcja kluczowych zdolności (*core capabilities*) opracowana przez G. Stalka, P. Ewansa i L.E. Shulmana. Pod pojęciem zdolności rozumieli oni wiązkę strategicznych procesów, których *differentia specifica* polegała na ich tworzeniu przez wiele osób pracujących w różnych działach, przyczyniających się do budowania

łańcucha wartości. Autorzy świadomi byli faktu, że do realizacji celu niezbędne były rozwiązania wspierające tę współpracę. Zaliczyli do nich zdolności posiadane przez pracowników oraz elastyczność i dynamikę działań w turbulentnym otoczeniu. Szczególnie istotne było utrzymywanie bliskiego kontaktu z nabywcami (rola marketingu relacji) oraz nabycie umiejętności antycypowania zmian na rynku i podejmowania adekwatnych działań. Ich zdaniem przedsiębiorstwo powinno rozwijać te kompetencje, które pozwalają na tworzenie pozycji rynkowej w oparciu o posiadane zasoby ludzkie i zarządzanie oparte na procesach (Stalk, Evans, Shulman, 1992, s. 57–68). Podobne koncepcje rozwinęli w latach 90. R. Hall i J. Kay. Ten pierwszy podzielił zasoby niematerialne na aktywa i kompetencje. Do aktywów zaliczył: patenty, znaki towarowe, prawa autorskie, reputację firmy, markę produktów, informacje, kontrakty i licencje, bazy danych. Kompetencje zaś to kultura organizacyjna firmy, organizacyjne i osobiste sieci kontaktów, wiedza pracowników i know-how partnerów handlowych. Podobnie J. Kay odniósł się w sposób szczególny do kluczowych zdolności, przypisując dużą rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej reputacji, zdolnościom do innowacji, powiązaniom przedsiębiorstwa z pracownikami, dostawcami, klientami, konkurentami (Kay, 1996, s. 29, 99–102).

Wszystko co zasygnalizowano dotychczas w artykule wskazuje, że warunkiem rynkowego sukcesu każdej organizacji jest wykorzystanie adekwatnych do warunków miejsca i czasu instrumentów marketingu wewnętrznego, jako że są one pierwotne względem działań zewnętrznych. Tradycyjnie instrumenty marketingu wewnętrznego, choć nadal aktualne, stanowią uzupełnienie nowych rozwiązań w kierunku budowania relacji między partnerami. Dotyczy to relacji nie tylko w układzie pracownik–pracownik, ale pracownik–management, management–management. Warunkiem tworzenia relacji jest jednak zweryfikowanie dotychczasowej mentalności i postaw pracowników w kierunku proaktywnych zachowań względem nieuchronnych zmian. Można zasugerować nawet wprowadzenie konceptu *mental management* i *attitude management* (Diasz, 2016). Wymaga to wykorzystania właściwych instrumentów motywacji, w przeciwnym razie pracownicy nie będą podatni na absorpcję informacji i zmianę sposobu myślenia. W tym sensie marketing wewnętrzny powinien podlegać nieustannym modyfikacjom, incydentalne kampanie informacyjne nie przyniosą bowiem spodziewanych rezultatów. Kadra menedżerska na każdym szczeblu musi wykazać się aktywnością w inicjowaniu i implementacji zmian. Pracownicy będą tym bardziej usatysfakcjonowani ze swojej pracy, im bardziej menedżerowie będą się koncentrować na rozwiązywaniu ich problemów, a nie tylko na respektowaniu istniejących przepisów i regulacji. Na kierownictwie organizacji spoczywa obowiązek permanentnego uświadamiania pracownikom, że ostateczny rezultat ich pracy ma służyć klientom firmy. Taka świadomość nadaje sens każdemu zadaniu, które dzięki temu nabiera wagi i jest satysfakcjonujące (Miroński, 2002, s. 192).

Jako przykład można podać doświadczenia Banku PeKaO SA wdrażającego koncepcję marketingu wewnętrznego w latach 1999–2005. Nie było to zadanie łatwe z uwagi na opór i frustrację pracowników. Mentalność pracowników, brak akceptacji nowych idei, niesprawna komunikacja wewnętrzna, niedostateczne kompetencje, słabość kadry kierowniczej oraz niewłaściwy system motywacyjny sprawiły, że efekty w początkowej fazie były iluzoryczne. Dopiero know-how inwestora włoskiego pozwoliło na osiągnięcie zakładanych celów przez wykorzystanie instrumentów marketingu wewnętrznego (Perenc, Hołub-Iwan, 2008, s. 239–243).

Biorąc pod uwagę ewolucję marketingu na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat i pojawienie się marketingu relacji jako koncepcji bardziej adekwatnej do warunków rynkowych, celowe wydaje się spojrzenie na tę koncepcję jako na wewnętrzny marketing relacji i potraktowanie jej jako nowej filozofii marketingu wewnętrznego (Sinčić, Pološki Vokić, 2007, s. 10). Nie jest łatwo wykorzystać to nowe ujęcie z racji faktu małego doświadczenia w implementacji marketingu relacji, niezrozumienia jego istoty przez pracowników albo niedostatecznej motywacji w prowadzeniu relacyjnego biznesu z klientami zewnętrznymi.

Budowanie wewnętrznych relacji przyczynia się do stworzenia wewnętrznego łańcucha dostaw uwzględniającego wewnętrznych dostawców i odbiorców. Wewnętrzna wymiana wynika z istoty łańcucha wartości, w którym wszyscy pracownicy są częścią procesu jej kreowania. Dotyczy to nie tylko pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem zewnętrznym, ale także tych z *back-office*, których sposób myślenia i działania rzadko jest powiązany z satysfakcją klienta.

To, co stanowi novum w takim podejściu, to fakt, że marketing wewnętrzny powinien być traktowany jako synonim filozofii wewnętrznego marketingu relacji, a wewnętrzna komunikacja i zarządzanie zasobami ludzkimi powinny być głównymi funkcjami wspierającymi jej implementację. Tak długo jak wewnętrzne relacje między pracownikami nie będą efektywne, tak zewnętrzne działania marketingowe nie przyniosą zamierzonych rezultatów.

### **Podsumowanie**

Przedstawione atrybuty zasobów ludzkich i pełnione role w organizacji, a nawet poza nią, są bezdyskusyjne. Aby jednak ten zasób niematerialny mógł w pełni odgrywać naznaczone mu role i działać na rzecz organizacji, należy zastosować odpowiednio do aktualnych uwarunkowań narzędzia zarządzania ludźmi, które gwarantowałyby możliwość wykorzystania ich potencjału i zapobiegałyby marnotrawstwu posiadanej przez nich wiedzy, doświadczenia, zaangażowania i kreatywności. Ludzie organizacji zaczynają stanowić szczególną grupę klientów–partnerów wymiany, którzy mają swoje potrzeby i oczekiwania. Ich

ignorowanie przez zarządzających, przy szerokim dostępie do różnych źródeł informacji, może stworzyć zagrożenie skorzystania z oferty pracy w konkurencyjnej firmie. Każdy podmiot działa bowiem na podstawie kalkulacji własnych interesów. Choć cel każdego jest różnie zdefiniowany, to jednak chęć jego zrealizowania wymusza wejście w koalicję i rewanżowanie się wkładem własnym. Zasadność wykorzystania wewnętrznych badań rynku jako warunku skuteczności podejmowanych działań jest więc bezdyskusyjna. Istotna jest identyfikacja potrzeb i oczekiwań klientów wewnętrznych, postaw wobec warunków pracy, polityki firmy oraz innych działań związanych z miejscem pracy.

## Bibliografia

- Baruk, A.I. (2013). Relacje wewnątrzorganizacyjne w opiniach pracowników. *Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica*, 282, 33–42.
- Birski, A. (2008). *Innowacyjność, jakość, przedsiębiorczość – szansą konkurencyjności*. Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.
- Ballantyne, D. (2000). The strengths and weaknesses of internal marketing. W: R.J. Varey, B.R. Lewis (red.), *Internal marketing: Directions for Management* (s. 43–60). London: Routledge.
- Czerska, M., Gableta, M. (2011). Przedmowa. W: M. Czerska, M. Gableta (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora.
- Diasz, L.Z. (26.01.2016) *Internal marketing planning*. Pobrano z: <https://www.linkedin.com/pulse/20140607052331-81256760-internal-marketing-planning-by-lewie-diasz>.
- Escher, I. (2007). Postawa lojalności pracownika względem organizacji – jak definiować, jak badać i jak kształtować? W: S. Makarski (red.), *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Kay, J. (1996). *Podstawy sukcesu firmy*. Warszawa: PWE.
- Kotler, Ph. (2003). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson education, Upper Saddle River.
- Koźmiński, A. (2008). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krupski, R., Niemczyk, J., Stańczyk-Hugiet, E. (2009). *Koncepcje strategii organizacji*. Warszawa: PWE.
- Lachiewicz, S. (2016). Rola otoczenia instytucjonalnego w rozwoju przedsiębiorczości technologicznej. *Przeгляд Organizacji*, 2, 16–21.
- Miroński, J. (2002). Brakujące ogniwo czyli kształtowanie promarketingowych postaw i zachowań pracowników – koncepcja i założenia badawcze. W: L. Żabiński, K. Śliwińska (red.), *Marketing, koncepcje, badania, zarządzanie*. Warszawa: PWE.
- Perenc, J., Hołub-Iwan, J. (2008). Wpływ aplikacji marketingu wewnętrznego na satysfakcję klientów przedsiębiorstwa – na przykładzie banku Pekao SA. W: G. Sobczyk (red.), *Współczesny marketing. Strategie*. Warszawa: PWE.
- Reardon, K.K., Enis, B. (1990). Establishing a companywide customer orientation through persuasive internal marketing. *Management Communication Quarterly*, 3 (3), 376–387.
- Sinčić, D., Pološki Vokić, N. (2007). *Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy*. Zagreb: FEB Working Paper. Pobrano z: <http://web.efzg.hr/repec/pdf/Clanak%2007-12.pdf> (7.04.2016).
- Stalk, G., Evans, P., Shulman, L.E. (1992). Competing on capabilities: the New rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 1 (70), 57–68.

- Stańczyk-Hugiet, E., Piórkowska, K., Stańczyk, S. (2016). Ewolucyjny nurt w naukach o zarządzaniu. Stan wiedzy. *Przegląd Organizacji*, 2, 9.
- Stoetzer, U. (2010). *Interpersonal relationships at work*. Stockholm: Karolinska Institutet.
- Varey, R.J. (2001). *Internal marketing communication. Marketing communications*. Abington: Taylor & Francis Ltd.
- Woźniak, J. (2012). *Współczesne systemy motywacyjne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2014). Strategia kompetycji w praktyce firm high-tech. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.

### **Relationship Dimension of Internal Marketing in the Context of Business Environment Changes – Conceptual Approach**

**Keywords:** internal marketing, relationship marketing, human resources management, partnership

**Summary.** Turbulent business environment and challenges resulting thereof, force organisations to redefine current resource management and their role in the establishment of market positions. Particular attention needs to be placed on human resources and capabilities to manage inter-company relations. The article considers human resource management through a lens of internal marketing and points out to internal partnerships as instruments of creating quality. Elaborations are based on literature studies, secondary sources and own reflections of the authors.

*Translated by E. Jadwiga Biesaga-Słomczewska, Krystyna Iwińska-Knop*

### **Cytowanie**

- Biesaga-Słomczewska, E.J., Iwińska-Knop, K. (2016). Relacyjny wymiar marketingu wewnętrznego w kontekście zmian otoczenia – podejście koncepcyjne. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 383–392.



Piotr Cyrek

Uniwersytet Rzeszowski  
Wydział Ekonomii  
e-mail: [piotrcyr@univ.rzeszow.pl](mailto:piotrcyr@univ.rzeszow.pl)

## Deklaracje i zachowania przedsiębiorców handlu detalicznego w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowników

**Kod JEL:**, M31, M51, M54, L81

**Słowa kluczowe:** handel detaliczny, personel handlowy, kwalifikacje pracowników

**Streszczenie.** W artykule podjęto próbę zidentyfikowania opinii przedsiębiorców funkcjonujących w województwie podkarpackim na temat znaczenia kwalifikacji pracowników placówek handlu detalicznego oraz faktycznych działań zmierzających do podnoszenia kompetencji zatrudnionych. Choć blisko 65% respondentów określiło wykształcenie jako istotną cechę pracownika, a prawie 75% przedsiębiorców przyznało, że podnoszenie kwalifikacji jest co najmniej ważne, to jedynie połowa wspierała pracowników w zwiększaniu kompetencji. Przedsiębiorcy wykorzystywali w tym celu niemal wyłącznie tradycyjne metody, takie jak szkolenia czy kursy.

### Wprowadzenie

Zakres merytoryczny opracowania skupia się wokół zagadnienia wykształcenia i kwalifikacji pracowników podkarpackich przedsiębiorstw handlu detalicznego jako źródła sprawnej realizacji zadań handlowych. Weryfikacji poddaje się poglądy właścicieli podmiotów handlowych na temat roli wykształcenia i kompetencji personelu ich placówek. Poglądy te zestawione zostały z faktycznymi działaniami przedsiębiorców w kierunku rozwoju kadr. Zagadnienia te pod-

dano analizie zarówno w ujęciu ogółem, jak i w szeregu podgrup klasyfikacyjnych przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu. Uwzględniono kryteria grupowania standardowo proponowane w literaturze o charakterze obiektywnym, jak wielkość podmiotu mierzoną liczbą pracujących w podgrupach porównywalnych do metodologii GUS oraz wysokość wskaźnika rentowności przychodów brutto z ustaleniem podgrup jako: I: (od  $-\infty$  do średnia–odchylenie standardowe), II: <od średnia–odchylenie standardowe do średnia), III: <od średnia do średnia+odchylenie standardowe), IV: <od średnia+odchylenie standardowe do  $+\infty$ ). Zainteresowania dysproporcjami rozwojowymi działalności handlowej na obszarach o różnym stopniu zurbanizowania skłoniły do wyodrębnienia przedsiębiorstw o lokalizacji placówek na wsi i w mieście. Kolejne klasyfikacje podmiotów uczestniczących w badaniu miały charakter subiektywnego przypisania się respondentów do grup o zróżnicowanej pozycji rynkowej, sytuacji rozwojowej, przestrzennego zasięgu działania czy zdolności do konkurencji na otwartym rynku. Takie podejście pozwoliło na osiągnięcie celu artykułu, którym była weryfikacja zróżnicowania postaw i zachowań przedsiębiorców w przyjętym zakresie merytorycznym w zdywersyfikowanych podmiotach handlowych oraz ustalenie, jakie działania związane były z korzystniejszymi rezultatami ekonomicznymi i konkurencyjnymi.

Wnioskowanie w opracowaniu oparte jest na analizie danych uzyskanych ze źródeł literaturowych, ale przede wszystkim z badań własnych zrealizowanych na przełomie 2013 i 2014 roku z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza wywiadu. Badaniem objęto grupę 300 przedsiębiorstw handlu detalicznego prowadzących działalność w województwie podkarpackim. W sferze deklaratywnej odnotowano znaczne uznanie dla wykształcenia, jak i potrzeby podnoszenia kwalifikacji pracowników, jednak na realne wsparcie mogli liczyć pracownicy zaledwie połowy spośród badanych firm. Proponowana im pomoc zamykała się tylko w podstawowych formach, za jakie należy uznać szkolenia organizowane przez firmę czy kursy specjalistyczne.

### **Zasoby ludzkie w podmiotach handlu detalicznego jako czynnik konkurencyjności rynkowej**

Rozwój teorii ekonomii powoduje, że coraz szerszy zakres czynników uznaje się za źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Obok tradycyjnych aspektów związanych z przychodami, kosztami i zyskami analizom poddaje się czynniki wewnątrzorganizacyjne i instytucjonalne. Zaznacza się, że takie endogeniczne czynniki stanowiące struktury regulacyjne warunkują wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa, w tym w szczególności kapitału ludzkiego, a także determinują umiejętności dostosowawcze przedsiębiorstwa, decydując o jego

zdolności do konkurowania. Wśród tych czynników zasadniczą rolę pełnią relacje społeczne przedsiębiorstwa z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi, w tym pracownikami (Adamska-Chudzińska, 2014, s. 296).

Spostrzeżenia te nabierają szczególnego znaczenia w odniesieniu do handlu, który obejmuje czynności związane z realizacją wymiany, wykonywane przez wyspecjalizowane w tej wymianie instytucje (Dietl, 1991, s. 9–10). „Zawodowe pośredniczenie w wymianie towarowej dokonywane za pomocą aktów kupna-sprzedaży” (Sławińska, 1998, s. 16) zawarte w definicji handlu wskazuje na element profesjonalnej realizacji usług handlowych, co z kolei nawiązuje do usługowej teorii handlu (Szulce, 1998, s. 15–23). Wysoka złożoność pracy w usługach, opartej na relacyjności stosunków międzyludzkich, prowadzi do konieczności posiadania i rozwijania przez pracowników wysokich kwalifikacji i umiejętności interpersonalnych (Cyrek, 2012, s. 53–56). Sprawna realizacja funkcji handlu uwarunkowana jest przez sprzedawców odpowiedzialnych zarówno za ilościowe, jak i jakościowe efekty własnej pracy (Moulinier, 2007, s. 25).

Uogólnienia wynikające z wcześniejszych badań dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstw handlu detalicznego pozwalają na stwierdzenie, że firmy o wyższym poziomie autooceny sytuacji konkurencyjnej relatywnie częściej opisywały pracowników jako mocną stronę firmy. Nie stroniły także od krytyki personelu, traktując ją jako podstawę doskonalenia sfery związanej z zasobami ludzkimi, a w efekcie poprawiających pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa (Cyrek, 2014a, s. 270). Ponadto wyniki dwóch edycji badań z 2002 roku (Cyrek, 2003, s. 368–377) i 2013 roku (Cyrek, 2014b, s. 80–92) wskazują, że preferowaną przez klientów formą była samoobsługa. Zainteresowanie nią zmniejsza się jednak w czasie na rzecz zakupów tradycyjnych z udziałem personelu sprzedażowego, co ponownie zwraca uwagę na jego rolę w kreowaniu potencjału konkurencyjnego firmy przez indywidualizację w sposobie obsługi.

Przewaga konkurencyjna każdej organizacji, w tym podmiotów handlu detalicznego, wymaga efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, które umożliwia optymalne wykorzystanie potencjału pracowników i wzrost ich motywacji. Dla realizacji tego celu wykorzystywane są narzędzia wskazywane w ramach koncepcji takich jak TQM, *empowerment* czy *involvement*. Podkreślają one znaczenie partycypacji pracowników, współpracy i dwustronnej komunikacji na linii pracodawca–pracownik, które prowadzą do wzrostu motywacji, satysfakcji oraz sprawności i jakości procesów pracy. Są to zaś warunki wysokich efektów finansowych i trwałej przewagi konkurencyjnej (Pawlak, 2014, s. 298).

Ekonomiczne efekty funkcjonowania struktur regulacyjnych łączą się z inwestowaniem w kapitał ludzki prowadzącym do podniesienia poziomu wiedzy i kwalifikacji oraz zwiększaniem efektywności wykorzystania wartości tego kapitału. Struktury takie mogą podnosić sprawność zawodową kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie rozumianą jako „stan wewnętrznej dyspozycji (możliwości

i gotowości) do kompetentnego realizowania zadań zawodowych”, o której stanowi „system fizycznych, psychicznych i społecznych predyspozycji człowieka oraz zasób jego wiedzy, umiejętności i motywacji, potrzebnych do wykonywania pracy zgodnie z oczekiwaniami organizacji” (Adamska-Chudzińska, 2015, s. 264–266). W osiągnięciu tych efektów zasadnicze znaczenie ma prospołeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa, ujawniające się w podmiotowym podejściu do interesariuszy. Jego rezultaty w postaci obniżenia kosztów i wzrostu rentowności, wzrostu przychodów i zysków, w tym wzrostu produkcji, sprzedaży i liczby klientów są przede wszystkim skutkiem lojalności i zwiększonej efektywności pracowników, których prawa i oczekiwania są respektowane (Adamska-Chudzińska, 2015, s. 264–266).

