

Marketing i Zarządzanie
nr 3 (49) 2017
(Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego,
Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu)

Klient i organizacja w perspektywie badań marketingowych

Rada Naukowa

Eva Cudlinova – University of South Bohemia in České Budějovice, Czechy
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
Beata Meyer – Uniwersytet Szczeciński
José Antonio Ordaz Sanz – Universidad Pablo de Olavide, Hiszpania
Małgorzata Porada-Rochoń – Uniwersytet Szczeciński
Grażyna Rosa – Uniwersytet Szczeciński – przewodnicząca Rady
Valentina Simkhovich – Bielarus State Economic University, Białoruś
Dagmar Škodová Parmová – University of South Bohemia in České Budějovice, Czechy
Chrstian Wey – Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Niemcy

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

Redaktorzy naukowi: Grażyna Rosa, Magdalena Rzemieniak

Redaktorzy tematyczni: Marcin Gąsior, Łukasz Skowron,
Agnieszka Smalec, Joanna Wyrwisz

Redaktor statystyczny: Rafał Klóska

Redaktor językowy, korektor: Joanna Grzybowska

Skład komputerowy: Marcin Kaczyński

Projekt okładki: Joanna Dubois-Mosora

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. 15,0. Ark. druk. 17,6. Format B5. Nakład 100 egz.

Spis treści

Wstęp	5
-------------	---

Zagadnienia metodologiczne pomiaru

Ilona Bondos, Marcin Lipowski

Podejście scenariuszowe w badaniach marketingowych – zastosowanie i ograniczenia	9
---	---

Magdalena Maciaszczyk

Selected problems in marketing research on consumers with motor disabilities	19
---	----

Kamila Szymańska

Wykorzystanie metody obserwacji w badaniu zachowań klienta w miejscu sprzedaży	27
---	----

Wybrane problemy badań rynkowych i marketingowych

Grażyna Golik-Górecka

Rodzaje Big Data i ich wykorzystywanie w strategiach marketingowych	43
---	----

Mariusz Łapczyński

Przygotowanie danych do analizy zachowań e-klientów – droga od danych do wiedzy	55
--	----

Barbara Mazur

Metodologiczne aspekty uczenia się z różnorodności organizacji	67
--	----

Magdalena Rzemieniak

Ethnographic methods – a case study of gaining knowledge about consumers	79
--	----

Beata Tarczydło

Neurobadania skuteczności reklamy – przykłady zastosowań	85
--	----

Informacja i wiedza w organizacji

Katarzyna Róża Baran, Marek Jakubowski

Zaufanie w sieciach B+R – perspektywa neuromarketingu	97
---	----

Agnieszka Bojanowska

Projekt ogólnopolskiego badania rynkowego dotyczącego wykorzystania koncepcji CRM w sektorze MSP	113
---	-----

Jacek Dziwulski

- Wykorzystanie zasobów niematerialnych w organizacjach usługowych opartych na wiedzy w erze cyfrowej na wybranym przykładzie 123

Wiesław Janik, Artur Paździor

- Ocena źródeł finansowania systemu ochrony zdrowia 137

Piotr Janulek

- Trendy wspierające innowacyjne modele biznesu – zbieranie i porządkowanie bibliografii 149

Iwona Mendryk, Marzena Cichorzewska

- Doskonalenie wiedzy i umiejętności zawodowych – różnice międzygeneracyjne 163

Artur Paździor, Gabriel Maj

- Zastosowanie narzędzi controllingu operacyjnego w szpitalu 181

Barbara Szymoniuk

- Sferyczny model komunikacji marketingowej 193

Pomiar procesów konsumenckich**Marta Cholewa-Wiktor**

- Internetowe zasoby informacji a decyzje klientów usług medycznych 211

Mariusz Kubus

- Determinanty wyboru szkoły sztuki walki 221

Adam Ryś

- Badanie percepcji zjawiska planowego postarzenia produktów 231

Monika Sak-Skowron, Monika Persona

- Wpływ świadomości ceny na spostrzeganie produktu – badania quasi-eksperymentalne na przykładzie czerwonego wina 245

Roksana Włodarczyk

- Innowacje produktowe w przedsiębiorstwach wyrobów czekoladowych 259

Joanna Wyrwisz

- Efektywność *inbound marketingu* – wybrane problemy pomiarowe 273

Wstęp

W warsztacie pracy badacza naukowego niezwykle ważna jest problematyka projektowania badań rynkowych, metod gromadzenia danych pierwotnych i wtórnych, konstrukcji narzędzi pomiarowych (również tych wykorzystujących nowoczesne media komunikacji elektronicznej), technik analizy, modelowania oraz graficznej prezentacji danych rynkowych z wykorzystaniem narzędzi statystyki, wielowymiarowej analizy statystycznej, ekonometrii i prognoz gospodarczych oraz ich aplikacji komputerowych. Ważnym obszarem analizy badań naukowych są także problemy dotyczące użycia różnych skal pomiarowych czy też kompletności danych.

Celem publikacji jest kreowanie oraz współtworzenie nowych kierunków badań, a także promowanie i upowszechnianie wyników analiz otrzymanych w polskich ośrodkach badawczych. W publikacji zaprezentowano najnowsze wyniki prac badawczych z zakresu szeroko rozumianego gromadzenia, analizy i modelowania oraz prezentacji danych rynkowych z użyciem narzędzi statystyki, ekonometrii i prognoz gospodarczych.

Istotna jest także integracja środowiska naukowego polskich badaczy rynku, analityków danych rynkowych oraz statystyków i ekonometryków. Publikacja stanowi forum prezentacji rozwoju myśli naukowej i rezultatów badań. Konsekwencją postawionych celów i zadań badawczych jest struktura niniejszego czasopisma, składająca się z czterech części:

1. Zagadnienia metodologiczne pomiaru.
2. Wybrane problemy badań rynkowych i marketingowych.
3. Informacja i wiedza w organizacji.
4. Pomiar procesów konsumenckich.

Autorzy artykułów, reprezentujący różne ośrodki akademickie, przedstawiają problematykę skoncentrowaną wokół pierwotnych i wtórnych źródeł danych, metod i technik pomiaru offline oraz online, możliwych do zastosowania w ich obrębie instrumentów, w tym problematyki ich konstrukcji i walidacji, jak również metod doboru próby, rozważanych w kontekście zalet, wad i najczęstszych problemów oraz jakości pozyskiwanego materiału badawczego. Ich publikacje dowodzą indywidualnego i wielowątkowego podejścia do poruszanych zagadnień.

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

Magdalena Rzemieniak i Grażyna Rosa

Zagadnienia metodologiczne pomiaru

Ilona Bondos¹, Marcin Lipowski²

Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomiczny

¹ e-mail: ilona.bondos@poczta.umcs.lublin.pl

² e-mail: marcin.lipowski@umcs.pl

Podjęcie scenariuszowe w badaniach marketingowych – zastosowanie i ograniczenia

Kody JEL: M31, C83

Słowa kluczowe: scenariusze, podejście scenariuszowe, badania marketingowe, quasi eksperyment

Streszczenie. Celem artykułu jest przedstawienie istoty podejścia scenariuszowego w badaniach marketingowych oraz ocena jego ograniczeń i przydatności. Takie podejście badawcze rzadko jest wykorzystywane przez polskich badaczy (znacznie częściej przez autorów publikacji w renomowanych czasopismach zagranicznych). Tymczasem jest ono bardzo przydatne w rozwiązywaniu wielu problemów naukowych ze względu na możliwość ominięcia ograniczeń wynikających z antycypacji wpływu określonych zmiennych zależnych na zachowania badanych podmiotów. Scenariusze pozwalają na testowanie w jednym badaniu narzędzi, które zwyczajowo wymagałyby longitunalnych podejść do pomiaru zmiennych zależnych. W tym znaczeniu dają wartościowe informacje przy znacznym ograniczeniu nakładów na pozyskanie danych ze źródeł pierwotnych. Podstawą do formułowania ocen i wniosków była analiza przykładów zastosowania podejścia scenariuszowego w artykułach badawczych, jak również analiza własnych doświadczeń badawczych. W ostatniej części artykułu zaprezentowano stanowisko rekomendujące podejście scenariuszowe jako niezwykle przydatne w badaniach marketingowych, jak również cenne wskazówki co do wykorzystania metody.

Wprowadzenie

Złożoność zachowania konsumentów na rynku wymusza na badaczach poszukiwanie nowych metod i podejść badawczych. Efektem jest m.in. rosnąca popularność podejścia jakościowego w badaniach marketingowych. Jednak one również, ze względu na swoją specyfikę (Komor, 2011; Mazurek-Łopacińska, Sobocińska, 2013; Czakon, 2009), nie stanowią pełnego rozwiązania dylematów metodycznych. Kwestia reprezentatywności uzyskanych wyników oraz kosztów, a nawet możliwości realizacji badania jest na tyle istotna, że zestaw możliwych rozwiązań badawczych podlega ciągłemu poszerzaniu. Celem artykułu jest zaprezentowanie podejścia scenariuszowego, wyjaśnienie jego istoty oraz ocena ograniczeń i przydatności w badaniach marketingowych. Opisane w artykule podejście badawcze jeszcze niezwykle rzadko jest wykorzystywane przez polskich badaczy, znacznie częściej przez autorów publikacji w renomowanych czasopismach zagranicznych (o tematyce marketingowej). Zasadność prezentowania nowych podejść badawczych wynika m.in. ze znaczenia badań marketingowych dla działań rynkowych we współczesnym otoczeniu (Porowska, 2016; Olejniczuk-Merta, 2014; Mazurek-Łopacińska, Sobocińska, 2016).

Podstawą do formułowania ocen i wniosków był przegląd artykułów naukowych bazujących na opisywanym podejściu badawczym (publikowanych w renomowanych czasopismach zagranicznych) oraz własne doświadczenia badawcze.

Istota podejścia scenariuszowego i przykład zastosowania

Przed przybliżeniem metody scenariuszowej¹, należy podkreślić brak spójności terminologicznej. Badacze wykorzystujący scenariusze posługują się różniącymi się w szczegółach nazwami metody, czyli:

- podejście scenariuszowe (*scenario approach*) (Xia, Monroe, 2010),
- eksperyment oparty na scenariuszach (*scenario-based experiment*) (Trampe, Konus, Verhoef, 2014; Xie, Peng, 2009),
- metoda ankietowa oparta na scenariuszach (*scenario-based survey method*) (Choi, Mattila, 2009).

¹ Należy wyraźnie zaznaczyć, że opisywane podejście scenariuszowe w swojej istocie nie jest tożsame z podejściem scenariuszowym wykorzystywanym w zarządzaniu strategicznym, gdzie scenariusze wykorzystywane są do prognozowania sytuacji sektorów i zachowania konkurentów, w efekcie czego przedsiębiorstwo ma możliwość analizy własnej sytuacji i zaplanowania działań strategicznych w przypadku zaistnienia któregoś ze scenariuszy (Daszyńska-Żygadło, 2012). Scenariusze stanów otoczenia opracowuje się w następujących wersjach: optymistyczny, pesymistyczny i najbardziej prawdopodobny (Gierszewska, Romanowska, 2009).

Bitner (1990), pisząc o metodyce swojego badania, odnosiła się do zadania stawianego przed uczestnikami, stąd nazwa – odgrywanie ról (*role-playing in experiments*). Autorka już wówczas wskazywała na dłuższą historię wykorzystywania takiego podejścia badawczego w psychologii (sięgającą lat 60. XX wieku) niż w obszarze marketingu i zachowań konsumentów (od lat 80. XX wieku).

Przebieg badania marketingowego wykorzystującego podejście scenariuszowe różni się od typowego badania kwestionariuszowego jednym istotnym szczegółem – pytania, na które respondent ma udzielić odpowiedzi, dotyczą sytuacji opisanej w scenariuszu, a nie faktycznie doświadczonej przez uczestnika badania. Zadania respondenta w takim badaniu byłyby następujące:

- zapoznanie się z opisem sytuacji/scenariuszem sytuacji,
- wyobrażenie sobie siebie jako uczestnika opisanej sytuacji,
- wyrażenie swoich odczuć i opisanie zachowania w danej sytuacji (wypełnienie wystandardyzowanego kwestionariusza ankiety, często ze skalą Likerta).

Respondent nie jest faktycznym uczestnikiem sytuacji, jednak ma za zadanie udzielić odpowiedzi, jak gdyby rzeczywiście sytuacja miała miejsce. Wynika z tego niebagatelne znaczenie procedury doboru jednostek do próby badawczej. Nie można przeceniać wyobraźni respondenta – bez własnych doświadczeń rynkowych respondent bardzo często nie jest w stanie wyobrazić sobie siebie w opisanej sytuacji².

W jednym z badań przeprowadzonych przez współautora artykułu (Bondos, 2016; Bondos, Lipowski, 2016) wykorzystany scenariusz przewidywał wizytę respondenta w kinie i zakup biletu na wybrany przez siebie film – przy kasie kinowej okazywało się, że zasady zakupu biletu są nietypowe (kupujący sam decyduje, jaką cenę chce zapłacić za bilet na wybrany film). Po zapoznaniu się z opisem sytuacji respondent udzielał odpowiedzi na główne pytanie dotyczące ceny, jaką zapłaciłby za bilet uwzględniając swobodę decyzji (strategię *Pay What You Want*). Pytanie to było uzupełnione o sytuację zakupu biletu w kanale online oraz o kwestie takie, jak: satysfakcję z usług, lojalność względem oferenta oraz bardzo ważne pytanie o cenę biletu, za którą uczestnik badania kupił bilet podczas swojej ostatniej wizyty w kinie. Po części merytorycznej respondenci wypełniali również klasyczną

² Autorzy artykułu byli uczestnikami *14th International Research Conference in Service Management* (La Londe-les-Maures, Francja, 31.05–3.06.2016), na której zaprezentowano wyniki badania z wykorzystaniem scenariuszy – studenci mieli sobie wyobrazić, że są pracownikami restauracji, w której klienci dokonują płatności według mechanizmu Płać Ile Chcesz (*Pay What You Want*). Uczestnicy sesji jednogłośnie wskazali na zbyt daleko idące oczekiwania co do umiejętności respondenta w zakresie wczuwania się w sytuację (osoba ucząca się ma wyobrazić sobie siebie w roli pracownika).

część metryczkową kwestionariusza. Próbę badawczą, liczącą 220 osób, tworzyli studenci kierunków ekonomicznych. Bardzo ważne było dostosowanie opisanej w scenariuszu sytuacji do badanych osób, gdyż tylko wówczas możliwe było uzyskanie wiarygodnych odpowiedzi.

Ocena podejścia scenariuszowego

Kluczowe dla oceny prezentowanego podejścia badawczego jest skonfrontowanie scenariuszy z eksperymentami rynkowymi (*market experiment*) (por. Bondos, 2014) lub badaniami ankietowymi.

Brak autentyczności badania wykorzystującego scenariusze jest jednym z kluczowych zarzutów. Opisana w scenariuszu sytuacja nigdy nie wpłynie na uczestnika tak silnie, jak sytuacja, w której on faktycznie uczestniczy (Falk, Heckman, 2009). Poziom bodźca oddziałującego na konsumenta kształtuje siłę jego reakcji. Niewątpliwie rolę stymulatora może pełnić obecność innych osób w danej sytuacji (np. klientów w banku, gości w restauracji). Brak możliwości oddziaływania innych osób na uczestnika badania w opisanej w scenariuszu sytuacji osłabia jego reakcję (Choi, Mattila, 2009). Inną problematyczną kwestią, mogącą rzutować na otrzymane wyniki w analizowanym podejściu badawczym, jest potencjalna skłonność uczestnika badania do dostosowywania swoich odpowiedzi do (przewidywanych) oczekiwań badacza. Uczestnik badania chce być jak najbardziej przydatny dla badacza i dostarczyć mu odpowiedzi/informacji, których ten potrzebuje (Orne, 1962). Jest to tym bardziej niepokojące, że badanie w oparciu na scenariuszach daje respondentowi więcej czasu na reakcję niż rzeczywista sytuacja rynkowa. Mając więcej czasu na reakcję, dłużej się nad nią zastanawia i podaje mniej spontaniczną/automatyczną reakcję na opisywaną sytuację. W efekcie, odpowiedź respondenta może być bardziej zbieżna z reakcją idealną lub pożądaną przez badacza (zdaniem uczestnika) niż z faktycznym zachowaniem tej konkretnej osoby.

Jedną z głównych, i w pełni uzasadnionych, obaw badaczy dotyczących zastosowania podejścia scenariuszowego zawiera się w następującym pytaniu: Czy interpretację danych uzyskanych w badaniu scenariuszowym można ekstrapolować na rzeczywiste warunki zachowania konsumentów? Xie i Peng (2009) w ograniczeniach zastosowanego w swoim artykule podejścia scenariuszowego wskazują wprost na słabość metody właśnie w tym zakresie (*limitation of the external validity of the results*). Inne ujęcie takich wątpliwości badawczych nawiązuje do kwestii zaufania do uzyskanych wyników, co z kolei wynika z kwestionowania reprezentatywności próby badawczej (Hogarth, 2005).

Jednak, jak można zaobserwować z tabeli 1, analizowane podejście badawcze cechuje się również określonymi korzyściami.

Tabela 1

Zestawienie korzyści i ograniczeń podejścia scenariuszowego

Korzyści podejścia badawczego	Ograniczenia podejścia badawczego
<ul style="list-style-type: none"> – łatwość realizacji badania – kontrola badacza nad zmiennymi trudnymi do zbadania w rzeczywistości ze względu na koszty i trudną dostępność – możliwość badania różnych zmiennych marketingowych przez manipulowanie i kontrolowanie zmiennymi uwzględnionymi w badaniu (<i>controllability</i>) – unikanie kosztów realizacji badania w warunkach rynkowych – możliwość kompresji czasu – uwzględnienie w scenariuszu wydarzeń, które w rzeczywistości mogłyby trwać na przestrzeni np. kilku tygodni – unikanie wątpliwości etycznych związanych z kreowaniem sytuacji (np. wadliwość usługi w banku) – możliwość zbadania reakcji konsumentów na zdarzenie, które nie miało jeszcze miejsca, a które mogłyby zaszkodzić oferentowi (świadomość tego, co może się wydarzyć w sytuacji ze scenariusza) – możliwość dostarczenia oferentom cennych informacji bez narażania ich klientów na testy – możliwość selekcjonowania uczestników badania pod kątem cech istotnych dla celu badawczego 	<ul style="list-style-type: none"> – pogląd, że istnieje rozbieżność między zachowaniem w hipotetycznej sytuacji a rzeczywistym zachowaniem – zbieżny z krytyką metod eksperymentalnych – sztuczne warunki generują nierzeczywiste dane (zachowania konsumentów) – brak wystarczającego realizmu sytuacji, która wywoływałaby wystarczająco silne reakcje; brak wystarczającego bodźca – wykluczenie interpersonalnej dynamiki związanej z sytuacją opisywaną w scenariuszu (dotyczy szczególnie usług); wpływ innych osób na decyzje lub/i percepcję respondenta – ryzyko dostosowywania respondentów swojego zachowania do zachowania oczekiwanego przez badacza – uczestnik badania nie stanowi części procesu świadczenia usługi, zatem nie musi się martwić o swoje potencjalne straty (np. czasu lub/i pieniędzy w przypadku scenariusza zgłaszania reklamacji przez konsumenta)

Źródło: opracowano na podstawie Kim, Jang, 2014; Bitner, 1990.

Celem przeanalizowania korzyści podejścia scenariuszowego uwzględniono przytoczony wcześniej przykład badania jednego ze współautorów artykułu (Bondos, 2016). Badacz, chcąc zrealizować cele badania (analiza efektów zastosowania w kinie jednego z partycypacyjnych mechanizmów cenowych) bez scenariusza, a w rzeczywistych warunkach zakupu przez widzów biletów w kasie, musiałyby się liczyć z wyzwaniem, takimi jak:

- a) trudność realizacji badania wynikająca z istotnej bariery dostępu do decydentów wyrażających zgodę na badanie na terenie obiektu; co więcej,

tematyka badania generuje zrozumiałą opór kierownictwa kina – uzyskanie przez badacza zgody na manewrowanie poziomem cen biletu dla celów naukowych to olbrzymie wyzwanie; uwzględniając powyższe, wykonanie badania w kinie graniczyłoby z niemożliwością;

- b) przyjmując optymistyczny wariant uzyskania zgody na przeprowadzenie badania, koszty takiego przedsięwzięcia mogą być znaczące – zarówno te o charakterze finansowym (opcjonalne), jak i organizacyjne (bezw warunkowe/obligatoryjne);
- c) poziom kontroli nad czynnikami mogącymi zakłócać przebieg badania – w rzeczywistej sytuacji sprzedaży biletów badacz nie ma możliwości wpływu (wyeliminowania) różnych czynników sytuacyjnych oraz zmiennych nieistotnych dla badacza³;
- d) etyka i uczciwość względem obiektu badania (klientów kina) – testowanie zmian cen w rzeczywistych warunkach sprzedaży biletów naraża na ryzyko wizerunek marki sieci/kina (np. postrzegana nieuczciwość cenowa w opinii klientów, którzy kupili bilet w innym dniu); ta kwestia ma szczególne znaczenie w przypadku badania postaw konsumentów wobec niekorzystnych sytuacji, np. wadliwa usługa bankowa – wówczas istniałoby autentyczne ryzyko utraty wizerunku marki.

Ważną zaletą podejścia scenariuszowego w badaniach zachowań konsumentów (również organizacji) jest jego cenny ładunek informacyjny. Zleceniodawca badania ma możliwość otrzymania niezwykle przydatnych informacji o reakcjach konsumentów na zdarzenie, które nie miało jeszcze miejsca, a które mogłoby zaszkodzić oferentowi (świadomość tego, co może się wydarzyć w sytuacji ze scenariusza). Co niezwykle istotne, takie informacje byłyby dostępne dla zleceniodawcy bez narażania swoich klientów na testy rynkowe. Umiejętne wykorzystanie tego typu informacji może decydować o pozycji konkurencyjnej marki.

Cennym argumentem w ocenie podejścia scenariuszowego jest pogląd Levitta i Lista (2007), którzy podczas oceny eksperymentów laboratoryjnych i rynkowych wskazują na możliwą do osiągnięcia synergię. Zdaniem tych badaczy, oba rozwiązania mają odmienne wady i zalety, dlatego jednoczesne zastosowanie obu podejść wygeneruje więcej cennych dla badacza danych niż stosowanie tych eksperymentów w izolacji.

³ Analizując istotę eksperymentu, Neuman (2014, s. 282) pisze o jego sztuczności jako pozytywnym atrybucie podejście badawczego („największą zaletą eksperymentów jest to, że są sztuczne”); zdaniem badacza korzyścią ze sztuczności warunków realizacji badania jest właśnie pełna kontrola nad istotnymi i eliminacją nieistotnych dla celu badania zmiennych.

Podsumowanie

Autorzy reprezentują zdecydowane stanowisko zwolenników podejścia scenariuszowego. W przypadku badania zmiennych marketingowych i ich oddziaływania na odbiorców, dane pochodzące z analiz w wielu wypadkach nie mogłyby być zebrane w inny sposób. Respondenci, dzięki odpowiednio zaprezentowanym scenariuszom, mogą antycypować swoje zachowanie w trudnych lub niemożliwych do realizacji eksperymentach rynkowych. Podejście scenariuszowe może być szczególnie przydatne w badaniu cen, kanałów marketingowych usług – czyli sytuacji, w których osobiste doświadczenie konsumenta nie warunkuje jego zachowania.

Na szczególną uwagę zasługują następujące etapy badania z wykorzystaniem podejścia scenariuszowego:

- a) etap doboru jednostek do badania – rekrutacja w oparciu o dobór celowy⁴; oczekiwane cechy uczestnika badania nawiązują zwykle do jego pożądaných doświadczeń rynkowych (np. korzystanie z aplikacji mobilnej banku, zgłaszanie reklamacji w sklepie samoobsługowym, chodzenie do teatru/muzeum przynajmniej raz na pół roku); dzięki zdefiniowaniu cech respondenta urzeczywistnia się sytuacja opisana w scenariuszu, wówczas sensowne będzie wyobrażenie sobie przez respondenta uczestnictwa w określonych sytuacjach;
- b) etap budowy instrumentu pomiarowego – celem jest opracowanie scenariusza, którego treść wyczerpie problem badawczy, ale nie przytłoczy respondenta objętością i zbędnymi elementami; jak najbardziej zalecane jest badanie pilotażowe;
- c) etap zbierania danych – analiza czasu wypełniania kwestionariusza przez respondentów, jak również analizowanie na bieżąco wykonania założeń doboru jednostek do próby; w przypadku uwzględniania w jednym badaniu kilku wariantów scenariuszy (np. Trampe, Konus, Verhoef, 2014) autorzy artykułu zalecają dawanie jednemu respondentowi jednego, najlepiej pasującego do doświadczeń respondenta scenariusza, a nie kilku, nawet jeśli cechy respondenta pasują do kilku wersji scenariusza – rekomendacja ta nie dotyczy sytuacji, kiedy cel badania wyraźnie narzuca konieczność konfrontowania się jednej osoby z różnymi sytuacjami.

⁴ W myśl zasady: zły dobór uniemożliwia pozyskanie informacji odpowiadającym celom badania (Maison, 2010).

Bibliografia

- Bitner, M.J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54 (2), 69–82.
- Bondos, I. (2014). Ewolucja w zakresie metod wykorzystywanych do badania cen. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 337, 205–215.
- Bondos, I., Lipowski, M. (2016). Effectiveness of PWYW – are there interchannel differences? *MakeLearn & TIIM Conference. Proceedings*. Timisoara, Rumunia.
- Bondos, I. (2016). Funkcjonalność partycypacyjnego mechanizmu cenowego pay what you want. *Studia i Prace WNEiZ*, 43 (2), 17–27.
- Czakov, W. (2009). Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 9, 13–17.
- Choi, S., Mattila, A.S. (2009). Perceived fairness of price differences across channels: The moderating role of price frame and norm perceptions. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17 (1), 37–47.
- Daszyńska-Żygadło, K. (2012). Podejście scenariuszowe w zarządzaniu ryzykiem. *Annales UMCS Sectio H. Oeconomia*, 46 (4), 75–84.
- Falk, A., Heckman, J.J. (2009). Lab Experiments are a major source of knowledge in the social sciences. *Science*, 326 (5942), 535–538.
- Gierszewska, G., Romanowska, M. (2009). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hogarth, R.M. (2005). The challenge of representative design in psychology and economics. *Journal of Economic Methodology*, 12 (2), 253–263.
- Kim, J.-H., Jang, SCh. (2014). A scenario-based experiment and a field study: A comparative examination for service failure and recovery. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 125–132.
- Komor, M. (2011). Znaczenie i rozwój metod jakościowych w badaniach empirycznych w marketingu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 236, 215–224.
- Levitt, S.D., List, J.A. (2007). Viewpoint: On the generalizability of lab behaviour to the field. *Canadian Journal of Economics*, 40 (2), 347–370.
- Maison, D. (2010). *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mazurek-Łopacińska, K., Sobocińska, M. (2016). Consumer Intelligence w kontekście kierunków rozwoju badań marketingowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 459, 11–19.
- Mazurek-Łopacińska, K., Sobocińska, M. (2013). Ewolucja ram konceptualnych marketingu a zmiany w obszarach, metodach i technikach badawczych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 909, 5–15.
- Neuman W.L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Harlow: Pearson Education Limited.

- Olejniczuk-Merta, A. (2014). Ewolucja w badaniach marketingowych. *Marketing i Rynek*, 9, 2–7.
- Orne, M.T. (1962). On the social psychology of the psychological experiment: With particular reference to demand characteristics and their implications. *American Psychologist*, 17 (11), 776–783.
- Porowska, D. (2016). Kierunki rozwoju badań konsumenckich w świetle założeń ekonomii behawioralnej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 459, 70–78.
- Trampe, D., Konuş, U., Verhoef, P.C. (2014). Customer responses to channel migration strategies toward the e-channel. *Journal of Interactive Marketing*, 28, 257–270.
- Xia, L., Monroe, K.B. (2010). Is a good deal always fair? Examining the concepts of transaction value and price fairness. *Journal of Economic Psychology*, 31 (6), 884–894.
- Xie, Y., Peng, S. (2009). How to repair customer trust after negative publicity: The roles of competence, integrity, benevolence, and forgiveness. *Psychology & Marketing*, 26 (7), 572–589.

Scenario Approach in Marketing Research – Applications and Limitations

Keywords: scenarios, scenario approach, marketing research, quasi experiment

Summary. The purpose of this article is to explain the essence of the scenario approach in marketing research and to evaluate its limitations and applications. This research approach is rarely used by Polish researchers (much more often by authors of publications in reputable foreign journals). Meanwhile, the scenario approach is very useful in solving many scientific problems because of the possibility of circumventing the limitations of anticipating the influence of certain dependent variables on the behaviours of the investigated entities. Scenarios allow testing in one study tools that would ordinarily require longitudinal approaches to measure dependent variables. In this sense, scenarios provide valuable information with a significant reduction in input expenditure from primary sources. The basis for the evaluations and conclusions were examples of the scenario approach in research articles as well as authors' own research experience. The last part of the paper presents the authors' position of recommending the scenario approach as extremely useful in marketing research as well as valuable tips on how to use the method.

Translated by Ilona Bondos

Cytowanie

Bondos, I., Lipowski, M. (2017). Podejście scenariuszowe w badaniach marketingowych – zastosowanie i ograniczenia. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 9–17.

Magdalena Maciaszczyk

Politechnika Lubelska

Wydział Zarządzania

e-mail: m.maciaszczyk@pollub.pl

Selected problems in marketing research on consumers with motor disabilities

Codes JEL: C18, C80

Keywords: consumer, motor disabilities, data collection methods, sample selection

Summary. The aim of the article is to identify the problems encountered by a researcher addressing the issue of recognizing behaviours manifested by consumers with motor disabilities. For example, in order to obtain the primary data needed to carry out the deductive process, above all, it is necessary to strive to ensure their representativeness. In research on market behaviour of consumers with disabilities, the pursuit of representativeness results in a number of methodological and organizational problems. To ensure the representativeness of marketing research, a random selection, free from the intentional factors of the researcher, should be used. However, in the case of the study group, random sampling is almost impossible due to the difficulty of selecting the appropriate study population list. This article is the result of the problems experienced in the many-year processes of carrying out research on this segment.

Introduction

During the design and conduct of the research process, the main activity of the researcher is focused on the appropriate formulation of the research assumptions and the selection of sampling and data collection methods. It is also important to have a properly constructed tool used for data collection on the social phenomenon studied (Niedbalski, 2017, p. 35–36).

The purpose of this article is to discuss the problems the researcher has to face when conducting studies among people with motor disabilities. The difficulties described will mainly relate to the methods of selecting the research sample as well as the methods and techniques for collecting the research material, its development and further use. Ethical dilemmas, which the researcher is forced to address, will also be mentioned.

Problems with sample selection

In principle, random sampling methods are independent of the will and interference of the researcher, so they are objective. In addition, no individual selected in random sample selection can be replaced by another or omitted during the study (Maison, Noga-Bogomilski, 2007, p. 121–122). The highest statistical efficiency is achieved by stratified sampling, while ensuring the greatest possible homogeneity (Churchill, 2002, p. 538). However, the research group often does not constitute a uniform and homogeneous structure (Flick, 2010, p. 58–66).

The basic problem that stands in the way of stratified random sampling among disabled consumers is the impossibility of obtaining a list of members of the studied population. In addition, the official records of the population are burdened with a number of errors related, among others, to not taking into account persons without a legal disability certificate. In fact, there are individuals who will not be included in the data collection process, which will affect the representativeness of the results.

Another problem important from the point of view of the researcher of the behaviours of consumers with disabilities is the legal barriers to acquiring names of selected individuals as access to them is governed by the Personal Data Protection Act (Helbin, Wolek, Wyszomirski, 2014, p. 13346). The disability and the need to participate in rehabilitation classes can also cause irregular and prolonged periods of living outside the place of permanent residence. For this reason, the author often visited medical institutions during many years of research on market behaviour of people with motor disabilities.

Problems with method selection

When planning a research process, a decision should be made whether primary or secondary data will be used. Data collection from primary sources is usually carried out in the respondent environment, which guarantees greater access to data and greater freedom of data collection. When deciding on this form of research, a decision should be made about the most appropriate method for acquiring data interesting for the researcher.

The main criterion for classifying the methods of data collection from primary sources is the way they are collected in terms of the category of factor used during the measurement (survey and non-survey methods), the level of measurement control (indirect and direct methods), the method of communication between the researcher and the respondent (written or oral), quantitative or qualitative nature of the measured features or the causal effect of the relationship between the studied variables (experiment) (Kaczmarczyk, 2014, p. 55–56).

While conducting research on people with motor disabilities, a researcher often assumes the possibility of using one of the questionnaire methods consisting in direct written contact – an auditorium questionnaire or a direct questionnaire. It is assumed that this would make it possible to obtain interesting data under conditions of high control and with a high response rate of the respondents. An additional advantage would also be the shortening of data collection time.

In practice, however, it often turns out that motor disability in its scope affects the upper limbs. This obviously reduces the willingness of the disabled person to participate in a written survey with direct contact. In addition, respondents often refuse to participate in such a study because direct contact significantly diminishes their level of anonymity.

In order to ensure greater anonymity, indirect survey methods can be used. They do not require direct contact between the source of information and the person conducting the measurements and they use various mass media (for example, postal, telephone or internet survey). The downside of such methods, however, is the fact that the researcher has far less control over the data collection process itself, and the rate of return is no longer as high as in the case of direct methods.

The development of new technologies has made it very popular to study behaviour in virtual reality. The specificity and parameters of the internet allow us to study behaviour in virtual reality without direct contact with the subject and based on textual interactions. Data on site-centric traffic, server-centric traffic or user-centric activity are collected (Mider, 2013, p. 30–31). The techniques for quantitative behavioural and attitudinal research are useful; nonetheless, they may not be sufficient for qualitative research. However, such research, limited by the lack of contact and observation of the subject, gives the researcher the opportunity to maintain distance and objectivity, which is very important in the research on behaviour of consumers with motor disabilities.

This possibility of „isolation” from the respondents signals further problems arising in the course of conducting research in the group of people affected by disability.

Ethical controversy

The research community is usually a non-homogeneous structure. In addition, the group of people with disabilities is characterized by a high degree of hermeticity caused by internal fear of people outside their immediate surroundings. The environment of people with disabilities is most often explored by people who do not experience disability and therefore, in the eyes of the subjects, they are unable to recognize their needs or expectations. Unclear may be the intention of the researcher who attempts to enter the environment. Such behaviours are due to the negative experiences of people with disabilities in stereotyping and stigmatization, leading to social marginalization or even exclusion (Lofland, Snow, Anderson, Lofland, 2007, p. 120).

The researcher should be characterized by full objectivity so that their own beliefs do not affect the course of the research process (Rószkiewicz, Perek-Białas, Węziak-Białowolska, 2013; Frankfort-Nachmias, Nachmias, 2001, p. 100; Konecki, 2000, p. 152). It is easy to fall into the trap of perceiving the subjects through one's own prism and experiences and lead to the absolutization of one's own position towards the examined environment (Stec, 2005, p. 231).

The primary data collection is a long-term process, which, along with the prolonged stay in the studied environment, presents another difficulty. By entering into the world of disabled people, the researcher follows the rules of the group, participates in their activities and becomes a member of a community which they are only supposed to explore (Chomczyński, 2006, p. 72; Frankfort-Nachmias, Nachmias 2001, p. 117–118). This entails the risk of increasing the sense of identification with members of the group and losing the objectivity, which is essential in conducting research.

To intentionally reduce contact with disabled people and thus maintain the required objectivity and reduce the „researcher problem”, it is possible to rely on the information collected from the administrative registries. Registry-based research has many advantages (Jasiński, Bożykowski, Zajac, Styczeń, Izdebski, 2015, p. 49–50). First of all, such studies are much cheaper than representative studies and provide full anonymity. The registries also allow for working on the data of the entire population, whereas the survey is conducted only on its part. Another advantage is the high degree of completeness of the collected data and the ability to analyse the dynamics of the studied phenomena, which also allows for drawing conclusions about the period not covered by the research. However, registry-based research has significant limitations. One of the most important among them is the inability of conducting qualitative analyses because the data collected in the registries do not focus on getting to know the opinions and attitudes of the members of the population. Another

significant limitation is the fact that many people who are actually affected by motor disability have never been registered because they do not have a formal disability certificate. There are also problematic discrepancies in definitions and the fact that data from the registries are made available with considerable delay.

Conclusions

The high level of awareness and involvement of the researcher may have a large (and not necessarily positive) impact on the course and outcome of the research process conducted on people with disabilities. In direct contact research with disabled people, the researcher is accompanied by constant emotional tension. On the one hand, it is a feeling of compassion, on the other, the desire to put oneself in the shoes of the respondents and to learn the mechanisms regulating the behaviour within the studied community. Therefore, it can be said that the researcher of behaviours of the disabled is constantly accompanied by a sense of ambiguity and moral uncertainty.

It should also be stressed that in the study of people with disabilities, the appropriate approach is inductive rather than deductive. This means that a small number of researches takes into account the testing of existing models and theories, and the conclusions of the research and hypotheses are based on preliminary observations (Dobrogowska-Schlebusch, Niedźwiedzka, 2015, p. 287–288). As a result, people with disabilities are treated differently than the rest of society.

Research conducted among consumers with disabilities is not easy, but its importance for social policy is so great that we cannot lead to the situation in which the discomfort accompanying the researcher results in its abandonment.

Bibliography

- Chomczyński, P. (2006). Wybrane problemy etyczne w badaniach. Obserwacja uczestnicząca ukryta. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 2 (1), 68–87.
- Churchill, G.A. (2002). *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dobrogowska-Schlebusch, E., Niedźwiedzka, B. (2015). Systematyczny przegląd metod i narzędzi badania zdrowotnych potrzeb informacyjnych rodzinnych opiekunów osób chorych i niepełnosprawnych. *Zeszyty Naukowe Ochrony Zdrowia. Zdrowie Publiczne i Zarządzanie*, 13 (3), 283.
- Flick, U. (2010). *Projektowanie badania jakościowego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Frankfort-Nachmias, C., Nachmias, D. (2001). *Metody badawcze w naukach społecznych*. Warszawa: Zysk i S-ka.

- Helbin, M., Wołek, M., Wyszomirski, O. (2014). Metodologiczne i organizacyjne problemy badań marketingowych preferencji i zachowań transportowych na przykładzie Gdyni. *Logistyka*, 6, 13346–13353.
- Jasiński, M., Bożykowski, M., Zając, T., Styczeń, M., Izdebski, A. (2015). Dokładniej, rzetelniej, taniej. Badania oparte na rejestrach publicznych jako szansa dla badań społecznych w Polsce. *Studia Socjologiczne*, 1, 45–72.
- Kaczmarczyk, S. (2014). Klasyfikacja metod zbierania danych ze źródeł pierwotnych w badaniach marketingowych. *Studia Ekonomiczne*, 195, 55–64.
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lofland, J., Snow, D., Anderson, L., Lofland, L. (2007). *Analiza układów społecznych. Przewodnik metodologiczny po badaniach jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Maison, D., Noga-Bogomilski, A. (red.). (2007). *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Mider, D. (2013). Dylematy metodologiczne badań kultury politycznej w Internecie. *Przegląd Politologiczny*, 2, 23–34.
- Niedbalski, J. (2017). Dylematy etyczne i problemy metodologiczne warsztatu badacza – rozważania na przykładzie badań prowadzonych w środowisku osób z niepełnosprawnością intelektualną oraz niepełnosprawnością fizyczną. *Studia Humanistyczne AGH*, 15 (4), 35–51.
- Rószkiewicz, M., Perek-Białas, J., Węziak-Białowolska, D., Zięba-Pietrzak, A. (2013). *Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcza*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stec, M. (2005). Ironia antropologiczna, etnocentryzm i inne etyczne aspekty badań terenowych według Clifforda Geertza. *Człowiek i Społeczeństwo*, 24, 221–236.

Wybrane problemy badań marketingowych nad konsumentami niepełnosprawnymi ruchowo

Słowa kluczowe: konsument, niepełnosprawność ruchowa, metody zbierania danych, dobór próby

Streszczenie. Celem artykułu jest wskazanie problemów, na jakie napotyka badacz podejmujący problematykę rozpoznania zachowań przejawianych przez konsumentów niepełnosprawnych ruchowo. Przykładowo, aby uzyskać dane pierwotne niezbędne do przeprowadzenia procesu dedukcyjnego, należy przede wszystkim dążyć do zapewnienia ich reprezentatywności. W badaniach zachowań rynkowych konsumentów niepełnosprawnych dążenie do osiągnięcia reprezentatywności prowadzi jednak do wielu problemów metodologicznych i organizacyjnych. W celu zapewnienia reprezentatywności badań marketingowych należy zastosować dobór losowy, wolny od czynników intencjonalnych badacza. W przypadku badanej grupy przeprowadzenie doboru losowego warstwowego jest jednak

prawie niemożliwe ze względu na trudności doboru odpowiedniej listy badanej populacji. Artykuł jest wynikiem problemów doświadczanych w wieloletnich procesach prowadzenia badań w omawianym segmencie.

Translated by Magdalena Maciaszczyk

Cytowanie

Maciaszczyk, M. (2017). Selected problems in marketing research on consumers with motor disabilities. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 19–25.

Kamila Szymańska

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
e-mail: kszymanska@uni.lodz.pl

Wykorzystanie metody obserwacji w badaniu zachowań klienta w miejscu sprzedaży

Kody JEL: M30, M31

Słowa kluczowe: obserwacja, badania jakościowe, badania etnograficzne, zachowania klienta, zachowania w sklepie

Streszczenie. Celem artykułu jest analiza zasadności wykorzystania metody obserwacji jawnej w badaniu zachowań nabywców w miejscu sprzedaży. W przypadku zachowań rutynowych i krótkotrwałych silnie uzależnionych od determinant marketingowych i pozamarketingowych oraz takich, w przypadku których można się spodziewać luki między deklaracjami i dokładnością pamięci badanych oraz zachowaniami rzeczywistymi, wykorzystanie obserwacji jest uzasadnione. Podstawę opracowania stanowi analiza dostępnej literatury przedmiotu oraz badania własne prowadzone wśród klientów sklepów wielkopowierzchniowych z wykorzystaniem metody osobistej obserwacji w naturalnym środowisku. Badania te dotyczyły ogólnych aspektów zachowań w przestrzeni sklepowej (planowanie i organizacja zakupów). Badani klienci byli zróżnicowani pod względem przygotowania do zakupów, a większość z nich, mimo ogólnej znajomości sklepu, musiała poszukiwać właściwych alejek. Wszystko to przełożyło się na czas spędzony przez poszczególnych klientów w sklepie.

Wprowadzenie

W obliczu pojawiających się dylematów związanych z deklaratywnością odpowiedzi udzielanych przez respondentów konieczne staje się poszukiwanie metod, które

pozwolą na uzyskanie bardziej wiarygodnych wyników badań. Wykorzystanie metod jakościowych, w tym metody obserwacji, powinno być brane pod uwagę zwłaszcza wtedy, gdy chcemy analizować behawioralne aspekty postępowania konsumentów. Decyzja o wykorzystaniu tej metody wymaga jednak opracowania takiej metodyki badań oraz ich zaplanowania (również pod kątem przygotowania narzędzi badawczych), aby jednocześnie zachować aspekt naturalności i uniknąć skrepowania klienta faktem, że ktoś próbuje rejestrować jego zachowania i przyzwyczajenia.

Celem artykułu jest analiza możliwości wykorzystania obserwacji osobistej i jawnej odbywającej się w naturalnym dla konsumentów środowisku sklepowym na potrzeby zdiagnozowania obszarów ich zachowania w miejscu sprzedaży. Ze względu na skalę zrealizowanych dotąd badań (21 obserwacji) nie jest możliwe wnioskowanie o zależnościach między pozamarketingowymi i marketingowymi determinantami wpływającymi na zachowania badanych klientów a ich sposobem postępowania w punkcie sprzedaży. Ten cel być może zostanie osiągnięty po ukończeniu realizacji projektu badawczego zaplanowanego na lata 2016–2020. Nie jest również zasadne uogólnianie wniosków na całą populację, stąd też przedstawione w artykule wyniki badań mają jedynie charakter cząstkowy i odnoszą się wyłącznie do badanych 21 klientów.

Integrowanie ilościowych i jakościowych metod prowadzenia badań

Niezależnie od dobranej metody badań marketingowych, stosunkowo często integruje się ze sobą badania o charakterze ilościowym i jakościowym. W przypadku podjęcia decyzji o koncentracji na badaniach ilościowych, badania jakościowe są przede wszystkim wykorzystywane na potrzeby przygotowania głównego narzędzia badawczego. Badania jakościowe mogą również służyć do wyjaśnienia (głębszego przeanalizowania) uzyskanych wyników badań ilościowych.

Jak wynika z analizy opisów metodyki badań prezentowanych w literaturze przedmiotu, stosunkowo rzadko wykorzystuje się jako dominującą metodę badań o charakterze jakościowym, przy jednoczesnym ograniczonym wsparciu ich badaniami ilościowymi. Na wykorzystanie tego rozwiązania zdecydowano się w przypadku prowadzenia badań, których wyniki opisano w niniejszym artykule. Jako główną metodę wykorzystano bowiem obserwację, a badania ilościowe (ankietowe) mają jedynie charakter wspomagający. Rola badań ankietowych ogranicza się w tym wypadku głównie do dokonania segmentacji badanych (w celu późniejszej analizy zależności między cechami klienta a jego sposobem postępowania w sklepie) oraz, w przyszłości, do wykluczenia wpływu typowo marketingowych determinant zachowań w miejscu sprzedaży.

Autorka ma jednak świadomość, że o wskazaniu zależności między wynikami badań ilościowych i jakościowych będzie można mówić dopiero po zakończeniu badań, kiedy zostanie wzmocniony walor ich reprezentatywności.

Obserwacja jako metoda analizy autentycznych zachowań klienta

Obserwacja zachowań nabywców w ich naturalnym środowisku przebywania (w tym przypadku w punkcie sprzedaży) jest metodą badań etnograficznych. Podczas prowadzenia badań etnograficznych zwykle wykorzystuje się obserwację o charakterze uczestniczącym, wywiady indywidualne (pogłębione), wszelkiego rodzaju rozmowy i wywiady o charakterze swobodnym, a także rejestrację zjawisk (w formie spisywania ręcznego lub rejestracji mechanicznej np. przy użyciu kamery) (Kaczmarczyk, 2011, s. 343–344). Jej wykorzystanie z założenia powinno sprzyjać analizie zachowań rzeczywistych, nie zaś stymulowanych w warunkach laboratoryjnych lub jedynie omawianych. W celu uzyskania bardziej wiarygodnych i odtwarzalnych wyników badań obserwacje są wzbogacane o sporządzenie dokumentacji fotograficznej lub w formie plików filmowych (Maison, Noga-Bogomilski, 2007, s. 7–8).

G.B. Churchill (2002, s. 335–346) dokonuje klasyfikacji metod obserwacji według następujących kryteriów:

- stopień ustrukturyzowania – obserwacja może mieć charakter ustrukturyzowany (przy jasnym zdefiniowaniu problemu oraz przedmiotu obserwacji) lub nieustrukturyzowany (brak jednoznacznego określenia problemu, zamkniętej listy przedmiotów oraz sposobów przeprowadzania rejestracji obserwowanych zachowań),
- stopień jawności – obserwacja ukryta (gdym badany nie jest świadomy faktu bycia obserwowanym) lub jawna (z przekazaniem informacji o fakcie obserwacji i uzyskaniem na to zgody); wybór metody wymaga przestrzegania zasad etycznych oraz prawnych, związanych np. z zakazem nagrywania lub fotografowania ludzi bez ich zgody (Ustawa..., 1994),
- stopień bezpośredniości – obserwacja bezpośrednia (związana z obecnością badacza w danym miejscu w chwili przebywania tam osoby badanej) lub pośrednia (związana np. z analizą zmian w strukturze asortymentu sklepu na koniec dnia),
- warunki prowadzenia badań – warunki mogą mieć charakter naturalny (analiza zachowań w warunkach naturalnych lub co najwyżej z wykorzystaniem elementów eksperymentu, który nie ingeruje nadmiernie w specyfikę danych okoliczności prowadzenia badań) lub sztuczny

- (przeprowadzenie badań w otoczeniu kontrolowanym lub przynajmniej po części stanowiącym „inscenizację” warunków naturalnych),
- sposób rejestrowania wyników badań – obserwacja żywa (z wykorzystaniem zmysłów badacza, a także rejestracji zachowań np. w formie zapisu odręcznego na sporządzonym formularzu) lub mechaniczna (związana z wykorzystaniem np. technik neuromarketingowych lub innych zaawansowanych elektronicznych narzędzi rejestrujących).

Powyższą klasyfikację można wzbogacić o podział obserwacji na niekontrolowane i kontrolowane. Istotą obserwacji niekontrolowanej jest brak ingerencji badacza w zachowanie respondentów i podejmowanie próby analizy naturalnych zachowań badanych. Natomiast obserwacja kontrolowana ukierunkowana jest na gromadzenie informacji od respondenta np. w trakcie rozmowy. Obserwacja wydaje się być bardziej wiarygodna, jeśli badany nie jest świadomy faktu uczestnictwa w badaniach (Marak, 2016, s. 170), chociaż takie zachowanie może budzić wątpliwości natury etycznej.

D. Pfaff (2010, s. 57) wprowadza również podział obserwacji ze względu na kryterium zaangażowania badacza (obserwacja osobista – prowadzona przez badacza i nieosobista – rejestrowana przez urządzenia) oraz stopień uczestnictwa badacza (uczestnicząca – gdy badacz zaczyna należeć do badanej społeczności lub nieuczestnicząca – gdy obserwator jedynie patrzy na badanych, ale nie wchodzi z nimi w interakcje).

Ponadto obserwacje można podzielić na ciągłe (np. telemetria) oraz cząstkowe (przeprowadzone z zachowaniem interwału czasowego, o charakterze wyrywkowym) (Kaczmarek, Olejnik, Springer, 2013, s. 147). W analizowanych badaniach wykorzystano obserwację cząstkową, chociaż dotyczy ona całego zdarzenia w postaci dokonywania zakupów i ruchu w sklepie od momentu przekroczenia bramki na hali sklepowej do momentu podejścia do kasy.

Na potrzeby prowadzenia badań wykorzystano obserwację jawną, bezpośrednią, prowadzoną w warunkach naturalnych, niekontrolowaną i żywą – osobistą (jedynym narzędziem wspomagającym prowadzenie badań jest dyktafon służący do nagrywania obserwowanych faktów oraz stoper). Rozważano również wykorzystanie kamery, ale ze względu na brak akceptacji tej metody przez kierownictwo sklepów, w których są prowadzone badania, zaniechano tego rozwiązania. Mimo że w tym przypadku badacz przebywa z obserwowanymi klientami na terenie sklepu podczas dokonywania obserwacji, jednak nie ingeruje w sposób postępowania badanego – można zatem uznać, że jest to obserwacja nieuczestnicząca. Obserwacja ma co do zasady charakter ustrukturyzowany, chociaż dopuszcza się identyfikowanie specyficznych cech i zachowań poszczególnych badanych klientów, które są

charakterystyczne tylko dla nich, a jednocześnie niemożliwe jest ich przewidzenie na etapie projektowania narzędzia badawczego. Zachowania zaobserwowane w trakcie badania są ujmowane w ankiecie celem umożliwienia kwantyfikacji uzyskanych wyników (Dietl, 1985, s. 222–223, za: Marak, 2016, s. 171–172) na potrzeby przeprowadzenia bardziej zaawansowanych analiz po ukończeniu realizacji badań.

Można wskazać szczególne przedmioty badań marketingowych, w przypadku których uzasadnione jest stosowanie badań etnograficznych, a w ich ramach metody obserwacji (Maison, Noga-Bogomilski, 2007, s. 29–31), takie jak:

- zachowania oczywiste dla badanych, których wyjaśnienie mogłoby być kłopotliwe lub uznane za nieuzasadnione,
- zachowania, które są uzależnione od organizacji przestrzeni, co może być nieuświadomione przez badanych,
- zachowania o charakterze rutynowym,
- obszary zachowań nabywców, co do których istnieje podejrzenie, że może istnieć znacząca różnica między deklaracjami badanych a ich rzeczywistym sposobem postępowania,
- zachowania niezgodne z założeniami producentów lub usługodawców lub niezgodne z obowiązującymi zasadami,
- zachowania charakterystyczne dla nisz rynkowych.

Analiza przesłanek podejmowania decyzji o wykorzystaniu metody obserwacji (w odniesieniu do czterech pierwszych wskazanych wyżej obszarów) pozwala uzasadnić wykorzystanie tej metody również do rejestracji zachowań klienta w miejscu sprzedaży. Jednocześnie, w celu zapewnienia porównywalności uzyskanych wyników, należy zadbać o dobór porównywalnych warunków zachowań (np. sklepów o porównywalnej strukturze asortymentu) oraz o powtarzalność obserwacji. Powtarzalność powinna w sposób szczególny służyć określeniu zachowań typowych, przejawianych przy każdym procesie dokonywania zakupów, niezależnych od zmiennych warunków sytuacyjnych. Założenie powtarzalności pomaga również niwelować problem potencjalnego doboru czasu i okoliczności (miejsca) prowadzenia badania, które nie są sytuacją typową (Nikodemaska-Wołowik, 2008, s. 156).

V.P. Pranulis i R. Drewniak (2012, s. 144) zwracają uwagę, że wybór obserwacji jako metody prowadzenia badań jest zasadny przy jednoczesnym spełnieniu trzech warunków. Po pierwsze, zjawisko musi być możliwe do obserwacji, a zatem powinno mieć postać behawioralną i nie odbywać się np. tylko w umyśle klienta. Po drugie, przedmiot obserwacji powinien być powtarzalny. Po trzecie, zjawisko będące przedmiotem obserwacji powinno mieć charakter krótkotrwały. Spełnienie tych warunków przez zjawisko, jakim jest zachowanie klienta podczas zakupów, przemawia za słusnością wyboru tej metody prowadzenia badań.

Niemniej jednak, obserwację i badania etnograficzne stosuje się głównie na potrzeby socjologii oraz antropologii, a wciąż jedynie okazjonalnie w obszarze badań rynku, a więc funkcjonowania podmiotów oraz postępowania klientów. W obszarze marketingu obserwacja może dotyczyć postępowania klientów w sklepie, sposobu reagowania na opakowania produktów lub demonstrowanie produktów (np. przez sprzedawcę) oraz zjawisk naśladownictwa konsumenckiego (Mazur, 2010, s. 40). D. Maison (2010, s. 76–77) słusznie jednak przyznaje, że prowadzenie obserwacji w zakresie badań marketingowych wymaga uzupełnienia tej metody innymi metodami. Przeprowadzenie z badanymi wywiadów indywidualnych lub badań fokusowych pozwala bowiem lepiej zrozumieć motywy określonych zachowań oraz dokonać bardziej uzasadnionej interpretacji zaobserwowanych zjawisk. Dlatego też zdecydowano się na przeprowadzenie po badaniach właściwych również badań ilościowych, służących określeniu wpływu determinant marketingowych kształtujących zachowania klienta w sklepie. A.M. Nikodemka-Wołowik (2008, s. 146) zwraca uwagę, że w przypadku badań marketingowych obserwacja ma zwykle znaczenie wstępne oraz rozpoznawcze, co potwierdza wcześniejsze wnioski na temat klasycznej integracji metod jakościowych i ilościowych.

Wykorzystanie metody obserwacji wymaga również zastosowania odpowiedniego doboru próby, która powinna przede wszystkim zagwarantować wyczerpywalność oraz możliwość porównania (Mariampolski, 1998, s. 193, za: Maison, Noga-Bogomilski, 2007, s. 31). Ponadto istotny wpływ na dobór próby powinien mieć cel badań, a zwłaszcza głębokość rozpoznania problemu, oraz ich wykorzystanie do podejmowania decyzji menedżerskich. Na liczebność próby wpływa również stopień homogeniczności grupy respondentów (Maison, Noga-Bogomilski, 2007, s. 31–33).

Po wyborze obserwacji jako metody prowadzenia badań jakościowych istotne jest także określenie roli badacza. T.K. Konecki (2000, s. 146–147, za: Jaciow, Maciejewski, 2013, s. 80–81) wskazuje na możliwość wcielenia się w rolę:

- całkowitego uczestnika – gdy badacz, nie ujawniając swojej roli, staje się członkiem społeczności,
- całkowitego obserwatora – wówczas nie należy do badanej społeczności, ale także nie ujawnia swojej roli,
- uczestnika jako obserwatora – badacz jest włączony do grupy i za jej zgodą prowadzi badania,
- obserwatora jako uczestnika – badacz nie należy do społeczności, ale ma wyłącznie powierzchowny kontakt z grupą, podczas którego dokonuje obserwacji.

Na potrzeby prowadzenia badań własnych zdecydowano się na wybór roli „obserwatora jako uczestnika”, który nie ingeruje w proces dokonywania zakupów, a ponadto podejmuje próby niezbliżania się do badanych, aby zminimalizować ryzyko nienaturalnych zachowań wynikających z faktu świadomości obserwacji (Kaczmarczyk, 2011, s. 335). Autorka ma jednak świadomość, że w przypadku badań prowadzonych w sklepie trudno jest ukryć obecność badacza.

Dylematy związane z wykorzystaniem obserwacji jako metody badawczej

Jak każda metoda badawcza, również obserwacja klientów ma swoje słabe strony. Aby im zapobiec lub je zminimalizować, konieczne staje się zatem ich uświadomienie przez badacza. Podstawową i najczęściej podnoszoną wadą jest brak naturalności zachowania, zwłaszcza gdy badany ma ciągłą świadomość bycia obserwowanym. W tej sytuacji zadaniem badacza jest pozostanie niejako w ukryciu, poza zasięgiem wzroku badanego, aby mógł on w maksymalnym możliwym stopniu skoncentrować się na nieskrępowanej realizacji zachowań właściwych. Do innych ograniczeń (słabości) badań etnograficznych można zaliczyć (Maison, Noga-Bogomiński, 2007, s. 43):

- koncentrację na zachowaniach terażniejszych, co może uniemożliwiać prognozowanie przyszłych sposobów postępowania i reakcji,
- problemy natury organizacyjnej – czasochłonność, trudność realizacji, konieczność długotrwałego i pełnego zaangażowania badacza, ograniczenia prawne i regulaminowe,
- problemy związane z uogólnianiem wyników badań na całą populację,
- zagrożenie wystąpienia interpretacji uzyskanych wyników w sposób subiektywny, w zależności od doświadczenia badacza lub przyjętych przez niego założeń.

J. Marak (2016, s. 172) do innych obszarów ryzyka związanych z prowadzeniem obserwacji zalicza również możliwość wzajemnego wpływu (także na skutek przypadkowego kontaktu) badacza oraz osoby będącej podmiotem obserwacji, brak możliwości interpretacji przyczyn określonych zaobserwowanych zachowań oraz ograniczoną percepcję z wykorzystaniem zmysłów obserwatora. Naturalne wydaje się też, że jeśli przy prowadzeniu badań nie jest wykorzystywana kamera lub inne urządzenie pozwalające na rejestrację zachowań, nie wszystkie aspekty postępowania badanych mogą zostać dostrzeżone. Wynika to przede wszystkim z zamiarów badacza, aby nie przypominać nadmiernie o swojej obecności respondentowi. Ryzyko w tym obszarze może jednak być minimalizowane, jeśli jednocześnie obserwację prowadzi np. dwóch obserwatorów (badaczy), a następnie możliwe jest porównanie zarejestrowanych przez nich aspektów zachowań osoby badanej.

Zaangażowanie badacza pomocniczego sprzyja zatem rozwiązaniu problemu niewystarczającej wrażliwości percepcyjnej badacza na elementy składające się na kompleksowe zachowanie obserwowanego nabywcy (Nikodemka-Wołowik, 2008, s. 152).

Cel i aspekty badań własnych

Wykorzystanie obserwacji do analizy sposobu postępowania klienta w miejscu sprzedaży nie jest rozwiązaniem nowym. Badania koncentrują się zwykle na sposobie, w jaki klient porusza się po sklepie, na wyborze określonych produktów, samodzielności podejmowania decyzji zakupowych, wrażliwości na działania marketingowe (zwłaszcza techniki merchandisingu) lub przejawianiu zainteresowania określonymi narzędziami promocji. Interesującym przykładem jest także prowadzenie obserwacji, podczas której badacz wciela się w rolę sprzedawcy (Maison, 2010, s. 97; Nikodemka-Wołowik, 2008, s. 149–151).

D. Pfaff (2010, s. 58) wskazuje na wzięcie pod uwagę aspektów postępowania nabywców w sklepie, takich jak:

- analiza liczby klientów odwiedzających placówkę handlową,
- analiza drogi klienta w sklepie, z uwzględnieniem ścieżki dotarcia do poszczególnych punktów (stanowisk) oraz zainteresowania wszystkimi lub wybranymi punktami,
- zainteresowanie produktem – oglądanie produktu przy półce i jego wybór,
- posługiwanie się produktem – w przypadku postępowania w sklepie może to dotyczyć np. otwierania opakowań i pochłaniania zapachu,
- analiza ruchu gałek ocznych w odniesieniu do materiałów promocyjnych, opakowań i regałów (*eyetracking*),
- analiza czasu oddziaływania bodźców wizualnych i ich przełożenia na spostrzegawczość i pamięć (używając tachistoskopu),
- analiza zmian mimiki twarzy badanego (*face-tracking*) (Kaczmarek, Olejnik, Springer, 2013, s. 146–147).

Wkładem własnym autorki jest jednak położenie nacisku na wskazanie pozamarketingowych, a dodatkowo również marketingowych determinant wpływających na ruch klienta w sklepie. Autorka ma świadomość, że identyfikacja takich zależności między cechami klientów (zwłaszcza osobistymi, ekonomicznymi i społecznymi) będzie możliwa i uzasadniona dopiero po ukończeniu badań właściwych. Istotny jest tu bowiem aspekt skali (liczebności obserwacji), a nade wszystko – powtarzania obserwacji w celu określenia, które aspekty zachowań są niezmiennie lub przynajmniej bardzo podobne u klientów tworzących segmenty

homogeniczne, a które uzależnione są od okoliczności dokonywania zakupów, czyli np. pory dnia, dnia tygodnia czy obecności osoby towarzyszącej podczas zakupów.

Celem badań własnych jest identyfikacja pozamarketingowych determinant zachowań nabywców w miejscu sprzedaży (w sklepach wielkopowierzchniowych i sklepach internetowych) oraz zidentyfikowanie zachowań, które są:

- charakterystyczne dla homogenicznych, pod względem cech demograficzno-społeczno-ekonomicznych, grup (segmentów) badanych klientów,
- uniwersalne, czyli występujące u badanych z różnych segmentów.

Jak wspomniano, ze względu na liczbę zrealizowanych dotychczas obserwacji nie można na tym etapie badań wnioskować o występowaniu tego typu zależności, a jedynie można określić profil badanych oraz wskazać zaobserwowane u nich zachowania w przestrzeni sklepowej.

W czasie prowadzenia obserwacji badacz powinien wykonać wiele czynności (Kaczmarczyk, 2011, s. 333), takich jak:

- opracowanie koncepcji obserwacji,
- dokonanie wyboru miejsca prowadzenia obserwacji,
- zaprojektowanie narzędzi i instrumentów służących do pomiaru obserwowanych zjawisk,
- dobranie instrumentów o charakterze mechanicznym, które umożliwiłyby rejestrację obserwowanego zjawiska,
- przeprowadzenie szkolenia badaczy wspierających,
- pozyskanie zgody na przeprowadzenie obserwacji w określonych obiektach lub przestrzeni,
- realizacja obserwacji pilotażowych i wstępnych,
- przeprowadzenie badań właściwych,
- zgromadzenie oraz analiza uzyskanych danych,
- przygotowanie raportu z badań.

Wszystkie przedstawione wyżej działania zostały zrealizowane przez autorkę ze świadomością czasochłonności realizacji obserwacji i konieczności ich prowadzenia przez okres nawet kilku lat.