Wobec podkreślanego w literaturze pozytywnego wpływu właściwie kształtowanych relacji z interesariuszami wewnętrznymi na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w artykule zwraca się uwagę na stosunek przedsiębiorców handlu detalicznego do kwalifikacji pracowników i ich podnoszenia. Wyraża się on zarówno w deklarowanym znaczeniu przypisywanym zasobom ludzkim i ich rozwojowi, jak i faktycznej realizacji inwestycji w kapitał ludzki.

### **Znaczenie kwalifikacji pracowników i ich podnoszenia w ujęciu deklaratywnym**

Zmierzając do realizacji przyjętego celu, weryfikacji poddano poglądy przedsiębiorców na temat istotności wykształcenia oraz podnoszenia kwalifikacji kadry, a dane na ten temat zestawiono w tabelach 1–3.

Ponad 64% właścicieli badanych firm handlowych przyznawało, że wykształcenie pracowników ich placówek jest istotne. Co ósmy był o tym kategorycznie przekonany. Jeszcze częściej deklarowano, że ważne lub bardzo ważne jest podnoszenie kwalifikacji personelu. Jedynie co czwarty z uczestników badania uznawał je za mało ważne. Żaden z respondentów nie zakwestionował istotności podnoszenia kwalifikacji kadr w sposób kategoryczny.

O ile zarówno w mieście, jak i na wsi podobny odsetek traktował bardzo poważnie wykształcenie personelu placówek handlowych, to różnice w częstotliwości wyboru poszczególnych opcji odpowiedzi wskazują na wyższą troskę o poziom wykształcenia pracowników w podmiotach miejskich. Największe różnice na korzyść firm w mieście odnotowano w przypadku wskazań „raczej istotne” (11,1 punktu procentowego). W połączeniu z przewagą odsetka podmiotów ze wsi wybierających wariant „raczej nieistotne” (8,6 punktu procentowego wyższy niż w mieście) oraz nieznacznie wyższym na wsi (o 2 pkt proc.) odsetkiem deklaracji „zdecydowanie nieistotne” dowodzi to występowania odmiennych postaw względem wykształcenia handlowców działających na wsi i w mieście. Tezę tę potwierdza również stosunek podmiotów realizujących działalność na obszarach wiejskich do podnoszenia kwalifikacji kadr wyrażony wyższym

wskaźnikiem deklaracji o małym znaczeniu wzrostu kwalifikacji w tych przedsiębiorstwach.

Tabela 1

Znaczenie wykształcenia i podnoszenia kwalifikacji pracowników w badanych firmach (według kryteriów obiektywnych klasyfikacji przedsiębiorstw) (w %)

|  | Ogółem | Miejsce funkcjonowania |       | Liczba osób pracujących |       |             | Grupa rentowności przychodów brutto |       |       |       |
|--|--------|------------------------|-------|-------------------------|-------|-------------|-------------------------------------|-------|-------|-------|
|  |        | miasto                 | wieś  | do 9                    | 10–49 | 50 i więcej | I                                   | II    | III   | IV    |
| Firmy ogółem   | 100,0  | 100,0                  | 100,0 | 100,0                   | 100,0 | 100,0       | 100,0                               | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| w tym określające znaczenie wykształcenia pracowników jako:            |        |                        |       |                         |       |             |                                     |       |       |       |
| zdecydowanie istotne   | 13,0   | 12,8                   | 13,3  | 13,4                    | 8,7   | 20,0        | 7,5                                 | 15,7  | 17,6  | 5,6   |
| raczej istotne   | 51,7   | 56,4                   | 45,3  | 48,5                    | 60,9  | 73,3        | 60,4                                | 50,0  | 45,9  | 55,6  |
| raczej nieistotne  | 31,0   | 27,3                   | 35,9  | 33,1                    | 28,3  | 6,7         | 30,2                                | 26,9  | 32,9  | 37,0  |
| zdecydowanie nieistotne  | 4,3    | 3,5                    | 5,5   | 5,0                     | 2,2   | 0,0         | 1,9                                 | 7,4   | 3,5   | 1,9   |
| Firmy określające znaczenie podnoszenia kwalifikacji pracowników jako: |        |                        |       |                         |       |             |                                     |       |       |       |
| bardzo ważne   | 11,7   | 12,8                   | 10,2  | 9,6                     | 17,4  | 26,7        | 15,1                                | 12,0  | 10,6  | 9,3   |
| ważne  | 63,0   | 63,4                   | 62,5  | 61,1                    | 69,6  | 73,3        | 66,0                                | 64,8  | 63,5  | 55,6  |
| mało ważne   | 25,3   | 23,8                   | 27,3  | 29,3                    | 13,0  | 0,0         | 18,9                                | 23,1  | 25,9  | 35,2  |

Źródło: obliczenia na podstawie wyników badań własnych.

Z analizy wynika, że im większa była firma, tym większy nacisk kładziono na wykształcenie pracowników. W największych z badanych podmiotów co piąty zarządzający był przekonany, że wykształcenie pracowników jest zdecydowanie istotne, a łączny odsetek wskazań „zdecydowanie” i „raczej istotne” uzyskał poziom aż 93,3%. Za istotne uznawano również podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Największy odsetek deklaracji o drugorzędym znaczeniu wykształcenia odnotowano w firmach najmniejszych. Przeciwnie – malał on wraz ze wzrostem wielkości badanych podmiotów, a w przypadku największych spośród badanych żaden z respondentów nie uznał podnoszenia kwalifikacji za mało ważne. Wraz z wielkością badanych podmiotów wzrastał natomiast zarówno odsetek badanych deklarujących, że podnoszenie kwalifikacji jest bardzo ważne, jak i uważających je za ważne.

Zaskakują zależności ujawnione w analizie przedsiębiorców kategoryzowanych z wykorzystaniem wskaźnika rentowności przychodów brutto. Wraz ze wzrostem jego wartości odnotowano malejące odsetki zarówno przedsiębiorców uważających wykształcenie pracowników za istotne (raczej i zdecydowanie), jak i respondentów traktujących podnoszenie kwalifikacji pracowników firmy jako bardzo ważne czy ważne.

Trudno ustalić jednokierunkowe związki w przypadku znaczenia wykształcenia oraz jego podnoszenia i pozycji badanych firm na rynku (tab. 2). Na uwagę zasługuje jednak to, że wykształcenie pracowników było najbardziej istotne dla firm o średniej pozycji na rynku. Najmniej istotne natomiast okazało się w firmach dominujących. Podnoszenie kwalifikacji z kolei charakterystyczne jest dla firm o najsłabszej pozycji rynkowej. Spostrzeżenia te mogą prowadzić z jednej strony do wniosku o osiągniętym już wysokim poziomie przygotowania pracowników zaangażowanych w strukturach firm o pozycji lidera rynkowego, co zmniejsza zainteresowanie rolą tego czynnika, którego deficyt nie jest odczuwany. Rodzi to zagrożenie dla firm najlepszych rynkowo związane zarówno z bagatelizowaniem istotnego czynnika poprawy konkurencyjności rynkowej na etapie rekrutacji, jak i podnoszenia kwalifikacji pracowników. Z drugiej strony firmy o bardzo słabej pozycji podejmują próby poszukiwania możliwości poprawy stanu przedsiębiorstwa właśnie przez podnoszenie kwalifikacji pracowników.

Tabela 2

Znaczenie wykształcenia i podnoszenia kwalifikacji pracowników w badanych firmach (według kryteriów subiektywnych klasyfikacji przedsiębiorstw) (w %)

|  | Ogółem | Pozycja firmy na rynku: |       |         |       | Ocena sytuacji firmy: |        |           |       |
|--|--------|-------------------------|-------|---------|-------|-----------------------|--------|-----------|-------|
|  |        | dominująca              | mocna | średnia | słaba | bardzo słaba          | rozwój | stagnacja | zanik |
| Firmy ogółem   | 100,0  | 100,0                   | 100,0 | 100,0   | 100,0 | 100,0                 | 100,0  | 100,0     | 100,0 |
| w tym określające znaczenie wykształcenie pracowników jako:            |        |                         |       |         |       |                       |        |           |       |
| zdecydowanie istotne   | 13,0   | 22,2                    | 11,1  | 12,8    | 15,2  | 33,3                  | 14,6   | 11,3      | 18,2  |
| raczej istotne   | 51,7   | 22,2                    | 54,5  | 55,8    | 33,3  | 33,3                  | 53,1   | 52,8      | 18,2  |
| raczej nieistotne  | 31,0   | 55,6                    | 30,3  | 26,9    | 45,5  | 33,3                  | 27,7   | 32,1      | 54,5  |
| zdecydowanie nieistotne  | 4,3    | 0,0                     | 4,0   | 4,5     | 6,1   | 0,0                   | 4,6    | 3,8       | 9,1   |
| Firmy określające znaczenie podnoszenia kwalifikacji pracowników jako: |        |                         |       |         |       |                       |        |           |       |
| bardzo ważne   | 11,7   | 11,1                    | 19,2  | 7,7     | 6,1   | 33,3                  | 20,8   | 4,4       | 9,1   |
| ważne  | 63,0   | 55,6                    | 55,6  | 71,2    | 48,5  | 66,7                  | 63,8   | 63,5      | 45,5  |
| mało ważne   | 25,3   | 33,3                    | 25,3  | 21,2    | 45,5  | 0,0                   | 15,4   | 32,1      | 45,5  |

Źródło: obliczenia na podstawie wyników badań własnych.

To przede wszystkim w firmach rozwijających się deklarowano, że wykształcenie pracowników jest istotne, co wskazuje na ich dążenie do stałego rozwoju i poprawy pozycji na rynku. Tezę tę potwierdza równocześnie fakt, że to również w tych podmiotach zwracano największą uwagę na podnoszenie kwalifikacji. Skumulowane odsetki przedsiębiorców pozytywnie odnoszących się za-

równy do poziomu wykształcenia pracowników, jak i podnoszenia ich kompetencji miały wraz z przechodzeniem do kolejnych grup podmiotów o bardziej pesymistycznych perspektywach rynkowych. Panowało przekonanie, że w sytuacji zaniku firmy na rynku i jej trudnej sytuacji niestety ani samo wykształcenie pracowników, ani jego podnoszenie nie ma większego znaczenia dla losów firmy.

Przedsiębiorcy prowadzący podmioty o lokalnej skali działania (tab. 3) relatywnie najrzadziej traktowali wykształcenie pracowników własnych firm jako zdecydowanie i raczej istotne (łącznie 61,5% podmiotów złożyło takie deklaracje). Odsetek ten wzrastał w kolejnych grupach podmiotów o rosnącym obszarze terytorialnej realizacji sprzedaży (do poziomu 82,6% odpowiedzi w firmach ogólnokrajowych), z wyłączeniem jednak podmiotów międzynarodowych, gdzie pozytywne znaczenie wykształcenia pracowników akcentowało 2/3 respondentów. Podobną tendencję zaobserwowano w przypadku podnoszenia kwalifikacji, które za mało ważne uznawało 29,2% firm o lokalnym zasięgu działania, 10,5% o regionalnym oraz 8,7% firm działających na obszarze całego kraju, jednak w firmach o międzynarodowym zasięgu działania ponownie w największym stopniu bagatelizowano podnoszenie poziomu kompetencji pracowników.

Tabela 3

Znaczenie wykształcenia i podnoszenia kwalifikacji pracowników w badanych firmach w kontekście otwartego rynku (w %)

|  | Ogółem | Zasięg działania |            |               |                | Zdolność do konkurencji w warunkach rynku UE |                  |                       |                      |
|--|--------|------------------|------------|---------------|----------------|--|------------------|-----------------------|----------------------|
|  |        | lokalny          | regionalny | ogólnokrajowy | międzynarodowy | niekonkurencyjna                             | niskonkurencyjna | średnio konkurencyjna | bardzo konkurencyjna |
| Firmy ogółem   | 100,0  | 100,0            | 100,0      | 100,0         | 100,0          | 100,0  | 100,0            | 100,0                 | 100,0                |
| Firmy określające znaczenie wykształcenie pracowników jako:            |        |                  |            |               |                |  |                  |                       |                      |
| zdecydowanie istotne   | 13,0   | 11,9             | 23,7       | 8,7           | 0,0            | 11,8   | 16,9             | 13,7                  | 7,1                  |
| raczej istotne   | 51,7   | 49,6             | 50,0       | 73,9          | 66,7           | 45,6   | 50,8             | 55,7                  | 50,0                 |
| raczej nieistotne  | 31,0   | 33,9             | 21,1       | 17,4          | 33,3           | 35,3   | 27,1             | 27,5                  | 40,5                 |
| zdecydowanie nieistotne  | 4,3    | 4,7              | 5,3        | 0,0           | 0,0            | 7,4  | 5,1              | 3,1                   | 2,4                  |
| Firmy określające znaczenie podnoszenia kwalifikacji pracowników jako: |        |                  |            |               |                |  |                  |                       |                      |
| bardzo ważne   | 11,7   | 9,7              | 21,1       | 17,4          | 0,0            | 11,8   | 8,5              | 12,2                  | 14,3                 |
| ważne  | 63,0   | 61,0             | 68,4       | 73,9          | 66,7           | 52,9   | 66,1             | 64,9                  | 69,0                 |
| mało ważne   | 25,3   | 29,2             | 10,5       | 8,7           | 33,3           | 35,3   | 25,4             | 22,9                  | 16,7                 |

Źródło: obliczenia na podstawie wyników badań własnych.

Niezależnie od zdolności konkurencyjnych na rynku UE średnio połowa właścicieli badanych firm uważała wykształcenie pracowników za raczej istotne.

Około 1/3 badanych nie uważała tego czynnika za walor decydujący o zatrudnieniu. Zauważyć przy tym można, że wraz ze wzrostem subiektywnie ocenianej zdolności do konkurencji na otwartym rynku UE wzrastało przekonanie o istotnym znaczeniu poziomu wykształcenia pracowników, jednak z zaburzeniem tej tendencji w firmach oceniających się najwyżej. Jednoznaczny związek pojawił się natomiast w przypadku podnoszenia kwalifikacji pracowników, które traktowano poważniej w firmach o coraz wyższych autoocenach zdolności konkurencyjnej.

### **Sposoby wsparcia rozwoju pracowników w badanych firmach handlowych**

Opinie przedsiębiorców pozostające w sferze deklaratywnej zestawiono z informacjami o realnym wsparciu pracowników udzielanym w badanych firmach z uwzględnieniem form tej pomocy. Informacje na ten temat zaprezentowano w tabelach 4–6. Na faktyczne wsparcie rozwoju kwalifikacji mogli liczyć pracownicy w co drugiej z badanych firm. Mogli oni skorzystać przede wszystkim ze szkoleń organizowanych w firmie (3/4 podmiotów umożliwiających rozwój pracowników) oraz kursów specjalistycznych kreujących szczególnie pożądane w firmie umiejętności. W nielicznych badanych przedsiębiorstwach pracownikom oferowano także udogodnienia w postaci prasy fachowej, urlopu na żądanie czy finansowania studiów niestacjonarnych. Dodatkową motywacją pracownika do podnoszenia kompetencji miał być również awans zawodowy, proponowany jednak zaledwie w jednym na sto podmiotów.

Do wspierania pracowników bardziej skłonni byli przedsiębiorcy realizujący sprzedaż na obszarach miast niż wsi (tab. 4), a różnica w odsetkach podmiotów oferujących taką pomoc osiągnęła wartość 13,6 pkt. proc. Zarówno w mieście jak i na wsi główną formą wsparcia były szkolenia, częściej podejmowane w miastach. W co ósmym podmiocie zlokalizowanym zarówno w mieście, jak i na wsi były one uzupełniane kursami specjalistycznymi. Na wsi blisko dwukrotnie częściej niż w mieście stymulowano pracowników do rozwoju perspektywą awansu, choć odsetek wskazań na tę formę nie przekraczał 2%. Wyłącznie w podmiotach wiejskich wspierano rozwój kadr przez kursy internetowe czy urlop na cele edukacyjne. Prawdopodobne jest przy tym, że uczestnictwo w kursach internetowych podejmowane było zarówno przez pracowników sklepów w mieście, jak i na wsi także z własnej inicjatywy, bez informowania pracodawcy o takiej formie doksztalcania. Konstrukcja kwestionariusza wywiadu nie pozwoliła jednak jednoznacznie potwierdzić tego faktu. Prasę fachową czy dodatkowe studia wskazywano jako narzędzia wsparcia kadr wyłącznie w podmiotach miejskich.



Tabela 4

Formy wsparcia rozwoju pracowników w badanych firmach  
(według kryteriów obiektywnych klasyfikacji przedsiębiorstw) (w %)

|                       | Ogółem | Miejsce funkcjonowania |       | Liczba osób pracujących |       |                | Grupa rentowności przychodów brutto |       |       |       |
|-----------------------|--------|------------------------|-------|-------------------------|-------|----------------|-------------------------------------|-------|-------|-------|
|                       |        | mia-<br>sto            | wieś  | do 9                    | 10–49 | 50<br>i więcej | I                                   | II    | III   | IV    |
| Firmy ogółem          | 100,0  | 100,0                  | 100,0 | 100,0                   | 100,0 | 100,0          | 100,0                               | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| W tym wspierające:    | 50,0   | 55,8                   | 42,2  | 42,7                    | 73,9  | 93,3           | 64,2                                | 46,3  | 48,2  | 46,3  |
| w tym poprzez:        |        |                        |       |                         |       |                |                                     |       |       |       |
| szkolenia             | 74,0   | 76,0                   | 70,4  | 70,6                    | 85,3  | 71,4           | 79,4                                | 72,0  | 73,2  | 72,0  |
| kursy specjalistyczne | 12,7   | 12,5                   | 13,0  | 13,7                    | 8,8   | 14,3           | 11,8                                | 16,0  | 14,6  | 4,0   |
| awans                 | 1,3    | 1,0                    | 1,9   | 2,0                     | 0,0   | 0,0            | 2,9                                 | 0,0   | 0,0   | 4,0   |
| prasę fachową         | 0,7    | 1,0                    | 0,0   | 1,0                     | 0,0   | 0,0            | 0,0                                 | 2,0   | 0,0   | 0,0   |
| doświadczenie         | 0,7    | 1,0                    | 0,0   | 1,0                     | 0,0   | 0,0            | 0,0                                 | 0,0   | 2,4   | 0,0   |
| kursy internetowe     | 0,7    | 0,0                    | 1,9   | 0,0                     | 2,9   | 0,0            | 0,0                                 | 2,0   | 0,0   | 0,0   |
| urlop na żądanie      | 0,7    | 0,0                    | 1,9   | 1,0                     | 0,0   | 0,0            | 0,0                                 | 0,0   | 0,0   | 4,0   |
| studia zaoczne        | 0,7    | 1,0                    | 0,0   | 0,0                     | 0,0   | 7,1            | 2,9                                 | 0,0   | 0,0   | 0,0   |

Źródło: obliczenia na podstawie wyników badań własnych.

Można zauważyć, że im większa była badana firma, tym rosło w niej zainteresowanie wsparciem rozwoju pracowników. Najwyższym odsetkiem firm wspierających pracowników przez szkolenia cechowały się podmioty o liczbie pracujących 10–49 osób. Podmioty mikro natomiast pomagały swoim pracownikom w rozwoju, wykorzystując szerszą gamę form wsparcia. Poza szkoleniami i kursami specjalistycznymi realizowano je przez umożliwianie awansu czy zdobywania doświadczenia, udostępnianie prasy fachowej oraz udzielanie dogodnego urlopu. W podmiotach największych spośród badanych główną formą wsparcia pracowników zgodnie z ogólną tendencją były szkolenia i kursy specjalistyczne, uzupełniane studiami.

W przypadku II i IV grupy rentowności przychodów brutto aż w 53,7% badanych podmiotów przyznawano, że wsparcie rozwoju pracowników nie jest praktykowane. Relatywnie najczęściej działania takie stosowano w podmiotach o najniższym wyniku relacji zysku do przychodów. Można zatem przypuszczać, że w poprawie wiedzy i umiejętności pracowników upatrywano tam rozwiązania kłopotów ekonomicznych firmy. Wśród podmiotów o najniższych wskaźnikach rentowności przychodów brutto odnotowano ponadto relatywnie największy odsetek firm realizujących wsparcie pracowników w formie szkoleń. Kursy specjalistyczne charakterystyczne były natomiast dla podmiotów o rentowności w okolicach średniej, a także najslabszych. W podmiotach o najwyższych wskaźnikach rentowności kursy specjalistyczne stosowane były trzy-czterokrotnie rzadziej.