Podczas prowadzonych obserwacji w sklepie analizie są poddawane aspekty związane z:

- planowaniem i przygotowaniem badanych klientów do zakupów – dotyczącym przygotowania listy zakupów przed pójściem do sklepu oraz jej wykorzystywaniem w miejscu sprzedaży,
- wspieraniem kontrolowania wydatków – głównie w postaci korzystania z elektronicznych czytników cen, rozmieszczonych w powierzchni sklepowej,

- samodzielnością podczas dokonywania zakupów – w zakresie konsultacji z innymi klientami lub pracownikami placówki handlowej,
- usprawnieniem zakupów – zaplanowaniem przejścia przez poszczególne działy oraz wybierania krótszej lub dłuższej drogi,
- wykorzystywaniem osobistych urządzeń elektronicznych np. telefonu komórkowego,
- podziałem ról podczas dokonywania zakupów (w sytuacji, gdy zakupy odbywają się w obecności osoby towarzyszącej),
- czasem poświęconym na dokonanie wyboru produktu,
- tempem poruszania się po sklepie,
- zdecydowaniem w procesie dokonywania zakupów, przekładającym się np. na odkładanie wybranych wcześniej produktów,
- aktywną lub bierną postawą wobec zakupów,
- weryfikacją zasad merchandisingu i wrażliwością na działania w tym obszarze.

Można zatem stwierdzić, że chociaż obserwacje prowadzone są tylko w sklepie, to obejmują one zarówno działania związane z przygotowaniem do zakupów, samą ich realizacją, jak i wrażliwością na spodziewane lub nieprzewidywalne działania związane z planowaniem powierzchni sklepowej.

Autorka ma świadomość, że badania w sklepie pozwalają przede wszystkim na obserwację wpływu determinant marketingowych (zależnych od producenta i osób odpowiedzialnych za projektowanie przestrzeni w miejscu sprzedaży). Niemniej jednak również aspekty pozamarketingowe mogą mieć tu istotne znaczenie i wpływać na charakterystyczny sposób poruszania się po sklepie (unikatowość oznacza w tym wypadku indywidualną wiązkę zachowań, z których pojedyncze mogą mieć miejsce również w przypadku innych klientów poddanych obserwacji).

Wybrane wyniki badań własnych

Badania, których metodyka jest tematyką niniejszego artykułu, są realizowane od 2016 roku w Katedrze Marketingu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w ramach projektu dofinansowanego z dotacji celowej Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego dla Młodych Naukowców (projekt pod tytułem „Pozamarketingowe determinanty zachowań nabywców w miejscu sprzedaży”, kod projektu: B1612100001327.02). Badania prowadzone są wśród klientów największych sieciowych sklepów wielkopowierzchniowych. Dotąd zrealizowano 21 obserwacji (każda obserwacja była przeprowadzona z innym klientem); 14 obserwacji przeprowadzono w godzinach popołudniowych, zaś 7 – w godzinach

przedpołudniowych; 13 badanych dokonywało zakupów samodzielnie, a 8 – w obecności osoby towarzyszącej (wówczas koncentrowano się głównie na zachowaniach osoby poddanej badaniu). Obserwacja była prowadzona od momentu wejścia na halę sklepową do podejścia do kasy.

W dotychczasowych badaniach udział wzięło 18 kobiet i 3 mężczyzn. 10 badanych znajdowało się w przedziale wiekowym 31–40 lat, sześciu klientów – w przedziale 41–50 lat, a po dwóch badanych – w przedziałach 51–60 i 61–70 lat. Najmłodszy badany znajdował się w przedziale 21–30 lat. 13 badanych wykonuje pracę umysłową, a po czterech – pracę fizyczną bądź jest na emeryturze lub rencie. Większość badanych (17) ma wykształcenie wyższe, a cztery osoby – średnie. 13 badanych prowadzi gospodarstwo osobowe w modelu „rodzice + 1 dziecko”, gospodarstwo trzech badanych liczy minimum 4 osoby, po dwóch badanych mieszka tylko z partnerem życiowym lub samemu, a jeden badany mieszka ze swoim znajomym. 16 wśród klientów poddanych obserwacji mieszka z dziećmi – 13 osób z jednym dzieckiem, a dwie osoby z dwojgiem dzieci. Ośmiu badanych mieszka z dzieckiem co najmniej 16-letnim, czterech – z dzieckiem w wieku 9–11 lat, trzech – z dzieckiem w przedziale 12–15 lat, a jeden – z dzieckiem w wieku 6–8 lat. 12 badanych ocenia swoją sytuację finansową (po odliczeniu obowiązkowych opłat) jako raczej dobrą, ośmiu – jako umiarkowaną, a jeden – jako bardzo dobrą.

Ze względu na liczbę obserwacji, poniżej przedstawiono wyłącznie analizę ogólnych aspektów zachowań badanych klientów w sklepie, a wnioski z badań nie mogą być uogólniane na całą populację. Wzięto pod uwagę m.in. zachowania świadczące o przygotowaniu do zakupów, samodzielność w dokonywaniu wyborów produktów oraz organizację czasu. Prezentacja bardziej szczegółowych obszarów zachowań, związanych z postępowaniem klienta w poszczególnych punktach zatrzymania w sklepie, będzie możliwa dopiero po ukończeniu projektu badawczego. Wówczas bardziej zasadne będzie podjęcie próby porównania zachowań różnych oraz tych samych klientów (ponownie poddanych obserwacji) w wytypowanych punktach postoju.

Analizując prawdopodobne przygotowanie klientów do dokonywania zakupów oraz nastawienie na kontrolowanie wydatków, warto zwrócić uwagę na wykorzystywanie listy zakupów. 14 wśród 21 badanych klientów posiadało pełną lub częściową listę zakupów (choć mimo to dokonywali również wyboru dodatkowych produktów), a 13 z nich zabrało listę na zakupy. Ośmiu obserwowanych klientów posługiwało się podczas zakupów telefonem komórkowym, być może również w celu monitorowania listy zakupów. Kontrolowanie wydatków ułatwia również sprawdzanie cen produktów na czytnikach w sklepie, ale z tego rozwiązania skorzystało tylko trzech badanych. O przygotowaniu do zakupów (i ich planowaniu)

może, choć nie musi, świadczyć także sytuacja, w której klient przynosi ze sobą na halę sklepową torbę na zakupy lub plecak. Może to oznaczać, że wie, ile produktów i w jakich rozmiarach chce zakupić. Takie torby posiadało 13 badanych.

Zdecydowana większość klientów poddanych obserwacji (20) była samodzielna w zakresie poruszania się po sklepie lub poszukiwania produktów. Tylko jeden badany podczas zakupów skonsultował się z pracownikiem sklepu. Jeśli osoba badana udała się na zakupy z osobą towarzyszącą, to za każdym razem obie osoby były zaangażowane w dokonywanie wyboru produktów, a także zdecydowanie częściej jedna z osób niosła koszyk lub prowadziła wózek (podczas dwóch obserwacji obie osoby zamiennie były odpowiedzialne za przenoszenie wybranych produktów).

Istotnym, jak się wydaje, aspektem organizacji zakupów jest wybór trasy podczas poruszania się na hali sklepowej. Po wyborze produktu 18 badanych przechodziło przez całą daną alejkę, a 15 wracało do poprzedniej drogi (większość osób poddanych obserwacji stosowała oba rozwiązania). Chociaż badania realizowano w tych sklepach, w których badani standardowo dokonują zakupów, 15 z 21 osób wyraźnie znało rozkład sklepu, 17 poszukiwało właściwej alejki i kategorii produktowej, a 9 weszło do niewłaściwej alejki. Analiza ruchu badanych klientów w sklepie pozwoliła stwierdzić, że 11 obserwowanych na tyle dobrze zorganizowało swoje zakupy, że po zakończeniu wyboru produktów w danym dziale już więcej do niego nie wracało. Żaden z badanych nie wracał od kasy na halę sklepową, ale 12 z nich ponownie podchodziło do już odwiedzonego punktu z tej samej alejki, a siedmiu – z innej. Zdecydowana większość badanych (19) po przejściu przez sklep wracała do pominiętych alejek.

Planowanie zakupów i organizacja ruchu w sklepie mogą przełożyć się na czas, jaki klient w nim spędza. Najkrótszy czas dokonywania zakupów wyniósł dla badanych 4 minuty i 57,41 sekundy, a najdłuższy – 71 minut i 48,86 sekundy. Badani byli również zróżnicowani pod względem czasu, jaki spędzili przy danej półce – najdłuższy czas postoju wahał się od 40,27 do 265,13 sekundy, a najkrótszy – od 1,07 do 12,27 sekundy. Średni czas postoju badanych klientów mieścił się w przedziale od 14,63 do 63,59 sekund, a mediana postoju – od 11,61 do 48,60 sekundy. Średnie tempo poruszania się obserwowanych klientów po sklepie mieściło się w przedziale od 0,57 do 1,15 m/s, a mediana wynosiła od 0,47 do 1,64 m/s. Niezależnie od oddalenia od siebie kolejnych punktów zatrzymania klienta w przestrzeni, zmierzono również najszybsze tempo kroku klienta (od 1,42 do 11,78 m/s) oraz tempo najwolniejsze (od 0,06 do 0,44 m/s).

Podsumowując, można stwierdzić, że około 2/3 badanych klientów prawdopodobnie zaplanowało zakupy (ich strukturę i wielkość) przed udaniem się do sklepu. Większość badanych, mimo ogólnej znajomości sklepu, była zmuszona do poszukiwania określonych produktów lub powracania do pominiętych alejek,

a także nie wykazywała wyraźnej skłonności do wyboru najkrótszej lub najdłuższej drogi między punktami w sklepie. W konsekwencji tego stanu rzeczy, zanotowano znacznie rozbieżności w zakresie czasu pobytu w sklepie oraz tempa poruszania się między półkami. Badani nabywcy w większości byli samodzielni w dokonywaniu zakupów, a gdy udawali się na nie w obecności osoby towarzyszącej, obie strony były zaangażowane w dokonywanie wyboru produktów.

Podsumowanie

W obszarze badań marketingowych badania jakościowe są zwykle podejmowane przed przeprowadzeniem badań ilościowych lub po ich realizacji w celu pogłębionej interpretacji analizowanych zjawisk. Niemniej jednak, jeśli przedmiotem badań są zachowania klienta w sklepie (uzależnione od organizacji przestrzeni, rutynowe i zwykle zajmujące stosunkowo niedużo czasu), wykorzystanie metody obserwacji jako podstawowej metody badawczej wydaje się być uzasadnione. Przeprowadzenie obserwacji wymaga odpowiedniego doboru próby, wcielenia się badacza w rolę obserwatora oraz analizy potencjalnych obszarów ryzyka związanych z jawnym uczestnictwem ze strony badacza. Świadoma tych wymogów i ograniczeń badaczka zdecydowała się na prowadzenie obserwacji zachowań klientów w sklepach wielkopowierzchniowych, koncentrując się zarówno na przygotowaniach do zakupów, ruchu w sklepie, jak i optymalizacji czasu przeznaczanego na zakupy. Badani klienci w odniesieniu do każdego z tych obszarów zachowań byli silnie zróżnicowani, chociaż dostrzeżono u nich znaczną samodzielność w podejmowaniu wyborów oraz raczej równomierne zaangażowanie badanych i ich osób towarzyszących w tym zakresie.

Bibliografia

- Churchill, G.B. (2002). *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jaciow, M., Maciejewski, G. (red.). (2013). *Jakościowe badania marketingowe w Internecie*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Kaczmarczyk, S. (2011). *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kaczmarek, M., Olejnik, I., Springer, A. (2013). *Badania jakościowe – metody i zastosowania*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Maison, D. (2010). *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Maison, D., Noga-Bogomilski A. (red.). (2007). *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Marak, J. (2016). *Obserwacje*. W: K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mazur, Z. (2010). *Podstawy badań marketingowych*. Szczecin: Albatros.
- Nikodemska-Wołowik, A.M. (2008). *Klucz do zrozumienia nabywcy. Jakościowe badania marketingowe*. Warszawa: Grupa Wydawnicza Verde.
- Pfaff, D. (2010). *Badania rynku. Jak pozyskiwać najistotniejsze dla firmy informacje marketingowe*. Warszawa: Wydawnictwo BC.edu.
- Pranulis, V.P., Drewniak, R. (2012). *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*. Wilno–Toruń: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu.
- Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych z dnia 4 lutego 1994 r. Dz.U. 1994, nr 24, poz. 83.

Using of the Observation Method in Research of Customer's Behaviour in Sales Area

Keywords: observation, qualitative research, ethnographic studies, customer's behaviour, behaviour in store

Summary. The objective of the paper is the analysis of the appropriateness of the using of the overt observation method in the study of customer's behaviour at the point of sale. The usage of observation is justified in the case of routine and short-term behaviour, which is highly dependent on both marketing and non-marketing determinants, and where we can expect gaps between the declarations and the accuracy of the memory and the real behaviour. The paper is based on the analysis of the available literature of the subject and own research conducted among customers of large area shops, with the use of the method of personal observation in the natural environment. The research concerned the general aspects of behaviour in a store (planning and organization of purchases). Researched customers were diversified in terms of shopping arrangements and most of them, despite their general knowledge about organization of space of store, had to look for the right alleys. All this has influenced the time spent by individual customers in the store.

Translated by Kamila Szymańska

Cytowanie

Szymańska, K. (2017). Wykorzystanie metody obserwacji w badaniu zachowań klienta w miejscu sprzedaży. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 27–40.

Wybrane problemy
badań rynkowych i marketingowych

Grażyna Golik-Górecka

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
e-mail: golikmar@uni.lodz.pl

Rodzaje Big Data i ich wykorzystywanie w strategiach marketingowych

Kody JEL: M31, M21

Słowa kluczowe: Big Data, analityka danych, mierniki marketingowe, KPI, strategie marketingowe

Streszczenie. Teraźniejszość i przyszłość marketingu opiera się na analityce danych, co stało się motywem podjęcia tematu artykułu. Podstawą bowiem biznesu oraz marketingu cyfrowego stają się Big Data, należy więc wykorzystać ich potencjał. Wdrażanie analityki w proces optymalizacji działań marketingu możliwy jest dzięki technologii *business intelligence*. Celem artykułu jest przedstawienie przydatności danych w różnych strategiach marketingowych – tych tradycyjnych i tych nowych oraz ich klasyfikacja – *hot, warm, cold, dark data*. W opracowaniu zawarto ponadto identyfikację i określenie wskaźników marketingowych najistotniejszych w planowaniu i realizacji strategii marketingowych. Wykorzystano w nim przegląd literatury oraz wstępne wyniki badań mierzenia i wskaźników działań, zawierających m.in. KPI – kluczowe wskaźniki efektywności oraz KRI – kluczowe wskaźniki ryzyka.

Wprowadzenie

Historia współczesnych Big Data zaczyna się w 1999 roku, kiedy to na łamach czasopisma „Communications of the ACM” (Association for Computing Machinery) ukazał się artykuł autorstwa S. Brysona, D. Kenwrighta, M. Coxa, D. Ellswortha oraz R. Haimesa, pod znamienym tytułem „Visually Exploring Gigabyte Data Sets

in Real Time”. To właśnie w tej publikacji po raz pierwszy pada wprost pojęcie Big Data, umieszczone jako tytuł jednego z podrozdziałów – „Big Data for Scientific Visualization”. Autorzy stwierdzili, że potężne komputery są błogosławieństwem w wielu dziedzinach badań. Są też jednak przekleństwem, ponieważ szybkie obliczenia „wypluwają” z siebie coraz większe ilości danych (Bryson, Kenwright, Cox, Ellsworth, Haimes, 1999; Press, 2013).

Obecnie wartość globalnego rynku danych i analityki biznesowej wycenia się na poziomie 130 mld dolarów, a według prognozy na 2020 rok, wartość ta przekroczy 203 mld dolarów. Według prognoz, najbliższe 12 miesięcy może okazać się dla analityki Big Data jeszcze lepsze i zdominuje ją pięć trendów: zwrot ku chmurze zamiast rozwiązań *on-premise*; rosnąca rola internetu rzeczy; walka firm z *dark data* i *orphaned data*; wzbogacanie danymi systemów BI, CRM i ERP oraz rosnące inwestycje na analitykę predykcyjną i preskryptywną (*W 2017 analityka...*, 2016). W świetle tych trendów przyjęto cel artykułu, którym jest określenie danych w różnych strategiach marketingowych – tych tradycyjnych i tych nowych oraz ich klasyfikacja: *hot, warm, cold, dark data*. W artykule wykorzystano metodę analizy literatury oraz wstępne wyniki badań mierzenia i wskaźników działań.

Pojęcie i wymiary Big Data

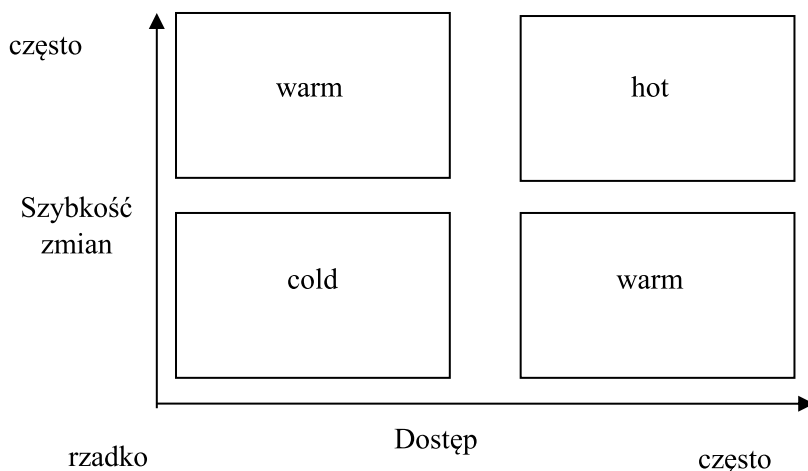
Big Data to zbiory danych o dużej objętości, różnorodności, zmienności oraz wartości. Celem pozyskiwania dostępu do tych danych oraz ich przetwarzania jest wspomaganie procesów decyzyjnych, odkrywanie nowych zjawisk oraz optymalizacja procesów. Big Data to metoda analizy danych, która znajduje zastosowanie w biznesie, samorządach i polityce. Pojęcie to odnosi się do zbiorów danych, których analizowanie, ze względu na ich ogromną skalę, wymaga zastosowania specjalistycznych narzędzi.

Na Big Data składają się cztery wymiary (4V):

1. Volume – ilość danych, liczona w tera- lub petabajtach.
2. Variety – różnorodność danych, które pochodzą z różnych, często niespójnych ze sobą źródeł.
3. Velocity – szybkość napływu nowych danych i ich analizy, w czasie zbliżonym do rzeczywistego.
4. Value – wartość danych; z masy nieistotnych informacji wyodrębnia te najważniejsze.

Big Data analizuje różnorodne, zawarte w dużych bazach, informacje. Następnie przetwarza je, nadając im status wiedzy pomocnej w podjęciu najlepszej możliwej decyzji.

Odpowiednie wykorzystanie danych było w biznesie od zawsze zjawiskiem znanym i bardzo ważnym. Big Data wnosi znacznie większe możliwości analiz, szybszych, dokładniejszych i wykorzystujących dane z wielu źródeł. Na rysunku 1 przedstawiono klasyfikację Big Data.



Rysunek 1. Klasyfikacja Big Data

Źródło: Prajsnar, Sawa, 2017.

Warto wyjaśnić określenia wyodrębnionych danych ze względu na szybkość zmian i rodzaj dostępu:

1. *Hot data* – zarówno dane krytyczne, jak i dane kluczowe dla funkcjonowania firmy, po które sięga ona najczęściej i wokół których buduje swoją przewagę konkurencyjną na rynku. Informacje te powinny być analizowane przez firmę w czasie rzeczywistym, ponieważ tylko dzięki takiemu podejściu przedsiębiorstwo może podejmować decyzje oparte na najbardziej aktualnej wiedzy. Przechowywane są one w najłatwiej dostępnych systemach przedsiębiorstwa – na serwerach o największej pojemności i przepustowości; powinny znajdować zawsze „pod ręką”, do wykorzystania w każdym momencie.
2. *Cold data* – dane, których firma używa rzadko lub z których w ogóle nie korzysta, oraz tzw. „dane-śmieci”, przechowywane na najrzadziej wykorzystywanych, najwolniejszych i najmniej pojemnych serwerach firmy. Są to informacje dostarczane do firmowych serwerów z pewnym opóźnieniem czasowym (po kilku godzinach, dniach, nawet tygodniach).
3. *Warm data* – dane zaklasyfikowane między *hot* a *cold data*.

Dominujące trendy analityki Big Data w 2017 roku dotyczą takich rodzajów danych, jak *dark data* i *orphaned data*. Obecnie biznes będzie zmuszony stawić czoła danym, które do tej pory nie były wykorzystywane przez firmy albo, ze względu na trudności z oszacowaniem ich potencjału (to tzw. *dark data*), były tak pofragmentowane, że nie dawały pełnego obrazu sytuacji (to z kolei tzw. *orphaned data*, czyli „dane osierocone”). Ten przymus wynika z przepełnienia firmowych serwerów danymi, których przedsiębiorstwo nie wykorzystuje, a za których utrzymanie płaci.

Dark data można określić trojako. Po pierwsze – są to dane, z których istnienia przedsiębiorstwo w ogóle nie zdaje sobie sprawy, więc ani ich nie gromadzi, ani nie przetwarza. Po drugie – mogą to być dane, o których przedsiębiorstwo wie i je gromadzi, lecz nie ma pojęcia, jak je przetworzyć. Po trzecie – to również dane, o których istnieniu przedsiębiorstwo wie i nawet dysponuje narzędziami do ich analizy, lecz jej nie podejmuje, ponieważ uznaje ją za zbyt kosztowną.

Orphaned data to z kolei pojedyncze, wyrwane z kontekstu informacje, które nie zostały umieszczone w szerszym ekosystemie cyfrowym, wskutek czego trudno jest ocenić ich biznesową przydatność. Takie dane zajmują miejsce na firmowych serwerach i są mniej cenne niż dane występujące w jakimś łańcuchu powiązań (*W 2017 analityka...*, 2016).

Kolejny trend w rozwoju Big Data przedstawiany na 2017 rok to zasilanie systemów firmowych danymi zewnętrznymi typu *third party*. Takie działanie określa się jako *data enrichment*. Dzięki niemu firma zyskuje możliwość przetestowania skuteczności zebranych przez siebie informacji, które zostały uznane za tzw. *hot data*, czyli dane opisane wcześniej.

P. Prajsnar (CEO, Cloud Technologies SA) stwierdza, że *data enrichment* to wzbogacanie zasobu danych zgromadzonych przez firmę, czyli tzw. *1st party data*, danymi pochodzącymi z zewnętrznych źródeł, czyli danymi typu *3rd party*, przetwarzającymi zewnętrzne hurtownie Big Data. Dzięki nim firmy mogą zweryfikować aktualność i przydatność swoich informacji. Dane typu *3rd party* dostarczają przedsiębiorstwom często unikalnych informacji biznesowych, pozwalających na rozbudowanie wiedzy o kliencie i jego zachowaniach, preferencjach i intencjach zakupowych, a także na uzyskanie wartościowych *insightów*. Umożliwiają również zdiagnozowanie i naprawę bolączek w wewnętrznym rytmie pracy firmy. Integracja systemów CRM czy ERP z danymi z zewnętrznych źródeł umożliwia firmom nie tylko zatem lepsze rozpoznanie profilu klienta i uzyskanie jego pełnej oceny (*W 2017 analityka...*, 2016).

Według P. Płoszajskiego nadchodzi szоста fala rewolucji komputerowej, zmieniając „informacyjny charakter świata”, która po raz kolejny zmusi firmy do

adaptacji, a nawet porzucenia dotychczasowych modeli biznesowych, ale też przyniesie nowe, potężne możliwości. Wynikać to będzie głównie ze zmiany charakteru baz danych. Dotychczas znakomita ich większość dotyczyła stanów z przeszłości. Jednak internet obiektów, z jego wszechobecnymi sensorami i nieograniczonymi pojemnościami pamięci, powoduje, że każdy przedmiot, produkt lub jego część oraz każda osoba stopniowo przyłączane są do sieci i nieustannie, w czasie realnym, aktualizują dane na temat miejsca, w którym się znajdują, i swego statusu. Chmury „rozmawiających z sobą” procesorów i wielkie zbiory aktualnych danych o ludzkim świecie powodują, że informacje z trudno dostępnych stają się wszechobecne, a zasoby firmy – „inteligentne” (Płoszajski, 2013).

Można stwierdzić, że aby ocenić biznesową wartość danych posiadanych przez przedsiębiorstwa pod kątem ich przydatności w strategii firmy oraz możliwości generowanych dzięki nim zysków, należy przejść i zaadaptować koncepcję tej szóstej fali rewolucji komputerowej oraz zaadaptować wymienione wcześniej pięć trendów.

Mierniki strategii marketingowych

W świetle biznesowych rodzajów danych warto przedstawić zestawienie mierników marketingowych będących podstawą realizacji wielu strategii marketingowych. W tabelach 1–2 zestawiono klasyfikacje zarówno strategii, mierników, jak i określono charakter czy też rodzaj danych wykorzystywanych w strategiach marketingowych oraz kokpitach menedżerskich – KPI, KRI, KIA. W trakcie realizacji strategii przedsiębiorstwa można również przeanalizować, jakie będą główne istotne dane w dashboardzie strategicznym czy też taktycznym i operacyjnym.

Prawidłowa interpretacja danych odgrywa kluczową rolę w przedsiębiorstwach, a także znaczącą rolę w gospodarce krajowej, światowej i społecznej. W przypadku zarządzania większa dostępność danych to dokładniejsza analiza i lepsze decyzje prowadzące do większej wydajności operacyjnej, obniżenia kosztów i zmniejszenia ryzyka (Tabakow, Korczak, Franczyk, 2014).

W tabeli 1 przedstawiono zestawienie podejść do klasyfikacji wskaźników marketingowych. Odnosząc się do tego zestawienia należy dodać, że autorzy publikacji słusznie stwierdzają, iż wielu autorów patrzy na dane marketingowe z różnych punktów widzenia: wyników, znaczenia finansowego (wskaźniki finansowe i niefinansowe), podmiotów rynkowych, wyników działań czy kontroli zmiennych marketingowych. Stąd też widoczna jest klasyfikacja tradycyjna oraz ta współczesna, obejmująca dane niefinansowe stosowane w obszarze rynku lub w obszarze klientów.

Tabela 1

Klasyfikacja wskaźników marketingowych

Punkt widzenia	Rodzaj	Autor	Opis	Przykłady
Z punktu widzenia wyników	wskaźniki rynków zewnętrznych	Ambler, 2000; Valos, Vocino, 2006	zewnętrzne wskaźniki mierzące zmiany finansowe marki w krótkim okresie	całkowita liczba klientów; satysfakcja klientów; postrzegana jakość; lojalność
	wskaźniki rynków wewnętrznych	Ambler, 2000; Valos, Vocino, 2006	wewnętrzne wskaźniki mierzące zmiany finansowe marki w krótkim okresie czasu	świadomość celów; liczba inicjatyw w toku
Z punktu widzenia znaczenia finansowego	wskaźniki finansowe	Gaiardelli i in., 2007; Greenyer, 2006; O'Sullivan i in., 2009; Lamberti, Noci, 2010; Valos, Vocino, 2006	dane finansowe pomagające określić dokładną kwotę lub wykorzystać wartości finansowe w celu uzyskania dokładnych wartości	zysk; obrót handlowy; koszty marketingowe; ROI (<i>return on investment</i> , zwrot z inwestycji), ROMI (<i>return on marketing investment</i> , zwrot z inwestycji w marketingu); EVA (<i>economic value added</i> , ekonomiczna wartość dodana)
	wskaźniki niefinansowe	Greiling, 2006; Barwise, Farley 2004; Zahay, Griffin, 2010; Lamberti, Noci, 2010; Valos, Vocino, 2006	dane niefinansowe nie mogły pomóc w określeniu dokładnej kwoty finansowej	liczba odwiedzających; lojalność; satysfakcja klientów
Z punktu widzenia znaczenia podmiotów rynkowych	dane klienta	Llonch i in., 2002; Barwise, Farley, 2004; Zahay, Griffin, 2010	metryki dotyczące wprowadzania klienta na rynek i jego zachowań	udział w portfelu; wartości klienta w czasie; wskaźnik utrzymania klientów

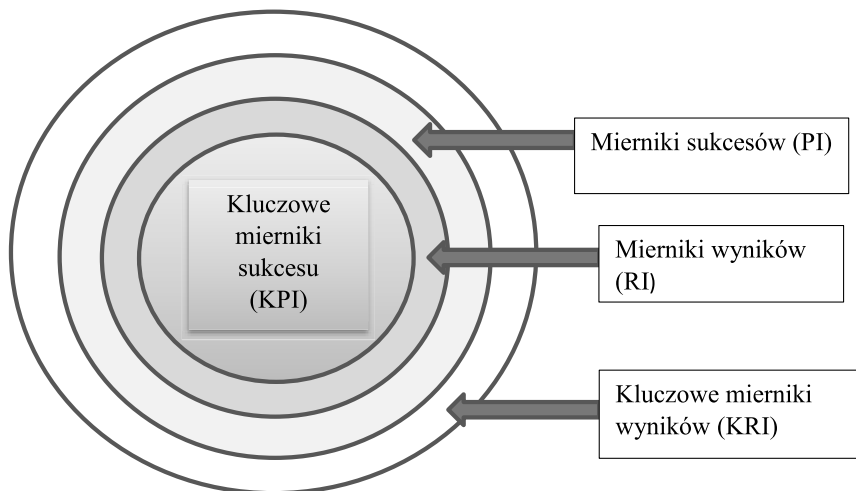
	wskaźniki rynkowe	Llonch i in., 2002; Ambler, 2000	dane rynkowe przedstawiają poziomy udział poszczególnych działań rynkowych, konkurentów lub innowacji	udział w rynku; stawki reklamowe; straty w stosunku do konkurencji
Z punktu widzenia wyników	kluczowe wskaźniki efektywności – KPI	Zaherawati i in., 2011; Parmenter, 2010; Hornungova, 2014	wskaźniki, które stają się grupą miar, wskazujące kierunek przyszłego zwiększenia wydajności	ocena zadowolenia klientów; marże operacyjne netto
	kluczowe wskaźniki ryzyka – KRI	Parmenter, 2010	KRI to grupa wskaźników, która informuje o zrealizowanych działaniach	zysk netto przed opodatkowaniem; zwrot z kapitału; rentowność na klienta
Z punktu widzenia kontroli zmiennych marketingowych	zmiennie kontrolowane	Sampaio i in., 2011	wszystkie narzędzia marketingu mix, które są uważane za zmiennie kontrolowane	cena; produkt; dystrybucja; promocja
	zmiennie niekontrolowane	Sampaio i in., 2011	niekontrolowane zmiennie wpływające na indywidualne decyzje i wyniki	otoczenie prawne; otoczenie ekonomiczne; wahania popytu

Źródło: Milichovsky, Simberowa, 2015, s. 214.

Innej szczegółowej klasyfikacji mierników wykorzystywanych w zarządzaniu dokonaniaми dokonał D. Parmenter. Są to:

- kluczowe mierniki wyników (*Key Result Indicators* – KRI), których głównym zadaniem jest zaprezentowanie efektów wykorzystania kluczowych czynników sukcesu,
- mierniki wyników (*Result Indicators* – RI), które skupiają się na ocenie dokonań na wynikach w ujęciu historycznym,
- mierniki sukcesu (*Performance Indicators* – PI), które informują, co należy uczynić, aby poprawić wyniki dokonań,
- kluczowe mierniki sukcesu (*Key Performance Indicators* – KPI), których zadaniem jest przedstawienie informacji, co należy uczynić, aby jak najszybciej i w jak największym stopniu poprawić wyniki.

Zależności między czterema grupami mierników D. Parmenter przedstawił w postaci graficznej, co zaprezentowano na rysunku 2 (Tabakow, Korczak, Franczyk, 2014).



Rysunek 2. Mierniki dokonań

Źródło: Parmenter, 2010, s. 2.

Praktyczne zestawienie mierników marketingowych – Big Data różnych strategii marketingowych

Część empiryczna artykułu opiera się na przeprowadzonych około 50 *case study* dotyczących wskazywanych mierników ujmowanych w różnych grupach KPI, KIR, KIA, KRI i innych, a określanych w różnych kategoriach Big Data. Jest to analitycznie dość pracochłonne badanie, wymagające jednocześnie odpowiednich ujęć analitycznych. Podsumowaniem są ogólne wnioski i typowe przykładowe ujęcie praktyczne opracowane w zespole studenckim w ramach zajęć warsztatowych. Każda firma zakłada sobie cele, które chce osiągnąć. Stopień realizacji tych celów może być mierzony przy pomocy tzw. kluczowych wskaźników efektywności (*Key Performance Indicators* – KPIs). Zastosowanie KPIs daje wiedzę, która pozwala na bieżąco monitorować stopień realizacji założeń – a to z kolei umożliwi podejmowanie szybkich decyzji, nadawanie odpowiednich priorytetów działaniom i doskonalenie strategii rozwoju firmy. Mierniki te pozwalają na zredukowanie kompleksowych informacji o firmie i jej wynikach do niewielkiej liczby kluczowych danych, dając bardziej zrozumiałe i przyswajalne wyniki, na podstawie których można wyciągnąć wnioski i modyfikować sposób działania firmy. KPIs wyznaczone przez różne firmy czy organizacje będą różnić się ze względu na takie uwarunkowania, jak branża, wielkość firmy czy jej specyficzne cechy. Do mierników efektywności w firmie według obszarów zalicza się wskaźniki związane ze sprzedażą, marketingiem, e-commerce,

obsługą klienta, logistyką i magazynowaniem. W trakcie opracowanych *case study* analizowano firmy tradycyjne i wirtualne, produkcyjne, konsumpcyjne i usługowe różnej wielkości, zarówno te duże, jak i MSP, poprzez obserwację osiągniętych wyników, realizację różnych strategii – realnych jak i wirtualnych. Szczegółowe analizy tych badań będą przedmiotem kolejnego opracowania. W tabeli 2 zawarto przykładowe zestawienie wskaźników marketingowych sklasyfikowanych jako Big Data stosowanych w różnych strategiach marketingowych.

Opracowując wyniki badań, można spodziewać się określenia prawidłowego doboru mierników i danych Big Data do realizacji strategii i jej skuteczności. Efekty finalne wyrażane są za pomocą wielkości sprzedaży i udziału w rynku, natomiast efekty pośrednie ocenia się przy wykorzystaniu następujących kategorii: liczby pozyskanych klientów, satysfakcji klientów i ich lojalności, liczby wprowadzonych na rynek nowych produktów oraz rozmiarów ich sprzedaży. Efekty działań marketingowych są zatem kategorią wymagającą dezagregacji w celu zapewnienia prawidłowej ich analizy i kontroli (Klamecka-Roszkowska, 2011). Jako nowe koncepcje, tak istotne w ocenie efektów działań marketingowych, uznaje się: wartość życiową klienta, rentowność klienta oraz zwrot z inwestycji marketingowych – marketing ROI.

Tabela 2

Zestawienie Big Data w strategiach marketingowych

Podział strategii	Rodzaj strategii	Rodzaj danych
Strategie cenowe	zbierania śmietanki	WARM
	cen prestiżowych	HOT
	penetracji	COLD
	ekspansywnego kształtowania cen	HOT
	prewencyjnego kształtowania cen	COLD
	cen eliminujących konkurentów	COLD
Strategia marki	rozciągnięcie linii	WARM
	rozciągnięcie marki	HOT
	wielość marek	COLD
	nowe marki	WARM
Strategie cenowo-jakościowe	najwyższej jakości	HOT
	wysokiej jakości	WARM
	super okazji	WARM
	przełamywania średniej jakości	WARM
	średniej wartości	WARM
	dobrych okazji	WARM
	zdzierstwa	COLD
	pozornej oszczędności	COLD
	oszczędności	WARM

Strategia innowacji	atakująca ofensywa	WARM
	obronna defensywa	WARM
	imitująca	WARM
	zależna	WARM
	tradycyjna	WARM
	oportunistyczna	WARM
	przewodnictwa innowacyjnego	HOT
	wyspecjalizowanych umiejętności	HOT
Strategie konkurencji	błękitnego oceanu	HOT
	kosztowa	WARM
	zróżnicowania	WARM
Strategia udziału w rynku	koncentracji (niszy rynkowej)	HOT
	poszerzenia rynku	WARM
	obrony udziału w rynku	WARM
	zwiększenie udziału w rynku	WARM
	pretendentów rynkowych	WARM
	naśladowców rynkowych (strategia klonu, strategia imitatora, strategia usprawniacza)	COLD
	specjalistów rynkowych	WARM
defensywy (strategia obrony, strategia defensywy oskrzydlającej, strategia konfrontacji, strategia rozszerzenia rynku, strategia odwrotu i kontrataku)	WARM	

Źródło: opracowanie własne.

Nacisk jest kładziony na skuteczność i efektywność marketingu, wielokrotnie podkreślane m.in. przez L. Garbarskiego (2008), ale bardzo istotna jest też wartość klienta w konkretnym segmencie zarówno dla strategii przedsiębiorstw średnich, MSP, jak i dla strategii korporacyjnych. Należy także analizować trendy w danym segmencie, realizować odpowiednie strategie określając odpowiednie ich mierniki poprzez wykorzystywanie Big Data. W świetle tych rozważań warto przytoczyć wypowiedź G. Rawicza-Mańkowskiego (2007), że menedżerowie muszą ustanowić strukturę zarządzania wynikami marketingu (*marketing performance management* – MPM) w celu definiowania tych miar, zarządzania nimi i ich doskonalenia. Choć definiowanie celów i miar na papierze to dobry początek, nie umożliwi to zarządzania tymi miarami w dłuższej perspektywie czasowej. Zbudowanie struktury MPM umożliwi zdefiniowanie celów i wspierających je miar, a następnie zarządzanie nimi w dłuższej perspektywie czasowej, aby zapewnić, że w końcu da się spełnić – lub nawet przekroczyć – oczekiwania względem marketingu. W końcu zaś CMO otrzyma system rejestrowania sukcesu działu marketingu, który może

przedstawić zarządowi. Należy tu potwierdzić, że właśnie różne rodzaje Big Data mogą wspomagać analitykę marketingu w ujęciu kokpitów przedstawiających realizację strategii marketingowych.

Podsumowanie

Na podstawie przeglądu literatury można wywnioskować, że technologia – analityka Big Data – stwarza nowe możliwości dla badaczy. Duża ilość różnorodnych danych z wielu źródeł to czynnik, który ma decydujący wpływ na jakość wyników w badaniach naukowych. Ponadto wyniki z badań zarówno autorów czeskich, jak i wstępnych autorskich analiz wskazują, że jest tu szansa poprawy – przez realizację takich badań – konkurencyjności przedsiębiorstw. Badania autorskie będą kontynuowane, ponieważ wpisują się doskonale w trendy rozwojowe analityki Big Data.

Bibliografia

- Bryson, S., Kenwright, D., Cox, M., Ellsworth, D., Haimes, R. (1999). Visually exploring gigabyte data sets in real time. *Communications of the ACM*, 42 (8), 82–90.
- Garbarski, L. (red.). (2008). *Koszty i efekty działań marketingowych*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Klamecka-Roszkowska, G. (2011). Koszty w ocenie efektywności działań marketingowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 668, 405–413.
- Milichovsky, F., Simberowa, I. (2015). Marketing effectiveness: Metrics for effective strategic marketing. *Inżynieria Ekonomika – Engineering Economics*, 26 (2), 211–219.
- Parmenter, D. (2010). *Key performance indicators. Developing, implementing and using winnings KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Płoszajski, P. (2013). *Big Data – nowe źródło przewagi i wzrostu firm*. *E-mentor*, 3 (50), 5–10.
- Prajsnar, P., Sawa, M. (2017). Big Data, Hot Data. W: *Perspektywy rozwojowe reklamy online w Polsce. Raport 2016/2017* (s. 30–33). Pobrano z: https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2016/11/Raport-IAB_20162017_Perspektywy-rozwojowe-reklamy-online-w-Polsce.pdf.
- Press, G. (2013). *A very short history of Big Data*. Pobrano z: <https://www.forbes.com/sites/gilpres/2013/05/09/a-very-short-history-of-big-data> (12.03.2017).
- Rawicz-Mańkowski, G. (2007). *Jak mierzyć efektywność działań marketingowych*. Pobrano z: <https://www.internetstandard.pl/news/Jak-mierzyc-efektywnosc-dzialan-marketingowych,320594.html> (20.04.2017).
- Tabakow, M., Korczak, J., Franczyk, B. (2014). Big data – definicje, wyzwania i technologie informatyczne. *Informatyka Ekonomiczna. Business Informatics*, 1 (31), 144–153.

W 2017 roku analityka Big Data nie zwolni tempa, a wartość rynku to już 130 mld dolarów (2016). Pobrano z: <https://interaktywnie.com/biznes/artykuly/trendy/w-20-17-roku-analityka-big-data-nie-zwolni-tempa-a-wartosc-ryнку-to-juz-130-ml-d-dolarow-254494> (23.02.2017).

Types of Big Data and their Use in Strategies of Marketing

Keywords: Big Data, data analytics, marketing indicators, KPI, marketing strategies

Summary. The present and future of marketing is based on data analytics, which has become the motive for taking up the topic of the paper. The Big Data becomes the basis for business and digital marketing; therefore their potential should be used. Implementation of analytics in the process of marketing actions' optimization is possible through business intelligence. The objective of the paper is to present the usefulness of data in various marketing strategies, including the traditional and new ones as well as their classification – hot, warm, cold, dark data. In addition, the paper further identifies and defines marketing indicators that are most relevant to the planning and execution of marketing strategies. The paper uses the review of literature, as well as preliminary results of measurement and activity indicators, including, among others. KPI – key performance indicators, KRI – key risk indicators.

Translated by Grażyna Golik-Górecka

Cytowanie

Golik-Górecka, G. (2017). Rodzaje Big Data i ich wykorzystywanie w strategiach marketingowych. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 43–54.

Mariusz Łapczyński

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wydział Zarządzania

e-mail: lapczynm@uek.krakow.pl

Przygotowanie danych do analizy zachowań e-klientów – droga od danych do wiedzy¹

Kody JEL: C80, M31

Słowa kluczowe: proces przygotowania danych, zachowania e-klientów, wykorzystanie internetu, e-commerce

Streszczenie. Celem artykułu jest wskazanie trudności, jakie można napotkać podczas przygotowania danych do analizy. Zaprezentowane przykłady odnoszą się do rzeczywistych danych pozyskanych z e-sklepu oferującego obuwie i dotyczą obszaru *web mining*, nazywanego analizą wzorców zachowań internautów. W artykule przedstawiono wyniki wstępnej eksploracji danych od momentu ich pozyskania, przez sprawdzenie i na przygotowaniu środowiska danych skończywszy.

Wprowadzenie

Przeglądając dowolne procedury analityczne *data mining*, można zauważyć, że w każdej z nich znajduje się co najmniej jeden etap dotyczący przygotowania danych do analizy. W iteracyjnym procesie budowy modeli zaproponowanym przez M.J.A. Berry’ego i G.S. Linoffa (2000) kryje się on pod pojęciem „walidacja,

¹ Wyniki przedstawione w artykule są częścią projektu realizowanego w ramach badań statutowych Katedry Analizy Rynku i Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (028/WZ-KAR/02/2017/S/7028).

eksploracja i czyszczenie danych”, zaś w procedurze P. Giudicio (2003) opisany jest terminem „wybór, organizacja i wstępna obróbka danych”. Z kolei w schemacie SEMMA (SAS Institute Inc., 2014) odnoszą się do niego dwa etapy: *explore* (eksploracja zbioru obserwacji) oraz *modify* (selekcja, modyfikowanie, usuwanie zmiennych), zaś w procedurze CRISP-DM (Chapman in., 2000) – etap drugi i trzeci, czyli „poznanie struktury danych” i „przygotowanie danych”. Autorzy są zgodni, że jest to etap bardzo ważny – niejednokrotnie kluczowy do osiągnięcia satysfakcjonującego wyniku. Jednocześnie potwierdzają, że jest on bardzo czasochłonny i zajmuje co najmniej 50% czasu poświęconego łącznie na przygotowanie danych i budowę modelu.

Celem artykułu jest wskazanie problemów, na jakie można się natknąć podczas przygotowania danych do analizy. Przedstawione w dalszej części przykłady odnoszą się do rzeczywistych danych pozyskanych z e-sklepu, które oferuje obuwie². Egzemplifikacja będzie dotyczyć wybranych etapów obróbki danych.

Etapy przygotowania danych

Tak jak w każdym działaniu zorganizowanym ważne jest odpowiednie planowanie. Procedura przygotowania danych obejmuje osiem etapów (Pyle, 1999, s. 112):

1. Uzyskanie dostępu do danych (*accessing data*) – import danych do programu analitycznego.
2. Sprawdzenie danych (*auditing data*) – sprawdzenie liczby zmiennych, poziomu pomiaru zmiennych, zakresów wartości zmiennych ilościowych itd.; badacz powinien w tym miejscu również zdecydować, czy dostępny zbiór obserwacji pozwoli na rozwiązanie problemów badawczych.
3. Uzupełnienie zbioru zmiennych (*enhancing and enriching data*) – dołączenie zmiennych ze źródeł zewnętrznych lub tworzenie zmiennych pochodnych.
4. Poszukiwanie błędów w doborze próby (*looking for sampling bias*) – sprawdzenie sposobu podziału zbioru danych na zbiór (próbę) uczący i testowy.
5. Ustalenie struktury danych (*determining data structure*) – określenie relacji między zmiennymi w zbiorze danych, charakterystyka super-, makro- i mikrostruktury danych.
6. Przygotowanie środowiska danych do analizy (*building prepared information environment*) – obejmuje m.in. normalizację zmiennych, zastępowanie braków danych czy redukcję liczby zmiennych lub liczby przypadków.

² Ze względu na poufność informacji, niektóre nazwy zmiennych i ich kategorii zmieniono w sposób uniemożliwiający identyfikację podmiotu gospodarczego udostępniającego dane.

7. Przegląd danych (*surveying data*) – ponowne sprawdzenie rozkładów zmiennych, identyfikacja rzadko występujących wartości zmiennych, zakłóceń, naturalnie występujących skupisk itp.
8. Budowa modelu (*modeling data*) (szerzej: Łapczyński, 2012, s. 129–141).
Procedura ta powinna zapewnić efektywne przygotowanie danych, spełniających ustalone wcześniej kryteria.

Problemy na etapie pozyskiwania danych

Zbiór danych zawierał około 30 zmiennych i ponad 3 mln przypadków. Każdy przypadek oznaczał jedno działanie wykonane przez użytkownika (fragment zbioru danych przedstawiono w tab. 1), o czym należy pamiętać podczas budowy modelu statycznego, kiedy jeden wiersz zazwyczaj odnosi się do jednego internauty. Puste pola w tabeli (kolumny: „cena produktu” i „produkt”) wskazują na działania, które odnoszą się do produktu wskazanego w pełnym wierszu powyżej. Przykładowo, cztery puste pola dla wizyty nr 1500-b poniżej produktu C oznaczają, że cała sekwencja zdarzeń dotyczy tego właśnie produktu (od godziny 12:37:10 do godziny 12:37:54). Działania te mogły dotyczyć np. dostępnych form płatności, sposobów dostawy, tabeli rozmiarów czy kolejnych fotografii tego samego produktu.

Przy tak dużej liczbie wierszy możliwość przeglądu danych w programie Excel istnieje tylko wtedy, gdy plik zostanie podzielony na kilka mniejszych, o liczbie obserwacji, którą można otworzyć w tym arkuszu kalkulacyjnym ($n = 1\ 048\ 576$). Największym utrudnieniem, na jakie napotkano, było jednak występowanie średników w nazwach kategorii zmiennych. Ze względu na to, że był to plik tekstowy oddzielany średnikami (*.csv), to pojawienie się dodatkowych znaków separujących kolumny przekładało się na większą liczbę kolumn w niektórych wierszach tabeli.

Tabela 1

Fragment zbioru danych

Nr wizyty	Godzina działania	Czas trwania działania (s)	Cena produktu	Produkt	Nazwa przeglądarki	Typ urządzenia	System operacyjny
1500-a	12:33:31	24			Google	desktop	Win 8
1500-a	12:34:01	8			Google	desktop	Win 8
1500-a	12:34:41	40	0,001	A	Google	desktop	Win 8
1500-a	12:34:51	10			Google	desktop	Win 8
1500-a	12:35:45	54	0,178	B	Google	desktop	Win 8

1500-b	12:37:10	46	0,016	C	Google	telefon	Apple 8
1500-b	12:37:20	10			Google	telefon	Apple 8
1500-b	12:37:25	5			Google	telefon	Apple 8
1500-b	12:37:32	7			Google	telefon	Apple 8
1500-b	12:37:54	22			Google	telefon	Apple 8
1500-c	12:38:09	15			nieznana	konsola do gier	Play Station 3
1500-c	12:38:37	28			nieznana	konsola do gier	Play Station 3
1500-c	12:38:38	1			nieznana	konsola do gier	Play Station 3
1500-c	12:38:47	9			nieznana	konsola do gier	Play Station 3

Źródło: dane z e-sklepu.

Wybrane problemy podczas sprawdzania danych

Podczas analizy rozkładów zmiennych zaobserwowano, że niektóre z nich mają kategorie tekstowe i wartości liczbowe. Było to wynikiem – wspomnianej wcześniej – niejednakowej liczby zmiennych w poszczególnych przypadkach. Okazało się, że etykiety zmiennych jakościowych zostały przesunięte do sąsiednich kolumn, w których znalazły się zmienne ilościowe (i na odwrót). Określenie skali pomiarowej było możliwe dopiero po uporządkowaniu całego zbioru danych.

W tabeli 2 przedstawiono przykładowe zmienne i kategorie/wartości, które w nich występowały. W celu wyczyszczenia danych konieczne było przesunięcie kolumn, wskazanie symbolu określającego brak danych (tutaj: \N), zmiana formatu daty albo wskazanie separatora miejsc dziesiętnych wartości liczbowych. W tym ostatnim wypadku pozostawienie kropek było tożsame z traktowaniem tej zmiennej przez program analityczny jako zmiennej jakościowej z etykietami tekstowymi. Gdyby badacz chciał zinterpretować statystyki opisowe (np. średnią arytmetyczną, odchylenie standardowe), to byłyby one liczone z kodów przypisanych do tych etykiet, czyli np. z liczb 101 i 102 zamiast 49.99 i 59.99.

Prosta analiza zmienności za pomocą rozstępu i wykresów ramka-wąsy pozwoliła wskazać w niektórych zmiennych ilościowych obserwacje podejrzane o nietypowość. Jedną z nich była zmienna informująca o czasie wykonywania działania w obrębie witryny. Okazuje się, że 0,05% działań trwało od 1700 do 1800 sekund, czyli od około 28 do 30 minut. Tak duże wartości mogą oznaczać błąd, ale mogą również wskazywać na to, że internauta po wyborze produktu na stronie

e-sklepu odszedł od komputera i powrócił do przeglądania oferty po pół godzinie. W innej zmiennej – „liczba oglądanych podczas wizyty produktów” – 0,008% wartości było wyższych od 114, co oznacza, że taki procent odwiedzających przeglądał ponad 114 produktów podczas jednorazowej wizyty na stronie sklepu. Wydaje się to mało prawdopodobne, jednak nie można wykluczyć, że stronę e-sklepu przeglądali przedstawiciele konkurencji, którzy chcieli zapoznać się z ofertą rynkową firmy. Być może były to roboty indeksujące (*web crawlers*) albo pracownik e-sklepu odpowiedzialny za projektowanie i aktualizację strony www.

Tabela 2

Przykłady zmiennych o nieokreślonym poziomie pomiaru

Kategorie/ wartości zmiennej 1	Liczba obserwacji	Kategorie/ wartości zmiennej 2	Liczba obserwacji	Kategorie/ wartości zmiennej 3	Liczba obserwacji
8	112	;1171”	3	\N	6501
9	97	;282890”	1389	199.99	6419
10	3477	8/31/1900	176	209.99	275
WIN	2043	9/2/1900	1	89.99	1559
AND	673	9/4/1900	34	229.99	1172
IOS	1169	9/6/1900	6276	269.99	2579

Źródło: opracowanie własne.

Warto dodać, że obserwacje nietypowe mogą znajdować się również w zmiennych jakościowych. W zbiorze danych znajduje się informacja o tym, jaki język był ustawiony w przeglądarce internetowej internauty oraz z jakiego kraju łączył się on z siecią. Przykładowo, skrót en-us oznacza, że użytkownik używał oprogramowania w języku angielskim (en-) i łączył się z internetem z terenu Stanów Zjednoczonych (-us). Za obserwacje nietypowe należy uznać języki: kataloński z Hiszpanii (ca-es), prowansalski z Francji (oc-fr), ormiański (hy) czy gruziński (ka).

Inna zmienna jakościowa – „typ urządzenia” – informowała o rodzaju urządzenia, za pomocą którego internauci łączą się z siecią. Oprócz popularnych komputerów stacjonarnych i laptopów (77% wizyt), były tam smartfony (20%) i tablety (2,5%), ale także konsole do gier (Xbox, Nintendo, Play Station) i telewizory z dostępem do internetu. Należy dodać, że 0,13% wizyt realizowanych za pomocą konsol i telewizorów to – w ujęciu absolutnym – prawie 1000 odwiedzin sklepu.

Na tym etapie czyszczenia danych należy również zidentyfikować etykiety kategorii zmiennych jakościowych. Wydaje się, że brak polskiej czcionki nie stanowi dużej przeszkody, gdyż kategorie mogą być opisane z użyciem przypadkowych znaków (np. Teni\u00f33wki i trampki, TeniA3wkiitrampki, Teni\u0104wki

i trampki, Tenis tenisówki i trampki), bez spacji (np. buty Reebok i butyReebok) czy za pomocą nieokreślonych symboli (np. S失, S糝, T\, 7m7L, 7豊, 72彝, %/, 7, %/@7).

Podczas sprawdzania danych należy również poznać definicje zmiennych i wstępnie ustalić ich przydatność do rozwiązania problemu badawczego. W zbiorze danych występuje zmienna „nazwa wyszukiwarki”, która powinna zawierać etykiety odnoszące się do nazw wyszukiwarek internetowych, np. Google, Yahoo czy Bing. Okazało się jednak, że znajdowało się w niej 658 kategorii odwołujących się do nazw marek produktów, konkretnych adresów stron internetowych niebędących wyszukiwarkami (np. lapajciucha.pl, wbutach.pl) czy do nazw kampanii promocyjnych. Etykiety tekstowe są niespójne, co może wskazywać na nieprecyzyjną definicję tej zmiennej.

Niektóre zmienne, jak np. „numer wizyty”, określa sposób wczytywania danych przez programy analityczne. Pozwala ona na identyfikację pojedynczych wizyt na stronie, a nie pojedynczych użytkowników. Przykładowo, wizyty jednego internauty, który odwiedzał stronę sklepu 10 razy, traktowane są jako 10 odrębnych wizyt. W badanym okresie zarejestrowano około 3 mln działań w obrębie witryny, które wykonano podczas około 700 tys. wizyt. Okazało się, że prawie połowa wizyt cechowała się tylko jednym działaniem, co może oznaczać, że odwiedzający stronę opuścił ją natychmiast po jej otwarciu. Mogli to być internauci odesłani do e-sklepu przez łącze lub baner reklamowy z innej strony, internauci, którzy znaleźli się tu przypadkowo albo ci, którzy zdecydowali, że będą kontynuować przeglądanie oferty w innym czasie.

Przykładowe problemy związane z przygotowaniem środowiska danych

Najczęściej pojawiającym się problemem w tym zbiorze danych była nadmierna liczba kategorii zmiennych jakościowych. Zmienna „model urządzenia” zawiera 1218 kategorii, które odnoszą się do modelu urządzenia, za pomocą którego użytkownik łączy się z internetem. Nazwy urządzeń przyporządkowano jedynie do około 20% wszystkich wizyt. Pozostałe 80% to braki danych, które mogą odnosić się do komputerów stacjonarnych. Duża liczba kategorii bardzo utrudnia analizę i w niektórych przypadkach uniemożliwia wprowadzenie takich zmiennych do modelu. Dodatkowo, wiele symboli odnosi się do tej samej marki i modelu telefonu, np. GALAXY S5, SM-J500FN, SM-G531F i SM-G903F to odmiany telefonu Samsung Galaxy. Zdecydowano się zatem na utworzenie zmiennej pochodnej – „marka”, której liczba kategorii została zredukowana do 76.

Zmienna „kategoria produktu” miała pierwotnie około 300 wariantów, które przyporządkowywały produkt do bardziej ogólnej klasy. Część nazw odnosiła się

do konkretnych marek obuwia, a ich niewielka częstotliwość występowania spowodowała, że zostały zastąpione jedną kategorią – „buty inne markowe”. Niektóre warianty zostały zbyt ogólnie sformułowane, np. „buty i obuwie”, „buty męskie” czy „buty damskie”, co utrudnia ich porównanie z konkretnymi typami obuwia, np. sandały, baleriny, koturny, kalosze. Wszystkie warianty, w których nazwie wskazano na kanał dystrybucji (nazwę sklepu internetowego) zamieniono na stosowne kategorie (np. buty damskie od firmy ABC, buty męskie od firmy ABC) nawet wówczas, gdy pokrywały się z podobnymi kategoriami produktów dystrybuowanymi w inny sposób (np. buty damskie, buty męskie). Marki obuwia, które charakteryzowały się stosunkowo dużą częstotliwością wyboru i jednocześnie uznano za charakterystyczne i unikatowe, utworzyły odrębne kategorie tej zmiennej: Dr. Martens, Hunter czy Crocs. Wydaje się, że sposób wprowadzania danych do bazy uniemożliwia rozłączną klasyfikację produktów. Przykładowo, buty do trekkingu mogły zostać wprowadzone do bazy danych jako: trapersy i trekkingi, trapersy i tekkingi marki ABC, buty ABC, buty Merrell, buty Timberland, trapersy i trekkingi damskie na zimę od firmy ABC. Pojawia się tu jednak problem z klasyfikacją, ponieważ:

- firmy Merrell i Timberland produkują również sandały,
- firma ABC ma w ofercie buty podobne do obuwia Dr. Martens (glany, półbuty) i do obuwia Vans (tenisówki); te typy obuwia mają swoje odrębne klasy („glany”, „półbuty”, „tenisówki i trampki”),
- wskazanie na kanał dystrybucji (firma ABC) włącza buty trekkingowe do ogólnej kategorii „buty damskie od firmy ABC”.

W części zmiennych jakościowych dostrzeżono trudne do zidentyfikowania kategorie. Przykładowo, zmienna „nazwa przeglądarki” występuje w 62 różnych wariantach odnoszących się do nazwy przeglądarki internetowej, z której korzysta użytkownik. Najpopularniejsze były oznaczone symbolami: CH (najprawdopodobniej Chrome), FF (najprawdopodobniej Firefox), OP (najprawdopodobniej Opera) i MF (najprawdopodobniej Mozilla Firefox). Trudność w ustaleniu właściwej nazwy wynika z tego, że niektóre skróty mogą oznaczać kilka różnych programów, np. BB to Bitty Browser, Baidu Browser albo Brisk Bard. Skróót CO może z kolei oznaczać Comet Bird, Comodo Dragon, Comodo Ice Dragon, Conkeror albo Cóc Cóc Browser. Jeżeli z kolei FF i MF oznaczają ten sam program, to powinny być połączone w jedną klasę.

Kłopotliwa może być również nadmierna ziarnistość (rozdrobienie, granularność) danych. Wśród adresów stron internetowych, których wizyta poprzedzała wizytę w e-sklepie, znajdują się m.in.:

- pobrane z aplikacji mobilnych, np. aplikacja Google dla systemu Android (com.google.android.googlequicksearchbox),

- porównywarki cenowe, np. okazje.info,
- wyszukiwarki produktów, np. allani.pl, salesandshopping.pl,
- wyszukiwarki sklepów, np. mapahandlu.pl,
- wyszukiwarki internetowe, np. bing.com, r.search.yahoo.com,
- Facebook, z którego wizyty mogą być identyfikowane na kilka sposobów: facebook.com (wizyta z FB bez zabezpieczeń typu LinkShim), l.facebook.com (wizyta z FB z zabezpieczeniami typu LinkShim), m.facebook.com (wizyta z telefonu komórkowego bez zabezpieczeń typu LinkShim) oraz lm.facebook.com (wizyta z telefonu komórkowego z zabezpieczeniami typu LinkShim).

Wątpliwości dotyczą wejść klientów na stronę sklepu bezpośrednio ze strony Facebooka: czy informacja o posiadaniu zabezpieczeń bądź ich braku pozwoli lepiej profilować nabywców?

Inny przykład dotyczący nadmiernej ziarnistości danych odnosi się do zmiennej „system operacyjny”. Najpopularniejsze kategorie zdają się potwierdzać intuicyjną znajomość rynku – najwięcej użytkowników używa programów firmy Microsoft, potem Android (dotyczy urządzeń mobilnych), a na końcu Apple. Pod rozwagę należy wziąć możliwość grupowania programów opartych np. na tym samym jądrze Linuxa: Ubuntu, Kubuntu, Edubuntu czy Xubuntu. Wydaje się, że niewielka popularność tych systemów pozwala potraktować to jako jedną kategorię – „inne systemy operacyjne”.

Kolejny przykład związany z nadmiernym rozdrobnieniem danych dotyczy, wspomnianej wcześniej, wersji językowej przeglądarki użytkownika. Łącznie zmienna posiadała 143 kategorie, jednak nie oznacza to, że użytkownicy mieli do dyspozycji aż tyle wersji językowych w przeglądarkach, ponieważ:

- symbol pl-pl oznacza język polski (pierwszy człon skrótu „pl-”) z kraju Polska (drugi człon skrótu „-pl”;
- symbol „pl” informuje jedynie o języku polskim,
- symbol en-us i en-gb informuje o języku angielskim z odpowiednio: Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii itd.

Z punktu widzenia właściciela witryny, tworzenie i obsługa nowych wersji językowych e-sklepu powinny uwzględniać wyłącznie statystyki dotyczące języka, którym posługują się potencjalni klienci, a nie kraj, z którego łączą się z internetem. Wydaje się, że wejście z serwerów Jamajki (en-ja), Irlandii (en-ia), Australii (en-au), Kanady (en-ca) czy Belize (en-bz) jest kwestią mniej ważną niż posługiwanie się przez tych użytkowników językiem angielskim. Zdarzają się również sytuacje, gdy użytkownik łączy się z Polski, a jego przeglądarka ma ustawiony język angielski. Może to oznaczać, że klient anglojęzyczny (turysta, emigrant, pracownik konsulatu

itp.) łączy się z internetem z naszego kraju albo Polak używa komputera, który ma oprogramowanie bez polskiej wersji językowej. Trudno tu obiektywnie zdecydować, jaka to ma być kategoria zmiennej (język polski czy język angielski). Na szczęście niewielka liczba takich wizyt na stronie nie obciąża znacząco wyników analizy.

Podczas obróbki danych, ze zbioru obserwacji usuwa się zmienne o nieprecyzyjnych definicjach bądź zmienne, które nie przyczyniają się do rozwiązania problemu badawczego. Przykładem może być zmienna „liczba dni od pierwszej wizyty”, która zawiera informację o tym, ile dni upłynęło od pierwszej wizyty internauty w sklepie. Niespełna 99% wizyt na stronie sklepu odbywało się po raz pierwszy, co może oznaczać, że rzeczywiście tak było albo że zdecydowana większość użytkowników usuwa z pamięci przeglądarki ciasteczka, czyli pliki pozwalające na analizę ich aktywności sieciowej w przeszłości. Możliwe jest również, że dane o pierwszej wizycie na stronie sklepu nie były gromadzone. Jeżeli klienci nie muszą się logować podczas odwiedzin sklepu, to śledzenie ich przeszłych zachowań w sieci jest właściwie niemożliwe ze względu m.in. na używanie różnych komputerów w domu i w pracy, rotacyjny adres IP, czyszczenie ciasteczek, zmianę systemu operacyjnego, zmianę dostawcy internetu, wymianę komputera czy łączenie się z siecią na przemian z urządzeń stacjonarnych i mobilnych. Zmienna została wykluczona z analizy. W zbiorze danych pozostawiono natomiast zmienną „liczba dni od ostatniego zamówienia”, która informuje o liczbie dni, jaka upłynęła od ostatniego zakupu. Identyfikacja kolejnych odwiedzin jest bowiem bardziej prawdopodobna, jeżeli odwiedzający dokonał już kiedyś zakupu w sklepie (może mieć już swoje konto; jest możliwe, że loguje się na stronie).