Przeciwnie – relatywnie najczęściej stosowano w nich motywowanie pracowników do rozwoju obietnicą awansu oraz udzielaniem urlopu w celu kształcenia.

O ile wśród podmiotów o co najmniej średniej pozycji na rynku (tab. 5) wsparcie w rozwoju pracowników deklarowało nieco ponad 50% firm, to w przedsiębiorstwach o słabej pozycji na rynku odsetek ten wynosił 18,2%, a podmioty bardzo słabe całkowicie rezygnowały ze wsparcia pracowników w rozwoju.

Tabela 5

Formy wsparcia rozwoju pracowników w badanych firmach  
(według kryteriów subiektywnych klasyfikacji przedsiębiorstw) (w %)

|                    | Ogółem | Pozycja firmy na rynku: |       |         |       | Ocena sytuacji firmy: |        |           |       |
|--------------------|--------|-------------------------|-------|---------|-------|-----------------------|--------|-----------|-------|
|                    |        | dominująca              | mocna | średnia | słaba | bardzo słaba          | rozwój | stagnacja | zanik |
| Firmy ogółem       | 100,0  | 100,0                   | 100,0 | 100,0   | 100,0 | 100,0                 | 100,0  | 100,0     | 100,0 |
| W tym wspierające: | 50,0   | 55,6                    | 59,6  | 51,3    | 18,2  | 0,0                   | 66,9   | 38,4      | 18,2  |
| w tym poprzez:     |        |                         |       |         |       |                       |        |           |       |
| szkolenia          | 74,0   | 100,0                   | 76,3  | 71,3    | 66,7  | 0,0                   | 77,0   | 68,9      | 100,0 |
| kursy              | 12,7   | 0,0                     | 11,9  | 13,8    | 16,7  | 0,0                   | 9,2    | 18,0      | 0,0   |
| awans              | 1,3    | 0,0                     | 1,7   | 1,3     | 0,0   | 0,0                   | 2,3    | 0,0       | 0,0   |
| prasę fachową      | 0,7    | 0,0                     | 0,0   | 1,3     | 0,0   | 0,0                   | 0,0    | 1,6       | 0,0   |
| doświadczenie      | 0,7    | 0,0                     | 0,0   | 1,3     | 0,0   | 0,0                   | 1,1    | 0,0       | 0,0   |
| kursy internetowe  | 0,7    | 0,0                     | 0,0   | 0,0     | 16,7  | 0,0                   | 0,0    | 1,6       | 0,0   |
| urlop na żądanie   | 0,7    | 0,0                     | 0,0   | 1,3     | 0,0   | 0,0                   | 1,1    | 0,0       | 0,0   |
| studia zaoczne     | 0,7    | 0,0                     | 1,7   | 0,0     | 0,0   | 0,0                   | 1,1    | 0,0       | 0,0   |

Źródło: obliczenia na podstawie wyników badań własnych.

Wraz z poprawą pozycji rynkowej firmy wzrastał także procent podmiotów wspierających pracowników organizacją szkoleń. W firmach dominujących każdy z podmiotów udzielał takiego wsparcia swoim pracownikom. Była to jednak jedyna forma pomocy, którą wykorzystywano. W podmiotach o mocnej pozycji rynkowej rozszerzano tę pomoc o kursy specjalistyczne, studia oraz motywowano awansem zawodowym. Przedsiębiorcy z firm o średniej pozycji na rynku zamiast finansowania studiów oferowali prasę fachową, możliwość zdobywania nowych doświadczeń zawodowych oraz czas wolny na dokończenie. W podmiotach słabych szkolenia uzupełniano kursami specjalistycznymi zarówno w formie tradycyjnej, jak i internetowej.

Subiektywnie oceniane pogorszenie sytuacji rozwojowej firmy wiązało się z niższą skłonnością do pomocy pracownikom w rozwoju. W firmach zanikających jedyną formą wsparcia podnoszenia kompetencji kadr były szkolenia, a wraz z przechodzeniem do grup o lepszych perspektywach rynkowych rosła również paleta narzędzi służących rozwojowi personelu. Podmioty w stanie stagnacji wykorzystywały w tym celu, poza szkoleniami i tradycyjnymi kursami

specjalistycznymi, także kursy internetowe i prasę fachową. W firmach ukierunkowanych na rozwój poza szkoleniami i kursami specjalistycznymi pracownicy mogli spodziewać się awansu, wzbogacenia doświadczenia zawodowego, a także dogodnych warunków urlopu czy refinansowania studiów.

Rosnący zasięg działania przedsiębiorstwa (tab. 6) wiązał się z rosnącym odsetkiem podmiotów wspierających rozwój pracowników, z zaburzeniem jednak tej tendencji w przypadku firm wykraczających swoją działalnością poza granice kraju. W podmiotach o zasięgu międzynarodowym pomoc pracownikom ograniczała się wyłącznie do organizowania szkoleń w firmie. W pozostałych grupach podmiotów pojawiało się więcej możliwości rozwoju zawodowego. Podmioty działające w skali kraju bardziej doceniały rolę urlopu i umożliwiania studiów swoim pracownikom, podczas gdy przedsiębiorcy działający regionalnie motywowali kadrę do rozwoju awansem, a w lokalnych podmiotach proponowano personelowi dodatkowo kursy internetowe, prasę fachową oraz budowę doświadczenia. Wraz ze zwiększającym się obszarem oddziaływania podmiotu malało zainteresowanie kursami specjalistycznymi jako skutecznym narzędziem rozwoju kwalifikacji pracowników.

Tabela 6

Formy wsparcia rozwoju pracowników w badanych firmach w kontekście otwartego rynku (w %)

|                    | Ogółem | Zasięg działania |            |               |                | Zdolność do konkurencji w warunkach rynku UE |                  |                       |                      |
|--------------------|--------|------------------|------------|---------------|----------------|--|------------------|-----------------------|----------------------|
|                    |        | lokalny          | regionalny | ogólnokrajowy | międzynarodowy | niekonkurencyjna                             | niskonkurencyjna | średnio konkurencyjna | bardzo konkurencyjna |
| Firmy ogółem       | 100,0  | 100,0            | 100,0      | 100,0         | 100,0          | 100,0  | 100,0            | 100,0                 | 100,0                |
| W tym wspierające: | 50,0   | 45,8             | 63,2       | 73,9          | 33,3           | 30,9   | 35,6             | 59,5                  | 71,4                 |
| w tym poprzez:     |        |                  |            |               |                |  |                  |                       |                      |
| szkolenia          | 74,0   | 74,1             | 75,0       | 70,6          | 100,0          | 66,7   | 81,0             | 71,8                  | 80,0                 |
| kursy              | 12,7   | 13,9             | 12,5       | 5,9           | 0,0            | 9,5  | 14,3             | 12,8                  | 13,3                 |
| awans              | 1,3    | 0,9              | 4,2        | 0,0           | 0,0            | 0,0  | 0,0              | 2,6                   | 0,0                  |
| prasę fachową      | 0,7    | 0,9              | 0,0        | 0,0           | 0,0            | 0,0  | 0,0              | 1,3                   | 0,0                  |
| doświadczenie      | 0,7    | 0,9              | 0,0        | 0,0           | 0,0            | 0,0  | 4,8              | 0,0                   | 0,0                  |
| kursy internetowe  | 0,7    | 0,9              | 0,0        | 0,0           | 0,0            | 4,8  | 0,0              | 0,0                   | 0,0                  |
| urlop na żądanie   | 0,7    | 0,0              | 0,0        | 5,9           | 0,0            | 0,0  | 0,0              | 1,3                   | 0,0                  |
| studia zaoczne     | 0,7    | 0,0              | 0,0        | 5,9           | 0,0            | 0,0  | 0,0              | 1,3                   | 0,0                  |

Źródło: obliczenia na podstawie wyników badań własnych.

Wyższe oceny zdolności do konkurencji w warunkach rynku Unii Europejskiej wiązały się z wyższą skłonnością przedsiębiorców do pomocy pracownikom w podnoszeniu kwalifikacji. We wszystkich podgrupach wyodrębnianych ze względu na zdolność do konkurencji na rynku UE wspierano pracowników szkoleniami i kursami specjalistycznymi. Wchodziły one w skład kompozycji narzędzi rozwoju pracowników, obok kursów internetowych w firmach niekonkurencyjnych, budowania doświadczenia w firmach nisko konkurencyjnych czy awansu, prasy fachowej, urlopów i studiów w podmiotach średnio konkurencyjnych.

### Podsumowanie

W warunkach upodabniania formatów placówek handlowych oraz narzędzi marketingowych wykorzystywanych w celu pozyskania i utrzymania klienta, personel sprzedażowy staje się jednym z kluczowych czynników przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorcy nie mogą jednak poprzestawać na własnych wyobrażeniach o wystarczających kompetencjach i ignorować przesłanek do dalszego kształcenia i podnoszenia kwalifikacji. Zaskakujące okazują się wyniki dotyczące stosunku właścicieli firm o najwyższych wskaźnikach rentowności przychodów brutto do kwalifikacji pracowników. W podmiotach takich relatywnie najczęściej wskazywano, że posiadane wykształcenie jest nieistotne w działalności firmy. Za mało ważne uznawano tam także podnoszenie kwalifikacji pracowników. Deklaracje te zostały podtrzymane także w analizie realnego wsparcia pracowników w rozwoju, które w firmach z IV grupy rentowności miało miejsce rzadziej niż w firmach o słabszych wynikach. Podejmując jednak działania na rzecz poprawy kwalifikacji pracowników w firmach tych rzadziej niż w innych podmiotach posługiwano się szkoleniami i kursami, częściej zaś udzielano pracownikom urlopu na cele edukacyjne i motywowano perspektywą awansu.

Zgodne z podejściem konceptualnym okazuje się postępowanie podmiotów rozwijających się, w których najczęściej uznawano wagę wykształcenia i rozwoju kadr, aktywnie ją przy tym wspierając z wykorzystaniem najbardziej zróżnicowanych form. Podobnie wyższa zdolność do konkurencji na otwartym rynku Unii Europejskiej wiązała się ze wzrostem skłonności do aktywnego wsparcia rozwoju personelu. Pomoc ta cechowała się większą koncentracją form wsparcia niż miało to miejsce w podmiotach o bardziej sceptycznym podejściu do własnej konkurencyjności.

### Bibliografia

- Adamska-Chudzińska, M. (2014). Konkurencyjność przedsiębiorstwa oparta na wartości relacji z interesariuszami. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 37 (1), 296–305.

- Adamska-Chudzińska, M. (2015). Prospołeczność w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa – niedocenyony czynnik wzrostu gospodarczego. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 41 (1), 264–275.
- Cyrek, M. (2012). *Rozwój sektora usług a gospodarka oparta na wiedzy*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Cyrek, P. (2003). Handel detaliczny w opinii mieszkańców miast i wsi. W: A. Czudec (red.), *Regionalne uwarunkowania ekonomicznego rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich* (t. 2). Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Cyrek, P. (2014a). Diagnoza zasobów ludzkich i perspektywy zatrudnienia w przedsiębiorstwach handlu detalicznego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 823, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 34, 259–272.
- Cyrek, P. (2014b). Dysproporcje w poziomie oferty handlowej w województwie podkarpackim. Część III. Ocena personelu sprzedażowego podmiotów detalicznych. *Handel Wewnętrzny*, 3 (350), 80–92.
- Dietl, J. (1991). *Handel we współczesnej gospodarce. Instytucje, organizacja, technologia, strategia*. Warszawa: PWE.
- Moulinier, R. (2007). *Techniki sprzedaży*. Warszawa: PWE.
- Pawlak, J. (2014). Budowanie odpowiedzialności i integralności zespołu przez zwiększanie partycipacji pracowników w celach i zadaniach organizacji. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* 38 (2), 298–307.
- Sławińska, M. (1998). *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa handlowego*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Szulce, H. (1998). *Struktury i strategie w handlu*. Warszawa: PWE.

### **Declarations and Behaviour of Retailers Concerning Improving Qualifications of Employees**

**Keywords:** retail trade, trade personnel, qualifications of employees

**Summary.** In the article an attempt was made to identify opinions of entrepreneurs operating in Podkarpackie voivodeship about importance of qualifications of employees in retail trade entities as well as real actions aimed at improving competences of the employed. Although about 65% respondents specified education as important factor of employee and almost 75% entrepreneurs declared that improving qualification is at least important, only a half of them gave any kind of support to employees to improve their competences. Entrepreneurs hardly ever have used any other methods of support than traditional ones, such as training and courses.

*Translated by Piotr Cyrek*

### **Cytowanie**

- Cyrek, P. (2016). Deklaracje i zachowania przedsiębiorców handlu detalicznego w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowników. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 393–405.



Maria Grzybek<sup>1</sup>, Marta Kawa<sup>2</sup>

Uniwersytet Rzeszowski  
Wydział Ekonomii  
<sup>1</sup> e-mail: [marketing@ur.edu.pl](mailto:marketing@ur.edu.pl)  
<sup>2</sup> e-mail: [marka@ur.edu.pl](mailto:marka@ur.edu.pl)

## Znaczenie rozwoju marketingu wewnętrznego w umacnianiu pozycji rynkowej na przykładzie firmy X

**Kod JEL:** M31

**Słowa kluczowe:** marketing wewnętrzny, przedsiębiorstwo, branża budowlana

**Streszczenie.** Treścią opracowania jest określenie istoty i znaczenia wewnętrznego marketingu relacji. Na przykładzie firmy budowlanej średniej skali zaprezentowano rozwój i rodzaje wykorzystywanych narzędzi komunikacji marketingowej, a także znaczenie systemów motywacji, szkoleń i integracji załogi w badanej spółce. Badania wykazały, że kierownictwo przedsiębiorstwa dużą wagę przywiązuje do rozwoju marketingu wewnętrznego, doskonaląc zwłaszcza narzędzia komunikacji marketingowej, dzięki którym permanentnie poprawia sprawność działania, a realizacja pozostałych systemów sprzyja zacieśnianiu relacji między pracownikami. W wyniku tak racjonalnych działań firma umacnia swoją pozycję rynkową, rozwijając się dynamicznie na przestrzeni ponad 20 lat działalności.

### Wprowadzenie

Istotnym warunkiem utrzymania pozycji rynkowej i rozwoju przedsiębiorstw w realiach współczesnego rynku jest realizacja społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR). Świadomość aktywności marketingowej z zakresu CSR w wewnętrznych relacjach w firmie jest bardzo istotnym elementem budowania konkurencyjnej pozycji w zewnętrznym świecie

biznesu (Cyran, Dybka, 2015, s.17). Głównie dzięki budowaniu zaufania i podnoszeniu jakości realizowanych procesów wśród pracowników można wypracować taką pozycję (Wierzbński, 2012, s. 385). Działania firm w oparciu o system CSR dotyczą w równym stopniu kształtowania prawidłowych relacji zarówno z interesariuszami zewnętrznymi (marketing zewnętrzny), jak i z interesariuszami wewnętrznymi (marketing wewnętrzny). Marketing wewnętrzny (*internal relationship marketing*) dotyczy całokształtu działań kierownictwa firm wobec wszystkich ich pracowników (Levering, Liljander, 2006, s. 233). Istotą marketingu wewnętrznego jest postrzeganie pracowników jako grupy wewnętrznych klientów (Grönroos, 1990, s. 230), względem których podejmowane są działania mające na celu wzbudzenie wśród kadry zrozumienia dla wszystkich decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwach oraz budowania lojalności i identyfikacji każdego pracownika z firmą, a także motywowanie do coraz lepszej obsługi klientów (Perenc, 2005, s. 108).

Odnosząc się do istotności i znaczenia realizacji marketingu wewnętrznego przez polskie przedsiębiorstwa, w opracowaniu starano się scharakteryzować to zagadnienie na przykładzie firmy średniej skali, działającej w branży budowlanej<sup>1</sup>. Celem opracowania było zwrócenie szczególnej uwagi na rodzaj i rozwój wykorzystywanych instrumentów komunikacji wewnętrznej wśród pracowników przedsiębiorstwa oraz na zasady realizacji systemów motywacji, szkoleń i integracji. Do przeprowadzenia analizy wykorzystano wyniki badania zrealizowanego metodą wywiadu bezpośredniego. Przy użyciu metody indukcyjno-dedukcyjnej dokonano interpretacji uzyskanych danych.

### Systemy wchodzące w skład marketingu wewnętrznego

W skład marketingu wewnętrznego wchodzi cztery zasadnicze systemy: komunikacji, motywacji, szkoleń i integracji załogi firmy (Fonfara, 1999, s. 91). Przywiązywanie dużej wagi kierownictwa przedsiębiorstw do realizacji tych systemów wynika z faktu, że najważniejszym zasobem firm jest zatrudniony – dobrze poinformowany, motywowany, szkolony i zintegrowany z grupą współpracowników, gdyż jego wiedza, umiejętności, dobra współpraca i lojalność gwarantują kształtowanie właściwych relacji z klientami zewnętrznymi oraz dbałość o wizerunek firmy, w konsekwencji wpływając na sukces przedsiębiorstwa.

System komunikacji marketingowej obejmuje zespół różnego rodzaju instrumentów i działań, dzięki którym możliwe jest przekazywanie istotnych informacji związanych z bieżącymi sprawami wewnętrznymi przedsiębiorstwa, jak też dotyczącymi interesariuszy zewnętrznych (Wiktor, 2001, s. 10).

---

<sup>1</sup> Dane i zgodę na opublikowanie wyników badań uzyskano pod warunkiem zachowania anonimowości przedsiębiorstwa.



Jak podkreśla A. Smalec (2012, s. 440) w komunikacji wewnętrznej powinno zwracać się szczególną uwagę na działania związane z rozwojem wiedzy i umiejętności pracowników oraz zwiększanie ich świadomości w zakresie wyników osiąganych przez zakłady pracy, w których są zatrudnieni. Zdaniem A. Olsztyńskiej (2002, s. 167), celem komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwach jest nie tylko przekazywanie bieżących informacji niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań przez pracowników, ale budowanie wśród nich lojalności i poczucia identyfikacji z firmą. Znaczenie systemu wewnętrznej komunikacji wynika stąd, że sprawność jego działania ma wpływ na wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw, sprzyja zwłaszcza podnoszeniu efektywności pracy, a także przyczynia się do motywacji i dowartościowywania każdego pracownika (Fonfara, 1999, s. 91). Ponadto w opinii M. Malinowskiej (2001, s. 25) komunikacja wewnętrzna przygotowuje pracowników do roli ambasadorów przedsiębiorstw w ich dalszym i bliższym otoczeniu. Wyszczególnione atuty komunikacji marketingowej świadczą o tym, że stanowi ona jeden z istotnych czynników przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na współczesnym, konkurencyjnym rynku.

### **Struktura organizacyjna i znaczenie komunikacji wewnętrznej w badanej firmie**

Analizowane przedsiębiorstwo weszło na rynek w Rzeszowie z początkiem lat 90. XX wieku. Funkcjonuje w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Od ponad 20 lat działalności specjalizuje się w handlu materiałami budowlanymi i wykończeniowymi. Dobry wizerunek firmy na lokalnym rynku oraz ciągły popyt na artykuły przez nią oferowane przyczyniał się do permanentnego jej rozwoju. W okresie swojego funkcjonowania poszerzyła ona znacznie zakres oraz zasięg działalności i zwiększyła stan zatrudnienia. Według ustawy o swobodzie prowadzenia działalności gospodarczej (Ustawa..., 2004), w wyniku wzrostu zatrudnienia firma na początku swej działalności kwalifikująca się do kategorii mikroprzedsiębiorstw w 2016 roku uplasowała się w grupie przedsiębiorstw średniej skali. Wszyscy pracownicy mają stałe zatrudnienie. Na stanowiskach kierowniczych znajduje się 7% osób, udział pracowników administracyjnych to 5% zatrudnionych, natomiast dominację stanowią pracownicy wykonawczy (operacyjni) – 88%.