Ze zbioru danych usunięto również zmienną „wersja przeglądarki internetowej”, której przykładowe kategorie to: 999.1, 11.64, 48.0 czy 50.14. Łącznie zmienna ta ma 409 kategorii, których wartość informacyjną oceniono jako niską. Podobnie postąpiono ze zmienną „klient powracający”, określającą, czy internauta jest użytkownikiem nowym (kod 0) czy powracającym (kod 1). Analiza rozkładu tej zmiennej wskazuje jednak, że jest ilościowa, a jej wartości oznaczają liczbę wizyt na stronie sklepu. O jej wyłączeniu z dalszych analiz zadecydowała, wspomniana wcześniej, trudność w identyfikacji adresu IP.

Podsumowanie

Etap przygotowania danych do analizy poprzedza budowę modeli prognostycznych i opisowych – zarówno tych confirmacyjnych, jak i eksploracyjnych. Liczba czynności, które należy uwzględnić, jest dość duża i obejmuje m.in. zastępowanie braków danych, zastępowanie obserwacji nietypowych, redukcję liczby kategorii

zmiennych jakościowych, dyskretyzację zmiennych ilościowych, uzupełnianie zbioru danych o zmienne ze źródeł zewnętrznych, tworzenie zmiennych pochodnych, transformację zmiennych, przekształcenia zmiennych odnoszących się do czasu, redukcję liczby zmiennych czy redukcję liczby przypadków. Wszystko to sprawia, że etap ten jest bardzo czasochłonny i może zająć nawet do 80% czasu przeznaczonego na analizę danych. Jest to jednocześnie etap bardzo ważny, którego nie można pominąć, i który niestety nie zapewnia, że otrzymany model będzie wartościowy.

W artykule przedstawiono przykładowe problemy, na które napotkano podczas przygotowania danych do analizy wzorców zachowań klientów e-sklepu. Ze względu na poufność danych, autor nie mógł ujawnić nazwy sklepu, a w wielu przypadkach konieczna także była zmiana nazw opisywanych zmiennych i ich kategorii. Nie zmniejsza to jednak wartości opracowania, ponieważ opisywane przykłady są prawdziwe i wskazują na skalę zjawiska, tj. czasochłonność i szerokie spektrum procedury przygotowawczej. Wątpliwości, które pojawiły się na tym etapie analizy danych, potwierdzają konieczność ścisłej współpracy między analitykami, decydentami i osobami odpowiedzialnymi za obsługę baz danych.

Bibliografia

- Berry, M.J.A., Linoff, G.S. (2000). *Mastering data mining. The art and science of customer relationship management*. New York: John Wiley & Sons.
- Chapman, P. i in. (2000). *CRISP-DM 1.0. Step-by-step data mining guide*. Materiały szkoleniowe firmy SPSS.
- Giudici, P. (2003). *Applied data mining. Statistical methods for business and industry*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Łapczyński, M. (2012). Charakterystyka wybranych etapów procedury przygotowania danych do budowy modeli data mining. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 884, 129–141.
- Pyle, D. (1999). *Data preparation for data mining*. San Francisco: Morgan Kaufmann.
- SAS Institute Inc. (2014). *Introduction to SAS Enterprise Miner*. Pobrano z: <http://support.sas.com/documentation> (10.02.2017).

The Data Preparation for Analysis of E-customers – The Way from Data to Knowledge

Keywords: data preparation process, e-customers behaviour, internet usage, e-commerce

Summary. The purpose of this paper is to indicate the difficulties that one may encounter when preparing data for analysis. The presented examples refer to real data obtained from the e-shop offering footwear. They are related to web mining area that is called web usage

mining. The author presents the results of data preparation process from the moment of obtaining the data, through auditing data to building prepared information environment.

Translated by Mariusz Łapczyński

Cytowanie

Łapczyński, M. (2017). Przygotowanie danych do analizy zachowań e-klientów – droga od danych do wiedzy. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 55–65.

Barbara Mazur

Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
e-mail: b.mazur@pollub.pl

Metodologiczne aspekty uczenia się z różnorodności organizacji

Kod JEL: Z1

Słowa kluczowe: różnorodność kulturowa, organizacja, uczenie się

Streszczenie. Współczesne organizacje przestają być jednorodnie kulturowo. W wyniku zjawisk demograficznych i ekonomicznych wiele milionów ludzi migruje w poszukiwaniu pracy i lepszego życia, zmieniając nie tylko miejsce zamieszkania, ale także środowisko kulturowe, do którego wkracza z własnymi wartościami, normami i zasadami postępowania. Zatem zarówno pracownicy, jak i przedsiębiorstwa są wyeksponowane na różnorodność. W wyniku globalizacji, procesów migracyjnych oraz integracyjnych zasoby ludzkie licznych organizacji stanowią mieszankę kulturową. W literaturze na temat zarządzania różnorodnością kulturową jest ona określana jako obosieczny miecz mogący działać na korzyść organizacji lub być dla niej obciążeniem. Rolą zarządzających jest spowodować, by mieszanka ta stanowiła dla organizacji źródło przewagi konkurencyjnej. Aby tak się mogło stać, organizacje muszą wypracować metody wzajemnego uczenia się od odmiennych kulturowo członków grup. Podstawę artykułu stanowi przegląd literatury na temat metod uczenia się od odmiennych kulturowo członków organizacji. W świetle uzyskanych wyników badania literaturowego najskuteczniejszą metodą uczenia się z różnorodności kulturowej jest przyjęcie przez organizację szczegółowych mentalnych struktur uczenia się ufundowanych na dwóch czynnikach: perspektywie integracji i uczenia się oraz ogólnych strukturach uczenia się.

Wprowadzenie

Dotychczasowe badania organizacji potwierdzają możliwości zarówno pozytywnego, jak i negatywnego oddziaływania różnorodności na ich działalność; wpływa z nich również wniosek, że grupy heterogeniczne stoją wobec szans i zagrożeń obcych grupom homogenicznym (Shaw, Barrett-Power, 1998). Heterogeniczność grupy wzbogaca jej działania dzięki większej kreatywności członków i różnorodnym sposobom myślenia. Między zróżnicowaniem a kreatywnością zachodzi wzajemna relacja – nie można być kreatywnym, nie kojarząc idei uznawanych dotychczas za rozbieżne. Skoro chodzi o powiązanie idei od siebie odległych, to ich źródła również muszą być zróżnicowane, a zatem kreatywnością rządzi równanie dużego ryzyka i dużego zysku (Trompenaars, Hampden-Turner, 2005). Z drugiej strony istnieje niebezpieczeństwo obniżenia wyników działań, ponieważ różnorodność bywa jednocześnie źródłem nieporozumień i konfliktów. Zróżnicowanie traktowane jest jako jeszcze jeden czynnik ryzyka podejmowanego w momencie zakładania przedsiębiorstwa. Zaangażowanie grup względnie jednorodnych jest mniej ryzykowne i zmniejsza niebezpieczeństwo porażki, ale – z drugiej strony – potencjalne osiągnięcia mogą być bardziej umiarkowane. Im bardziej zróżnicowana jest grupa pracowników, tym trudniej nią zarządzać – ale tym większych korzyści można się spodziewać w przypadku dobrego zarządzania.

Celem artykułu jest przegląd literatury na temat organizacyjnego uczenia się z różnorodności kulturowej oraz wskazanie najlepszej metody skutecznego uczenia się w organizacji. Artykuł ma charakter formalny.

Różnorodność i jej wymiary a organizacyjne uczenie się

Mimo że różnorodność ma globalny charakter, to nie można jej rozumieć jedynie w kulturowych i językowych granicach, gdyż jest uzależniona od wielu czynników historycznych, politycznych i kulturowych poszczególnych krajów. Aby właściwie uchwycić znaczenie różnorodności, należałoby zbadać, jak tworzyły się jej kategorie w poszczególnych krajach. Jak wynika z badań M. Mor Barak (2005), dla jednych jest to kategoria rasowo-etniczna (USA), religijna (Irlandia), a dla innych – społeczna (Indie).

Wielu badaczy przy definiowaniu różnorodności odwołuje się do jej wymiarów. Należą do nich Loden i Rosener (1991, za: Rijamampinina, Carmichael, 2005, s. 109), którzy definiują różnorodność jako to, co odróżnia jedną grupę ludzi od drugiej w odniesieniu do pierwotnych i wtórnych wymiarów różnorodności. Do wymiarów pierwotnych należą płeć, przynależność do określonej grupy etnicznej, rasa,

orientacja seksualna, wiek, psychiczne i fizyczne zdolności oraz charakterystyczne cechy. Wtórne wymiary różnorodności obejmują: edukację, status rodzinny, styl pracy, doświadczenie w pracy, doświadczenie militarne, miejsce i rolę w organizacji, poziom dochodu i styl komunikacji. Arredondo (2004, za: Rijamampinina, Carmichael, 2005, s. 109) do pierwotnych wymiarów różnorodności dodaje także kulturę, przynależność do klasy społecznej, język oraz poglądy na temat tego, jak troszczyć się o własne zdrowie oraz w jaki sposób wypoczywać. Dodaje ona także trzeciorzędne wymiary różnorodności, które obejmują doświadczenia minionych czasów.

Hubbard (2004, s. 29–32), podobnie jak Loden i Rosner, do pierwotnych wymiarów różnorodności zalicza: wiek, przynależność etniczną, płeć, specyficzne cechy psychiczne i fizyczne, rasę i orientację seksualną. Wybór wymienionych wymiarów uzasadnia bardzo istotnym ich oddziaływaniem podczas wczesnych etapów socjalizacji oraz silnym i nieustannym wpływem na każdym następnym etapie życia. Wymienione elementy tworzą zasadniczy zręb osobowości człowieka doświadczającego świata. Poza wskazanymi sześcioma cechami tworzącymi pierwotny wymiar różnorodności, pozostają inne tworzące jej wtórny wymiar, który obejmuje: sposób komunikowania, edukację, status rodzinny, doświadczenia militarne, rolę w organizacji i miejsce w jej strukturze, religię, język ojczysty, pochodzenie geograficzne, dochody, doświadczenie zawodowe oraz styl pracy. O wymiarach wtórnych można powiedzieć, że chociaż są mniej widoczne niż pierwotne, to w bardziej zróżnicowanym stopniu wpływają na poszczególnych ludzi. Ludzie mając więc wpływ na wymiary wtórne mogą, do pewnego stopnia, kontrolować je i wybierać. Wymiary te cechuje także mniejszy wpływ na życie ludzkie, ponieważ większość ludzi jest świadoma ich oddziaływania w danej chwili w odróżnieniu od oddziaływania wymiarów pierwotnych. Chociaż uznaje się, że wymiary pierwotne odgrywają niezwykle istotną rolę w życiu każdego człowieka, to wymiary wtórne, jak się wydaje, także są nie do przecenienia. Dopiero oba wymiary łącznie umożliwiają dostrzeżenie i uchwycenie wyjątkowości każdego człowieka, sięgając daleko głębiej niż tylko do przynależności etnicznej czy stylu komunikowania się. Jedynie w połączeniu, jak podkreśla Hubbard (2004), umożliwiają one określenie wyjątkowości i niepowtarzalności każdego człowieka.

Z kolei Rijamampinina i Carmichael (2005) przekonują, że różnorodność można ujmować nie w dwóch, a w trzech wymiarach, z których każdy obejmuje inne aspekty. Wskazują oni na analogię między różnorodnością a górą lodową – cechy oczywiste, takie jak rasa, etniczność, płeć, wiek i upośledzenia odnoszą się do jej wierzchołka i są podstawą antydyskryminacyjnych ustaw prawnych. Inne cechy, takie jak religia, kultura, orientacja polityczna są mniej oczywiste i pozostają ukryte tuż pod powierzchnią wody; wymiar ten może się wraz z upływem czasu ujawniać. Wymiar trzeci, usytuowany głęboko pod powierzchnią wody, stanowi o prawdziwej

istocie różnorodności, a jego ujawnienie wymaga najdłuższego okresu. Jest on uznawany za centralny dla tożsamości człowieka i to on w największym stopniu stanowi źródło organizacyjnego uczenia się.

Różnorodność pracowników pociąga za sobą wielość i różnorodność informacji, które mogą oni zgromadzić i przetworzyć oraz wielość perspektyw, jakie mogą przyjąć, dążąc do osiągnięcia założonych celów. Posiadanie informacji nie wynika z samej różnorodności pracowników, jako że zasoby informacyjne w różnorodnej grupie pozostają często w ukryciu. Wynikać to może z tego, że członkowie takich grup są często nieświadomi korzyści wynikających z wymiany informacji lub są niewystarczająco umotywowani, by je wykorzystać w dochodzeniu do celu. Pieterse, Knippenberg i Dierendonck (2012) wskazują na cztery orientacje odnoszące się do uczenia się w organizacji. Są to:

- podejście zorientowane na uczenie się – oparte na przekonaniu, że wiedzę i kompetencje można rozwijać,
- podejście zorientowane na unikanie uczenia się – oparte na przekonaniu, że przede wszystkim należy dążyć do tego, by nie utracić nabytej uprzednio wiedzy i kompetencji,
- podejście zorientowane na działanie – oparte na założeniu, że trzeba demonstrować własne kompetencje porównując się z innymi,
- podejście skierowane na unikanie działania – oparte na założeniu, że należy unikać działań, w których wychodzi na jaw niekompetencja pracowników.

Odnosząc przedstawione podejścia do różnorodności kulturowej pracowników, wskazani autorzy uznają, że dwa podejścia: podejście zorientowane na uczenie się i podejście polegające na unikaniu działań mogących odkryć niekompetencje, są kluczowe. Jak wynika z ich badań, stopień osiągnięcia założonych celów jest w grupie różnorodnej kulturowo tym większy, im bardziej grupa ta wcieliła w swoje działania podejście zorientowane na uczenie się, a różnorodność kulturowa jest pozytywniej związana z działaniem w tych grupach, w których podejście skierowane na unikanie działań występuje w stopniu minimalnym.

Uczenie się w grupie jednorodnej vs uczenie się w grupie zróżnicowanej i z wnętrza organizacji

Skutecznym sposobem prowadzącym do sukcesów zróżnicowanej kulturowo grupy jest uczenie się od innych członków organizacji, uczenie się z różnorodności (Trompenaars, Hampden-Turner, 2005). Jak podkreśla Koźmiński „uczenie się organizacji jest procesem refleksyjnym, w którym uczestniczą członkowie na wszystkich

jej szczeblach i który obejmuje zbieranie informacji z otoczenia zewnętrznego. Te informacje są filtrowane w zbiorowym procesie nadawania znaczeń, a jego rezultatem są powszechnie podzielane interpretacje, które mogą być wykorzystywane w inicjowaniu działań prowadzących do trwałych zmian w zachowaniu organizacji i stosowanych w praktyce teorii” (Kozłowski, 2004, s. 111).

Warunkiem skutecznej nauki z różnorodności jest poczucie „psychologicznego bezpieczeństwa”, wynikające z przekonania o istnieniu gwarancji bezpieczeństwa przy podejmowaniu interpersonalnych działań obciążonych ryzykiem. Oczekiwanie na informację zwrotną, dzielenie się wiedzą i zwracanie się o pomoc, to niektóre elementy zachowań grupy uczącej się, tworzącej kulturę akceptacji różnorodności sprzyjającej wydajności pracy (Cichorzewska, Rakowska, 2016).

Grupy zróżnicowane są odmienne od grup homogenicznych i ogólne zasady uczenia się i nabywania umiejętności mogą okazać się niewystarczające, by wystąpił w nich proces uczenia się. Członkowie grup jednorodnych kulturowo cechują się podobnym pochodzeniem etnicznym, poziomem wykształcenia i rodzajem zdobytego doświadczenia, które determinują ich sposób postrzegania świata. Tożsamość grupy nie wynika jedynie z kulturowego podobieństwa, ale także z podobnego statusu społecznego i podzielanych zainteresowań. Liczne badania potwierdzają, że grupy zróżnicowane kulturowo charakteryzują się inną od grup homogenicznych dynamiką, a czynniki warunkujące tę odmienną są wielorakie i złożone. Można je zestawiać wysuwając argumenty, które poniżej przedstawiono.

Po pierwsze, członkowie grup zróżnicowanych kulturowo mają odmienne doświadczenia życiowe, które ukształtowały ich wartości, podejścia i stanowiska. Członkowie takich grup mogą różnić się zarówno w sposobie definiowania i podchodzenia do problemu, strukturalizowania dyskusji, postrzegania możliwych rozwiązań, jak i podejmowania decyzji. Różnice te mogą stanowić zaczyn konfliktu w grupie lub też okazać się impulsem pobudzającym kreatywność (Chatman, Flynn, 2001).

Po drugie, członkostwo grupy jest także związane z wielkością reprezentacji w całej grupie. Mniejszościowi członkowie grup mogą być bardziej świadomi własnej tożsamości, ponieważ różnią się od większości ustanawiającej normę grupy. Członkowie grupy pozostający w większości mogą tworzyć klimat, który będzie powodował, że inni poczują się z niej wyłączeni (Ashforth, Meal, 1989).

Po trzecie, różnorodne grupy mają odmienną od jednorodnych dynamikę, ponieważ różnice w posiadaniu i sprawowaniu władzy są funkcją zróżnicowania kulturowego. Będący w większości członkowie grupy mogą bardziej lub mniej świadomie działać w sposób wzmacniający ich dominację – przez określony sposób podejmowania decyzji, określone interakcje społeczne itp. Reprezentanci grup mniejszościowych mogą także przez swoje zachowania, takie jak wycofywanie się

lub przez komunikowanie się głównie z członkami własnej podgrupy, przyczyniać się do dysfunkcjonalnej dynamiki grupy (Ely, Thomas, 1997).

Wymienione powody mogą przyczynić się do tego, że ogólne struktury grupowego uczenia, które są skuteczne w odniesieniu do grup jednorodnych, bywają niewystarczające dla grup zróżnicowanych. Proces uczenia się wymaga zaufania, które w grupach zróżnicowanych bywa trudniejsze do zdobycia niż w grupach homogenicznych. Błędy mogą mieć większy ciężar gatunkowy w grupach heterogenicznych, ponieważ przyznanie się do nich może być dla ich członków trudniejsze i bardziej dojmujące. Dotyczy to zwłaszcza członków mniejszościowych podgrup, którzy często odczuwają brak wiary we własne umiejętności i możliwości.

Indywidualne odczucia dyskomfortu lub zagrożenia mogą skutkować bardziej skomplikowaną dynamiką grupową (Foldy, 2004). Uznaje się, że grupom heterogenicznym trudniej jest osiągnąć poczucie psychologicznego bezpieczeństwa. W niektórych przypadkach trudna dynamika grupowa połączona z różnorodnością kulturową może prowadzić do sytuacji, w której wszyscy członkowie, i ci pozostający w grupie większościowej, i ci z grupy mniejszościowej, będą się czuli zagrożeni. Jeżeli dynamikę grupy cechują konflikty oraz brak zaufania, wówczas wydaje się mało prawdopodobne, by ktokolwiek w takiej grupie czuł się bezpieczny, chociaż w określonych przypadkach członkowie grupy dominującej mogą się czuć bezpieczniej od reprezentantów grup mniejszościowych.

Perspektywa różnorodności w procesie uczenia się

Centralną kategorią w procesie uczenia się w grupach zróżnicowanych jest perspektywa różnorodności i to ona warunkuje jego skuteczność (Earley, Mosakowski, 2000). Perspektywa *różnorodności*, uznawana za czynnik o kluczowym znaczeniu w relacji między różnorodnością a wydajnością, określana jest jako sposób, w jaki członkowie danej grupy myślą o różnorodności kulturowej i do niej podchodzą. Obejmuje ona „przekonanie, które kieruje ludzkie wysiłki ku wykreowaniu i reagowaniu na różnorodność kulturową w grupie pracowników; przekonania na temat wartości kulturowej tożsamości w pracy; oczekiwania co do wpływu, jakie różnice kulturowe mogą lub powinny wywierać na grupę i jej działania; przekonania na temat tego, co gwarantuje postęp na drodze do idealnej grupy wielokulturowej” (Ely, Thomas, 2001, s. 234). Perspektywa ta bywa wpisana w misję lub może być częścią polityki różnorodności organizacji. Perspektywa różnorodności danej grupy jest podejściem, w którym podkreśla się, jak członkowie grupy definiują swoje cele i zadania i jak współdziałają w obrębie grupy. Twórcy tego konceptu wyróżniają trzy odmienne perspektywy różnorodności.

Pierwsza perspektywa – rozróżniania i sprawiedliwości – wiąże się z rekrutowaniem i utrzymaniem pracowników z grup mniejszościowych. Zakłada ona, że takie przejawy różnorodności, jak rasa, narodowość i płeć, nie mają istotnego wpływu na sposób wykonywania pracy i uwzględnianie ich w jej organizowaniu nie przyczyni się do osiągnięcia dodatkowych korzyści. Grupy przyjmujące tę perspektywę utrzymują, że nierówności społeczne winny być wyrównywane drogą gwarantowania równych szans i akcji afirmatywnych, a kwestie różnic kulturowych, jako nieistotne, winny być pominięte.

Druga perspektywa – dostępu i legitymizacji – w większym stopniu niż poprzednia uwzględnia różnice w wymiarach kulturowych, traktuje je jednak w sposób uproszczony i pragmatyczny. Stosowanie w praktyce tej perspektywy oznacza rozpatrywanie różnic kulturowych jedynie jako źródła dodatkowych korzyści wynikających z dotarcia do nowych klientów dzięki pracownikom reprezentującym nietradycyjne pochodzenie czy niestandardowe wykształcenie. Grupy zakładające tę perspektywę utrzymują, że kulturowe tło jest znaczące jedynie wówczas, gdy ma się do czynienia z mniejszościową populacją.

Trzecia perspektywa – integracji i uczenia się – w odróżnieniu od dwóch poprzednich, umożliwia tworzenie wartości dodanej na bazie umiejętności, doświadczeń i sposobów myślenia pracowników reprezentujących odmienny kapitał kulturowy. Perspektywa ta ułatwia wcielenie podejść poszczególnych pracowników w podstawowe zadania organizacji i umożliwia wzbogacanie samej pracy przez ponowne ich przemyślenie oraz przeorientowanie rynku docelowego, produktów oraz strategii, misji, działań praktycznych oraz kultury (Thomas, Ely, 1996). Różnice postrzegane są jako źródło rozwoju firmy, bodziec do uczenia się, pod warunkiem, że są prawidłowo rozpoznane i konstruktywnie wcielane w struktury organizacyjne.

Zdaniem Argyrisa, Putnama i Smith (1999) oraz Fishera i Torberta (1995) koniecznym warunkiem skutecznego uczenia się w zróżnicowanej grupie jest przyjęcie perspektywy integracji i uczenia się (*explicite* lub *implicite*), łącznie z ogólną strukturą refleksyjnego uczenia się i zachowań.

Modelowe ujęcie uczenia się w grupach zróżnicowanych

Przyjęta przez daną grupę perspektywa różnorodności oraz właściwe jej schematy uczenia się i zachowań oddziałują na siebie, w wyniku czego powstaje określony zbiór struktur uczenia się i działania odnoszących się w sposób szczególny do różnorodności kulturowej.

Perspektywa integracji i uczenia się aktywizuje ogólne struktury uczenia się i zachowania i jest jedyną perspektywą, która zakłada, że różnorodność kulturowa stanowi źródło wiedzy. W tym względzie podejście to różni się od pozostałych perspektyw różnorodności. Perspektywy rozróżniania i sprawiedliwości oraz dostępu i legitymizacji nie przywiązują dużej wagi do różnorodności, aczkolwiek jej pomijanie w każdej z nich manifestuje się odmiennie. W pierwszej perspektywie pracownicy, chociaż mogą różnić się wyglądem, w tym, co jest najbardziej istotne, są do siebie podobni. Nie bierze się w niej pod uwagę wpływu pochodzenia kulturowego na światopogląd i przekonania. Druga perspektywa nie kwestionuje całkowicie roli środowiska kulturowego, ale postrzega je w zawężony sposób. Takie środowisko liczy się jedynie wówczas, gdy członkowie grupy o określonej tożsamości kulturowej stykają się z przedstawicielami o identycznej tożsamości. Jedynie perspektywa integracji i uczenia się zakłada, że dziedzictwo kulturowe może być źródłem wartościowych doświadczeń, możliwych do wykorzystania w praktyce działań organizacyjnych. Nie odcina się ona od rozróżniania np. koloru skóry; uznaje, że tożsamość grupowa wiele mówi o przeszłych i teraźniejszych doświadczeniach życiowych i wiarygodnie świadczy o tym, kim naprawdę jesteśmy. W odniesieniu do środowiska pracy w perspektywie tej zakłada się, że różnice stanowią wartościowe zasoby organizacji, ponieważ implikują odmiennie opcje i sposoby widzenia oraz kulturowo uwarunkowane sposoby uczenia się (Mazur, 2005), a także, że różne doświadczenia życiowe pozytywnie warunkują sposoby myślenia na temat zadań w organizacji i ich zaaprobowanie może przyczynić się do efektywniejszej pracy zespołu.

Przyjęcie perspektywy integracji i uczenia się jest warunkiem koniecznym aktywacji struktur uczenia się i zachowań, ale bez przekonań i działań w kwestii uczenia się byłaby ona jedynie perspektywą dodaną, która nie manifestowałaby się istotnie we wspólnej pracy grupy. To właśnie przekonania na temat uczenia się i zachowania umożliwiają grupie przedsięwzięcie trudnego zadania wyrażania i pracy nad kulturowo uwarunkowanymi przekonaniem. Grupom, które przyjęły perspektywę integracji i uczenia się, ale nie wdrożyły komponentu uczenia, brakować może narzędzi uczenia się niezbędnych do wytworzenia środowiska asymilującego umiejętności refleksji nad czyimiś poglądami i przekonaniem. Dlatego każda perspektywa pozbawiona elementu uczenia się może potencjalnie stać się pułapką, a nie szansą. Perspektywa integracji i uczenia się, wraz z ogólnymi strukturami uczenia się i zachowań, stanowi warunek konieczny procesu uczenia się w grupach zróżnicowanych kulturowo, przy czym jeden czynnik warunkuje wystąpienie drugiego.

Interakcje między perspektywą integracji i uczenia się oraz ogólnymi strukturami uczenia się i zachowania umożliwiają wytworzenie się specyficznych struktur

uczenia się i zachowań odniesionych do różnorodności kulturowej. Na rysunku 1 przedstawiono oparty na tej interakcji model skutecznego uczenia się w grupie kulturowo zróżnicowanej.



Rysunek 1. Uczenie się w grupach kulturowo różnorodnych

Źródło: Mazur, 2009, s. 39.

Foldy (2004) twierdzi, że struktury skutecznego uczenia się i zachowań odniesione do grup zróżnicowanych ułatwiają uczenie się w takich grupach dzięki temu, że:

- manifestują ideę, że, jak sugeruje perspektywa integracji i uczenia się, różnice kulturowe pozostają istotnym rezerwuarem pomysłów na temat pracy i sposobów jej wykonywania; kulturowe doświadczenia poszczególnych pracowników przyczyniają się do wzbogacenia (poszerzenia i pogłębienia) podejść do pracy członków danej grupy,
- dowodzą, że różnice kulturowe, jako znaczące dla organizacji, winny być analizowane i dyskutowane; jeżeli nie są transparentne, to ich zalety pozostają poza zasięgiem organizacji,
- traktują każdego członka grupy jako odpowiedzialnego za kwestie różnic; każdy jest w posiadaniu jakichś zasobów, które mogą być użyteczne dla wszystkich członków organizacji, od każdego oczekuje się, że będzie otwarty na opinie innych i będzie pomagał wcielać ich doświadczenia w praktyczną działalność grupy; różnice muszą być zatem poddawane pod dyskusję, a każdy członek grupy jest odpowiedzialny za proces własnego uczenia się.

Przedstawione struktury i zachowania umożliwiają skuteczne uczenie się na dwa odmienne sposoby: uczenie się z różnic kulturowych, jako że ułatwiają dyskusje na temat tego, jak owe różnice wpływają na sposób myślenia i pracę grupy oraz uczenie się poprzez różnice kulturowe, ponieważ ułatwiają uczenie się

o wszystkim, co jest odmienne i co nas otacza, co może nie być bezpośrednio związane z różnicami kulturowymi *per se*.

Jedynie grupy z perspektywą integracji i uczenia się zakładają, że doświadczenie kulturowe jest źródłem nauki oraz iż doświadczenia członków grup społecznych o odmiennej tożsamości powinny zostać przeniesione do organizacji i przyczynić się do wzbogacenia pracy. Zatem tylko ta perspektywa różnorodności ujmuje różnorodność kulturową w jej społecznym kontekście i podkreśla, że odmienne podejścia do kontekstu społecznego oddziałują na możliwości grupy uczenia się z i poprzez różnice kulturowe.

Idea perspektyw różnorodności, które pośredniczą między heterogenicznością a wydajnością, pomaga w wyjaśnieniu, dlaczego jedne różnorodne kulturowo grupy są bardziej skuteczne w działaniu od drugih.

Podsumowanie

Od wielu lat budowane jest społeczeństwo informacyjne, którego podstawowym fundamentem jest wiedza. Tworzy ona również podstawy działania każdej organizacji, która musi umieć zarządzać wiedzą, gromadzić ją i przetwarzać. W erze zarządzania wiedzą w organizacji zagadnienie organizacyjnego uczenia się jest kwestią nie do przecenienia.

Tylko wówczas, kiedy w organizacjach poszczególne grupy przyjmują perspektywę uczenia się i realizują strukturalny schemat refleksyjnego uczenia się i zachowań, może dojść do sprzężonego wzajemnego pobudzania tych elementów grupy. W określonym kontekście perspektywa integracji i uczenia się może podnosić poziom grupowego uczenia się i zachowania; pozwala to także na skierowanie wyzwania uczenia się do właściwej różnorodnej kulturowo grupy. Przekonania i działania grupy umożliwią jej uaktywnienie perspektywy różnorodności – dostarczają narzędzi, za pomocą których grupa może wzajemnie poznawać istniejące w jej obrębie różnice. Znajomość ta jest niezbędna każdemu przedsiębiorstwu działającemu na globalnym rynku.

Bibliografia

- Argyris, C., Putnam, R., Smith, D.M. (1985). *Action sciences*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ashforth, B.E., Meal, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20–39.
- Chatman, J.A., Flynn, F.J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work team. *Academy of Management Journal*, 44 (5), 956–974.

- Cichorzewska, M., Rakowska, A. (2016). Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w innowacyjnych przedsiębiorstwach – wyniki badań. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 17 (2/3), 89–100.
- Earley, P.C., Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43 (1), 26–49.
- Ely, R.J., Thomas, P.M. (1997). Demographic diversity in the decision-making groups: The experiences of women and people of colour. *Academy of Management Review*, 22 (4), 946–973.
- Ely, R.J., Thomas, P.M. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 229–273.
- Fisher, D., Torbert, W. (1995). *Personal and organizational transformations*. London: The McGraw-Hill Companies.
- Foldy, E.G. (2004). Learning from cultural diversity: A theoretical exploration. *Public Administration Review*, 64 (5), 529–538.
- Hubbard, E.E. (2004). *The manager's pocket guide to diversity management*. Amherst, MA: HRD Press.
- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mazur, B. (2005). Rola czynnika kultury w procesie uczenia się i nauczania. *Prakseologia*, 145, 159–169.
- Mazur, B. (2009). *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*. Białystok: Wydawnictwo WSFiZ w Białymstoku.
- Mor Barak, M.E. (2005). *Managing diversity. Toward globally inclusive workplace*. Thousand Oak, CA: Sage.
- Pieterse, A.N., Knippenberg, D.V., Dierendonck, D.V. (2012). Cultural diversity and team performance: The role of team member goal orientation. *Academy of Management Journal*, 56 (3), 782–804. DOI:10.5465/amj.2010.0992.
- Rijamampinina, R., Carmichael, T. (2005). A pragmatic and holistic approach to managing diversity. *Problems and Perspectives in Management*, 1, 109–117.
- Shaw, J.B., Barrett-Power, E. (1998). The effects of diversity on small work group processes and performance. *Human Relations*, 51 (10), 1307–1325.
- Thomas, D.A., Ely, R.J. (1996). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74, 79–90.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2005). *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Methodological Aspects of Organizational Learning from Diversity

Keywords: cultural diversity, organization, learning

Summary. Contemporary organizations show a tendency to be less and less culturally homogeneous. As a result of demographic and economic phenomena, many millions of people migrate in search of work and a better life, changing not only the place of residence, but also the cultural environment, which they enter with their own values, norms and rules of conduct. Thus, both employees and enterprises are exposed to diversity. As a result of globalization, migration and integration processes, the human resources of many organizations are nowadays a cultural mix. In the literature on the subject of managing cultural diversity, it is referred to as a double-edged sword that can work for the benefit of the organization or be a burden for it. The role of managers is to make this mix a source of competitive advantage for the organization. To achieve that, organizations must develop ways of learning from culturally diverse members of groups. The base for the paper is the review of literature concerning the subject of methods of learning from culturally diverse organization members. In the light of the research results, the most effective method of learning from cultural diversity is the adoption (by the organization) of specific mental learning structures funded on the perspective of integration and learning and general learning structures.

Translated by Barbara Mazur

Cytowanie

Mazur, B. (2017). Metodologiczne aspekty uczenia się z różnorodności organizacji. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 67–78.

Magdalena Rzemieniak

Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
e-mail: m.rzemieniak@pollub.pl

Ethnographic methods – a case study of gaining knowledge about consumers

JEL code: M31

Keywords: ethnographic methods, market research, qualitative research

Summary. This study presents the process of changes in consumer behaviour taking place over the last few years related to being active and leading a healthy lifestyle. The objective of the paper is to characterize, analyze and evaluate the motivation of people leading a healthy lifestyle, i.e. those who practice sports and keep a healthy diet. The thesis of the study is that consumers practice sports mainly for entertainment and enjoyment, wishing to stay healthy and fit and maintain a proper body shape. The thesis was verified by carrying out experimental pilot ethnographic qualitative research involving participatory observation. The measurement instrument used was shadowing. The thesis was verified based on the analysis and evaluation of the current and available secondary data on consumer behaviour changes related to being active and leading a healthy lifestyle.

Introduction

Ethnography is a very flexible and creative domain which provides an opportunity to perform qualitative research in a non-standard and unconventional way. The advantage of ethnographic methods is the ability to observe the elements which the subjects themselves are not always aware of but which have a considerable impact on their buying decisions. One of the most interesting techniques of the

aforementioned research method is shadowing. It is based on observations: passive, active, implicit and explicit. The author visited a number of fitness clubs according to a pre-arranged plan to observe their customers, to measure the time they spent there, observe what they bought, which equipment they used, how they behaved after their training sessions, and what they ate during or after the activities. The research was based on active observation, which permitted interaction without disclosing the identity of the researcher, who presented herself as a regular customer. This method made contacts with consumers completely natural. Shadowing is a technique used in exploratory research to answer such questions as who the customer is, how he/she relates to a product or service, how he/she behaves in a shop, and to what extent his/her decisions are influenced by the personnel, e.g. reception desk staff, etc.

Definitional basis of the notions of consumer and consumer behaviour

According to the Office of Competition and Consumer Protection consumer is „a natural person entering into a legal transaction with an entrepreneur not directly related with his/her business or professional activity” (Krzakiewicz, Cyfert, 2016, p. 49); for instance, if Mr Kowalski buys a laptop for his child, he is considered a consumer, and when he buys the same device for his company and lets his child use it from time to time, he is not regarded as such (Skowron, 2013, p. 67). The status of a consumer is crucial from the legal perspective, as it often determines which regulations apply when a given transaction is evaluated. It should be pointed out that in many cases the legal situation of a consumer is authoritatively protected by relevant regulations (Skowron, Gąsior, 2017, p. 13; Maciaszczyk, 2014, p. 67). Marketing specialists have a broader perspective on the definition of „consumer”. Consumer is everyone who shows a consumption need, and purchases a given product/service to meet his/her pre-existing need. It is worth emphasizing the difference between consumers, purchasers and users. A purchaser is a person who does not necessarily make the purchase in order to meet his/her own consumer needs. A user is distinguished by the fact that using a given product or service does not have to be correlated with choosing or purchasing it. The term „consumer” is thus not equivalent with „purchaser” and is a broader notion than „user”. Consumers, apart from using, also perform other activities: make decisions, make purchases, dispose of used goods, etc. (Kotler, 2012, p. 78). In turn, not every purchaser is a consumer: a purchaser is, for instance, a community nurse buying food for her patients, who does not meet her own needs through the purchase (Stańczyk-Hugier, 2011, p. 162). A consumer is thus the final user of a product and, being the one who acts, can do so „individually or in groups (representing his/her household)” (Kieźel, 2010, p. 45).

As a result of the constant changes in circumstances observed in Poland and abroad, enterprises compete for the attention and favor of consumers. „A change in the orientation of enterprises’ operations leads to the increasing importance of consumers and focusing all activities on ensuring their maximum satisfaction” (Rosa, Perenc, 2011, p. 7). Prof. Leszek Rudnicki defines the consumer as „the king of the economic system”, justifying his claim by stating that the success of manufacturing and sales companies largely depends on consumers (Rudnicki, 2012, p. 92; Skowron, 2013, p. 92).

Research methodology

Experimental pilot research was carried out using the participatory observation method and the shadowing technique. The participatory observation method is part of qualitative ethnographic research. It is a very flexible and creative domain which provides an opportunity to perform qualitative research in a non-standard and unconventional way. As stated by Julia Izmałkova, the owner of a company dealing solely with this type of research, „the number of techniques which can be used is practically unlimited. Therefore, in each case we tailor the research design to the needs of the client, the given category and the studied issue” (Sopińska, Mierzejewska, 2017, p. 102). The assumption of ethnographic research is to be as close as possible to the natural (real) context (environment/situation) (Rzemieniak, 2013, p. 99). The specific feature of ethnographic research is that this is the researcher who approaches the consumers and, instead of asking questions, tries to listen to them; most often the observed person is not aware that he/she takes part in a study. It is important to perform the research in the place where the consumer buys products or services and uses them. When a consumer is asked what he or she thinks about a given issue, he/she usually provides answers which, in his or her opinion, are expected by the researcher. Social acceptance is a factor which heavily influences such situations (Zakrzewska-Bielawska, 2016, p. 170; Sopińska, Mierzejewska, 2017). The advantage of ethnographic methods is the ability to make observations of elements which the subjects themselves are not always aware of but which have a considerable impact on their purchasing decisions. Therefore, it seems justified to use various anthropological and psychological techniques. One of the most interesting techniques of the aforementioned research method is shadowing, which was used for the purposes of the present study. It is based on observations: passive, active, implicit and explicit. The author visited fitness clubs based on a pre-arranged plan to observe their customers, to measure the time they spent there, observe what they drank during the session, which equipment they used, how they

behaved after their training sessions, etc. The technique of active observation was employed, enabling the researcher to interact with the subjects and ask them specific questions about why, how and for what purpose they did specific things, without disclosing her identity). The researcher acted as a regular customer. This method made contacts with consumers completely natural. Shadowing is a technique used in exploratory research to answer such questions as who the customer is, how he/she relates to a product or service, how he/she behaves in a shop, and to what extent his/her decisions are influenced by the personnel, e.g. reception desk staff, etc. The time which the „shadow” spends with a consumer depends on how thoroughly the research problem needs to be examined.

Analysis and assessment of research results

The research scenario was in all cases identical and reproducible, and consisted of observing a customer (subject) from the moment of entering the fitness club to the apparently random conversation focusing on such aspects as motivation, the goal of exercising, training methods and time spent on physical activity during the week. Other information which the author attempted to obtain was the involvement of a given individual, whether his/her presence at the gym was a result of his/her lifestyle and a general philosophy of caring for one's health or a necessity which is not enjoyable and does not bring satisfaction.

The research was based on the following scenario:

- the researcher's role was to act as an active gym-goer,
- in the first stage the author did not talk to the respondent but observed him/her,
- after that the researcher made contact and, as far as possible, tried to obtain information relevant for the research process,
- on the basis of a previously prepared research sheet, the author gathered information based on observations and conversations taking place in the respondent's natural environment.

The research ended with the completion of the sheet, on the basis of which the customer's profile was analyzed.

Conclusions

Due to the abundance of secondary data from sample quantitative research presenting changes in consumer behaviour related to health and sporting activity, the author decided to conduct experimental pilot qualitative research using the method

gaining in popularity even among large enterprises. The advantage of shadowing over surveys is the possibility of observing the emerging changes and new trends or finding motivation for verifying a tendency visible in a small group on a larger population. The description based on the observations makes it possible to analyze the presented information. Furthermore, the method shows consumer behaviour in a very detailed way, which undoubtedly can be a source of untypical observations.

The objective of the article was achieved, and the above described research confirms the thesis that the main reason for practicing sports is entertainment and enjoyment, keeping fit and maintaining a proper body shape. Healthy diet observed by consumers is in line with the growing trend for health and sporting activity, including keeping an appropriate body weight.

Bibliography

- Kieźel, E. (2010). *Konsument i jego zachowania na rynku europejskim*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kotler, Ph. (2012). *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Krzakiewicz, K., Cyfert, S. (2016). Strategiczny potencjał organizacji uczącej się w aspekcie koncepcji dynamicznych. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 149, 43–60.
- Maciaszczyk, M. (2014). *Teoretyczne aspekty zachowań konsumenckich osób niepełnosprawnych ruchowo*. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Rosa, G., Perenc, J. (red.). (2011). *Zachowania nabywców*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Rudnicki, L. (2012). *Zachowania konsumentów na rynku*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rzemieniak, M. (2013). *Zarządzanie niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK.
- Skowron, Ł., Gąsior, M. (2017). *Motywacja pracownika a lojalność i satysfakcja klienta*. Warszawa: Difin.
- Skowron, S. (2013). *Klient w sieci organizacyjnej*. Warszawa: Difin.
- Sopińska, A., Mierzejewska, W. (2017) *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Stańczyk-Hugier, E. (2011). Business strategies – inter-firm network perspective. *Organization and Management*, 5 (148), 157–172.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2016). Ambidextrous organization jako przykład przedsiębiorstwa inteligentnego. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 148, 161–180.

Metody etnograficzne – studium przypadku zdobywania wiedzy o konsumencie

Słowa kluczowe: metoda etnograficzna, badania marketingowe, badania jakościowe

Streszczenie. W artykule przedstawiono proces zmian zachowań konsumentów zachodzących na przestrzeni ostatnich lat w zakresie aktywności i zdrowego trybu życia. Jego celem była charakterystyka, analiza oraz ocena motywacji osób prowadzących zdrowy tryb życia, czyli tych, którzy uprawiają sport i stosują zasady zdrowego żywienia. Tezę badania jest to, że konsumenci głównie uprawiają sport dla rozrywki, sprawia im to przyjemność, chcą być w formie, cieszyć się zdrowiem, dobrą kondycją i właściwą sylwetką. Tezę zweryfikowano przeprowadzając eksperymentalne, pilotażowe etnograficzne badania jakościowe – obserwację uczestniczącą. Instrumentem pomiarowym była technika cienia. Weryfikacja postawionej tezy została wsparta analizą oraz oceną aktualnych i dostępnych wtórnych danych ilościowych dotyczących zmian zachowań konsumentów w zakresie aktywności i prowadzenia zdrowego trybu życia.

Translated by Magdalena Rzemieniak

Cytowanie

Rzemieniak, M. (2017). Ethnographic methods – a case study of gaining knowledge about consumers. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 79–84.

Beata Tarczydło

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

Wydział Zarządzania

e-mail: btarczyd@zarz.agh.edu.pl

Neurobadania skuteczności reklamy – przykłady zastosowań

Kod JEL: M31

Słowa kluczowe: neurobadania, skuteczność reklamy, neurometodyka, reakcje fizjologiczne człowieka

Streszczenie. Celem artykułu przeglądowo-badawczego jest przybliżenie możliwości zastosowania neurobadań do oceny skuteczności reklamy. Wychodząc od przeglądu źródeł literaturowych i internetowych oraz raportów z badań, przybliżono skuteczność reklamy oraz możliwość wykorzystania w tym zakresie neurobadań. Następnie opisano jakościowe badania własne, w których m.in. poszukiwano odpowiedzi na pytania: czy i jakie neurobadania wykorzystywane są do badania skuteczności reklamy, kto je realizuje, na czym polegają, jakie przynoszą rezultaty? W dalszej części przedstawiono studia przypadków zastosowania neurometodyk do badania skuteczności reklamy. Zaobserwowano, że są one wysoce przydatne, umożliwiają badanie reakcji człowieka na różnorodne bodźce i są coraz częściej stosowane. Implikacje społeczne są pozytywne z uwagi na wyższe walory przetestowanej reklamy i negatywne z powodu zagrożenia ingerencją w procesy zachodzące w organizmie człowieka i sterowaniem jego zachowaniami.

Wprowadzenie

Celem artykułu przeglądowo-badawczego jest przybliżenie możliwości zastosowania neurobadań do oceny skuteczności reklamy. Na potrzeby współczesnych

działań marketingowych coraz częściej wykorzystuje się badania zaczerpnięte z nauk medycznych. Motywacją do podjęcia badań była zidentyfikowana luka informacyjna (brak opracowań naukowych o specjalistycznych neurometodykach do badania skuteczności reklamy), stąd niniejszy artykuł ma wymiar teoriopoznawczy oraz aplikacyjny (możliwość zaadaptowania przybliżonych neurometodyk na szerszą skalę, w tym do badań naukowych np. na potrzeby neurobrandingu).

Wychodząc od studiów literaturowych i przeglądu dostępnych wyników badań z rozważanej problematyki, przeprowadzono badania internetowe, badania agencji oferujących specjalistyczne neurometodyki oraz studia wybranych przypadków. Omówione zastosowania neurometodyk badawczych pokazały, jak można testować wielopoziomowe oddziaływanie bodźców reklamowych na mózg człowieka oraz jego reakcje świadome i podświadome. Przeprowadzone badania wskazują, że neurobadania stają się coraz bardziej popularne w testowaniu skuteczności działań marketingowych, w tym reklamy, i przynoszą szerokie korzyści marketerom. Pojawia się jednak obawa o potencjalnie zbyt dużą ingerencję w procesy neurologiczne człowieka i możliwe zagrożenie sterowaniem jego zachowaniami.

Skuteczność reklamy i jej badanie a neurobadania

Przyjmuje się, że reklama to każda odpłatna forma prezentacji dóbr, usług i idei, która oddziałuje bezpośrednio na zjawiska rynkowe, a zwłaszcza na motywy, postawy i sposób postępowania nabywców i innych uczestników gry rynkowej (Kall, 2002, s. 18–19; Woźniczka, 2012, s. 11). Warto podkreślić różnorodność działań reklamowych i wskazać ich rodzaje (z uwagi na wykorzystywane media): prasowe, radiowe, telewizyjne, kinowe, pocztowe, zewnętrzne (outdoorowe), internetowe, z wykorzystaniem urządzeń mobilnych.

Badanie skuteczności reklamy polega na ocenie, w jakim stopniu udało się osiągnąć jej wyznaczone cele (Kall, 2002, s. 171; *Badania skuteczności...*, 2017). W szerszym ujęciu ważne jest mierzenie efektów reklamy: ekonomicznych, behawioralnych, komunikacyjnych i mediowych (szerzej: Woźniczka, 2012, s. 17–51). Zapewne różnorodność form reklamy powoduje potrzebę zastosowania adekwatnych narzędzi, metod i procedur badawczych jej skuteczności.

Ogólnie neurobadania jako element neuromarketingu to śledzenie aktywności mózgu pod kątem, które obszary aktywują się w reakcji na dostarczane bodźce, w tym marketingowe (Ariely, Berns, 2010, s. 284–292). Neurobadania należy identyfikować z wykorzystaniem (szerzej: Bridger, 2015, s. 89–153; Feinberg, Kinnear, Taylor, 2013, s. 110–111; Mostafa, 2013, s. 343–344; Ohme, Matukin, Wolińska, 2011, s. 3–5; Szymusiak, 2012, s. 137–408): specjalistycznych narzędzi

(takich jak *eyetracker*, elektroencefalograf, rezonans magnetyczny); konkretnych metod: *eyetracking* (ET), badanie ekspresji mięśni twarzy (EMG), analiza głosu, czasy reakcji, funkcjonalny rezonans magnetyczny (fMRI), elektroencefalografia (EEG), badanie galwanicznej reakcji skóry (GSR); procedur pomiarowych oraz skomplikowanego oprogramowania do analizy pozyskanych danych o reakcjach neurologicznych człowieka.

W sytuacji wykorzystywania neurobadań na potrzeby działań marketingowych często stosuje się łączone metodyki badawcze. Na przykład elektroencefalografia uzupełniana jest dodatkowymi pomiarami biometrycznymi, jak badanie odruchu skórno-galwanicznego oraz pomiar tętna, dzięki czemu uzyskuje się dokładniejsze informacje na temat reakcji emocjonalnej człowieka wywołanej bodźcami marketingowymi (Wąsikowska, 2015, s. 149). Z kolei badanie ekspresji mięśni twarzy często przeprowadza się w połączeniu z pomiarem ruchów gałek ocznych, co umożliwia dosyć precyzyjne wskazanie, które elementy badanego materiału wywołują daną reakcję emocjonalną (Stasiuk, Maison, 2015, s. 75). W dalszej części opracowania omówiono metodyki badawcze wybranych agencji branżowych.

Wykorzystanie neuromarketingu uwarunkowane jest dążeniem marketerów do diagnozowania reakcji człowieka oraz jego podświadomych procesów będących rezultatem bodźców marketingowych. Do przykładowych neuromierników oddziaływania reklamy zalicza się: zaangażowanie widza w przekaz reklamowy (nawet z precyzją do jednej sekundy); identyfikację scen, które najsilniej angażują emocjonalnie i są najbardziej energetyzujące; opisanie reakcji na obraz, dźwięk, słowa, efekty specjalne; dobór optymalnego podkładu muzycznego wzmacniającego komunikowane treści słowne i obrazowe; wyznaczenie najlepszej lokalizacji logo, produktu, jego opakowania; przetestowanie najbardziej przekonującej wersji narracji; stopień oddziaływania sceny otwierającej reklamę, tak by pozwalała na wyróżnienie jej w bloku reklamowym; wybór zakończenia reklamy, najlepiej pobudzającego do działania prozakupowego; analiza dotychczasowych działań komunikacyjnych w poszukiwaniu innowacyjnych sposobów reklamowania marki, produktu, oferenta.

Reasumując, neurobadania stwarzają duże możliwości badania oddziaływania reklamy na zachowania adresatów, a zatem mają ogromne znaczenie w projektowaniu i testowaniu skutecznych reklam.

Przegląd wybranych neurobadań skuteczności reklamy

W dostępnych źródłach znaleziono wyniki neurobadań skuteczności reklamy opakowaniowej (Świda, Kabaja, 2013, s. 26–30), internetowej (Wrona, 2014,

s. 193–211) oraz w formie wideo, w tym tradycyjnych spotów (Ariely, Berns, 2010, s. 284–292). Bardzo ważne badania nad rolą zaangażowania, pozwalające określić neurobadania, opisały Gambetti i Graffigna (2010, s. 801–826). Przytaczane wyniki utwierdziły autorkę w przekonaniu, że istnieje wysoka potrzeba stosowania neurobadań w testowaniu skuteczności reklamy, która przede wszystkim powinna przykuć uwagę widza.

Jak podaje Grzegorzczak (2013, s. 108), potocznie uznaje się, że zaangażowanie w percepcję przekazu jest istotną zmienną wpływającą na skuteczność oddziaływania reklamy. Podobne stanowisko co do roli zaangażowania i uwagi w odbiorze reklam zajmują Stasiuk i Maison (2015, s. 87–89).

Ważnym czynnikiem badanym dzięki neurobadaniom są odczuwane emocje (Davidson, Begley, 2013; Renvoise, Morin, 2007) oraz oddziaływanie na zachowania człowieka (Booth, Freeman, 2014, s. 177–189; Mościchowska, Rogoś-Turek, 2015; Shao, Grace, Ross, 2014, s. 612–633).

Przeprowadzone studia źródeł literaturowych oraz analiza dostępnych badań wpłynęły na skonkretyzowanie następujących problemów badawczych:

- jak reklama oddziałuje na nabywcę sensorycznego?
- jak badać skuteczność współczesnej reklamy?
- jak badać skrywane emocje?
- jak dotrzeć do podświadomości człowieka?
- jak poznać procesy zachodzące w mózgu jednostki w określonym kontekście sytuacyjnym, w szczególności pod wpływem reklamy (i innych bodźców), aby zaoferować optymalne rozwiązania marketingowe?
- jaką rolę w badaniu skuteczności reklamy pełnią neurobadania?
- jak przedsiębiorca może optymalizować działania reklamowe?
- czy i jak specjalistyczne agencje badają skuteczność reklamy?

Z uwagi na ograniczone możliwości autorki w zakresie dostępu do specjalistycznego oprzyrządowania zdecydowano się na analizę metodyk neurobadawczych wykorzystywanych przez specjalistów branżowych.

Neurometodyka badawcza agencji Neuro Innovations

Badanie skuteczności reklamy realizowane przez agencję Neuro Innovations polega na równoczesnym zastosowaniu metod: *eyetrackingu*, elektroencefalografii i ekspresji mięśni twarzy oraz specjalistycznego oprogramowania umożliwiającego gromadzenie i analizę pozyskanych danych (Dec, Kołodziej, 2017). Badani po założeniu elektroencefalografu (rejestrującego stan uwagi) proszeni są o oglądanie spotów reklamowych na monitorze, w który wbudowany jest *eyetracking*

(identyfikujący miejsca największej koncentracji wzroku użytkownika i ścieżki skanowania wzrokiem obrazu). Dzięki oprogramowaniu komputerowemu możliwe jest powiązanie odpowiednich klatek filmowych i rejestrowanego sygnału EEG, co niejako pozwala opisać aktywność mózgu respondenta pod wpływem treści multimedialnych. Ponadto w procesie badania nagrywana jest mimika twarzy. W badaniu uwzględnia się kryteria demograficzne, takie jak płeć, wiek czy wykształcenie i dąży się do określenia korelacji między badanymi zmiennymi. Wykorzystywane to jest zarówno do testowania reklamy w procesie jej produkcji, jak i do badania jej skuteczności.

Jako ciekawe przykłady zastosowania neurobadań skuteczności reklamy przez firmę Neuro Innovations, udokumentowane materiałami wideo i dostępne w sieci, warto wskazać: *Bakoma 7 zbóż* (*Bakoma...*, 2017), *EB* (*Wraca czas...*, 2017) oraz *Volkswagen Passat* (*Volkswagen...*, 2017). Agencja Neuro Innovations oferuje także badania skuteczności treści reklamowych z możliwością pomiaru wskaźników: wysiłku umysłowego, znajomości, relaksu i uwagi respondenta.

Projekty agencji NeuroHM z zastosowaniem neurobadań

Przykładem projektu z wykorzystaniem neurometodyk były badania na potrzeby rebrandingu marki Virgin mobile zrealizowane przez agencję NeuroHM (*Relaunch marki Virgin...*, 2017). Chodziło o wybór twarzy marki oraz odpowiednich ekspresji bohaterów. Przebadano trzydzieści dziewięć zdjęć modeli w różnych pozach, minach, fryzurach i strojach, aby jak najlepiej dostosować ich do rynku docelowego marki. Dzięki neurobadaniom dobrano kobietę i mężczyznę wzbudzających najbardziej pozytywne zaangażowanie i pobudzających do działania młodych adresatów. Z badań okazało się także, że kreacja uosobienia marki powinna być „intensywna” i „zwariowana”, zaś w produkcjach komunikacji marketingowej, z uwagi na rynek docelowy, powinni uczestniczyć single, a nie pary. Wreszcie dobrano hasło „czuję, więc jestem” oraz przetestowano optymalne umiejscawianie logo, cen i ofert internetowych. Przeprowadzone neurobadania ujawniły mocne i słabe strony dotychczasowych konceptów oraz dały jasne wskazówki co do tego, jak ma wyglądać skuteczna kreacja uosobień marki. Okazało się, że nietrafionym pomysłem były ekspresje „bez historii” oraz „sexy” – zbyt słabo angażowały badane osoby. Kolejnym ważnym odkryciem było, że Virgin powinien odnosić się do singli, a nie par – komunikacja, w której eksponowano pary uzyskiwała dużo słabsze wyniki. Neurobadania pozwoliły również z dużą precyzją zidentyfikować poszczególne elementy wizerunku bohaterów, które wymagają zmiany.

Drugim przykładem jest kampania społeczna „Stop przemocy” (*Mniej znaczy więcej...*, 2017). Na jej potrzeby agencja NeuroHM testowała trzy zdjęcia buzi chłopca ze spuszczonej krewką, drugie dodatkowo ze śladem krwi z nosa do ust, a trzecie ze strużką krwi od nosa przez usta, brodę i ściekającą w dół (najbardziej drastyczne). Chodziło o uzyskanie informacji, które zdjęcie wywołuje u respondentów silniejszą chęć niesienia pomocy. Neurobadania 44 przedstawicieli rynku docelowego monitorowały zaangażowanie emocjonalne (EEG + GSR) oraz wzrokowe (ET). Najlepszym wariantem okazało się najmniej drastyczne zdjęcie, które oddziałuje na wyobraźnię, ale pozwala zauważyć hasło reklamowe. Wywołało ono najwyższy poziom współczucia i wysokie zaangażowanie, co daje najwyższy poziom zapamiętania przekazu.

W przedstawionych przykładach mierzono elektryczną aktywność kory mózgowej, co daje możliwość wnioskowania o pamięci, uwagę, emocjach i motywacjach badanych, z kolei pomiar zmian w napięciu skórno-galwanicznym może określić poziom pobudzenia lub gotowość do działania (<http://neurohm.pl/>). Świadczy to o wysokiej przydatności neurobadań w projektowaniu różnorodnych działań marketingowych.

Podsumowanie

Przeprowadzone rozważania i badania jednoznacznie wskazują na wzrastającą rolę neurobadań w projektowaniu i testowaniu oddziaływania reklamy na adresatów nie tylko na poziomie świadomym, ale i podświadomym. Zdaniem praktyków klasyczne badania ujawniają opinie i poglądy klientów, z kolei neurobadania pozwalają poznać emocje, których ci doświadczają pod wpływem bodźców marketingowych, np. reklamy. Do ważnych korzyści wynikających z zastosowania neurobadań zaliczyć należy: zwiększenie skuteczności komunikowanych treści, oszczędność w kosztach produkcji czy obiektywizację działań marketingowych. Ponadto z uwagi na to, że współczesny klient jest „przebodźcowany” sygnałami rynkowymi i bardzo trudno skupić jego uwagę, niezbędne zdaje się badanie podświadomych procesów mózgowych w celu podnoszenia skuteczności reklamy. Skoro na decyzje i wybory nabywców wpływają nie tylko świadome osądy, ale przede wszystkim reakcje podświadome, absolutnie niezbędne wydaje się stosowanie różnorodnych neurometodyk w celu optymalizacji oddziaływania narzędzi marketingowych, w tym reklamy.

Osiągnięcia naukowe, w tym badania neurobiologiczne i psychologiczne, sprzyjają adaptacji metod z obszaru diagnostyki medycznej na potrzeby badania skuteczności reklamy. Ponadto, zmiany w działaniach marketingowych

(np. marketing sensoryczny) przyczyniają się do potrzeby stosowania adekwatnych do nich badań reakcji współczesnych nabywców na wykorzystywane bodźce.

W praktyce gospodarczej, w tym na rynku reklamy, wzrasta potrzeba stosowania jakościowych badań marketingowych z akcentem na neurobadania oraz specjalistycznych metodyk łączących różne metody.

W dobie marketingu holistycznego (uwzględniającego serce, rozum i ducha nabywcy sensorycznego) zastosowanie neurobadań zdaje się być wysoce przydatne, a wręcz niezbędne. Identyfikując implikacje społeczne, z jednej strony są one pozytywne, gdyż odpowiednia/przetestowana reklama ma informować, edukować i ułatwiać zakupy, a nawet życie. Z drugiej zaś strony pojawia się wątpliwość, czy neurobadania nie ingerują zbyt daleko i tym samym nie tworzą zagrożenia nieetycznego oddziaływania na zachowania człowieka.

Podsumowując, zaobserwowano, że metodyki neurobadawcze są bardzo przydatne w ocenie skuteczności reklamy i znajdują coraz większe zainteresowanie zarówno wśród twórców reklam, jak i zleceniodawców.

Bibliografia

- Ariely, D., Berns, G.S. (2010). Neuromarketing: The hope and hype of neuromarketing in business. *Nature Reviews. Neuroscience*, 11, 284–292.
- Badania skuteczności treści reklamowych z wykorzystaniem EEG i metod biometrycznych (30.06.2017). Pobrano z: www.neuro-innovations.pl.
- Bakoma 7 zbóż MEN 2015 (11.05.2017). Pobrano z: <https://www.youtube.com/watch?v=JMDKz9ICTLs&index=3&list=PLzfUx30ER9I0WrEmJUQTDcIJ5Ly6VyWd6>.
- Booth, D.A., Freeman, R.P.J. (2014). Mind-reading versus neuromarketing: How does a product make an impact on the consumer? *Journal of Consumer Marketing*, 31 (3), 177–189.
- Bridger, D. (2015). *Decoding the irrational consumer. How to commission, run and generate insights from neuromarketing research*. London: Kogan Page.
- Davidson, R.J., Begley, S. (2013). *Życie emocjonalne mózgu*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Dec, D., Kołodziej, M. (15.05.2017). *Badanie skuteczności treści reklamowych z wykorzystaniem narzędzi neuromarketingowych* [film]. Neuro Innovations sp. z o.o.. Pobrano z: https://www.youtube.com/watch?v=1_QCexcFawY&list=PLzfUx30ER9I0WrEmJUQTDcIJ5Ly6VyWd6&index=11 (10.04.2017).
- Feinberg, F.M., Kinneer, T.C., Taylor, J.R. (2013). *Modern marketing research. Concepts, methods and cases*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Gambetti, R.C., Graffigna, G. (2010). The concept of engagement. A systematic analysis of the ongoing marketing debate. *International Journal of Market Research*, 52 (6), 801–826.

- Grzegorzczak, A. (2013). *Mapy recepcji reklamy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kall, J. (2002). *Reklama*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Mniej znaczy więcej (18.06.2017). Neurohm Polska. Pobrano z: <http://neurohm.pl/>.
- Mościchowska, I., Rogoś-Turek, B. (2015). *Badania jako podstawa projektowania user experience*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mostafa, M.M. (2013). Functional neuroimaging applications in marketing: Some methodological and statistical considerations. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 17 (4), 343–372.
- Ohme, R., Matukin, M., Wolińska, D. (2011). Neurobadania: w głąb umysłu konsumenta. *Magazine Think Tank*, 9, 1–7.
- Relaunch marki Virgin (18.06.2017). Neurohm Polska. Pobrano z: <http://neurohm.pl/>.
- Renouvoise, P., Morin, C. (2007). *Neuromarketing: Understanding the „buy buttons” in your customer’s brain*. Nashville: SalesBrain LLC.
- Shao, W., Grace, D., Ross, M. (2014). Self-regulatory focus and advertising effectiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 33 (4), 612–633.
- Stasiuk, K., Maison, D. (2015). *Psychologia konsumenta*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Świda, J., Kabaja, B. (2013). Wykorzystanie technik neuromarketingowych do badań postrzegania opakowań produktów. *Marketing i Rynek*, 1, 26–30.
- Szymusiak, H. (2012). *Neurobiologiczne techniki stosowane w biznesie*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Volkswagen Passat (11.05.2017). Pobrano z: https://www.youtube.com/watch?v=1_QCexcFawY&list=PLzfUx30ER9IOWrEmJUQTDcIJ5Ly6VyWd6&index=1.
- Wąsikowska, B. (2015). Zastosowanie technik neuronauki poznawczej w zarządzaniu marketingowym. *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 13 (62), 145–156.
- Woźniczka, J. (2012). *Efekty reklamy i ich pomiar*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Wraca czas na EB (11.05.2017). Pobrano z: https://www.youtube.com/watch?v=_ubHw-QmToiA&list=PLzfUx30ER9IOWrEmJUQTDcIJ5Ly6VyWd6&index=4.
- Wrona, K. (2014). Neuromarketing i jego rola w budowaniu marki, wprowadzaniu innowacji produktowych oraz przekazach reklamowych. *Marketing i Rynek*, 3, 193–211.