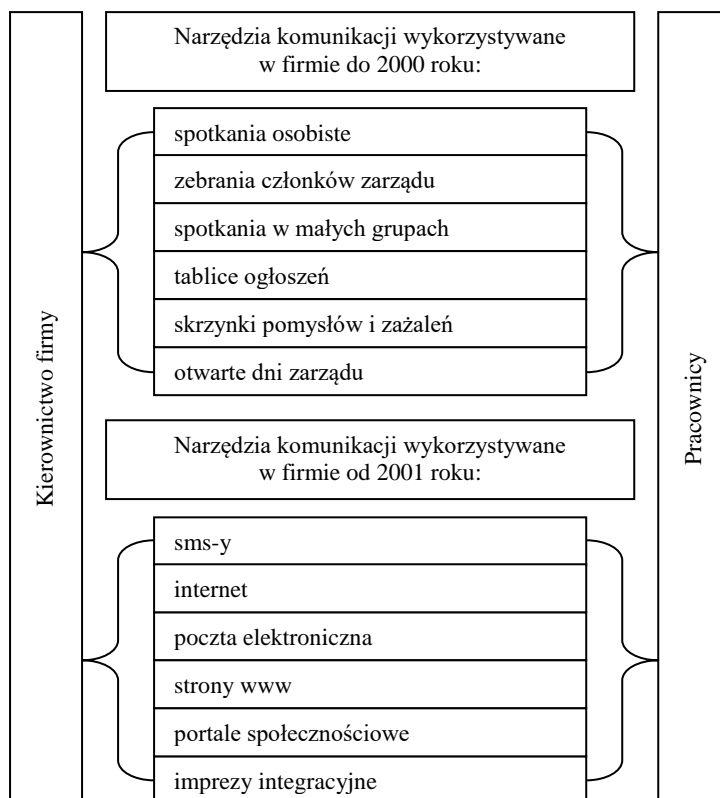
Sprawne działania w przedsiębiorstwie w zakresie marketingu wewnętrznego i związane z komunikacją wewnętrzną są możliwe do realizacji, gdy firma posiada odpowiednią strukturę organizacyjną. W badanej spółce struktura organizacyjna została dopasowana do wielkości firmy oraz zadań, które są w niej realizowane i ma charakter liniowy. Cechą charakterystyczną jest grupowanie pracowników wokół zadań oraz występowanie jedności rozkazodawstwa. Mimo wyraźnej hierarchii zależności struktura ta odznacza się znacznym spłaszczeniem, które polega na:

- zmniejszeniu liczby stopni oraz szczebli zarządzania, co prowadzi do skracania drogi służbowej od stanowiska liniowego do stanowiska naczelnego kierownictwa,
- odchodzeniu od klarownych linii podporządkowania służbowego,
- akceptowaniu indywidualnych rozwiązań i kształtowaniu ludzkiego oblicza organizacji oraz relacji między zatrudnionymi,
- rezygnowaniu ze stałego podziału zadań i uprawnień decyzyjnych na rzecz rotacji zadań,
- preferowaniu więzi informacyjnych i więzi współpracy (Elsner, 1997, s. 24).

Należy podkreślić, że tak spłaszczona struktura organizacyjna ułatwia komunikację wewnątrz spółki, jak również zbieranie informacji z jej otoczenia. Odpowiada ponadto nowoczesnej koncepcji firmy, zgodnie z którą pracownik wykonawczy powinien być w centrum uwagi (Otto, 2001, s. 46). Z punktu widzenia klientów, na rzecz których przedsiębiorstwo działa, najważniejsze osoby w firmie to te, z którymi mają kontakt interesariusze zewnętrzni. Jakość kontaktów dowodzi, czy firma jest zainteresowana klientami i podtrzymaniem relacji z nimi.

Skuteczne komunikowanie się firmy z otoczeniem, którego nadrzędnym celem powinno być zadowolenie klientów i wzrost sprzedaży produktów jest w znacznym stopniu uwarunkowane komunikacją wewnętrzną działającą w przedsiębiorstwie. W celu zapewnienia sprawnego obiegu informacji w badanej spółce wykorzystywano wiele narzędzi komunikacji, które w okresie funkcjonowania przedsiębiorstwa ulegały ewolucji w miarę rozwoju technologii informatycznych, co zaprezentowano na rysunku 1.

Z informacji zamieszczonych na rysunku widać, że w badanym przedsiębiorstwie wykorzystywano liczne narzędzia komunikacji marketingowej, przy użyciu których kierownictwo firmy kontaktowało się z pracownikami. Najpowszechniej do 2000 roku stosowane były cotygodniowe zebrania członków zarządu spółki z kierownikami poszczególnych działów, a także bieżące kontakty kierowników z pracownikami. Od 2001 roku natomiast komunikacja wewnętrzna odbywa się przy użyciu telefonów komórkowych, sms-ów oraz za pośrednictwem poczty elektronicznej. Dodatkowo pracownicy poszczególnych szczebli, zwłaszcza w sprawach istotnych, rozmowy ustne poprzedzają drogą elektroniczną (e-mailem). W firmie powszechne są internetowe narzędzia komunikacji wykorzystywane przez kadrę, wśród których występują specjalne strony www, portale społecznościowe oraz poczta elektroniczna.



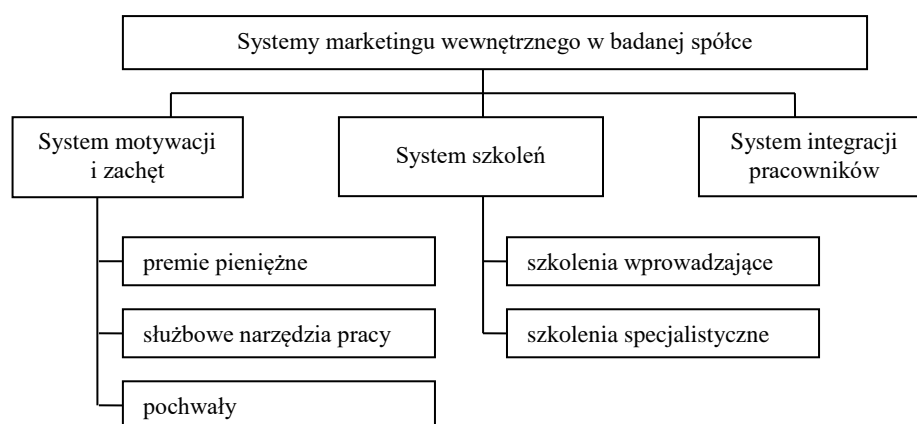
Rysunek 1. Rodzaje narzędzi komunikowania się kierownictwa badanej firmy z pracownikami

Źródło: opracowanie własne.

Porównując narzędzia komunikacji stosowane w badanej spółce z narzędziami komunikacji wyszczególnionymi przez E. Rudawską (2007, s. 80), należy zauważyć pewne różnice w liczbie i rodzaju tych instrumentów komunikacji wewnętrznej. O ile w badanym przedsiębiorstwie nie stosowano materiałów drukowanych, czasopism, wideotelefonów oraz faksów i listów, to posługiwano się stroną www oraz portalami społecznościowymi, które nie wystąpiły u cytowanej autorki. Modyfikowanie i efektywne wykorzystywanie w spółce narzędzi komunikacji wewnętrznej mających służyć jak najlepszemu przepływowi informacji pomiędzy zarządem i pracownikami oraz wśród samych pracowników ma duży wpływ na sprawny przekaz bieżących, ważnych informacji wewnątrz przedsiębiorstwa.

### Znaczenie systemów motywacji, szkoleń i integracji załogi w badanej spółce

Oprócz systemu komunikacji, w celu budowania trwałych więzi z pracownikami, zarząd badanej firmy wprowadził i rozwinął pozostałe ważne systemy marketingu wewnętrznego, gdyż od samego początku powstania przedsiębiorstwa kierownictwu zależało na kształtowaniu jak najlepszych relacji z pracownikami i pozyskaniu ich lojalności. Na rysunku 2 zaprezentowano systemy i ich elementy składowe wykorzystywane w badanej firmie.



Rysunek 2. Rodzaje systemów marketingu wewnętrznego w badanej firmie

Źródło: opracowanie własne.

Celem systemu motywacyjnego jest przede wszystkim zachęcanie pracowników do podejmowania zachowań korzystnych z punktu widzenia strategii działań przedsiębiorstwa (Jasiński, 1998, s. 21). Według M. Mazur (2013, s. 156) motywacja stanowi chęć wykonywania czegoś, która wynika z zewnętrznych motywów. Jest to suma wszystkich czynników, które wywołują w człowieku chęć do działania. Powstaje jako reakcja na brak zaspokojonych potrzeb.

System motywacyjny w analizowanym przedsiębiorstwie, oprócz rzetelnie wypłacanych miesięcznych wynagrodzeń adekwatnych do stanowisk, opiera się na systemie premiowym, uzależnionym od realizacji planów sprzedażowych w odniesieniu do pracowników działów handlowych. W przypadku pozostałych zatrudnionych premia natomiast uzależniona jest od tzw. czynników miękkich i ma charakter uznaniowy. Czynnikiem motywacyjnym dla pracowników działów handlowych są w badanym przedsiębiorstwie służbowe narzędzia pracy, do których należą nowoczesne telefony i służbowe samochody, których używanie od 2014 roku, w wyniku zmian prawnych, stało się bardziej rygorystyczne, gdyż są one monitorowane przez system GPS. Pozaekonomiczną determinantą motywacyjną są pochwały stosowane w dwóch formach i odpowiednio dostosowane

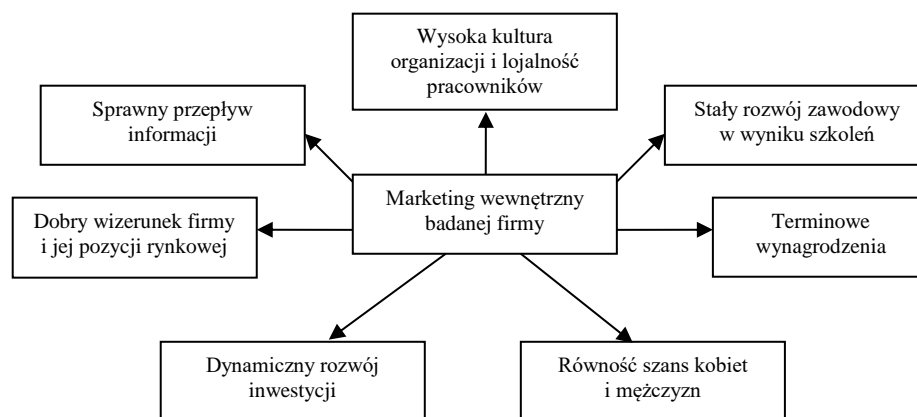
do osobowości pracowników. Pierwsza forma to wyróżnienie ustne na forum zebranej załogi, druga forma – w postaci dyplomu. Dostrzeganie przez kierownictwo rzetelnej pracy pracowników niesie ze sobą wiele korzyści. Pracownik ma świadomość, że jego zaangażowanie w pracy jest doceniane, czuje się dowartościowany i zmotywowany do osiągnięcia kolejnych sukcesów. Zachowania takie pozytywnie oddziałują na pozostałych pracowników.

W analizowanym przedsiębiorstwie dużą wagę przywiązuje się także do szkoleń pracowników, biorąc pod uwagę bardzo konkurencyjny rynek budowlany. Szkolenia dzieli się na dwa rodzaje. Szkolenia tzw. wprowadzające dotyczą nowo zatrudnionych pracowników, którzy odbywają obowiązkowe szkolenia związane z bezpieczeństwem i higieną pracy oraz przekazem podstawowych informacji o funkcjonowaniu poszczególnych działów firmy. Szkolenia specjalistyczne natomiast ściśle związane są z umiejętnościami niezbędnymi na poszczególnych stanowiskach pracy. W odniesieniu do sprzedawców są to szkolenia z zakresu techniki sprzedaży i obsługi klientów. W przypadku natomiast wszystkich pracowników prowadzone są szkolenia w zakresie budowania relacji. Jest to ważny rodzaj szkoleń wprowadzanych i realizowanych przez polskich przedsiębiorców, co potwierdzają wyniki badań K. Andruszkiewicza. W 52% firm z 350 badanych przez autora były prowadzone szkolenia dotyczące zasad marketingu relacji (Andruszkiewicz, 2015, s. 179). Wzbogacanie wiedzy zatrudnionych dzięki szkoleniom powinny być zasadniczymi procesami w firmach realizujących marketing partnerski, co m.in. podkreśla I.H. Gordon (2001, s. 347), a do takich należy badana spółka.

Ważną strategią działania w ramach marketingu wewnętrznego są, coraz powszechniej organizowane przez polskie przedsiębiorstwa, spotkania integracyjne załogi. W badanej spółce każdego roku odbywają się pikniki dla pracowników wraz z rodzinami. Imprezy tego rodzaju stanowią formę podziękowania za solidną pracę, jak również umożliwiają zacieśnianie więzi towarzyskich między pracownikami.

### **Korzyści badanej spółki wynikające z realizacji marketingu wewnętrznego**

Realizowany w badanej firmie marketing wewnętrzny z zastosowaniem czterech systemów tzn. komunikacji wewnętrznej, motywacji, szkoleń i integracji pracowników stanowi ważną część składową ogólnej strategii działania przedsiębiorstwa. Jest to istotne nastawienie w realiach bardzo konkurencyjnego rynku XXI wieku, co podkreśla m.in. L. Garbarski i współautorzy (Garbarski, Rutkowski, Wrzosek, 2000, s. 584). Korzyści, jakie osiąga spółka z zastosowania marketingu wewnętrznego, zaprezentowano na rysunku 3.



Rysunek 3. Korzyści badanej spółki z realizacji marketingu wewnętrznego

Źródło: opracowanie własne.

Marketing wewnętrzny realizowany wewnątrz badanego przedsiębiorstwa skierowany na pracowników, pozwala, jak wynika z rysunku, na uzyskiwanie przez firmę wielu istotnych korzyści. Zdaniem K. Mazurek-Łopacińskiej oraz M. Sobocińskiej (2012, s. 339) w poszukiwaniu źródeł przewagi konkurencyjnej zarządy firm coraz powszechniej zwracają uwagę na kreatywność swych pracowników, przede wszystkim na kształtowanie wysokiej kultury organizacji i budowania lojalności pracowników względem firmy. Podnoszeniu sprawności organizacji oraz sprawności obsługi klientów sprzyja wykorzystywanie liczych, w tym także najnowszej generacji, narzędzi marketingowych, dzięki którym odbywa się szybki przepływ informacji między pracownikami wszystkich szczebli. Dbałość o rozwój zawodowy pracowników przez umożliwianie im uczestnictwa w różnego rodzaju szkoleniach na koszt firmy podnosi nie tylko ich profesjonalizm, ale także zadowolenie z podnoszenia kwalifikacji, co ma dodatni wpływ na wzrost lojalności zatrudnionych. Terminowe wynagradzanie stanowi nie tylko materialne zabezpieczenie, ale stwarza komfort stabilizacji i pewności życiowej, a różnego rodzaju premie i uznanie wpływają na prestiż pracowników i są czynnikiem mobilizującym do dalszego zaangażowania się w pracę. Ważnym osobowym aspektem wśród zatrudnionych jest równość szans kobiet i mężczyzn w zakresie zajmowanych stanowisk, poziom wynagradzania oraz awansowania. Efektem dbałości o kapitał ludzki w badanej spółce jest ciągły jej rozwój kadrowy i inwestycyjny. Inwestycje są prowadzone nie tylko w województwie podkarpackim, ale także małopolskim. Firma rozszerzyła swoją działalność w kraju i poza jego granicami. Wśród interesariuszy zewnętrznych cieszy się dobrym wizerunkiem.

## Podsumowanie

Badane przedsiębiorstwo średniej skali działające w branży budowlanej jest przykładem zaawansowanej realizacji marketingu wewnętrznego z wykorzystaniem wszystkich jego systemów. Kierownictwo spółki doskonale zdaje sobie sprawę z dbałości o profesjonalizm załogi, dlatego dużą wagę przywiązuje do realizacji marketingu wewnętrznego. Uznając pracowników za wewnętrznych klientów, dba o ich rozwój zawodowy, sprawny przepływ wewnętrznej informacji, docenianie pracowników przez środki motywacji, kształtując w ten sposób kulturę organizacji. Racjonalne podejście do rozwoju kapitału ludzkiego ma odzwierciedlenie w osiągniętych korzyściach. Do najważniejszych należy zaliczyć rozwój firmy w zakresie inwestycji oraz rozszerzenie zakresu działalności na rynku krajowym i zagranicznym, jak również kształtowanie jej dobrego wizerunku.

## Bibliografia

- Andruszkiewicz, K. (2015). Marketingowe kierunki rozwoju polskich przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 875, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 41, t. 2., s. 179–190.
- Cyran, K., Dybka, S. (2015). Społeczna odpowiedzialność biznesu jako czynnik ograniczający rozwój przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 14, 7–18.
- Elsner, D. (1997). Ludzkie oblicze organizacji. *Personel*, 9, 24.
- Fonfara, K. (1999). *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Garbarski, L., Rutkowski, J., Wrzosek, W. (2000). *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gordon, I.H. (2001). *Relacje z klientami. Marketing partnerski*. Warszawa: PWE.
- Grönroos, Ch. (1990). *Service management and marketing*. USA: Levington Books.
- Jasiński, Z. (1998). *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Levering, A., Liljander, V. (2006). Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty? *International Journal of Bank Marketing*, 24 (4), s. 232–251.
- Malinowska, M. (2001). Komunikacja marketingowa w praktyce małych i średnich przedsiębiorstw. *Marketing i Rynek*, 5, 25–30.
- Mazur, M. (2013). Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją. *Nauki Społeczne. Social Sciences*, 2 (8), 156–182.
- Mazurek-Łopacińska, K., Sobocińska, M. (2012). Zarządzanie zespołem wielokulturowym w kontekście rozwoju kreatywności. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 712, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 26, 339–352.
- Olsztyńska, A. (2002). Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie. W: H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w biznesie*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Otto, J. (2001). *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Perenc, J. (red.). (2005). *Marketing usług. Wybrane aspekty*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.

- Rudawska, E. (2007). Rola i techniki marketingu wewnętrznego w kształtowaniu relacji z klientami instytucjonalnymi. W: M. Mitrega (red.), *Marketing relacji na rynku business to business* (s. 69–84). Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Smalec, A. (2012). Wpływ komunikacji wewnętrznej na obsługę interesanta w jednostkach samorządu terytorialnego. *Handel Wewnętrzny*, 3, wrzesień–październik.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U., nr 173, poz. 1807.
- Wierzbński, B. (2012). Marketing wewnętrzny a orientacja na klienta w procesie budowy przewagi konkurencyjnej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 712, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 26, 383–392.
- Wiktor, J.W. (2001). *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

### **The Importance of the Internal Marketing Development in Strengthening the Market Position of an X Company**

**Keywords:** internal marketing, enterprise, construction industry

**Summary.** The content of this study is to determine the essence and significance of the internal relationship marketing. On the basis of medium scale constructions company the article presents the development and types of used marketing communication tools as well as the importance of motivation systems, training and integration of the crew in the studied company. The research showed that the company leadership pays attention to the internal marketing development, especially improving the tools of marketing communication, due to which the company permanently improves the efficiency of operations. The implementation of other systems also strengthens relationships between employees. As the result of this reasonable activities the company improves its market position, developing dynamically for more than 20 years of its existence.

*Translated by Sławomir Dybka*

### **Cytowanie**

- Grzybek, M., Kawa, M. (2016). Znaczenie rozwoju marketingu wewnętrznego w umacnianiu pozycji rynkowej na przykładzie firmy X. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 407–416.



Marcin Haberla<sup>1</sup>, Aleksandra Kuźmińska-Haberla<sup>2</sup>

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Nauk Ekonomicznych

<sup>1</sup> e-mail: [marcin.haberla@ue.wroc.pl](mailto:marcin.haberla@ue.wroc.pl)  
<sup>2</sup> e-mail: [aleksandra.kuzminska@ue.wroc.pl](mailto:aleksandra.kuzminska@ue.wroc.pl)

## Aktywność marketingowa podmiotów turystyki medycznej Dolnego Śląska w świetle wyników badań jakościowych

**Kod JEL:** I11, M31

**Słowa kluczowe:** marketing, działalność marketingowa, turystyka medyczna, usługi medyczne

**Streszczenie.** Celem artykułu jest zaprezentowanie aktywności marketingowej podmiotów turystyki medycznej Dolnego Śląska wraz z charakterystyką stanu rynku usług medycznych oferowanych konsumentom zagranicznym. Badane podmioty medyczne z województwa dolnośląskiego stosują w swojej działalności narzędzia marketingowe. Są też coraz bardziej świadome tego, jakie narzędzia mogą wykorzystać, jak oceniać ich wpływ i efektywność. Korzystają z badań, nowych technologii, programów i internetu, prowadzą wewnętrzne ankiety wśród swoich konsumentów – pacjentów. Podmioty te nie mają jednak czasu, wiedzy, a czasami i środków, aby aktywniej zająć się promocją swoich usług poza granicami kraju. W związku z tym istotne jest podejmowanie skutecznych i adekwatnych działań promocyjnych na poziomie ogólnonarodowym.

### Wprowadzenie

Podmioty funkcjonujące na rynku turystyki medycznej w obecnej przestrzeni gospodarczej znajdują się w niełatwej sytuacji. Nie mogą bowiem skupić się tylko i wyłącznie na świadczeniu podstawowych usług, dla których istnieją,

ale muszą podejmować walkę konkurencyjną o konsumentów na różnych płaszczyznach. Konsumenti zaś są coraz bardziej świadomi swoich potrzeb, szerokich możliwości wyboru podmiotów, a tym samym bardziej wymagający względem podmiotów medycznych. Wsparciem w tym obszarze może być działalność marketingowa, którą powinny realizować podmioty działające na rynku turystyki medycznej. Uzasadnieniem dla takiej aktywności powinien być fakt powszechności usług zdrowotnych i ich dostępności, przynajmniej w sektorze prywatnym. W Polsce pojawia się coraz więcej inicjatyw, które służą promocji turystyki medycznej kraju. Jak zauważa A.P. Lubowiecki-Vikuk, głównym celem kampanii promującej turystykę medyczną w Polsce jest poinformowanie, nakłonienie, wyróżnienie i utrwalenie wiadomości, które skierowane są do obecnych i potencjalnych konsumentów – turystów medycznych (Lubowiecki-Vikuk, 2011, s. 130).

Celem artykułu jest przybliżenie aktywności marketingowej podmiotów turystyki medycznej Dolnego Śląska. Wykorzystane metody badawcze to analiza literatury przedmiotu, a także badania jakościowe – indywidualne wywiady pogłębione.

### **Problemy definicyjne**

Turystyka medyczna jest formą podróży poza miejsce stałego zamieszkania, której głównym motywem jest poprawa zdrowia bądź estetyki ciała, rehabilitacja, odnowa sił psychofizycznych pod opieką lekarza specjalisty w gabinecie, klinice lub szpitalu połączona z szeroką gamą alternatywnych ofert spędzania czasu wolnego w danym miejscu. Jednak podróż ta powinna obejmować co najmniej jeden nocleg i trwać nie dłużej niż 12 miesięcy (Rab-Przybyłowicz, 2014, s. 27). Turystyka medyczna jest zatem formą turystyki zdrowotnej obok turystyki uzdrowskowej, spa i wellness. Jest również częścią szerszej pojmowanej turystyki narodowej, międzynarodowej, a czasami wewnątrz krajowej. Skojarzenia z turystyką medyczną przynoszą skojarzenia obcokrajowca przyjeżdżającego do Polski na leczenie. Tymczasem Polacy również przemieszczają się w kraju w poszukiwaniu specjalistów z danej dziedziny. Dlatego turystyka medyczna nie powinna być traktowana wąsko, mimo że w artykule autorzy w głównej mierze odnoszą się do swoich rozważań do turystyki przyjazdowej i wyjazdowej.

W tym kontekście turystą medycznym będzie podróżny, którego głównym celem podróży jest uzyskanie opieki zdrowotnej (we własnym kraju i za granicą) polegającej w głównej mierze na polepszeniu lub zachowaniu dobrego stanu zdrowia, estetycznego wyglądu, połączonego z wypoczynkiem, regeneracją sił fizycznych i psychicznych, zwiedzaniem atrakcji i walorów turystycznych oraz rozrywką (Lubowiecki-Vikuk, 2012, s. 557–558). W artykule autorzy będą używać zamiennie pojęcia konsument (osoba korzystająca z usług medycznych), rozumianego tożsamo z pojęciem turysty medycznego.

Warto także zaznaczyć, że niektórzy badacze (Lunt, Carrera, 2010, s. 28) nie wskazują znaczących różnic między turystyką zdrowotną i medyczną. W literaturze przedmiotu można spotkać się z podejściem, które traktuje turystykę medyczną jako:

- obowiązkowy punkt wakacyjnego programu wyjazdu turystycznego (Rab-Przybyłowicz, 2010, s. 695–696);
- tożsame z pojęciem globalnej opieki zdrowotnej (por. Lunt, Carrera, 2010); tym samym turystyka medyczna nie odnosi się do opieki w przypadku zagrożenia zdrowia podczas pobytu pacjenta za granicą, lecz do głównego motywu wyjazdu – aspektu medycznego (Crooks, Turner, Snyder, Johnston, Kingsbury, 2011, s. 726–732).

Podsumowując, turystyka medyczna jest szybko rozwijającym się globalnym sektorem rynku, w którym pacjenci podróżują do sąsiednich krajów w celu otrzymania pomocy medycznej w ramach światowego trendu łączenia leczenia z wypoczynkiem.

### Rynek turystyki medycznej w Polsce

Współczesna turystyka korzysta z przyspieszenia, które jest częścią procesu globalizacji. Jak pokazują raporty, wartość rynku turystyki medycznej w Polsce będzie wzrastać do 2018 roku (tab. 1), a także prawdopodobnie będzie rosła w kolejnych latach. Z pewnością będzie zauważalny wzrost w stomatologii i chirurgii plastycznej, ale także w ramach takich usług medycznych, jak ortopedia, chirurgia oka, kardiochirurgia, medycyna estetyczna i rehabilitacja.

Tabela 1

Prognoza sprzedaży w obszarze turystyki medycznej w Polsce: lata 2013–2018, w mln zł

| Lata               | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Turystyka medyczna | 1125,4 | 1224,7 | 1337,5 | 1444,7 | 1548,5 | 1650,8 |

Źródło: Euromonitor, 2014.

Czynniki wpływające na rozwój turystyki medycznej to m.in. starzenie się społeczeństw państw wysokorozwiniętych, a także wzrost oczekiwań co do długości trwania i jakości życia; niewydolne systemy opieki zdrowotnej wielu państw „starej” Unii Europejskiej; zmiany w stylu życia, takie jak dbanie o zdrowie i kondycję fizyczną oraz fascynacja alternatywnymi metodami utrzymania dobrego zdrowia i leczenia (Łoś, 2012, s. 573–574).

Dlatego też w najbliższych latach oczekuje się również znaczącego wzrostu rynku turystyki medycznej w Polsce. Taka sytuacja jest wynikiem znacznej komercjalizacji i prywatyzacji rynku ochrony zdrowia w kraju. Ponadto turystów medycznych do Polski przyciąga także m.in.:

- krótki czas trwania zabiegów/operacji,
- szeroki zakres usług,
- ceny usług medycznych, które w krajach Europy Środkowej i Wschodniej są często aż 60–80% niższe niż na np. w Wielkiej Brytanii czy w Stanach Zjednoczonych,
- jakość i standard usług,
- zastosowanie nowoczesnych urządzeń medycznych i nowych technologii,
- wykwalifikowany personel medyczny.

Większe podmioty, korporacje medyczne już przygotowały oferty i podjęły działania w obszarze promocji swoich usług. Na rynku jest jednak bardzo duża liczba podmiotów średniej wielkości, z wysokiej jakości infrastrukturą sprzętową, bogatą ofertą usług medycznych, jednak bez żadnego doświadczenia w promocji usług poza geograficznym obszarem swojej działalności. Zauważalne na tym etapie jest zastosowanie marketingu do działalności podmiotów medycznych, który podniesie ich konkurencyjność na tle innych podmiotów i przyczyni się do wzrostu liczby konsumentów.

### **Metodyka badawcza**

Celem prowadzonych badań była analiza podmiotów medycznych działających w województwie dolnośląskim, a w szczególności ich aktywność marketingowa realizowana na rynku krajowym, jak również międzynarodowym. Nadal bowiem istnieje duże zapotrzebowanie na badania z zakresu promocji turystyki medycznej w Polsce. Wprowadzeniem do oceny tej działalności i podejmowanej aktywności były zrealizowane badania jakościowe – indywidualne wywiady pogłębione (IDI). Decyzja o wyborze metody i techniki badawczej w tym wypadku podyktowana została eksploracyjnym i diagnostycznym charakterem problemów badawczych.

Indywidualny wywiad pogłębiony jest badaniem jakościowym polegającym na indywidualnej rozmowie z respondentem. Bez sztywnego trzymania się pytań w kwestionariuszu, a przy pomocy jedynie scenariusza moderator stopniowo pogłębia te obszary, które są najważniejsze z punktu widzenia celu badania. Nie jest to metoda informująca o natężeniu danej cechy, ale o powodach takiej, a nie innej oceny. Wyników badań jakościowych nie generalizuje się na całą populację. Metoda interpretacji jest więc bardziej swobodna, subiektywna, ale za to odpowiada na pytania, które w przypadku badań ilościowych w ogóle nie są poruszane. Zaproponowana metoda miała służyć zrozumieniu rzeczywistości, a nie jej pomiarowi.

W okresie od listopada 2014 roku do stycznia 2015 roku przeprowadzonych zostało 14 indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami podmiotów medycznych Dolnego Śląska. Próba była wybierana celowo i dzielona

m.in. pod względem różnorodności świadczonych usług medycznych. Dążąc do profesjonalizacji procesu badawczego, przed przystąpieniem do badań właściwych zrealizowano badanie pilotażowe, celem eliminacji błędów i dopracowania wersji ostatecznej scenariusza wywiadu.

W badaniu brały udział firmy z branży medycznej reprezentujące różne specjalizacje: podmioty świadczące usługi kosmetyki medycznej i drobne zabiegi medycyny estetycznej, przedstawiciele gabinetów stomatologicznych, instytucji specjalizujących się w gastrologii oraz podmiot świadczący kompleksowy pakiet usług medycznych. Badanymi podmiotami były: Artmedis, Vita-Dent, MiU Estetic Instytut Medycyny i Urody, Centrum Medycyny Estetycznej, Salus, Med AZ, Citodent, ProDentis, Evadent, Tarabula, Coramed, Proclinic, Camea Instytut Medycyny Estetycznej, Orthos. Pytania skierowane do przedstawicieli jednostek medycznych dotyczyły m.in. takich kwestii jak:

- historia i okres funkcjonowania,
- geograficzny obszar działalności oraz przewagi konkurencyjne,
- obecny stan i możliwości rozwoju turystyki zdrowotnej w województwie dolnośląskim,
- usługi medyczne świadczone na rzecz obcokrajowców,
- aktywność bądź brak aktywności w obszarze turystyki medycznej,
- promocja usług poza granicami kraju.

Zrealizowane wywiady dostarczyły praktycznych informacji na temat funkcjonowania tego rynku, jak również wskazały pewne oczekiwania tych podmiotów względem samego rynku.

### **Działalność marketingowa i konkurencyjna badanych podmiotów**

Narzędzia wykorzystane w promocji gabinetów to głównie strony internetowe. Służą do podstawowej komunikacji tego, czym dany podmiot się zajmuje. Część z nich posiada stronę w wersji anglojęzycznej, niektóre nad tym ciągle pracują, co też przekłada się na ich aktywność w obszarze turystyki medycznej. Podmioty te nie mają czasu, aby intensywniej zająć się promocją swoich usług poza granicami kraju. Na pytanie, jakie działania marketingowe podejmowali w celu promocji firmy, jedna z badanych osób zauważyła: „Reklamowałam swój gabinet kosmetyczny i usługi na Grouponie, ale już tego nie robię, bo jestem niekonkurencyjna względem innych podmiotów. Groupon nie sprzyja lojalności. Konsumenci z tego serwisu poszukują tanich usług i nie wiążą się z daną placówką na dłużej. Dzisiaj klient internetowy nie jest stałym klientem. Obecnie staram się na bieżąco badać potrzeby pacjentów (...).”

Zauważalna jest tendencja do badania/mierzenia poziomu satysfakcji swoich konsumentów i w pewnym sensie traktowanie ich jako cenne źródło wiedzy na temat firmy i trendów panujących na rynku. Ponadto po okresie „zachłyśnięcia

się” portalem typu Groupon profesjonalne firmy świadomie odeszły z tego serwisu, uznając, że jest nie to najlepszy sposób na pozyskiwanie lojalności, na której im najbardziej zależy. Obecnie podmioty bardziej świadomie wykorzystują internet i możliwości, jakie stwarza, używając do tych celów dedykowanych narzędzi promocyjnych, jak np. Google AdWords.

Większe podmioty mogą poszczycić się m.in. dodatkową infrastrukturą – wypowiedź jednego z rozmówców: „Mamy dużą infolinię, dziennie obsługujemy około 1000 telefonów. I tam w trakcie rozmów wtrącamy pytania dotyczące ich potrzeb. No i pewne procedury wymusza na nas także ISO. Dużo mamy też występów gościnnych w gminach ościennych, gdzie promujemy się, jesteśmy uczestnikami białych miasteczek, hepeningów i w ten sposób trafiamy do pacjentów. Musimy pamiętać, że usługi medyczne to specyficzny rynek i nie wszystko można reklamować, wachlarz narzędzi promocji jest trochę ograniczony. Ponadto realizowaliśmy kilka programów profilaktycznych, tj.: gastroskopia, osteoporoza, cytologia, mammografia, oprócz tego własne programy profilaktyczne. Ostatnio zrealizowaliśmy duży program: 50 osób wzięło udział w cyklu odchudzającym, m.in. z dietetykami, psychologami przez 3 miesiące. Teraz kontynuujemy ten program prywatnie i z polecenia trafiają się chętni (...)”.

Na pytania dotyczące konkurencji szczególnie właściciele gabinetów stomatologicznych twierdzili, że: „Konkurencja jest duża, w naszej okolicy jest około 5 gabinetów. Centrum Wrocławia jest bardzo mocno obsadzone przez gabinety (...)” Jednak ten problem dotyczy nie tylko stomatologii: „W Kotlinie Kłodzkiej jest dosyć duża konkurencja w kosmetologii, bo jest dużo miejscowości uzdrowiskowych, co w pewnym sensie winduje standard usług, więc trzeba się starać. Mimo to w naszym przypadku liczba procedur rośnie między 7 a 13%, chociaż region znacząco się wyludnił. Poszerzając usługi, zwracamy uwagę na to, czego pacjenci poszukują. Czasami zdarza się tak, że specjaliści sami przychodzą, my udostępniamy im gabinet i jak mają pacjentów, to całość funkcjonuje. Dużo szybciej wprowadziliśmy też rozwiązania informatyczne (...)”.

Konkurencja wśród badanych podmiotów nie odbywa się tylko i wyłącznie na płaszczyźnie cenowej. Respondenci sygnalizowali również inne czynniki, np. certyfikaty. Niektóre podmioty zwracały uwagę, że posiadane certyfikaty wpływają nie tylko na ocenę samej placówki z punktu widzenia pacjenta, ale często wnoszą nową jakość do ich procedur.

Konkurencja odbywa się także w obszarze infrastruktury. Podmioty zwracają uwagę na sprzęt, jakim dysponują i na jakim świadczą swoje usługi, myślą o rozwoju przez tworzenie bądź przejmowanie kolejnych placówek. Przedstawiciel branży stomatologicznej zauważył: „Mamy Panoramę, bardzo drogi i profesjonalny sprzęt. Świadczymy kompleksowe usługi i jesteśmy elastyczni, jeśli ktoś przychodzi z bólem, nigdy nie odmawiamy mu pomocy. Jesteśmy dużo lepiej wyposażeni niż nasza konkurencja, posiadamy drogi diagnostyczny sprzęt,

mikroskop. Myślimy również o kolejnym gabinecie we Wrocławiu w perspektywie 2–3 lat (...). Kolejny respondent dodał, że jest duża konkurencja w Świdnicy: „Mamy pacjentów z Wrocławia, Wałbrzycha, wędrują za lekarzem. Trzeba po prostu być. To jest najważniejsze w naszej działalności. Osoby lekarzy, doświadczony personel i dobry zespół to magnes przyciągający pacjentów. Obecnie poszukujemy endokrynologa. Jeśli myślimy o rozwoju, to raczej w kontekście specjalizacji powiązanych z naszą działalnością. Póki co nie mamy i nie planujemy bloku operacyjnego, taka inwestycja by nam się nie zwróciła (...).”

Ponadto w branży turystyki medycznej można w pewnym sensie mówić również o sezonowości. Są okresy, w których konsumentów z tej kategorii jest więcej i są to m.in. okresy przedświąteczne, kiedy turyści polonijni przyjeżdżają na święta i odwiedzają, poza rodziną, też specjalistów z różnych dziedzin medycznych.

Reasumując, podmioty medyczne funkcjonujące na rynku turystyki zdrowotnej doskonale wiedzą, że do promocji ich usług niezbędne jest wykorzystanie jakiegokolwiek działalności marketingowej. Są też coraz bardziej świadome tego, jakie narzędzia marketingowe mogą wykorzystać, jak oceniać ich wpływ i efektywność. Zdecydowanie wykorzystują badania, nowe technologie, programy i internet. Niektóre z badanych podmiotów prowadzą wewnętrzne ankiety wśród swoich pacjentów, z których dowiadują się, skąd przychodzą ich pacjenci, jakie mają oczekiwania i pod tym kątem poszerzają swoją ofertę. Jeśli korzystają z promocji w internecie, to ich działania są przemyślane. Podstawą jest strona internetowa i właściwe jej pozycjonowanie, ponadto używają też specjalistycznych narzędzi promocyjnych, jak np. Google AdWords. Do komunikacji wykorzystują e-maila, a w działalności i organizacji dyżurów m.in. kalendarze Google'a. Starają się być zawsze blisko konsumenta – turysty medycznego.

W działalności marketingowej starają się również wyróżnić posiadanymi certyfikatami, mają bowiem świadomość, że wpływają one nie tylko na ocenę samej placówki z punktu widzenia pacjenta, ale często wnoszą nową jakość do ich procedur, a tym samym podnoszą ich konkurencyjność oraz budują zaufanie wśród partnerów biznesowych. Rozwijają się również przez inwestycje w sprzęt i infrastrukturę swoich placówek, czym starają się wyróżnić na rynku i przyciągnąć klientów, którzy na dłużej zwiążą się z ich placówką. Co za tym idzie, przyciągają również dużą wagę do nabywanych produktów.

## Podsumowanie

Na globalnej mapie usług medycznych coraz mocniej swoją pozycję zaznacza również Polska, w tym Dolny Śląsk, który osiąga w tej branży coraz lepsze wyniki. Jednak potencjał możliwy do wykorzystania jest znacznie większy. Uatrakcyjnienie oferty usług medycznych, podniesienie ich jakości i dostosowanie

do wymagań konsumentów powinno przełożyć się na wzrost sprzedaży i dochodów, a co za tym idzie wraz z rozwojem turystyki medycznej powinny wzrastać również dochody podmiotów funkcjonujących na szeroko rozumianym rynku turystycznym (m.in. hotele, restauracje, muzea, wszystkie instytucje powiązane z obsługą turysty).

Powyższa sytuacja możliwa będzie jednak pod pewnymi warunkami. Jednym z podstawowych jest niestracenie szansy, jaką niesie ze sobą turystyka medyczna. Aby jednak tak się stało, musi nałożyć się na to wiele czynników. Jednym z nich jest szeroko rozumiana promocja tej gałęzi turystyki.