Neuromarketing Research of Advertising Effectiveness – Examples of Application

Keywords: neuromarketing research, effectiveness of advertisement, neuro-methodologies, human psychological reactions

Summary. The aim of this article, which is of review and research-based character, is to explain the possibilities of application of neuromarketing research in order to estimate the effectiveness of advertising. Starting from the review of literature and internet sources as well as from research analysis, the effectiveness of advertising and possible use of neuro-

marketing research are described in the paper. Next, the matter of qualitative own research is presented, where the author was searching for answers to the following questions: is any kind of neuromarketing research (if any) applied in order to estimate the effectiveness of advertising? Who carries them out? What are they? What results do they bring? Finally, the case studies of neuro-methodologies applications in order to estimate the effectiveness of advertising are brought closer in the paper. Thus, the observations were made, such as: neuro-methodologies are highly useful, they allow to analyse the human reaction on various stimulants and are very often used. Social implications are both: positive – considering superior values of tested advertisement and negative – considering threats i.e. interference in processes in a living organism and controlling of their behaviours.

Translated by Beata Tarczydło

Cytowanie

Tarczydło, B. (2017). Neurobadania skuteczności reklamy – przykłady zastosowań. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 85–93.

Informacja i wiedza w organizacji

Katarzyna Róża Baran¹, Marek Jakubowski²

Politechnika Lubelska

¹Wydział Elektrotechniki i Informatyki

e-mail: k.baran@pollub.pl

²Wydział Zarządzania

e-mail: m.jakubowski@pollub.pl

Zaufanie w sieciach B+R – perspektywa neuromarketingu

Kody JEL: L00, M00, O00

Słowa kluczowe: zaufanie, sieci B+R, neuromarketing

Streszczenie. Działania marketingowe realizowane w podmiotach sektora nauki pozwalają na efektywną identyfikację potrzeb i oczekiwań, a także funkcyjną implementację wyników w sieciach B+R uczelni wyższych. Dążąc do wzmacniania i wspomagania działań marketingowych, poszukuje się innowacyjnych rozwiązań, które mogłyby wpływać na sieciową współpracę (B+R) opartą na zaufaniu. Na stopień zaufania wpływa wiele czynników. Wykorzystanie metodologicznych modeli do opisania różnorodnie definiowanego zaufania pozwala na jego lepszą obiektywizację. Mając na uwadze coraz większą interdyscyplinarność nauki, zasadne staje się rozważenie perspektywy neuromarketingu w kierunku nadzorowania zaufania w sieciach B+R. W artykule skupiono się na zagadnieniu zaufania, sieciach B+R, działaniach marketingowych uczelni wyższych oraz perspektywie neuromarketingu wspierającego współpracę B +R uczelni wyższych opartą na zaufaniu.

Wprowadzenie

W dzisiejszym świecie współpraca w sieciach badawczo-rozwojowych (B+R) często uwzględnia warunki ryzyka. Skupianie się wyłącznie na nich może utrudniać znacząco jakość relacji i zaangażowanie, a następnie negatywnie przejawiać się w wynikach współpracy – słabszych niż przewidywane. Według rankingów czynników będących

warunkiem sukcesu współpracy sieci B+R, najważniejsze jest zaufanie (Davenport, Davies, Grimes, 1999). Zaufanie odgrywa kluczową rolę we współpracy interorganizacyjnej. Pamiętając, że efektem działalności B+R są innowacje, warto byłoby zgłębić zagadnienie zaufania. Bieżąca literatura niedostatecznie analizuje problematykę zaufania w sieciach B+R. Zdaniem badaczy (Das, Teng, 2000) problem jest ważny, ponieważ wiele umów, kontraktów czy też porozumień kończy się niepowodzeniem – około 43–61%. Dlatego za zasadne uważa się poszukiwanie odpowiedzi dotyczących istoty zaufania, elementów składowych, zależności, roli i wpływu na sieć B+R. Zaufanie jest konstruktorem zależnym od kontekstu oraz sytuacji. Coraz bardziej rozwijająca się interdyscyplinarność badań naukowych, neuromarketing oraz cywilizacja nowoczesności, dają szansę na lepszą analizę zaufania w kontekście sieci B+R. Uczelnie wyższe w celu zapewnienia efektywności prac B+R powinny rozważyć:

- potrzeby i oczekiwania sektorów nauki,
- istotność wprowadzania innowacyjnych rozwiązań,
- rolę i poziom zaufania we współpracy,
- możliwość wykorzystania narzędzi informatyczno-elektrotechnicznych dla lepszej obiektywizacji i nadzorowania zaufania,
- możliwości neuromarketingu dla wspomagania sieci B+R.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zaufania w powiązaniu z sieciami B+R, omówienie zagadnień marketingu i innowacji uczelni wyższych, zaproponowanie interdyscyplinarnych badań dotyczących zaufania opartych na zagadnieniach technicznych i humanistycznych, m.in. neuromarketingu, elektroencefalografii, behawioryzmu, etyce oraz określenie perspektywy neuromarketingu w relacji do zaufania.

Pojęcie zaufania a sieci badawczo-rozwojowe

Zaufanie definiowane jest wielowymiarowo. Badacze przedstawiają różnorodne definicje (Sztompka, 2007; Resnick, Sawyer, Huddleston, 2015; Roberts, Reid, Schroeder, Norris, 2013; Butler, Giuliano, Guiso, 2016; PytlikZillig, Kimbrough, 2016; Cox, Kerschbamer, Neururer, 2016). Biorąc je pod uwagę, można stwierdzić, że zaufanie to wiara bądź wiedza, że przyszłe działania lub konkretny stan będą w przyszłości zgodne z naszymi oczekiwaniami. Zaufać można różnym obiektom: człowiekowi, przedmiotom, zwierzętom, instytucjom, a także religiom. We współpracy międzyludzkiej zaufanie wiąże się z uczciwością stron dla dobra interesów. Nie zawsze jednak jest ono wzajemne.

Zaufanie jest czynnikiem motywującym we współpracy, ponieważ pobudza do angażowania w działalność, jednocześnie zapewniając swobodę podejmowania

działań. Brak zaufania negatywnie wpływa na współpracę (Tyler, 2016; Sankowska, 2015). Zaufać można innym, a także sobie – to nieodłączny element ludzkiej egzystencji.

Dużą rolę zaufania w sieciach B+R można uzasadniać następująco:

- zaufanie to podstawa transferu wiedzy (szczególnego znaczenia nabiera w kontekście naukowych działań międzynarodowych oraz współpracy nad dużymi projektami badawczymi, z którymi wiążą się patenty i innowacyjne rozwiązania),
- zaufanie otwiera kreatywność i swobodę relacji (lepsze efekty współpracy można osiągnąć przez pozwolenie na wykazanie się kreatywnością oraz zapewnienie nieograniczonego kontaktu stron),
- zaufanie wzmacnia zaangażowanie w relację i podtrzymuje współpracę (relacja zaczyna się od zaufania i jeśli będzie dalej się na nim opierać, to może zbliżyć się do relacji wewnętrznej oraz ułatwić wzajemną komunikację i działanie).

Choć nie istnieje żadna powszechnie uznana miara zaufania w sieciach B+R, pomiarem zaufania międzyorganizacyjnego zajmowali się m.in. badacze:

- Ranjay Gulati – mierzenie przez dane archiwalne i identyfikację specyficznych rutyn organizacyjnych (Gulati, Nickerson, 2008),
- Akbar Zaheer – opracowanie mierników zaufania (Zaheer, Harris, 2008),
- Roger C. Mayer – konceptualizacja zaufania (Mayer, Gavin, 2005),
- Anna Sankowska – badania jakościowe i empiryczno-ilościowe (Sankowska, 2013, 2015).

We współpracy naukowo-badawczej często pojawia się wiele problemów związanych z brakiem wiarygodności stron, nierealistycznymi oczekiwaniami, brakiem uczciwości, zaufania czy też zaangażowania. Sukces we współpracy B+R uzależniony jest od wielu czynników (Davenport, Davies, Grimes, 1999), jednak najważniejsze z nich to wzajemny szacunek i zaufanie między partnerami.

Działalność badawczo-rozwojową rozumie się jako prace twórcze prowadzone systematycznie w celu zwiększenia zasobów różnorodnej wiedzy oraz znalezienia nowych zastosowań odkrytej wiedzy. B+R jest ważną kwestią dla konsorcjów, spółek prawa handlowego, ale w szczególności dla uczelni wyższych, które – będąc ośrodkami badawczo-rozwojowymi – mogą realizować duże projekty inwestycyjne (wdrażanie innowacji, współpraca z przemysłem). Obecnie poszukuje się rozwiązań organizacyjnych, które mogą zdynamizować naukę w Europie poprzez wspieranie potencjału innowacyjnego i kapitału ludzkiego (*Przewodnik...*, 2012). Działalność B+R obejmuje trzy rodzaje badań:

- badania podstawowe,

- badania przemysłowe,
- prace rozwojowe.

Zajmować się nią mogą nie tylko uczelnie wyższe, ale także jednostki naukowe, jednostki rozwojowe, organizacje, firmy badawczo-rozwojowe. Grupy te mogą nawiązać współpracę w ramach sieci B+R. Sieć B+R może mieć ograniczoną liczbę uczestników, którzy mają podobny problem do rozwiązania. Czas trwania współpracy często zależy od czasu poszukiwania i wdrożenia danego rozwiązania. W wyniku działań, w sieci powstają współzależności stanowiące granice wzajemnych dostosowań. Efekty działań sieci zależne są od trzech grup czynników (Heikkinen, Tahtinen, 2006):

- warunków początkowych (postrzeganie współzależności, wspólnota interesów),
- integratora sieci (rozpoznawanie sygnałów – wspólne interesy, współzależność w celu budowy, a następnie wzmacnianie sieci),
- procesów spajających potencjalnych uczestników sieci.

Działalność badawczo-rozwojową można rozpatrywać w zależności od przyjętego modelu. Na największą uwagę zasługuje (Christiansen, Vendelo, 2003) linearny model progresywny (techniczny) oraz model procesowo zorientowany na budowanie zaufania. Model linearny legitymizuje współpracę przez techniczne kompetencje oczekując na rezultat techniczny i nowe produkty. Jego długookresowym celem jest poprawa konkurencyjności. Odnosząc model do sieci B+R, zauważalne jest założenie, że między stronami będzie istniało już wzajemne zaufanie wymagane do realizacji wspólnych działań. Model procesowy ukierunkowany jest na większy zakres efektów, tj. reputacji i zaufania opartych na demonstracji. Pojawia się w nim legitymizacja własnej postawy, relacyjna współpraca oraz budowanie reputacji. Perspektywa procesowa w sieci B+R dużą uwagę kieruje na budowanie relacji i bliższej współpracy w przyszłości, celem zwiększenia korzyści z kolejnych projektów. Zaufanie w każdym z opisanych modeli znajduje inne miejsce, co nie zmienia faktu, że jest ono istotnym czynnikiem efektywnej współpracy badawczo-rozwojowej.

Zdaniem badaczy (Marshall, Nguyen, Bryant, 2005; Sonnenwald, 2004) o kształcie współpracy decyduje układ różnych typów zaufania i nieufności, zaś zaufanie rozwija się wraz z fazą współpracy. Powiązanie faz współpracy z typami zaufania przedstawia się następująco (Marshall, Nguyen, Bryant, 2005):

- faza formacji – zaufanie kalkulacyjne (analiza kosztów i korzyści),
- faza implementacji – zaufanie oparte na wiedzy (zrozumienie intencji partnerów)
- faza ewolucji – zaufanie identyfikacyjne (wzajemne zrozumienie i poparcie wzajemnych potrzeb)

W sieciach B+R pojawiają się różnorodne sytuacje, które wymagają ufności bądź nieufności w sferze kognitywnej i afektywnej (Sonnenwald, 2004). Rozwój kognitywnego i afektywnego zaufania można wspierać przez zastosowanie nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz ukształtowanie właściwych dla założeń struktur organizacyjnych. Zaufanie warunkuje zwartą i systematyczną współpracę, początkuje przyjaźń i ogranicza ryzyko niepowodzenia w działaniu. Nieufność powoduje ograniczenie współpracy lub jej brak, wzmożoną kontrolę działań, mniejsze szanse na przyjaźń i interakcje. Ważne są oczekiwane korzyści w sieci B+R oraz konsekwencje zaufania. Postrzegane korzyści z realizacji zadań wpływają na poziom zaufania. Jeżeli współpracujące strony kierują się maksymalizacją własnych korzyści, może pojawić się nadmierne zaangażowanie. Konsekwencje zaufania widoczne są w efektach działań i stopniu zaangażowania. Dla współpracy B+R kluczowe są: transfer wiedzy i informacji między stronami, jakość komunikacji, realizacja celów, inwestowanie zasobów własnych oraz możliwość kontynuowania współpracy w przyszłości.

W sferze technologii, zarządzania i informatyki zmiany zachodzą bardzo szybko. Dlatego też osiągnięcie sukcesu wymaga prowadzenia prac B+R dążących do tworzenia nowych rozwiązań technologicznych, biznesowych, a także opracowania koncepcji strategicznych. Oczywiście koncepcja realizacji prac B+R powinna być dobrze przemyślana, tj. mieć zaprojektowane procesy realizacyjne, opracowane standardy i procedury zarządzania projektami B+R, wdrożone mechanizmy zarządzania i monitorowania prac oraz wsparcie przez wybór narzędzi i planów potrzebnych przy pracach B+R. Ważną kwestią jest wzmacnianie kooperacji sektora nauki i biznesu. Mogą w tym pomóc odpowiednie narzędzia wspomagające działania marketingowe podejmowane w podmiotach sektora nauki, stwarzające możliwość efektywnego implementowania wyników prac B+R. Zauważalny stał się trend zwany „rewolucją innowacyjności” (Baruk, 2015), w którym szczególny nacisk kładzie się na racjonalne podejście do zarządzania działalnością innowacyjną i wiedzą będącą źródłem innowacji. Komercjalizacja innowacji zależy m.in. od rodzaju zarządzania, transferu technologii i podejścia uczelni oraz organizacji naukowo-badawczych. Przeobrażenia technologiczne częściowo wpływają na zmiany modelu innowacji. Nowe modele są bliższe potrzebom klienta. Efektywność procesu innowacji zależy od różnych czynników oraz od treści i zakresu działań. Działalność B+R jako proces innowacyjny wymaga coraz większych zasobów wiedzy i kapitału.

Instytucje szkolnictwa wyższego coraz bardziej konkurują między sobą oraz z różnymi organizacjami oferującymi nowe technologie. Samo promowanie produktów i źródeł wiedzy nie jest wystarczające. Dlatego uczelnie prześcigają

się w użyciu narzędzi marketingowych. Podejście *science to business marketing* powinno uwzględniać działalność, badania i edukację opartą na instrumentach marketingu (Baaken, Davey, Rossano, 2016). Podejmowanie przez uczelnie wyższe prac B+R można powiązać marketingowo. Słuszne wydaje się określenie celów w wymiarze strategicznym, operacyjnym, a także marketingowym. Mając dostęp do nowoczesnych technologii, uczelnie mogą je wykorzystać dla celów określenia sensowności sieci B+R, najkorzystniejszej jej struktury i formy przy uwzględnieniu poziomu zaufania między stronami. Zdaniem autorów, poszukiwanie i wskazywanie korelacji między reakcjami, emocjami i postawami stron sieci B+R w oparciu na narzędziach neuromarketingu w dużym stopniu może ułatwić określenie poziomu ufności i przewidywania najbliższej perspektywy współpracy.

Perspektywa neuromarketingu – badania EEG a emocje i zaufanie

Tajemnice ludzkiego mózgu są od wieków przedmiotem fascynacji badawczej. Analiza fal mózgowych i odpowiednich sygnałów ciała pozwala na badanie np. emocji, reakcji fizjologicznych, stanu mózgu czy prawidłowości odbioru bodźców zewnętrznych. Zagadnienie aktywności mózgowej znajduje swoje miejsce nie tylko w naukach medycznych, humanistycznych, ale także technicznych i ekonomicznych. Ekonomiczne podejście wiąże się m.in. z neuromarketingiem, który skupia się na badaniu reakcji psychofizjologicznych człowieka na dane oferty. Metodami badawczymi neuromarketingu są, np. EEG – elektroencefalografia, EEM – elektromiografia, neuroobrazowanie, funkcjonalny rezonans magnetyczny. Istotny rozwój można zauważyć w EEG (Kołodziej, Tarnowski, Majkowski, Rak, Dec, 2015; Liu i in., 2016; Fadzal, Mansor, Khuan, 2012). Wciąż rozwijane są metody selekcji, ekstrakcji i klasyfikacji. Zakłada się, że badania neuromarketingowe ułatwiają znajdowanie korelacji cech oraz monitorowanie zachowań ludzkich. W Instytucie Informatyki Politechniki Lubelskiej prowadzone są badania EEG w zakresie m.in. rozpoznawania mowy polskiej i określania reakcji na bodźce wizualne.

Opisane wcześniej pojęcie zaufania jest bardzo istotne przy podejmowaniu decyzji. Ludzkie zachowanie w sytuacjach decyzyjnych jest różne. Aby lepiej zrozumieć i zaufać drugiemu człowiekowi, należałoby przeanalizować procesy percepcji – postawy i motywacji. Zwykła obserwacja jest niewystarczająca. Pomocne może być np. narzędzie neuromarketingu – pomiar EEG (Kovac, Kuhn, Jong, 2016). Oczywiście neuromarketing może wzbudzać dyskusje etyczne, jednak wnioski przedstawiane chociażby przez S.J. Stantona (Stanton, Sinnott-Armstrong, Huettel, 2017) wyraźnie pokazują potencjał pozytywnego wpływu badań neuromarketingowych na społeczeństwo i konsumentów.

Diagnostyka emocji na użytek marketingu (oparta np. na elektroencefalografii), umożliwiła uzyskanie wielu wskaźników powiązanych w sposób istotny statystycznie. Badania takie mogą wspomóc również działania prowadzone w ramach sieci B+R, a także marketingu uczelni wyższych przez rozpoznawanie i analizę emocji, a następnie poszukiwanie korelacji z zaufaniem (stopniem oraz jego wagą). W dotychczasowej literaturze nie znaleziono prac, które podejmowałyby temat zaufania w sieciach B+R bazującego na wykorzystaniu narzędzi EEG oraz neuromarketingu. Na uwagę zasługują jednak pokrewne artykuły próbujące uzasadnić wagę zaufania i odpowiedzieć na pytanie: dlaczego zaufanie jest podstawą podejmowania decyzji? (Boudreau, McCubbins, Coulson, 2009; Jakubowski, Charlak, 2016). Metody neuroobrazowania stwarzają szansę usprawnienia działań marketingowych instytucji naukowych i badawczych (Wrona, 2014). Zrozumienie procesu podejmowania decyzji opartych na zaufaniu i wskazanie kluczowych czynników neuromarketingowych stanowi pewne wyzwanie. Aktywność mózgową na konkretne bodźce marketingowe wymaga szerszej analizy, rozpoczynając od strony fizjologicznej, a na marketingowej kończąc.

Zastosowanie neuromarketingu w sieciach B+R

Analizując konkurencyjność wyższych uczelni, stosuje się obecnie wiele metod badania efektywności naukowej uczelni, a do najczęściej używanych zaliczyć można:

- *peer review*, polegającą na analizie wskaźników ilościowych pracowników akademickich, doktorantów wraz z uwzględnieniem publikacji, patentów i wystaw z oceną ekspertów,
- ocenę orientacji badawczej uczelni liczoną stosunkiem doktorantów do całkowitej liczby studentów,
- bilans przychodów między wyższymi uczelniami z działalności naukowej, z uwzględnieniem grantów, kontraktów pochodzących z prywatnych funduszy,
- badanie wskaźników bibliometrycznych na podstawie liczby publikacji.

Każda z metod ma zalety i wady, np. ocena ekspercka jest często wykorzystywana przez instytucje przyznające granty badawcze, aby przydzielić środki uczelniom i ustalić wysokość przekazanych funduszy dla konkretnej uczelni z uwzględnieniem jej potencjału badawczego. Jedną z wad, o której warto wspomnieć, to wysokie koszty i praktycznie brak możliwości badania tych danych w skali międzynarodowej. W przypadku badania danych dotyczących nakładów finansowych przeznaczonych na rozwój badań, pojawia się problem pozyskiwania danych od uniwersytetów z różnych krajów z powodu stosowania różnych systemów finansowania.

Bibliometria wykorzystuje natomiast wskaźniki ilościowe produktywności naukowej. Użyte metody matematyczne oraz statystyczne w literaturze naukowej umożliwiają ocenę „produkcji naukowej”, wychodząc z założenia, że podstawą działalności naukowej jest produkcja wiedzy, mająca swoje odbicie w literaturze naukowej. Metoda ta jest dość prosta w implementacji oraz relatywnie tania, ponadto umożliwia szybką aktualizację danych oraz poszerzenie zakresu o inne uczelnie wyższe (Jakubowski, Charlak, Gryniewicz-Jaworska, 2014).

Działania neuromarketingowe w sieciach B+R mogą wspomagać obserwację zachowań ludzkich, określanie czynników decyzyjnych, badanie emocji jednostek czy podejmowanie decyzji. W aspekcie decyzyjnym neuromarketing powinien uwzględniać zachowanie etyczne. Manipulacja (kadrowanie) jest postrzegana jako narzędzie publiczne neuromarketingu wpływające na indywidualną perspektywę decydującego. Każdy wpływ, nawet najmniejszy, w pewnym stopniu wpływa na proces decyzyjny.

Podjęcie wyborów można rozpatrywać przez *framing*. Jest to zjawisko poznawcze (schemat interpretacji), w którym bodźce zewnętrzne, np. nowa informacja, zostają przypisane kategoriom bazując na wcześniej zdobytym doświadczeniu. *Framing*, w szerokim tego słowa znaczeniu, zachodzi w wielu procesach komunikacji i może być w pełni zrozumiany tylko w kontekście tych procesów. Efekt *framingu* polega na zrozumieniu i ocenie indywidualnego sposobu podejmowania odmiennych decyzji w sytuacji wyboru, wyrażającego wielokrotnie to samo znaczenie. Efekty *framingu* są zwykle traktowane jako dowód na brak spójności w podejmowaniu decyzji przez ludzi. Manipulacyjny charakter *framingu* spowodował popularność wśród aktorów dyskursu publicznego (najczęściej polityków, dziennikarzy).

Zastosowanie *framingu* można rozpatrywać w trzech kategoriach: *framing* atrybutów, *framing* ryzyka wyboru, *framingu* celu. W opracowywaniu *framingu* atrybutu, pojedynczy atrybut pojedynczego obiektu jest opisany pod względem pozytywnie wartościowanych proporcji lub równoważnych negatywnie wartościowanych proporcji. Podmiot jest wówczas zobowiązany do przedstawienia oceny obiektu opisanego w ten sposób. Obiekty opisane pozytywnym wartościowaniem są zazwyczaj oceniane korzystniej od przedmiotów opisanych w odniesieniu do odpowiadających wartości negatywnych (Levin, Schneider, Gaeth, 1998). Udowodniono, że zespoły badawczo-rozwojowe (B+R) uzyskują więcej środków, gdy ich oceny są sformułowane w kategoriach sukcesów niż porażek (Duchon, Dunegan, Barton, 1989).

We *framingu* ryzyka wyboru przedstawiane są dwie opcje wykonania zadania z wymuszonym wyborem, które można opisać pod względem rozmiarów

i prawdopodobieństwa przyrostu i spadku. Zwykle jedna z tych opcji jest pewna (w której pośredni efekt jest określony jako pewny), podczas gdy druga jest ryzykownym hazardem (w którym skrajnie dobrym i złym wartościom przypisano niezerowe prawdopodobieństwo). Przedstawiane scenariusze, pod względem wartości oczekiwanej, są identyczne, różnią się jedynie kontekstem. Teoria perspektywy przewiduje, że preferencje decydentów będą zależały od tego, jak sformułowany zostanie problem. Jeden z nich przedstawia się jako „zysk”, natomiast drugi jako „stratę”. W ramach tych wzorców, preferencje dla „pewniaka” wskazują niechęć do podejmowania ryzyka, natomiast preferencje dotyczące hazardu wskazują na poszukiwanie ryzyka.

Zastosowanie *framingu* celu zakłada nakłanianie do angażowania w określoną aktywność. Oferta zawiera opis zarówno korzyści wynikających z uczestnictwa w działalności, jak również odpowiednich ujemnych stron nieuczestniczenia. Najczęstszym rezultatem jest to, że odbiorcy są bardziej skłonni do angażowania się w działalność, gdy podkreśla się wady nieangażowania się w nią, zamiast korzyści z zaangażowania (Levin, Schneider, Gaeth, 1998).

Integralną częścią marketingu jest „wymiana”, w której dwie lub więcej organizacji lub osób dają i otrzymują coś wartościowego. M.R. Solomon (2017) sugerował również, że zachowania konsumentów obejmują wiele różnych podmiotów. Nabywcą i użytkownikiem produktu może nie być ta sama osoba. Ludzie mogą wpływać na proces zakupu. Organizacje mogą być zaangażowane w proces kupowania. Większość działań marketingowych koncentruje się na dostosowywaniu ofert do szczególnych okoliczności potrzeb i potrzeb segmentów docelowych. Często też stymuluje się już istniejące pragnienie przez reklamę i promocję sprzedaży, zamiast tworzyć pragnienia i emocje.

Zastosowanie zbiorów rozmytych w podejmowaniu decyzji

Człowiek często zmuszony jest podejmować różne decyzje. Ich istotą jest przede wszystkim znalezienie najlepszej opcji spośród niektórych możliwych (odpowiednich, dostępnych itd.). Wiele procesów decyzyjnych w realnym świecie odbywa się w środowisku, w którym cele, ograniczenia i konsekwencje możliwych działań nie są dokładnie znane. Jeśli jednak brak precyzji ma charakter jakościowy, teoria zbiorów rozmytych lepiej opisuje takie procesy.

Niech X będzie zbiorem rozwiązań alternatywnych, dla których zdefiniowano rozmyte preferencje podejścia decydenta. Następnie, zgodnie z teorią Tanino (1988), rozmyte preferencje prezentowane są przez:

- a) rozmyty wybór, który stanowi reprezentację jego ogólnych preferencji; jest to opisane przez podzbiór X , tj. przez funkcję przynależności μ na

- zbiornie X , której wartość $\mu(x)$ oznacza stopień preferencji x , lub stopień, do którego x jest wybrany jako pożądana alternatywa;
- b) rozmytą funkcję użyteczności, którą opisuje się jako odwzorowanie rozmyte v , łączące rozmyty podzbiór przestrzeni wartości użytkowych (zwykle przestrzeń liczb rzeczywistych R) z każdą alternatywą x , $v : X \times R \rightarrow [0, 1]$, gdzie $v(x, t)$ oznacza stopień, w jakim wartość użytkowa alternatywa x jest równa t ;
- c) rozmytą relację preferencji, która opisana jest przez rozmytą binarną relację R na X , to jest na zbiorze rozmytym na zbiorze wartości $X \times X$, charakteryzującym się funkcją przynależności $\mu_R : X \times X \rightarrow [0, 1]$, gdzie $\mu(x_i, x_j)$ oznacza stopień preferencji alternatywnego x_i względem x_j .

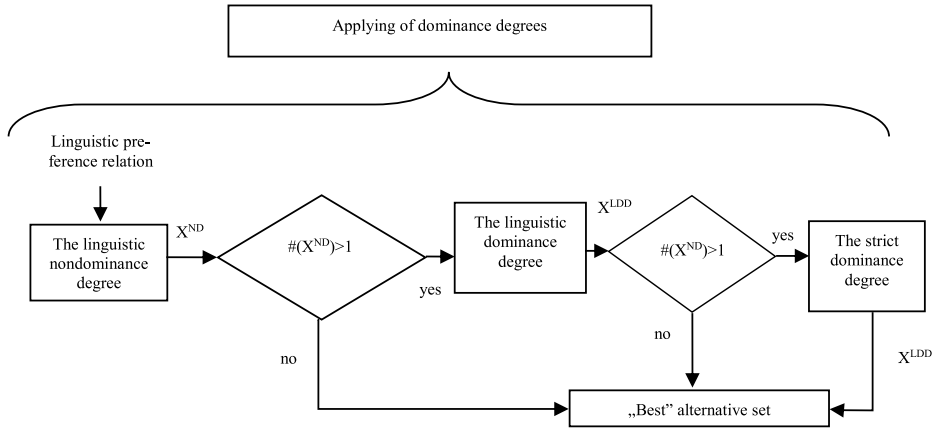
Użycie relacji preferencji rozmytych w sytuacjach podejmowania decyzji do wypowiedzania opinii decydentów na temat zbioru alternatywnego, w odniesieniu do niektórych kryteriów, wydaje się być użytecznym narzędziem w modelowaniu procesów decyzyjnych. Pojawiają się one w bardzo naturalny sposób, gdy chce się skupić preferencje decydentów na grupy. Załóżmy, że X jest ograniczonym zbiorem rozwiązań alternatywnych $X = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}$, gdzie można będzie zdefiniować zachowanie preferencji decydenta względem X , jako macierz $n \times n$.

W problemach decyzyjnych stosuje się stopnie preferencji, takie jak: lingwistyczny stopień przewagi oraz stopień przewagi ścisłej. Definiowanie lingwistycznego stopnia przewagi, który działa na alternatywny zbiór, wygląda następująco:

$LDD(x_i) = F_{Q_{i \neq j}}(p_{ij})$ (1), gdzie F_Q jest operatorem LOWA, którego wagi są zdefiniowane przy użyciu względnego kwantyfikatora Q , i którego składniki są elementami odpowiedniego rzędu P , to jest dla x_i zbioru $n - 1$ etykiet $\{p_{ij} \mid j = 1, \dots, n \text{ and } i \neq j\}$.

Kolejny stopień preferencji, jakim jest stopień ścisłej przewagi, zdefiniowano jako rzeczywisty stopień, który działa na alternatywny zbiór jako $SDD(x_i) = Q(r_i / n - 1)$ (2), gdzie $r_i = \#\{x_q \in X \mid p_{iq} > p_{qi}\}$ (3) i $\#$ oznacza zbiór dla głównego wyrażenia.

Powyższe stopnie preferencji mogą być zastosowane w problemach decyzyjnych z relacją preferencji reprezentującą opinie decydentów za pomocą procesu selekcji, jak pokazano na rysunku 1.



Rysunek 1. Proces wyboru

Źródło: Skala, 1975.

Stosując stopień nondominacji lingwistycznej w odniesieniu do relacji preferencji językowych, otrzymuje się zbiór maksymalnych nondominantnych alternatyw, X^{ND} jako:

$$X^{ND} = \{x \in X \mid \mu_{ND}(x) = \text{Max}_{y \in X} [\mu_{ND}(y)]\} \quad (4)$$

Jeśli $\# X^{ND} > 1$, to stosuje się lingwistyczny stopień przewagi na X^{ND} , a otrzyma się zestaw niesklasyfikowanych alternatyw z maksymalnym stopniem dominacji lingwistycznej X^{LDD} , jako:

$$X^{LDD} = \{x \in X^{ND} \mid LDD(x) = \text{Max}_{y \in X^{ND}} [LDD(y)]\} \quad (5)$$

Ostatecznie, jeśli $\# X^{LDD} > 1$, to wtedy stosuje się stopień ścisłej przewagi na X^{LDD} i uzyskuje się końcowy zbiór rozwiązań alternatywnych procesu wyboru, X^{SDD} , jako:

$$X^{SDD} = \{x \in X^{LDD} \mid SDD(x) = \text{Max}_{y \in X^{LDD}} [SDD(y)]\} \quad (6)$$

Czasami zestaw maksymalnych nondominantnych alternatyw jest tworzony przez wszystkie możliwe alternatywy. Może się to zdarzyć z powodu istnienia równowagi między wszystkimi alternatywami lub istnienia niespójności wśród opinii wszystkich decydentów. W tych przypadkach zastosowanie dwóch ostatnich stopni dominacji ma większe zastosowanie, ponieważ umożliwia wskazać niespójność i ustalić najlepszy zbiór alternatywny (Skala, 1975).

Podsumowanie

W świecie szybkich decyzji i ogromnych przedsięwzięć, niepodważalnie ważnym elementem współpracy ludzkiej jest zaufanie. W sektorze B+R wpływa ono na budowanie relacji i przebieg współpracy. Jego brak stwarza problemy w porozumiewaniu się bądź zmniejsza efektywność wyników końcowych.