Mimo że badane podmioty medyczne województwa dolnośląskiego wykorzystują w swojej działalności narzędzia marketingowe, to nie mają jednak czasu, wiedzy, a czasami i środków, aby aktywniej zaangażować się w promocję swoich usług poza granicami kraju. Dlatego też istotna jest realizacja działań promocyjnych na poziomie ogólnokrajowym i regionalnym, tworzenie inicjatyw wspierających wspólne promowanie podmiotów i całych regionów skupiających podmioty medyczne, tworzenie klastrów. Przykładem mogą być działania podjęte na rzecz promocji turystyki medycznej w Polsce w latach 2012–2015 roku przez Ministerstwo Gospodarki. Ważne jest jednak, aby działania te były skuteczne, adekwatne do przemian zachodzących na rynku turystyki medycznej, a także mogły liczyć na większe i celowe wsparcie finansowe, co powinno skutkować większą efektywnością prowadzonej promocji.

## Bibliografia

- Crooks, V.A., Turner, L., Snyder, J., Johnston, R., Kingsbury, P. (2011). Promoting medical tourism to India: messages, images, and the marketing of international patient travel. *Social Science & Medicine*, 72 (5), 726–732..
- Euromonitor 2014 (23.03.2015). Pobrano z [www.euromonitor.com/health-and-wellness-tourism-in-poland/report](http://www.euromonitor.com/health-and-wellness-tourism-in-poland/report).
- Lubowiecki-Vikuk, A.P. (2011). Turystyka medyczna jako produkt eksportowy polskiej gospodarki. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 690, *Ekonomiczne Problemy Usług*, 79, 125–136.
- Lubowiecki-Vikuk, AP. (2012). Turystyka medyczna przejawem współczesnych trendów i tendencji w turystyce. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 669, *Ekonomiczne Problemy Usług*, 84, 553–568.
- Lunt, N., Carrera, P. (2010). Medical tourism: Assessing the evidence on treatment abroad. *Maturitas*, 66 (1), 27–32.
- Łoś, A. (2012). Turystyka zdrowotna – jej formy i motywy. Czynniki rozwoju turystyki medycznej w Polsce. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 669, *Ekonomiczne Problemy Usług*, 84, 569–578.
- Rab-Przybyłowicz, J. (2014). *Produkt turystyki medycznej*. Warszawa: Difin.
- Rab-Przybyłowicz, J. (2010). Tworzenie produktu dla turystyki medycznej w Szczecinie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 591, *Ekonomiczne Problemy Usług*, 53, 695–706.



---

**Marketing Activity of Medical Tourism Operators on Lower Silesia in the Light of the Quality Research Results**

**Keywords:** marketing, marketing activity, medical tourism, medical services

**Summary:** The objective of the article is to present the marketing activities of medical tourism operators on Lower Silesia. Additionally the state of the market of medical services offered for foreign consumers will be presented. Surveyed medical entities from Lower Silesia region use marketing tools in their activities. They are also becoming more aware of what kinds of tools they can use, how to assess their impact and effectiveness. They use research, new technologies, applications and internet, conduct internal surveys among its consumers. However, these medical entities do not have time, knowledge, and sometimes financial resources to actively address the promotion abroad. Therefore, it is important to take adequate promotional activities on the national level.

*Translated by Marcin Haberla, Aleksandra Kuźmińska-Haberla*

**Cytowanie**

Haberla, M., Kuźmińska-Haberla, A. (2016). Aktywność marketingowa podmiotów turystyki medycznej Dolnego Śląska w świetle wyników badań jakościowych. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 417–425.



Magdalena Maciaszczyk

Politechnika Lubelska  
Wydział Zarządzania  
e-mail: [m.maciaszczyk@pollub.pl](mailto:m.maciaszczyk@pollub.pl)

## Wybrane aspekty zarządzania lojalnością klientów niepełnosprawnych ruchowo

**Kod JEL:** D11, D12, P46

**Słowa kluczowe:** konsument niepełnosprawny, lojalność, satysfakcja, zachowania rynkowe

**Streszczenie.** Współczesna rzeczywistość rynkowa wymusza poniekąd na przedsiębiorstwach budowanie długotrwałych i korzystnych relacji z klientami, pozytywnych nie tylko dla przedsiębiorstwa, ale również – a może przede wszystkim – dla klienta. Pozyskanie lojalnego klienta nie odbywa się szybko i bez wysiłku, ale w perspektywie funkcjonowania w warunkach wysoce konkurencyjnych może okazać się kluczową determinantą sukcesu. Z tego też powodu niezwykle istotnym zagadnieniem staje się dogłębne poznanie czynników modelujących oczekiwania nabywcze klientów i determinujących podejmowane przez nich wybory. Szczególną uwagę należy poświęcić osobom niepełnosprawnym, które ze względu na doświadczane ograniczenia zdrowotne zbyt często czują się marginalizowane i pomijane w działaniach marketingowych podejmowanych przez przedsiębiorstwa. W niniejszym opracowaniu zaprezentowano wyniki badań niepełnosprawnych ruchowo mieszkańców województwa lubelskiego dotyczące znaczenia odmiennych determinant kreowanej lojalności na różnych rynkach. Materiał badawczy stanowiło 156 kwestionariuszy ankiet.

## Wprowadzenie

W warunkach nieustannie zaostrażającej się konkurencyjności klient staje się najważniejszym zasobem firmy. Podejmowane przez niego wybory konsumencie konstytuują sens istnienia każdego podmiotu gospodarczego. Stąd też jednym z podstawowych wymogów jest rozpoznanie szczegółowego profilu współczesnego konsumenta, zidentyfikowanie determinant jego zachowań rynkowych oraz, na tej podstawie, wykreowanie jego lojalności na zadowalającym poziomie. Lojalność konsumentka tworzona jednak w oparciu jedynie o powtarzalność dokonywanych zakupów jest nietrwała. Aby przekształciła się ona w relację trwałą i obopólnie korzystną, winna opierać się na komponentach zarówno emocjonalnych, jak i czysto racjonalnych. Można więc stwierdzić, że lojalność nie jest pojęciem jednopoziomowym, a przez to łatwym do jednoznacznego zdefiniowania. Skuteczne zarządzanie lojalnością wymaga przede wszystkim rozpoznania czynników leżących u jej podstaw.

Powszechne dążenie do sprostania zmiennym oczekiwaniom współczesnego klienta zauważalne jest w strategii masowej indywidualizacji, której założenie sprowadza się do wyselekcjonowania strategicznych identyfikatorów produktu i modyfikowania ich zgodnie z indywidualnymi oczekiwaniami konkretnego nabywcy lub grupy nabywców. Dlatego też taka orientacja na nabywcę może okazać się szansą dla klientów niepełnosprawnych, gdyż kluczową kwestią staje się identyfikacja wrodzonych i nabytych czynników modelujących ich zachowania nabywcze. Zbyt często pomijani w podejmowanych przez firmy działaniach marketingowych i niedostrzegani przez projektantów dóbr i usług, to konsumenci niepełnosprawni musieli do tej pory dopasować się do istniejącej oferty rynkowej zamiast szukać oferty dostosowanej do ich potrzeb. Zaś usatysfakcjonowanie klientów i dostarczenie im pozytywnych doświadczeń ze wspólnych relacji leży u podstaw lojalności (Wierzbicka, Lechicka-Kostuch, 2016, s. 137).

Podstawowym celem prezentowanego artykułu jest ocena analizy determinant podejmowanych decyzji nabywczych przez osoby niepełnosprawne. Wnioski w nim przedstawione wyciągnięto na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych na grupie 156 niepełnosprawnych mieszkańców województwa lubelskiego. Dane poddane analizie zebrano w I i II kwartale 2016 roku. Do analizy wykorzystano program statystyczny Statistica.

## Istota lojalności konsumentkiej

Klienci obecnie nie traktowani są jedynie jako źródło dochodów, ale stanowią znaczący kapitał niematerialny każdego przedsiębiorstwa. We współczesnej konkurencyjnej zmiennej gospodarce lojalny klient jest swego rodzaju rękomią poczucia bezpieczeństwa, pozwalającą skutecznie budować przewagę konkurencyjną. Oczywiście dla przedsiębiorców jest również przełożenie czysto finansowe

– pozyskanie nowych klientów jest zdecydowanie bardziej kosztowne niż utrzymanie obecnych. Dodatkowo klienci lojalni skłonni są dokonywać zakupów częściej, kupują więcej, więcej środków materialnych przeznaczają na zakupy i chętniej korzystają z ofert komplementarnych (Liczmańska, Konarski, 2013, s. 20; Skowron, 2010). Można więc założyć, że samo zdobycie klienta to dla przedsiębiorstwa etap początkowy, który należy kontynuować, aby klienta zatrzymać, a następnie przekształcić go w klienta lojalnego. Aby jednak klient lojalny takim pozostał, należy pielęgnować zbudowaną zależność, gdyż charakteryzuje się ona pewną dynamiką i nie pozostaje na stałym poziomie. Dynamika ta sprawia również, że klient może wykazywać lojalność podzielną, multilojalność czy identyfikację z wieloma konkurencyjnymi obiektami przywiązania (Urban, Siemieniako, 2008; Kieźel, 2007).

Wielowymiarowa natura lojalności i różnorodność jej przyczyn utrudnia sformułowanie jednej jednoznacznej definicji pojęcia (Burgiel, 2007). Stąd też literatura przedmiotu przytacza ponad 50 różnych sposobów podejścia do lojalności (Kall, 2001, s. 98). Niektóre teorie, głównie deterministyczne, skupiają się na determinantach lojalności jako postawy, którą można kształtować za pośrednictwem określonych czynników (Odin, Odin, Valette-Florence, 2001, s. 75–84). Inne teorie, stochastyczne, zakładają, że lojalność jest zachowaniem determinowanym przyczynami niewytłumaczalnymi lub zbyt skomplikowane (Odin i in., 2001, s. 75–84; McAlister, Pessemier, 1982, s. 311–322). Te dwie grupy teorii różnią się przede wszystkim samym ujęciem lojalności jako postawy bądź zachowania (Bennett, Rundle-Thiele, 2002, s. 193–209). Ph. Kotler i K. Keller (2012, s. 139) zauważają dodatkowo, że lojalność jest skłonnością nabywcy do ponownego skorzystania z oferty bez względu na okoliczności i działania marketingowe podejmowane przez oferenta. Oprócz skłonności do ponownego zakupu G. Dyrda (2011, s. 155) podkreśla również chęć konsumenta do kreowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa przez dzielenie się z innymi konsumentami swoim doświadczeniem. D. Siemieniako (2012, s. 8–9) dodaje, że lojalność jest relacyjna i względnie trwała, co zakłada równoległe zaufanie i wolną wolę obu stron.

Lojalność klienta może odnosić się do różnych obiektów, mieć różne podłoże i przejawiać na różne sposoby. Przykładowo, lojalność wobec marki opiera się na połączeniu funkcjonalności z symboliką nabywanego dobra (Keller, 2011, s. 24). Lojalność względem miejsca zakupu może wiązać się z chęcią oszczędności czasu, wygodą, poziomem dostępnych środków czy przyzwyczajeniem (Kwil, 2012, s. 61). Lojalność względem personelu charakterystyczna jest dla rynku usług, gdzie jeden pracownik odpowiada za kontakty z klientem, a lojalność wobec organizacji może przekładać się na nabywanie różnych marek, ale tego samego producenta.

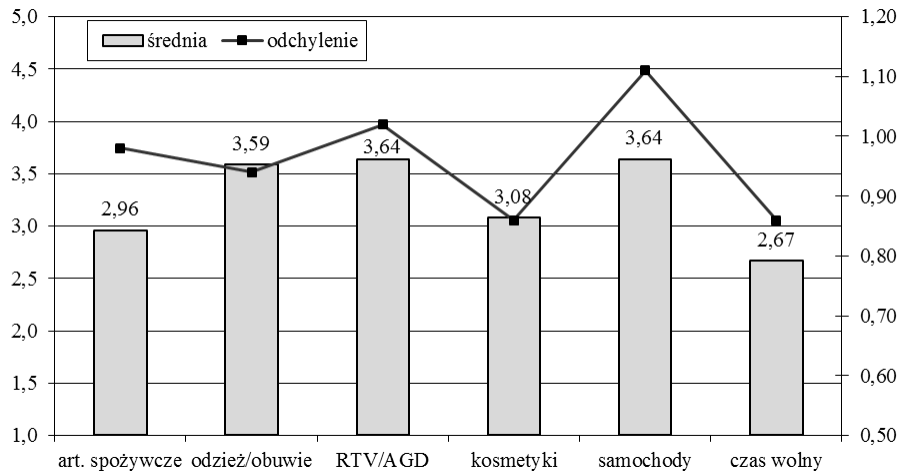
Lojalność klienta można jednak uznać za prawdziwą jedynie wtedy, gdy jego przywiązanie jest uzasadnione silniejszymi pobudkami niż tylko promocje cenowe. Stąd też istotne jest budowanie trwałego wizerunku firmy w oczach lojalnych klientów przez nieustanne identyfikowanie ich głównych motywatorów podejmowanych aktywności.

### **Lojalność konsumentów niepełnosprawnych w świetle badań własnych**

Badanie determinant lojalności konsumentów niepełnosprawnych przeprowadzono na terenie województwa lubelskiego w I i II kwartale 2016 roku za pośrednictwem kwestionariusza ankiety. Do badania zakwalifikowano osoby spełniające jednocześnie trzy zakładane kryteria: ukończone 20 lat, uszkodzenie aparatu ruchu jako przyczyna niepełnosprawności oraz minimum 1 rok od nabycia uszkodzenia. W badaniu wzięło udział 156 osób – 80 kobiet i 76 mężczyzn. Najmniej liczną grupę stanowiły osoby w przedziale wiekowym 50+ lat (10,25%), a najbardziej – osoby w wieku 41–50 (34,62%). Aż 60,25% respondentów legitymowało się wykształceniem wyższym, a jedynie niespełna 13% wskazało poziom wykształcenia zawodowy. Pozostali respondenci zadeklarowali wykształcenie średnie.

Lojalność pojmowana jako skłonność nabywcy do powtarzalności zakupów może być kształtowana przez różne komponenty. Z jednej strony kluczowy może stać się składnik emocjonalny, np. marka bądź przyzwyczajenie, z drugiej strony o lojalności zadecydować może racjonalność podejmowanych wyborów, np. cena. Respondentów poproszono o stwierdzenie, jak bardzo poszczególne komponenty przyczyniają się do kreowania ich lojalności. Uwzględniając jednak to, że w różnych kategoriach produktów mogą wystąpić znaczące różnice w kluczowości czynników determinujących poziom lojalności konsumenckiej, poszczególne czynniki zestawiono łącznie we wszystkich kategoriach produktowych.

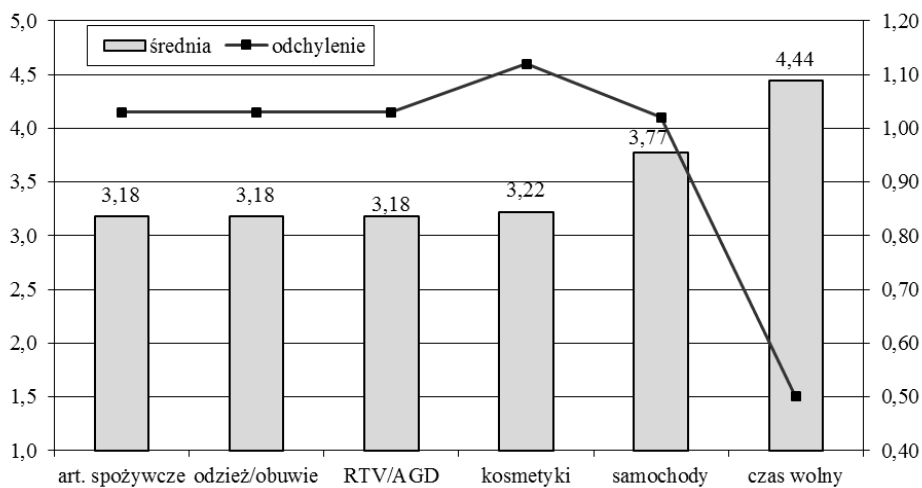
Wyniki dotyczące znaczenia renomy marki jako czynnika determinującego podejmowane decyzje zakupowe przedstawiono na rysunku 1. Znana marka skraca i upraszcza proces poszukiwania informacji, a przez to ułatwia konsumentom podjęcie decyzji zakupu. Odchylenie standardowe uzyskane na poziomie od 0,86 do 1,11 we wszystkich badanych kategoriach jednoznacznie wskazuje, że badani w swoich odpowiedziach byli spójni. Oznacza to, że waga omawianego czynnika okazała się być na zbliżonym poziomie ( $s = 3,64$ ) w przypadku podejmowania decyzji zakupowych dotyczących sprzętu RTV i AGD oraz samochodów. Na pozycji niewiele niższej plasowały się odpowiedzi odnośnie do wyboru odzieży i obuwia ( $s = 2,96$ ). Marka najmniejsze znaczenie ma natomiast przy wyborze sposobu spędzania czasu wolnego oraz artykułów spożywczych. Wprawdzie średnia odpowiedzi we wszystkich przypadkach przekroczyła 2,5, ale wydawać by się mogło, że marka stanowić będzie na tyle silne źródło przewagi konkurencyjnej na każdym rynku, że odpowiedzi będą zdecydowanie wyższe.



Rysunek 1. Renoma marki jako determinanta lojalności konsumenckiej

Źródło: badania własne.

Kolejnym czynnikiem było poczucie bycia ważnym dla przedsiębiorstwa, zobrazowane na rysunku 2.



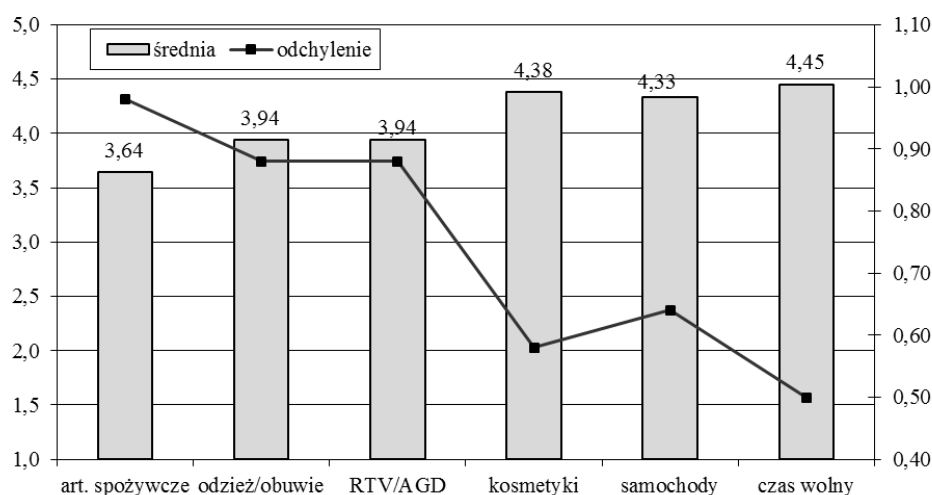
Rysunek 2. Poczucie bycia ważnym jako determinanta lojalności konsumenckiej

Źródło: badania własne.

Niepodważalnie osoby niepełnosprawne doświadczają w codziennym życiu wielu ograniczeń i utrudnień. W „społeczeństwie sprawnym” można zauważyć

postawy narzucania osobom niepełnosprawnym pewnych oczekiwanych sposobów zachowania się bez możliwości dokonania własnego wyboru (Larkowa, 1988, s. 21). Można wręcz stwierdzić, że społeczeństwo przypisuje sobie prawo do stanowienia o osobach, które postrzega jako słabsze i gorsze (Marszałek, 2007, s. 341). Nie dziwi więc fakt, że potrzeba bycia ważnym w największym stopniu towarzyszy decyzjom o sposobach spędzania wolnego czasu ( $s = 4,44$ ), natomiast w przypadku pozostałych kategorii nie osiąga poziomu poniżej 3,18. Warto zauważyć również, że odchylenie standardowe w przypadku sposobu spędzania czasu wolnego wyniosło zaledwie  $x = 0,5$ .

Ze względu na to, że stopa ubóstwa skrajnego w gospodarstwach z co najmniej jednym członkiem niepełnosprawnym jest prawie dwukrotnie wyższa niż w gospodarstwach bez takiego członka (odpowiednio 11% oraz 6,5%) (*Ubóstwo w Polsce...*), znaczenie ceny w kreowaniu lojalności konsumenckiej wydaje się być niezaprzeczalne. Dane zamieszczone na rysunku 3 potwierdzają te przypuszczenia.

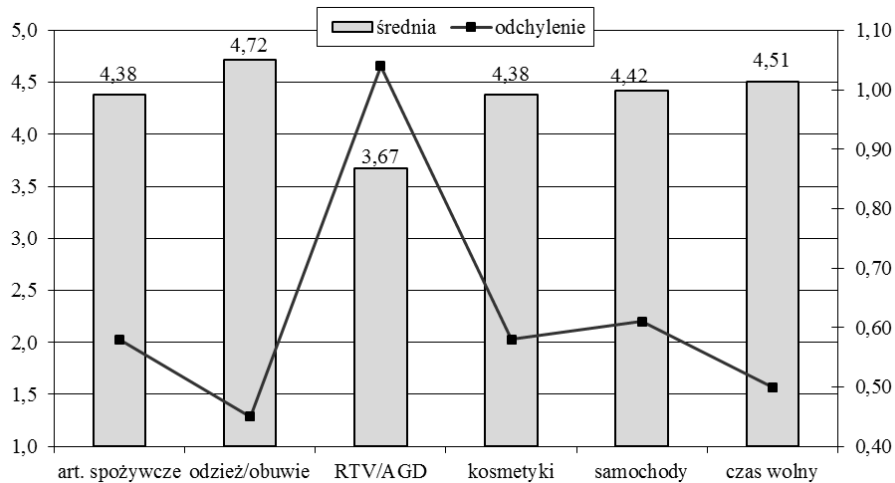


Rysunek 3. Satysfakcjonująca cena jako determinanta lojalności konsumenckiej

Źródło: badania własne.

Sytuacja wygląda podobnie w przypadku wysokiej jakości produktu, co widać na rysunku 4. Jakość produktu, poza odpowiednim zaprojektowaniem, wykonaniem czy dodatkowym wyposażeniem, oznacza również swoistą grupę właściwości, która w użytkowaniu zaspokoi potrzeby klienta (Rura-Polley, Clegg, 1999, s. 37). Można więc stwierdzić, że bez względu na stan zdrowia nabywcy mało zadowolająca jakość produktu nie zachęci jednostki do zakupu.

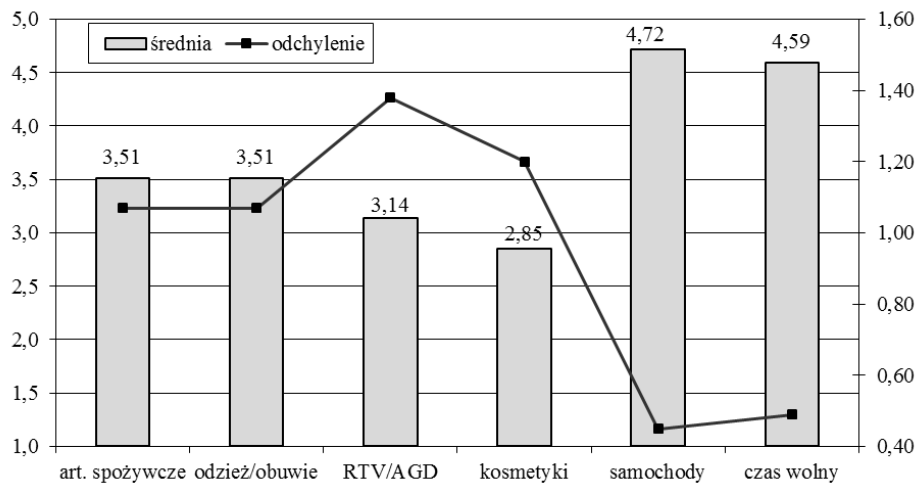




Rysunek 4. Wysoka jakość produktu jako determinanta lojalności konsumenckiej

Źródło: badania własne.

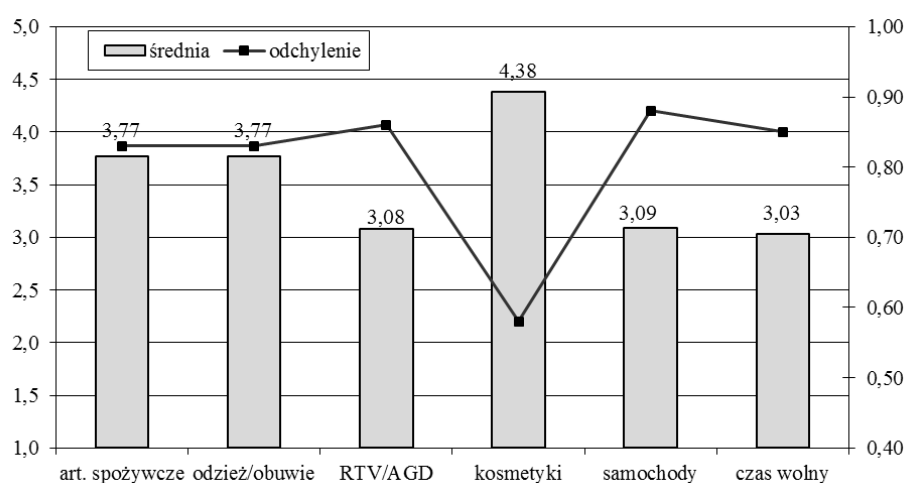
Na rysunku 5 ukazano, że w przypadku zakupów obciążonych wysokim ryzykiem finansowym (zakup samochodu) czy też emocjonalnym (spędzanie wolnego czasu jako kolejny etap przełamywania barier) czynnik ludzki okazuje się mieć bardzo duże znaczenie.



Rysunek 5. Wysoka jakość obsługi jako determinanta lojalności konsumenckiej

Źródło: badania własne.

Jeśli chodzi o przyzwyczajenie, odpowiedzi badanych nieznacznie się od siebie różnią (rys. 6). Przy zakupach obarczonych większym ryzykiem przyzwyczajenie ma zdecydowanie mniejsze znaczenie niż przy innych dobrach. Nie jest więc zaskoczeniem, że czynniki racjonalne decydują o zakupie samochodu czy sprzętu RTV i AGD. Podobnie w kwestii wyboru sposobu spędzania czasu wolnego, które w przypadku osób niepełnosprawnych powiązane jest ze znaczącym wydatkiem emocjonalnym.



Rysunek 6. Przyzwyczajenie jako determinanta lojalności konsumenckiej

Źródło: badania własne.

## Podsumowanie

Inwestycja w zbudowanie lojalności konsumenckiej jest inwestycją w przyszłość własnego przedsiębiorstwa. Im wyższe bowiem zaangażowanie klienta i poziom jego lojalności, tym niższe ryzyko utraty klientów oraz wyższe zyski przy niższych nakładach.

Rozkwit zainteresowania wartościami niematerialnymi przedsiębiorstw oraz czynnikami miękkimi, takimi jak zaufanie, satysfakcja czy lojalność konsumenta, nastąpił wraz ze wzrostem konkurencyjności i ryzyka we współczesnej gospodarce. Dobra i usługi muszą współtworzyć długoterminowe relacje z indywidualnymi odbiorcami lub ich wąskimi segmentami. Efektywne budowanie wartości lojalnego klienta wymaga zatem indywidualnego traktowania obecnych i potencjalnych konsumentów (Zupok, 2013, s.153; Doyle, 2003, s. 104; Burnett, 2002, s. 20). Wybór kluczowych aspektów oferty i modyfikowanie ich zgodnie z wewnętrznymi oczekiwaniami określonego odbiorcy lub grupy odbiorców może okazać się szansą dla klientów niepełnosprawnych w dostępie do towarów i usług, które idealnie trafią w potrzeby. Pamiętając jednocześnie, że satysfakcja

leży u podstaw lojalności, można stwierdzić, że przedsiębiorstwo, które ma świadomość odmiennych doświadczeń oraz oczekiwań konsumentów niepełnosprawnych oraz uwzględniło ich preferencje w procesie tworzenia oferty rynkowej, zwiększa potencjalną zdolność do przetrwania na rynku, buduje zaufanie konsumentckie i rozwija długookresowe relacje z klientami (Bylok, 2012, s. 95–108).

Konsumenci niepełnosprawni coraz częściej przejawiają postawy prosumenckie, chcą współdecydować o kierunkach rozwoju przedsiębiorstw i dzielić się własnymi opiniami i spostrzeżeniami z innymi uczestnikami rynku. Blisko 3,4 mln osób, w tym prawie 2 mln w wieku produkcyjnym (*Aktywność ekonomiczna...*), to pokaźny segment, którego nie można zrazić. Pamiętając, że satysfakcja ma kluczowe znaczenie dla poziomu lojalności, należy dbać o zadowolenie wszystkich klientów, gdyż ich zaangażowanie oznacza zwiększenie przewagi konkurencyjnej.

## Bibliografia

- Aktywność ekonomiczna ludności Polski, III kwartał 2013* (2014). Warszawa: GUS.
- Burgiel, A. (2007). Psychologiczne aspekty kształtowania lojalności i ich praktyczne konsekwencje. *Handel wewnętrzny, numer specjalny*, czerwiec.
- Bennett, R., Rundle-Thiele, S. (2002). A comparison of attitudinal loyalty measurement approaches. *Journal of Brand Management*, 9 (3), 193–209.
- Burnett, K. (2002). *Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Bylok, F. (2012). Budowa zaufania konsumentckiego jako czynnik determinujący sukces przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu. *Zarządzanie i Finanse*, 4 (1), 95–110.
- Doyle, P. (2003). *Marketing wartości*. Warszawa: Wydawnictwo Felberg SJA.
- Dyrda, G. (2011). Determinanty lojalnościowych postaw klientów biur podróży. W: A. Rapacz (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca* (s. 55–65). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Kall, J. (2001). *Silna marka: istota i kreowanie*. Warszawa: PWE.
- Keller, K.L. (2011). *Strategiczne zarządzanie marką*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Kieźel, E. (2007). Lojalność w zachowaniach konsumentów. *Handel wewnętrzny, numer specjalny*, czerwiec.
- Kotler, Ph., Keller, K. (2012). *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Liczmańska, K., Konarski, S. (2013). Determinanty lojalności konsumentckiej na przykładzie województwa kujawsko-pomorskiego. W: A. Wiśniewska (red.), *Kształtowanie lojalności konsumentckiej* (s. 17–41). Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Kwil, M. (2011). Kreowanie lojalności donatorów. W: A. Grzegorzczak (red.), *Fundraising w działalności organizacji pozarządowych* (s. 48–92). Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Larkowa, H. (1988). Postawy społeczne wobec osób z odchyleniami od normy. W: A. Hulek (red.), *Pedagogika rewalidacyjna*. Warszawa: PWN.
- Marszałek, L. (2007). Społeczny kontekst niepełnosprawności. *Seminare. Poszukiwania naukowe*, 24, 339–353.

- McAlister, L., Pessemier, E. (1982). Variety seeking behavior: an interdisciplinary review. *Journal of Consumer Research*, (9), 311–322.
- Odin, Y., Odin, N., Valette-Florence, P. (2001). Conceptual and operational aspects of brand loyalty: an empirical investigation. *Journal of Business Research*, 53, 75–84.
- Rura-Polley, T., Clegg, S.R. (1999). Managing collaborative quality: a challenging innovation. *Creativity and Innovation Management*, 8 (1), 37–47.
- Siemieniako, D. (2012). Model zarządzania lojalnością relacyjną opartą na zobowiązaniu w związkach usługowych. *Marketing i Rynek*, 5, 8–14.
- Skowron, S. (2010). Wpływ satysfakcji i lojalności klienta na wyniki finansowe przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 594, *Ekonomiczne Problemy Usług*, 54, 377–390.
- Ubóstwo w Polsce w latach 2013 i 2014. Studia i analizy statystyczne* (2015). Warszawa: GUS.
- Urban, W., Siemieniako, D. (2012). *Lojalność klientów: modele, motywacja i pomiar*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wierzbička, B., Lechicka-Kostuch, M. (2016). Ochrona interesu klienta jako wartość dodana zarządzania bankiem, zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. *Finanse i Prawo Finansowe*, III (1). 137–148.
- Zupok, S. (2015). Zaufanie klienta jako kluczowy czynnik budowy wartości przedsiębiorstw handlu detalicznego typu DIY. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, XLII (3), 151–162.

### Selected Aspects of Managing Loyalty of Physically Disabled Consumers

**Keywords:** disabled consumer, loyalty, satisfaction, market behavior

**Summary.** Contemporary market reality gets enterprises to build long-term and beneficial relations with customers; beneficial not only for the enterprise but also for the customer. Winning a loyal customer is not quick nor effortless but in the prospect of functioning under highly competitive conditions it can be the crucial determinant of the success. It is crucial then to identify factors shaping customer expectations and determining their market choices. The particular attention should be paid to disabled people who, because of experienced health restrictions, too often feel marginalized and omitted in marketing action undertaken by enterprises. The article presents results of surveys carried out among physically disabled inhabitants of Lubelskie voivodeship, concerning the meaning of different determinants of loyalty on different markets. The research material was constituted by 156 survey questionnaires.

*Translated by Magdalena Maciaszczyk*

### Cytowanie

Maciaszczyk, M. (2016). Wybrane aspekty zarządzania lojalnością klientów niepełnosprawnych ruchowo. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 427–436.

Agnieszka Rybowska

Akademia Morska w Gdyni  
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa  
e-mail: [a.rybowska@wpit.am.gdynia.pl](mailto:a.rybowska@wpit.am.gdynia.pl)

## Współczesny menedżer w opinii pracowników organizacji

**Kod JEL:** D22

**Słowa kluczowe:** menedżer, klient wewnętrzny, kształtowanie relacji, pracownik

**Streszczenie.** Ważną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i kształtowaniu dobrych relacji z klientami i pracownikami odgrywają menedżerowie. Stanowią oni swoiste ogniwo scalające różne jednostki organizacyjne i grupy pracowników. W związku z tym ponoszą dużą odpowiedzialność za sprawne funkcjonowanie firmy i panujące w niej relacje. Celem opracowania jest ukazanie, jak działania menedżerów postrzegane są przez podlegających im pracowników. Wykazano, że pracownicy preferują konsultatywny i demokratyczny styl kierowania.

### Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie opinii pracowników organizacji na temat ich menedżerów oraz relacji, jakie między nimi panują. Realizację celu umożliwiło przeprowadzone w grupie 262 osób, pracowników i menedżerów trójmiejskich firm, badanie ankietowe. Menedżer pełni w przedsiębiorstwie ważną rolę. Stanowi ogniwo łączące najwyższe władze z pracownikami wykonawczymi organizacji, przez swoje działania decyduje o skutecznej i efektywnej pracy, odpowiedniej atmosferze oraz uzyskiwanych wynikach.

Jeszcze do niedawna zadania przypisane współczesnym menedżerom spełniał kierownik, ale obecnie coraz rzadziej używa się tego słowa, chociaż jest ono synonimem menedżera. Pojęcie „menedżer”, mimo że używane od dawna, nadal

interpretowane i definiowane jest w bardzo różny sposób. W powszechnym rozumieniu menedżer jest to osoba zarządzająca przedsiębiorstwem lub jego częścią (*Słownik języka...*). P.F. Drucker (2003) określa tym mianem pracownika umysłowego, który z tytułu swojego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć. W jego działalności równie istotne są stosunki ze zwierzchnikiem i współmenedżerami, jak i pracownikami niższego szczebla. P. Żukowski (2008) podaje szerszą definicję pojęcia, w której dokonuje swoistego podsumowania najważniejszych atrybutów menedżera. Autor stwierdza, że menedżerem jest osoba na stanowisku kierowniczym, która ma odpowiednią wiedzę i umiejętności (w tym kierownicze), pożądaną osobowość oraz doświadczenie w kierowaniu zespołami pracowniczymi i zarządzaniu organizacjami w warunkach niepewności i nieokreśloności oraz stałej zmienności otoczenia.

W związku z różnymi funkcjami i wymaganiami menedżer musi mieć zdolność skutecznego działania. Nie może być to osoba słaba, niezdolna do szybkiego reagowania na zmiany. Ważna jest też odpowiednia motywacja, dotycząca nie tylko wartości materialnych, ale odnosząca się do różnych aspektów funkcjonowania firmy. Zwraca na to uwagę Z. Knecht (2000), który podkreśla, że od współczesnego kierownika wymaga się chęci do ciągłego uczenia się i wykorzystywania w swojej działalności wiedzy o ekonomicznym, społecznym czy politycznym otoczeniu organizacji.

### **Znaczenie i funkcje menedżera**

Jak już wcześniej wspomniano, sprawność pracy personelu menedżerskiego determinuje sukcesy rynkowe organizacji. Ze względu na ciągle zmieniające się elementy otoczenia, wymagające szybkich i zdecydowanych reakcji, praca kierownicza jest stresogenna, trudna i odpowiedzialna. Wymaga ona od menedżera określonych predyspozycji psychotechnicznych, szczególnych cech osobowości, wiedzy i umiejętności oraz doświadczenia, a także uwzględniania w pracy kierowniczej uznawanego systemu wartości. Umiejętności menedżera R.W. Griffin (2000) podzielił na cztery grupy: techniczne, interpersonalne, koncepcyjne, diagnostyczne. O sukcesie menedżera decydują także wykształcenie, gotowość do ciągłego podnoszenia wiedzy ogólnej i poszerzania umiejętności kierowniczych, co stanowi poważny i cenny zasób wiedzy menedżera oraz współczesnej organizacji. Od współczesnego menedżera wymaga się także postępowania zgodnego z uznawanymi zasadami etyczno-moralnymi (Rachwał, Rachwał, 2006).

W kierowaniu ważne są cechy osobowościowe menedżera. Według M. Stolarskiej (1998) najważniejsze z nich to kreatywność, wytrwałość, odpowiedzialność, wrażliwość, zaangażowanie, umiejętność motywowania i odporność na stres. W badaniach S.A. Witkowskiego i J. Mesjasz (2003) jako niezbędne cechy menedżera wskazano energię, odporność na stres, wytrwałość i konsekwencję,

odpowiedzialność oraz umiejętność współzycia i porozumiewania się z ludźmi. R. Walkowiak (2003) zwraca uwagę na takie cechy, jak: kreatywność, ambicja, odporność na stres, przedsiębiorczość, odpowiedzialność, elastyczność i racjonalność. Mało ważne okazały się zaufanie i szczerowość. Jak widać istnieją wspólne cechy, które przedstawiono w różnych badaniach, co wskazuje na ich największą trafność.

Cechy osobowościowe wpływają na styl kierowania, który można definiować jako trwały i powtarzalny sposób, w jaki przełożony oddziałuje na podwładnych w celu pobudzenia i koordynacji ich działania w zespole, a przez to osiągnięcia celów organizacji. Sposób kierowania uzależniony jest od cech jednostkowych menedżera: jego osobowości, posiadanych cech kierowniczych, wykształcenia oraz sytuacji w przedsiębiorstwie. W literaturze przedmiotu wymienia się liczne podziały stylów kierowania. W podziale zaproponowanym przez K. Lewina, R. Lipitta i R.K. White'a (1939) wyróżnia się styl autokratyczny, demokratyczny oraz nieingerujący, w którym kierownik sam nie podejmuje żadnych decyzji, nie ocenia pracy podwładnych, pozostawiając grupie swobodę działań. Likert wymienia cztery style kierowania (Jasińska, 2009):

- autorytarno-despotyczny – pracownicy pozostają pod ścisłą kontrolą, muszą być podporządkowani przełożonym, a ich opinie, nowe pomysły nie są uwzględniane przez przełożonych,
- autorytarno-życzliwy – styl jest podobny do poprzedniego, jednak menedżer sprawuje kontrolę nad pracownikiem w bardziej subtelny sposób, przyjmując rolę opiekuńczą (ojcowską),
- konsultatywny, gdzie menedżer bierze pod uwagę opinie podwładnych na dany temat,
- demokratyczny – podwładni są podporządkowani organizacji, dążą do realizacji celów i uczestniczą w procesach decyzyjnych.

W.J. Reddin (1970) dokonał innej klasyfikacji, w której wskazał cztery style kierowania personelem: przyjazny, kompleksowy, wyizolowany, gorliwy. W stylu przyjaznym (towarzyskim) przełożony lubi kontakty z podwładnymi, koncentruje się na problemach pracowniczych, a w małym stopniu na zadaniach. Potrafi umiejętnie rozwiązywać sytuacje konfliktowe. Menedżer praktykujący styl kompleksowy koncentruje się na wykonywanych zadaniach i kieruje ludźmi przez stawianie im ambitnych zadań. W przeciwieństwie do niego, menedżer reprezentujący styl wyizolowany (separujący się) nie jest nastawiony na zadania oraz ludzi i nie potrafi porozumieć się z grupą. Ceni racjonalność. W pracy preferuje metody znane i sprawdzone: stosuje kary w postaci cofania uprawnień decyzyjnych. Ostatni to styl gorliwy (poświęcający się), w którym kierownik skoncentrowany jest na zadaniach, a jego celem jest zdominowanie podwładnych przez udzielanie im wskazówek. Jego sposób kierowania opiera się na systemie kar i nagród.

H. Mintzberg wskazuje role menedżera w firmie: międzypersonalną, informacyjną i decyzyjną (Jemielniak, Latusek, 2005). W pierwszej pełni on funkcję przedstawiciela jednostki i łącznika między firmą a otoczeniem zewnętrznym. Do jego zadań należy również zarządzanie personelem. Kolejna związana jest z uzyskiwaniem informacji potrzebnych do pełnienia funkcji kierowniczych, a ostatnia wymaga podejmowania kluczowych decyzji dotyczących rozwoju firmy, rozstrzygania sporów itp. Do zadań menedżera należy kierowanie pracownikami w taki sposób, aby zrealizować cele i uzyskać dobre rezultaty, pomoc w rozwoju zawodowym podwładnych, zapewnienie dobrych warunków pracy, dbanie o kulturę jednostki (Kieżun, 1997). Zadania te przynależne są menedżerom na różnych szczeblach zarządzania.

### **Relacje między menedżerem a pracownikami**

Jednym z zadań menedżera jest dbanie o tzw. klientów wewnętrznych, czyli o pracowników – ich samopoczucie, zadowolenie z pracy i dobre relacje z innymi pracownikami. Ogólnie relacje między menedżerem i pracownikami można kształtować przez sterowanie, zarządzanie i kierowanie. Pierwsze pojęcie odnosi się do aspektów technicznych i środków działania w jednostce. Zarządzanie odnosi się do obszarów osobowych i rzeczowych organizacji. Ostatnie pojęcie ukierunkowane jest na pracownika i kształtowanie z nim dobrych relacji (Mroziewski, 2005). Pracownik wykonawczy jest ważnym podmiotem w działalności firmy i stanowi swoisty jej kapitał, o który należy nie tylko zabiegać, ale również odpowiednio dbać. Jednym z zadań menedżera jest poprawianie efektywności pracy przez motywowanie podwładnych, co jest kluczowym elementem zarządzania zasobami ludzkimi. Istotne jest wzmocnienie zaangażowania i skuteczności pracowników. Wszystkie te działania muszą być realizowane umiejętnie, gdyż stawianie pracownikom wygórowanych wymagań powoduje silne napięcia emocjonalne, a w rezultacie przynosi odwrotny niż zamierzony efekt. Czynniki motywujące związane są ze środowiskiem pracy, środkami perswazji oraz środkami zachęty (materialnymi i niematerialnymi) (Stabryła, 1997). Te ostatnie odnoszą się do więzi międzyludzkich, które wpływają na atmosferę pracy. Największym motywatorem są dla pracowników bodźce materialne (płace, premie, nagrody, szkolenia, wyjazdy służbowe, możliwość korzystania ze służbowego telefonu czy samochodu). Środki perswazji, czyli system informacji i oddziaływanie przełożonych, są najmniej pożądanym przez pracowników sposobem ich motywowania, jednak ze względu na autorytarny charakter przynoszą założone rezultaty.

Inne metody motywowania zaproponował R.W. Griffin (2000). Pierwsza z nich to ustalanie dla podwładnego celów w taki sposób, aby był on skłonny do ich realizacji. Druga metoda to tzw. podejście japońskie, w którym celem jest stworzenie partnerskich relacji w pracy, a w efekcie jednolitej grupy, która będzie wspólnie realizować postawione zadania. Ostatnia metoda oparta jest na teorii



pełnej satysfakcji, w której zakłada się, że pracownik lubi swoją pracę, realizuje się w niej i efektywnie wypełnia swoje zadania. W tym przypadku praca nie powinna być traktowana jako przykry obowiązek.

Relacje między menedżerem i jego podwładnymi uzależnione są od celów firmy, osobowości menedżera i praktykowanych przez niego metod motywowania podwładnych. Wszystkie te elementy są różnie postrzegane przez pracowników.

### Metodyka badań

W 2015 roku przeprowadzono dwuczęściowe badanie w grupie 250 pracowników trójmiejskich firm o profilu handlowym, usługowym i produkcyjnym. W wyniku badania pozyskano 234 prawidłowo wypełnione kwestionariusze ankiet<sup>1</sup>. Jednocześnie przeprowadzono badanie w grupie 28 menedżerów, których pytano o takie same zagadnienia (charakterystykę ankietowanych przedstawiono w tab. 1).

Tabela 1

Charakterystyka demograficzna badanych pracowników i menedżerów

|               |           | Pracownicy |    | Menedżerowie |    |
|---------------|-----------|------------|----|--------------|----|
|               |           | N          | %  | N            | %  |
| Płeć          | kobiety   | 155        | 66 | 18           | 64 |
|               | mężczyźni | 79         | 34 | 10           | 36 |
| Wiek          | 20–30     | 82         | 35 | 5            | 18 |
|               | 31–40     | 93         | 40 | 16           | 57 |
|               | 41–55     | 59         | 25 | 7            | 25 |
| Wykształcenie | zawodowe  | 16         | 7  | –            | –  |
|               | średnie   | 140        | 60 | 2            | 7  |
|               | wyższe    | 78         | 33 | 26           | 93 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

W pierwszej części, skierowanej do obu grup ankietowanych, zastosowano metodę ankiety bezpośredniej. W kwestionariuszu zawarto 7 pytań zamkniętych wielokrotnego wyboru, w których pytano respondentów o ich opinie na temat menedżerów, ich cech osobowościowych, predyspozycji kierowniczych, umiejętności interpersonalnych i praktykowanych metod motywowania. W drugiej części, przeznaczony tylko dla pracowników, zastosowano skalę B. Kożusznik (2011), która pozwoliła na ocenę sposobu kierowania menedżera. Badani deklaruowali tu również samopoczucie i stopień zadowolenia z pracy. Wyniki badań przedstawiono jako odsetek odpowiedzi i wartość średnią.

<sup>1</sup> W pracy uwzględniono wyniki badań przeprowadzonych w grupie 20 osób na potrzeby pracy inżynierskiej: K. Płotka, *Analiza zarządzania zasobami ludzkimi na przykładzie Sheraton Sopot Hotel*, Gdynia 2016, promotor: dr inż. A. Rybowska.

## Wyniki badań

Każdy menedżer powinien charakteryzować się odpowiednimi cechami charakteru. Respondentów pytano, jakich cech oczekują od swoich przełożonych. Ponad 60% badanych uważa, że osoba taka powinna być uczciwa (72% wskazań), dynamiczna (46%) oraz wykazująca się pozytywnym myśleniem (38%). Do ważnych cech zaliczono też asertywność, silną osobowość, otwartość i sprawiedliwość w postępowaniu. Istotne są również opanowanie i kultura osobista, zaś mało istotne charyzma i samokrytyka. Mężczyźni mieli mniejsze niż kobiety oczekiwania co do cech osobowościowych menedżerów. Za najważniejsze uznali oni lojalność wobec współpracowników, natomiast dynamizm, w przeciwieństwie do kobiet, był dla nich zupełnie nieważny. Według badanych menedżerów najistotniejsze cechy charakteru to: silna osobowość (73%), pozytywne myślenie (68%) i konsekwencja w działaniu. Na kolejnych pozycjach znalazły się, cenione również przez pracowników, asertywność (55%) i kultura osobista (48%). W opinii tej grupy badanych mało ważna jest samokrytyka.

Oprócz cech osobowościowych w pracy menedżera ważne są predyspozycje kierownicze. Respondenci wskazali umiejętności, jakimi powinni wykazywać się zarządzający. Uwzględniono umiejętności organizacyjne, interpersonalne i kierownicze. W zakresie umiejętności organizacyjnych na pierwszym miejscu znalazła się umiejętność koordynowania i nadzoru grupy, na co wskazało 84% ankietowanych. Na kolejnych miejscach umiejscowiono umiejętność organizowania własnej pracy i umiejętność radzenia w sytuacjach stresowych. 15% badanych pracowników wskazało umiejętność zarządzania czasem. Menedżerowie za najistotniejsze uważali umiejętność organizowania sobie pracy (76%) i koordynowania pracy pracowników (66%). Kolejne pozycje w tym rankingu były identyczne jak w przypadku pracowników, czyli zarządzanie czasem oraz umiejętność radzenia w sytuacjach stresowych. Istotne jest, że umiejętności te są tak samo ważne zarówno w usługach jak i handlu oraz to, iż zarówno menedżerowie, jak i pracownicy mają podobne opinie co do ich istotności.

Do najcenniejszych umiejętności interpersonalnych zaliczono umiejętność współpracy z zespołem ludzi (83% wskazań), umiejętność wzbudzania zaufania społecznego (33%) oraz nawiązywania kontaktów (25%). Nie stwierdzono różnic w opiniach kobiet i mężczyzn. Menedżerowie identycznie wskazali ważność umiejętności interpersonalnych. Taka zgodność podwładnych i ich kierowników może stanowić podstawę dobrych relacji w pracy. Ważny jest jeszcze trzeci aspekt, a mianowicie umiejętności kierownicze, które również w znaczący sposób mogą wpływać na te relacje. W opinii wszystkich badanych najważniejsze z nich jest delegowanie zadań (52% wskazań) i motywowanie pracowników (43%). W opinii kierowników ważna jest umiejętność negocjacji i mediacji oraz projektowanie publicznych prezentacji i przemówień. Pracownicy za ważniejszą od tych dwóch uznali siłę perswazji.

Analizując relacje między menedżerami i podlegającymi im pracownikami należy zwrócić uwagę na wybrane elementy tychże relacji. Jak wcześniej wspomniano, w relacjach między menedżerem i pracownikami ważna jest umiejętność odpowiedniego motywowania pracowników, według których do najlepszych motywatorów należą premia (45% wskazań), docenienie przez przełożonego wykonanej pracy (25%). Na kolejnym miejscu znalazła się wprowadzana przez menedżerów dobra atmosfera w pracy. Ważne są także widoczne rezultaty pracy, które stanowią silną motywację do kontynuowania powierzonych zadań. Kobiety większą wagę przywiązują do uznania przez przełożonego, a następnie motywowania przez przyznanie premii. Zwracają uwagę na dobrą atmosferę w pracy. Dla mężczyzn najważniejszym motywatorem jest premia, natomiast docenienie przez przełożonego nie stanowi dla nich motywacji do większych starań w pracy. W tym zagadnieniu opinie pracowników i ich kierowników również są zbliżone. Menedżer powinien dobrze znać swoich pracowników, aby wyznaczyć im możliwe do zrealizowania zadania i stosować odpowiednie metody motywowania. Pracownicy mają także w stosunku do menedżerów określone oczekiwania. Ponad 80% ankietowanych uważa, że menedżer powinien być też przyjacielem. Pracownicy chcieliby, aby ich przełożeni traktowali ich po przyjacielsku. Oznacza to, że w pracy menedżera nie wystarczy być już tylko dobrym zarządzającym, ale trzeba być również osobą okazującą większe zainteresowanie swoimi współpracownikami. Od menedżera oczekuje się również zrozumienia. Ponad 50% badanych pracowników stwierdziło, że ich menedżer to rzeczywiście osoba, której mogą zaufać i zwierzyć się. Zaledwie 20% pytanych nie ma takiego zdania o swoim przełożonym. Mimo to prawie 75% respondentów jest zdania, że przełożony nie powinien lub raczej nie powinien interesować się prywatnym życiem podwładnych. Takie założenie może stanowić problem i negatywnie wpływać na relacje interpersonalne. Życie osobiste nie może oddziaływać na wykonywanie obowiązków przez pracownika, jednak szczególne wydarzenia w jego życiu mogą wyjaśniać niedyspozycję i pozwolić na zrozumienie oraz odpowiednie zareagowanie przełożonego. Oczywiście w tego typu relacjach należy zachować odpowiedni dystans, który określają obie strony.

Dla kształtowania i podtrzymania dobrych relacji między pracownikami organizowane są spotkania integracyjne. Pracownicy (55%) uważają, że to właśnie menedżerowie powinni inicjować i organizować tego typu imprezy, które nie tylko integrują grupę, ale pozwalają na lepsze poznanie się i zacieśnienie więzi z kierownikiem. 24% ankietowanych uznało, że spotkania takie mogą być spontaniczne lub organizowane przez nich samych, bez udziału przełożonych.

Pracownik, jako klient wewnętrzny, podejmując pracę, ma też swoje potrzeby i oczekiwania. Oceniając swoich menedżerów, pracownicy stwierdzili, że zostali oni przez nich odpowiednio wdrożeni w zakres obowiązków (87%), odczuwali wsparcie przełożonych (70%) i twierdzili, iż zawsze mogą na nich liczyć

(62%). Część badanych (30%) uznała, że przełożeni wspierają tylko wybrane osoby, a pozostali nie uzyskują odpowiedniego wsparcia czy pomocy. Menedżerowie kontrolują pracę swoich pracowników i oceniają ich. Pracownicy uważają, że menedżerowie odpowiednio wywiązują się z tych obowiązków, ale oczekują sprawiedliwej oceny. W ich opinii sprawiedliwy menedżer nie podejmuje samodzielnie decyzji o wysokości wynagrodzeń, ale ustalając je, powinien uwzględnić osiągnięcia pracownika i konsultować je z podwładnym. Jednak to on podejmuje ostateczną decyzję.

Respondenci, oceniając predyspozycje i cechy swoich przełożonych, określali ich styl kierowania przyjmując podział Likerta, 52% wskazało na styl demokratyczny, 33% autokratyczny, a pozostali konsultatywny. Jednocześnie respondenci wyrazili opinię na temat tych stylów. Najlepiej oceniono styl konsultatywny ( $x_{\text{sr}} = 5,44$ ), następnie demokratyczny ( $x_{\text{sr}} = 5,02$ ) a najgorzej autokratyczny ( $x_{\text{sr}} = 3,38$ ). Jednocześnie znalazło to przełożenie na samopoczucie pracowników. Ci, których menedżerowie reprezentują pierwszy styl kierowania, są bardzo zadowoleni ze swojej pracy (74%) i atmosfery tam panującej. Czują się docenieni (63%) i ważni dla firmy (22%). Podobnie w przypadku firm z menedżerem o demokratycznym stylu zarządzania poczucie pracowników jest dobre (58%), czują się potrzebni (82%) i zaangażowani (41%). Mają poczucie kontroli i bezpieczeństwa. Pracownicy podlegający menedżerom reprezentującym styl autokratyczny są najmniej zadowoleni z relacji i atmosfery w swojej pracy. Taką zdecydowaną opinię zadeklarowało 52% pracowników z tej grupy, a raczej niezadowolonych było 33%. Pozostałe 15% czuło się dobrze i było raczej zadowolonych z atmosfery w pracy. W tabeli 2 przedstawiono stopień zadowolenia klienta wewnętrznego z atmosfery w pracy w zależności od stylu kierowania menedżera i rodzaju przedsiębiorstwa.

Tabela 2

Stopień zadowolenia klienta wewnętrznego w zależności od stylu kierowania menedżera

| Ranking | Styl kierowania | Rodzaj przedsiębiorstwa  | Samopoczucie pracowników   |
|---------|-----------------|--|--|
| 1       | konsultatywny   | małe firmy zatrudniające niewielu pracowników, najczęściej profil usługowy i handlowy                  | zadowoleni z pracy, docenieni, ważni dla firmy   |
| 2       | demokratyczny   | średnie przedsiębiorstwa, zatrudniające powyżej 50 osób, profil produkcyjny, handlowy, rzadko usługowy | dobra atmosfera w pracy, zaangażowanie pracowników, poczucie kontroli i bezpieczeństwa |
| 3       | autokratyczny   | duże korporacje i prywatne działalności gospodarcze  | nieprzyjemna atmosfera, niezadowolenie pracowników                                     |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

## Podsumowanie

Pracownik jest dla firmy nie tylko kosztem, ale przede wszystkim kapitałem, o który należy dbać. Zadanie to należy do menedżerów. Dobry menedżer organizuje pracę, powinien być sprawiedliwy w osądach i przyznawaniu wynagrodzeń. Powinien być też przyjacielem, osobą, której można zwierzyć się i zaufać, ale nie powinien interesować się prywatnym życiem podwładnych. Jego zadaniem jest integrowanie pracowników i dbanie o dobre relacje interpersonalne, co wpływa na samopoczucie i efektywność pracy. Wykazano, że pracownicy preferują konsultacyjny i demokratyczny styl kierowania, w których uwzględnia się ich opinie i docenia pracę.

## Bibliografia

- Drucker, P.F. (2003). *Menedżer skuteczny*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Griffin, R.W. (2000). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jasińska, M. (2009). Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, 83, 69–85.
- Jemielniak, D., Latusek, D. (2005). *Zarządzanie – teoria i praktyka od podstaw*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.
- Kieżun, W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej.
- Knecht, Z. (2000). *Menedżer w dobie transformacji*. Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja”.
- Kożusznik, B. (2011). *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10 (2), 269–299.
- Mroziewski, M. (2005). *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*. Warszawa: Difin.
- Rachwał, M.M., Rachwał, T. (2006). Wartości moralne podstawą prawdziwego sukcesu menedżera. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 2, 193–198.
- Reddin, W.J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Słownik języka polskiego* (15.05.2016). Pobrano z: <http://sjp.pwn.pl/sjp/menedzer;2567492.html>.
- Stabryła, A. (1997). *Podstawy zarządzania firmą*. Kraków: Wydawnictwo Antykwa.
- Stolarska, M. (1998). Inżynier menedżer. Zawód, system kształcenia, kariera zawodowa. *Zeszyty Naukowy Politechniki Łódzkiej*, Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Walkowiak, R. (2003). Uwarunkowania osobowościowe skutecznego menedżera. W: E. Bojar (red.), *Menedżer XXI wieku. Ile wiedzy, ile umiejętności?* Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Witkowski, S.A., Mesjasz, J., (2003). Blaski i cienie sukcesu zawodowego w ocenie adeptów – głos w dyskusji nad kształtowaniem kompetencji. W: E. Bojar (red.), *Menedżer XXI wieku. Ile wiedzy, ile umiejętności?* Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Żukowski, P. (2008). Profesjonalna sylwetka współczesnego menedżera. *Problemy Profesjologii*, 1, 25–40.

**The Modern Manager in the Opinion of the Organization's Employees**

**Keywords:** manager, internal client, shaping relationships, employee

**Summary.** An important role in the functioning of an enterprise and in the development of good relations with customers and employees is played by managers. They represent a kind of link merging various organizational units and groups of employees. Therefore, they bear a great responsibility for the smooth functioning of the company and for existing relationships. The objective of the study is to show how managers' actions are perceived by their employees. It has been shown that employees feel best at work, where managers represent a consultative and democratic management style.

*Translated by Agnieszka Rybowska*

**Cytowanie**

Rybowska, A. (2016). Współczesny menedżer w opinii pracowników organizacji. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 437–446.