Zasadność tworzenia sieci B+R uargumentowana jest korzyściami, jakie mogą uzyskać partnerzy sieci (wspólnie i osobno) w stosunku do pojedynczego działania. Zaufanie w sieci B+R powinno wiązać się z korzyściami ekonomicznymi oraz strategicznymi. Korzyści są wynikiem współpracy – relacji między stronami, współzależności czy też stopnia realizacji celów.

Budowa zaufania w sieci B+R wiąże się z zaangażowaniem, chęciami i wysiłkiem poświęconym na współpracę oraz wpływa na sukces sieci. Nastawienie stron na krótkoterminowe korzyści przyczynia się do ograniczenia ukierunkowywania i rozwijania w stronę innowacji. Rozwój technologii i wiedzy wymaga stymulacji i podejmowania projektów nawet wysokiego ryzyka.

Tworzenie sieci B+R wymaga jednak uwzględnienia także innych czynników. Podejmowanie decyzji jest wyborem najlepszej opcji z dwóch lub więcej możliwości, a dokonany wybór powinien być prawdopodobnie najlepszym. Na podejmowane decyzje mają wpływ złożone czynniki psychologiczne. Na stopień zaufania wpływają m.in. relacje między osobami, bodźce środowiskowe czy czynniki kulturowe. Zastosowanie neuromarketingu przez odpowiednie kreowanie marki, wprowadzanie innowacji i budowanie skutecznych przekazów może umożliwić usprawnienie działań marketingowych, zwiększenie atrakcyjności i konkurencyjności instytucji B+R.

Bibliografia

- Baaken ,T., Davey, T., Rossano, S. (2016). Marketing – making a difference for entrepreneurial universities. W: C. Plewa, J. Conduit (red.), *Making a difference trough marketing* (s. 247–265). Singapore: Springer.
- Baruk, J. (2015). Zarządzanie działalnością innowacyjną w organizacjach naukowych i badawczo-rozwojowych. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, 17 (3), 121–145.
- Boudreau, Ch., McCubbins, M.D., Coulson, S. (2009). *When institutions induce trust: Insights from EEG and timed-response experiments*. Pobrano z: <http://ssrn.com/abstract=1301770>..
- Butler, J.V., Giuliano, P., Guiso, L. (2016). The right amount of trust. *Journal of the European Economic Association*, 13 (5), 1155–1180.

- Christiansen, J.K., Vendelo, M.T. (2003). The role of reputation building in international R&D project collaboration. *Corporate Reputation Review*, 5 (4), 304–329.
- Cox, J.C., Kerschbamer, R., Neururer, D. (2016). What is trustworthiness and what drives it? *Games and Economic Behavior*, 98, 197–218.
- Das, T.K., Teng, B. (2000). Instabilities of strategic Alliance: an internal tensions perspective. *Organization Science*, 11 (1), 77–101.
- Davenport, S., Davies, J., Grimes, C. (1999). Collaborative research programmes: building trust form difference. *Technovation*, 19, 169–187.
- Duchon, D., Dunegan, K.J., Barton, S.L. (1989). Framing the problem and making decisions: The facts are not enough. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 36 (1), 25–27.
- Fadzal, C.W., Mansor, W., Khuan, L.Y. (2012). Analysis of EEG signal from right and left hand writing movements. W: *2012 IEEE Control and System Graduate Research Colloquium* (s. 354–358). Shah Alam, Selangor, Malaysia: IEEE.
- Gulati, R., Nickerson, J.A. (2008). Interorganizational trust, governance choice and exchange performance. *Organization Science*, 19 (5), 688–708.
- Heikkinen, M.T., Tahtinen, J. (2006). Managed formation process of R&D networks. *International Journal of Innovation Management*, 10 (3), 271–298.
- Jakubowski, M.A., Charlak, M. (2016). Paradygmat kognitywistyczny w badaniach procesów zarządzania i nauczania w szkole wyższej. W: H. Rarot (red.), *Humanistyka a nauki ścisłe* (s. 112–128). Lublin: Politechnika Lubelska.
- Jakubowski, M.A., Charlak, M., Gryniewicz-Jaworska, M. (2014). Some problems with measuring productivity and management in higher education. W: E. Bojar, J. Słoniec (red.), *Sustainable development in the regions and countries: management and marketing* (s. 81–91). Lublin: Politechnika Lubelska.
- Kołodziej, M., Tarnowski, P., Majkowski, A., Rak, R.J., Dec, D. (2015). Rejestracja i analiza sygnału EEG na użytek neuromarketingu. *Przegląd Elektrotechniczny*, 5, 9–12.
- Kovac, K., Kuhn, M.M., Jong, N. (2016). Neuromarketing: The effect of attitudes on the perception of external business communication. W: L. Petruzzellis, R. Winer (red.), *Rediscovering the essentiality of marketing, developments in marketing science: Proceedings of the academy of marketing science* (s. 95–96). Switzerland: Springer.
- Levin, I.P., Schneider, S.L., Gaeth, G.J. (1998). All frames are not created equal: A typology and critical analysis of framing effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76, 149–188.
- Liu, Y.J., Yu, M., Zhao, G., Song, J., Ge, Y., Shi, Y. (2016). Real-time movie-induced discrete emotion recognition from EEG signals. *IEEE Transactions on Affective Computing, PP* (99). Pobrano z: <http://dx.doi.org/10.1109/TAFFC.2017.2660485>.
- Marshall, R.S., Nguyen, T.V., Bryant, S.E. (2005). A dynamic model of trust development and knowledge sharing in strategic alliances. *Journal of General Management*, 31 (1), 41–57.

- Mayer, R.C., Gavin, M.B. (2005). Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48 (5), 874–888.
- Przewodnik dla ośrodków badawczo-rozwojowych. Zagadnienia wybrane* (2012). COWI, EPRD Policy & Development. Pobrano z: www.projektsims.eu/sites/default/files/aktualnosci/pliki_do_pobrania/przewodnik_jaspers.pdf.
- PytlikZillig, L.M., Kimbrough, Ch.D. (2016). Consensus on conceptualizations and definitions of trust: Are we there yet? W: E. Shockley, T.M.S. Neal, L.M. PytlikZillig, B.H. Bornstein (red.), *Interdisciplinary perspective on trust* (s. 17–47). Switzerland: Springer.
- Resnick, H.E., Sawyer, K., Huddleston, N. (2015). *Trust and confidence at the interfaces of the life sciences and society: Does the public trust science? A workshop summary*. Washington: The National Academies Press.
- Roberts, M.R., Reid, G., Schroeder, M., Norris, S.P. (2013). Casual or spurious? The relationship of knowledge and attitudes to trust in science and technology. *Public Understanding of Science*, 22 (5), 624–641.
- Sankowska, A. (2015). *Analiza zaufania w sieciach badawczo-rozwojowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sankowska, A. (2013). Zaufanie w sieci badawczo-rozwojowej jednostek naukowych. Rola jednostki inicjującej. *Nauki o Zarządzaniu*, 14 (1), 80–88.
- Skala, H.J. (1975). *Non-archimedean utility theory*. Netherlands: Springer.
- Solomon, M.R. (2017). *Consumer behavior: Buying, having, and being*. United States: Pearson.
- Sonnenwald, D.H. (2004). Managing cognitive and affective trust in conceptual R&D organization. W: M.L. Huotari, M. Iivonen (red.), *Trust in knowledge management and systems in organizations* (s. 82–106). Hershey: Idea Group Publishing.
- Stanton, S.J., Sinnott-Armstrong, W., Huettel, S.A. (2017). Neuromarketing: Ethical implications of its use and potential misuse. *Journal of Business Ethics*, 144 (4), 799–811.
- Sztompka, P. (2007). *Zaufanie: fundament społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Tanino, T. (1988). Fuzzy preference relations in group decision making. W: J. Kacprzyk, M. Roubens (red.), *Non-conventional preference relations in decision making* (s. 54–71). Berlin–Heidelberg: Springer.
- Tyler, T.R. (2016). Trust in the twenty-first century. W: E. Shockley, T.M.S. Neal, L.M. PytlikZillig, B.H. Bornstein (red.), *Interdisciplinary perspectives on trust* (s. 203–2015). Switzerland: Springer.
- Wrona, K. (2014). Neuromarketing i jego rola w budowaniu marki, wprowadzaniu innowacji produktowych oraz w przekazach reklamowych. *Marketing i Rynek*, 3, 193–211.
- Zaheer, A., Harris, J. (2008). Interorganizational trust. W: O. Shenkar, J. Reuer (red.), *Handbook of strategic alliances* (s. 169–197). Thousand Oaks: Sage.

Trust in R&D Networks – Neuromarketing Perspective

Keywords: trust, R&D networks, neuromarketing

Summary. Marketing activities carried out in the subjects of the science sector, allow for effective identification of needs and expectations as well as functional implementation of results in the R&D networks of universities. In an effort to strengthen and support marketing efforts, researchers seek innovative solutions that can impact on networked (R&D) cooperation based on trust. The level of trust is influenced by many factors. The use of methodological models to describe a variety of defined trust allows for better objectivity. Given the increasing interdisciplinarity of science, it is legitimate to consider the prospect of neuromarketing in the direction of trust in R&D networks. The paper focuses on trust, R&D networks, universities marketing activities and the neuromarketing perspective that supports trust-based R&D cooperation of universities.

Translated by Katarzyna Róża Baran

Cytowanie

Baran, K.R., Jakubowski, M. (2017). Zaufanie w sieciach B+R – perspektywa neuromarketingu. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 97–111.

Agnieszka Bojanowska

Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
e-mail: a.bojanowska@pollub.pl

Projekt ogólnopolskiego badania rynkowego dotyczącego wykorzystania koncepcji CRM w sektorze MSP

Kody JEL: M21, M31

Słowa kluczowe: zarządzanie relacjami z klientami, CRM, MSP, badania rynkowe, małe i średnie przedsiębiorstwa, projekt

Streszczenie. Przeprowadzenie ogólnopolskich badań dotyczących obrazu wdrożenia CRM w małych i średnich polskich przedsiębiorstwach wymaga wielu przygotowań i starannie zaprojektowanego narzędzia badawczego. Zaproponowano kompleksowe rozwiązanie, które, przy odpowiednim finansowaniu, pozwoli na przeprowadzenie takiego badania. W artykule wykazano przesłanki skłaniające do jego przeprowadzenia. Wskazano na braki w istniejącym stanie wiedzy na temat tego, jak wygląda wykorzystanie koncepcji CRM w sektorze MSP. Zaprezentowano cele badania, hipotezy badawcze oraz metodykę badań obejmującą metodę badawczą, dobór próby badawczej, czas i sposób przeprowadzenia badania. Niniejsze rozważania mogą pomóc w konstruowaniu podobnych badań w przyszłości.

Wprowadzenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie projektu ogólnopolskiego badania rynkowego odnośnie do wdrożenia koncepcji zarządzania relacjami z klientami (CRM) w MSP. Przyjęto w nim tezę, że możliwe i celowe jest zaprojektowanie ogólnopolskiego badania rynkowego dotyczącego wdrożenia koncepcji zarządzania relacjami

z klientami (CRM) w MSP. Przedstawiono problem zaprojektowania niniejszego badania w podejściu od ogółu do szczegółu. Zaproponowano metodę badawczą, czas i sposób przeprowadzenia badania, uzasadniono dobór próby badawczej oraz wskazano sposób ustalenia jej liczebności. W końcowej części artykułu podjęto tematykę istotności planowanego badania w odniesieniu do jego kosztów oraz płynących z niego korzyści.

Geneza projektu oraz aktualny stan wiedzy

Przesłanki przemawiające za podjęciem tematu przez autorkę to:

1. Rynek MSP stał się przedmiotem analiz dostawców systemów informatycznych, w szczególności CRM.
2. Rośnie udział sektora MSP w tworzeniu PKB – do 2012 roku oscylował on między 47,3 a 48,6%, a od 2013 roku wynosi 50%.
3. Badanie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) pokazuje, że co drugi przedsiębiorca planował do końca 2016 roku rozpocząć inwestycje w swojej firmie, czyli może to być inwestycja w system CRM.
4. W ciągu ostatnich 15 lat, w sposób usystematyzowany, nie prowadzono badań odnośnie do wdrożenia systemu CRM w MSP w Polsce. Prowadzone wycinkowe badania przeważnie dotyczą wdrożenia software CRM.
5. Takie badania mogą przynieść wymierne korzyści w poszerzeniu wiedzy na temat budowania relacji z klientami w MSP, pozwolić na stworzenie nowej i modyfikację już istniejącej teorii CRM.
6. Badania mogą być również pomocne dla dostawców systemów CRM oraz firm consultingowych zajmujących się systemami CRM. Mogą pozwolić na lepsze dopasowanie oferty do potrzeb MSP.
7. Badania te mogą być przydatne również dla firm z sektora MSP. Mogą być pogłębiane na potrzeby konkretnych przedsiębiorstw.

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że za przedsiębiorstwo uważa się organizację ukierunkowaną na zysk, w której możliwe jest wybranie i/lub stworzenie własnej filozofii i systemu CRM. Obowiązująca w Polsce definicja małych i średnich firm została ujęta w ustawie z 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej. Zawarte w ustawie zapisy dotyczące kwalifikowania MSP mają charakter kryteriów ilościowych. Do grupy podmiotów zaliczanych do tego sektora należą:

- mikroprzedsiębiorstwa, do których zalicza się podmioty, które w co najmniej jednym z dwóch lat obrotowych średniorocznie zatrudniały mniej niż 10 pracowników oraz osiągnęły roczny obrót netto ze sprzedaży

- towarów, usług i wyrobów oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości 2 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości 2 mln euro,
- małe przedsiębiorstwa to podmioty, które w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniały średniorocznie nie mniej niż 50 pracowników i osiągnęły roczny obrót ze sprzedaży nieprzekraczający 10 mln euro lub sumy aktywów bilansu na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły 10 mln euro,
 - średnie przedsiębiorstwa to podmioty, które w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniały średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz osiągnęły roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości 50 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości 43 mln euro (Wach, 2004).

Za koncepcję CRM, na potrzeby niniejszego artykułu, będzie uważana filozofia CRM wraz ze współpracującym systemem CRM. Na system CRM składają się narzędzia informatyczne oraz inne wspomagające budowanie trwałych relacji klient – firma oraz procesy i procedury związane z szeroko pojętą obsługą klienta. Pod pojęciem filozofii CRM rozumie się zaś koncepcyjne, zakorzenione w kulturze organizacyjnej podejście do zarządzania relacjami z klientami w firmie.

Dotychczasowe badania dotyczące wdrożenia koncepcji CRM w MSP na polskim rynku nie są zbyt szczegółowe. Raport „Kompetencje cyfrowe polskich małych i średnich przedsiębiorstw” wskazuje jedynie, że zaledwie 28% polskich MSP korzysta z CRM lub ERP, podczas gdy w UE15 – 45% (Śledziwska, Włoch, 2015). W 2009 roku tematykę tę podjęto w odniesieniu do amerykańskich przedsiębiorstw (Peltier, Schibrowsky, Zhao, 2009). Próba badawcza w tym przypadku wyniosła 386 spośród małych amerykańskich firm handlowych. Badano czynniki związane z czterema obszarami: otoczeniem zewnętrznym (niepewność rynku i wrogość otoczenia), cechami technologii CRM (korzyść względna i koszty zmiany), cechami właściciela firmy (wiedza o CRM, podejście do ryzyka i zmian, wiek, wykształcenie) oraz cechami firmy (długość istnienia, liczba pracowników, wielkość sprzedaży) (Kmieciak, 2010). Ogólnie badania dotyczące wdrożenia koncepcji CRM oraz zarządzania danymi klientów prowadzone były na stosunkowo niewielkich (do 400 podmiotów) próbach badawczych w USA oraz Irlandii (badanie szerzej opisane w pracy Harrigana, Ramsey i Ibbotsona, 2009).

W 2009 i 2010 roku Główny Urząd Statystyczny badał też problematykę wykorzystania systemów informatycznych ERP i CRM przez polskie przedsiębiorstwa (tab. 1).

Tabela 1

Przedsiębiorstwa używające systemów CRM w 2010 roku (%)

Przedsiębiorstwa	Używanie oprogramowania CRM do zarządzania informacjami o klientach pozwalającego na:	
	zbieranie, przechowywanie informacji o klientach oraz zapewnienie dostępu do nich innym komórkom przedsiębiorstwa	analizowanie informacji o klientach w celach marketingowych (ustalanie cen, zarządzanie promocjami, definiowanie kampanii, kanałów dystrybucji itp.)
Małe	12,7	10,3
Średnie	26,2	20,6
Duże	46,4	34,5

Źródło: Tomkiewicz, 2011.

Według informacji GUS, do 2010 roku zaledwie 500 polskich przedsiębiorstw wdrożyło system CRM o zaawansowanej funkcjonalności i były to w większości duże firmy. Wśród małych i średnich przedsiębiorstw systemy informatyczne nie są już tak popularne. Korzysta z nich tylko 5% małych i 20% średnich firm. Najczęściej rozwiązania te wprowadzane są przez firmy z branży zajmującej się produkcją i dystrybucją energii elektrycznej, gazu i ciepła (ok. 26%). Natomiast najmniejsze zainteresowanie wykazują przedsiębiorstwa zajmujące się budownictwem (ok. 5%) (Gugała, 2011). Badania GUS dotyczyły głównie stosowania oprogramowania CRM, nie zostały zaś do tej pory pogłębione o podejście do CRM jako do całościowej koncepcji zarządzania, łącznie z filozofią. Wynika to z samej definicji CRM przyjętej przez GUS, według której CRM to system służący do zarządzania informacjami o klientach, pozwalający na zbieranie, przechowywanie i analizowanie informacji (Piotrowska, 2017). Nie ma tu więc mowy o zakorzenionym w kulturze organizacyjnej podejściu do klienta w ramach filozofii CRM. Planowane badania nie mają za zadanie określenia, czy CRM został wdrożony czy nie, ale mają mieć pogłębiony charakter i odpowiedzieć na wiele pytań badawczych związanych z budowaniem relacji klient–firma przy wsparciu koncepcji CRM (filozofii i narzędzi).

Cele badania

Planowane cele badania to:

1. Określenie, czy przedsiębiorstwa z sektora MSP w Polsce są świadome konieczności budowania trwałych więzi z klientami. Jakie przesłanki przekonują MSP do budowania tych więzi?

2. Określenie, w jakiej części przedsiębiorstw z sektora MSP koncepcja CRM została wdrożona celowo, a w jakiej relacje z klientami budowane są intuicyjnie. Zakłada się również, że mogą istnieć przedsiębiorstwa, które nie budują z klientami trwałych relacji.
3. Określenie stanu wiedzy na temat koncepcji CRM w sektorze MSP. Istotne jest ustalenie, czy brak wdrożenia koncepcji CRM nie wynika po prostu z braku wiedzy na temat jej istnienia. W przedsiębiorstwach, które mają wdrożony CRM, należy określić, czy koncepcja została odpowiednio zdefiniowana w warunkach danej firmy oraz czy jej założenia są prawidłowo rozumiane.
4. Identyfikacja powodów, dla których niektóre przedsiębiorstwa z sektora MSP nie planują budowania trwałych związków z klientami. Na etapie planowania badań można założyć, że te powody to:
 - brak konkurencji na danym rynku,
 - brak środków na wdrożenie,
 - brak wiedzy na temat konieczności budowania trwałych relacji z klientami,
 - niezauważanie wystarczających przesłanek do wdrożenia koncepcji CRM,
 - zbyt duży opór pracowników przed zmianami,
 - specyficzna działalność, która wyklucza budowanie trwałych związków z klientami.
5. Identyfikacja celów wdrożenia koncepcji CRM w poszczególnych przedsiębiorstwach – w ramach planowanego badania można określić, dlaczego przedsiębiorstwa decydują się na wdrożenie koncepcji zarządzania relacjami z klientami. Istotne jest poznanie przesłanek, które skłaniają firmy do usystematyzowania swoich kontaktów z klientami. Na etapie planowania badań można założyć, że te przesłanki to dążenia do:
 - pozyskania nowych klientów,
 - rozpowszechnienia pozytywnej opinii o firmie na rynku,
 - zmniejszenia fluktuacji klientów,
 - pozyskania szerokiego spektrum wiedzy o klientach,
 - zwiększenia zysku pochodzącego od stałych klientów,
 - wyłonienia grupy najbardziej rentownych klientów,
 - uporządkowania kontaktów z klientami,
 - zwiększenia skuteczności kampanii marketingowych,
 - ułatwienia pracy działu obsługi klienta.Możliwe jest, że badane firmy wykażą inne przesłanki, które oczywiście zostaną wzięte pod uwagę podczas sporządzania raportu z badań.
6. Określenie tego, jaką wiedzę na temat swoich klientów mają polskie firmy z sektora MSP. Istotne jest określenie, czy firma posiada bazę danych

- klientów, czy też opiera się na rozwiązaniach intuicyjnych, które nie podlegają kwantyfikacji.
7. Określenie stopnia zaawansowania wdrożenia koncepcji CRM w firmach MSP. W ramach badań istotne będzie uzyskanie odpowiedzi na pytania:
 - jak silnie i w jakim kształcie wdrożona koncepcja CRM wpisuje się w kulturę organizacyjną badanego przedsiębiorstwa?
 - jakie są oczekiwania przedsiębiorstwa wobec koncepcji CRM?
 - jakie korzyści odniosły przedsiębiorstwa z wdrożenia koncepcji CRM?
 - jakie wdrożono oprogramowanie?
 8. Określenie korzyści, jakie firmy, według własnej oceny, uzyskały dzięki wdrożeniu CRM.
 9. Określenie ewentualnych czynników ryzyka wdrożenia koncepcji CRM w firmie.
 10. Określenie kosztów i nakładów przedsiębiorstwa związanych z koncepcją CRM.

Metodyka badań

Zakłada się, że badanie wśród polskich przedsiębiorstw z sektora MSP zostanie przeprowadzone na początku 2018 roku, ale uzależnione jest to od sposobów i możliwości finansowania badania. Planuje się przeprowadzenie badania we współpracy z wyspecjalizowaną firmą badawczą. Pozwoli to na osiągnięcie wysokiej jakości materiału do dalszych analiz.

Wśród wszystkich polskich firm według danych z 2014 roku większość (99,8%) stanowią przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie – jest ich odpowiednio 1,76 mln, 59,2 tys. oraz 15,5 tys. (Tarnawa, Skowrońska, 2016). Odnosząc się do podobnych badań przeprowadzanych na inne zagadnienia wśród małych i średnich przedsiębiorstw w całej Polsce, można założyć, że próba badawcza wyniesie ok. 500 przedsiębiorstw. Przykładem takich badań, użytych do porównania, może być badanie przeprowadzone przez PARP, które posłużyło do stworzenia „Raportu o stanie sektora MSP w Polsce”. W badaniu tym uczestniczyły 683 przedsiębiorstwa.

Minimalna liczebność próby obliczana będzie za pomocą klasycznych metod estymacyjnych dla dwóch szacowanych parametrów: średniej M oraz proporcji p . Można założyć, że szacowana jest nieznaną wartość parametru populacji w postaci średniej M na podstawie wyników pomiaru próby n -elementowej. Jeżeli zakładane jest, aby przy danym poziomie ufności $1-a$ dopuszczalny błąd szacunku średniej M nie przekroczył z góry określonej wartości e , to niezbędną do osiągnięcia tego celu wielkość próby oblicza się ze wzoru:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \sigma^2}{e^2},$$

gdzie: Z_{α} – wielokrotność standardowego błędu średniej odczytana z tablic dla $1-\alpha$; zaś e – ustalony wcześniej dopuszczalny błąd szacunku parametru M .

Dla planowanego badania poziom ufności powinien wynieść 0,95. Parametr s można oszacować na podstawie wyników planowanego badania pilotażowego, które może zostać przeprowadzone w województwie lubelskim na ok. 40 przedsiębiorstwach z sektora MSP. Dopuszczalny błąd szacunku średniej M zostanie z góry oszacowany na 5.

Uczestnikami planowanego badania będą osoby zarządzające firmami mającymi siedziby na terenie Polski i które można zakwalifikować do mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw. Badanie będzie anonimowe, a jego uczestnicy będą mogli zapoznać się z wynikami po jego zakończeniu. Zakłada się, że rozkład wielkości firm w ramach próby badawczej będzie równomierny.

Planuje się zastosowanie narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankietowego. Badanie zostanie przeprowadzone metodą CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*), która pozwala na dotarcie w krótkim czasie do dużej grupy respondentów. Dzięki zastosowaniu specjalistycznego oprogramowania oraz profesjonalnych ankieterów, eksport danych po zakończonym badaniu jest bardzo szybki, a tym samym czas oczekiwania na raport krótszy.

Kwestionariusz badawczy zostanie sporządzony na podstawie następujących hipotez badawczych:

1. Im większe przedsiębiorstwo, tym większe jest zainteresowanie koncepcją CRM i wiedza na jej temat w przedsiębiorstwie.
2. Niektóre przedsiębiorstwa nie są zainteresowane (z różnych względów) budowaniem trwałych relacji z klientami.
3. Wdrożenie koncepcji CRM przynosi firmie wymierne korzyści ilościowe oraz jakościowe.
4. Stopień wdrożenia CRM zależy od wielkości przedsiębiorstwa oraz jego wiedzy na temat tej koncepcji.
5. Polskie MSP w większości są świadome konieczności budowania trwałych więzi z klientami.
6. Koncepcja CRM wdrażana jest przede wszystkim po to, żeby uzyskać większy zysk z kontaktów ze stałymi klientami.
7. Cele wdrożenia koncepcji CRM są, istotnie statystycznie, powiązane z wielkością przedsiębiorstwa.

8. Im mniejsza firma, tym więzi z klientem są częściej opierane na kontaktach interpersonalnych i zarządzane intuicyjnie.
9. Im większa firma, tym bardziej usystematyzowane są bazy danych klientów.
10. Firmy z wdrożonym CRM charakteryzują się większą wiedzą tej filozofii oraz o technologii ją wspierającej.

Szacowane koszty i korzyści badania oraz identyfikacja ewentualnych problemów

Jak wcześniej wspomniano, planowane badanie ma zostać przeprowadzone przy współpracy z wyspecjalizowaną firmą badawczą. Koszty przeprowadzenia jednostkowego badania w takim przypadku wynoszą ok. 100 zł, czyli zakładając, że poddanych badaniu zostanie ok. 500 przedsiębiorstw z sektora MSP, to koszt takiego badania powinien wynieść ok. 50 000 zł. Wnioski z przeprowadzonego badania pozwolą odpowiedzieć na wiele pytań badawczych i w dużej mierze przyczynią się do poszerzenia wiedzy na temat stanu aktualnego wdrożeń koncepcji CRM w MSP. Możliwe będzie zidentyfikowanie problemów, z jakimi borykają się przedsiębiorstwa w budowaniu trwałych i zyskownych relacji z klientami. W każdym badaniu przeprowadzanych na rynku mogą wystąpić liczne problemy i trudne do przezwyciężenia bariery. W projektowanym badaniu można spodziewać się, że wiele przedsiębiorstw nie będzie chciało udzielać szczegółowych odpowiedzi na zadawane pytania. Możliwe jest też, że trudne okaże się zachęcenie ich w ogóle do wzięcia udziału w badaniu. Planowana próba badawcza jest stosunkowo duża, więc mogą się pojawić problemy z analizą zebranych danych w szybkim czasie. Należałoby się zastanowić nad zebraniem odpowiedniego zespołu, który pracowałby nad analizą i syntezą danych.

Podsumowanie

W artykule zaprezentowano projekt ogólnopolskiego badania dotyczącego kompleksowego wdrożenia koncepcji CRM w MSP. Wskazano na przesłanki, które skłaniają do podjęcia takiego tematu badawczego. Określono, jaki jest aktualny stan wiedzy w tym temacie. Ukazano, jakie są cele planowanego badania. Szczegółowo omówiono sposób i metodykę przeprowadzenia badania oraz podano hipotezy badawcze. Podjęto również problematykę kosztów badania oraz ewentualnych problemów, jakie mogą się z nim wiązać. Wskazano, że badanie jest możliwe do przeprowadzenia przy odpowiednim sposobie i poziomie finansowania. Zrealizowanie takiego badania wydaje się celowe i może być użyteczne dla wielu podmiotów, począwszy

od badanych przedsiębiorstw, poprzez firmy oferujące kompleksowe rozwiązania CRM, aż do teoretyków zajmujących się tą tematyką. W trakcie badania możliwe będzie nawiązanie trwałej współpracy z kilkoma chętnymi przedsiębiorstwami z sektora MSP i pogłębienie niniejszych badań z korzyścią zarówno dla podmiotów badania, jak i badaczy.

Bibliografia

- Gugała, A. (11.06.2017). *CRM wyzwala potencjał MŚP*. Pobrano z: www.biznes-firma.pl/crm-wyzwala-potencjal-msp/16939.
- Harrigan, P., Ramsey, E., Ibbotson, P. (2009). Investigating the e-CRM Activities of Irish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16 (3), 443–465.
- Kmieciak, R. (2010). Systemy CRM a funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w dotychczasowych badaniach empirycznych. W: R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*. T. 1, Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Peltier, J.W., Schibrowsky, J.A., Zhao, Y. (2009). Understanding the antecedents to the adoption of CRM technology by small retailers: Entrepreneurs vs owner-managers. *International Small Business Journal*, 27 (3), 307–336.
- Piotrowska, J. (14.06.2017). *Pojęcia stosowane w statystyce publicznej*. Pobrano z: <http://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/3085.pojecie.html?pdf=1>.
- Śledziwska, K., Włoch, R. (2015). *Kompetencje cyfrowe polskich małych i średnich przedsiębiorstw*. Raport DELabUW. Warszawa: Digital Economy Lab UW.
- Tarnawa, A., Skowrońska, A. (2016). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Tomkiewicz, M. (14.06.2017). *Systemy ERP i CRM w polskich przedsiębiorstwach – raport GUS*. Pobrano z: www.computerworld.pl/news/Systemy-ERP-i-CRM-w-polskich-przedsiębiorstwach-raport-GUS,366667.html.
- Wach, K. (2004). Nowe kryteria klasyfikacji małego i średniego przedsiębiorstwa w ustawodawstwie unijnym. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 5, 33–43.

A Nationwide Market Research Project on the Use of CRM Concepts in the SME Sector

Keywords: customer relationship management, CRM, SME, market research, small and medium enterprises, project

Summary. Performing a nationwide research on the image of CRM implementation in small and medium Polish companies requires a lot of preparation and a carefully designed research tool. A comprehensive solution has been proposed that, with appropriate funding,

will allow for such a research. The paper indicates the prerequisites for carrying out this research. There are pointed out shortcomings in the current state of knowledge about the use of the CRM concept in the SME sector. The objectives of the research, the research hypotheses and the methodology of the research including the research method, the selection of the research sample, the time and method of the study are presented. These considerations may help to construct similar studies in the future.

Translated by Agnieszka Bojanowska

Cytowanie

Bojanowska, A. (2017). Projekt ogólnopolskiego badania rynkowego dotyczącego wykorzystania koncepcji CRM w sektorze MSP. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 113–122.

Jacek Dziwulski

Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
e-mail: j.dziwulski@pollub.pl

Wykorzystanie zasobów niematerialnych w organizacjach usługowych opartych na wiedzy w erze cyfrowej na wybranym przykładzie

Kod JEL: M00

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, organizacje oparte na wiedzy, era cyfrowa

Streszczenie. Celem artykułu jest wskazanie znaczenia i roli zasobów niematerialnych w procesie zarządzania usługami w erze cyfrowej. W nowej erze cyfrowej tradycyjnie rozumiane rynki oddają miejsca sieciom, zaś posiadanie zasobów jest zastępowane dostępem do nich. W nowym typie gospodarki łańcuch wartości przekształca się w sieć wartości, a wykorzystywana technologia pozwala wprowadzać innowacyjne rozwiązania strukturalne. W zarządzaniu organizacjami i w marketingu usług bardzo ważnym elementem staje się wykorzystanie w sposób optymalny zasobów niematerialnych dla uzyskania coraz lepszych wyników. Filarem gospodarek opartych na wiedzy są usługi, w sektorze tym może być zatrudnionych nawet 95% pracowników, zaś tylko 4% w produkcji, a 1% w rolnictwie. Zatem można by zadać pytanie: jak ważne są zasoby niematerialne w organizacjach usługowych opartych na wiedzy?

Wprowadzenie

Zasoby niematerialne to nie tylko posiadanie wiedzy, technologia organizacyjna czy odpowiednie doświadczenie, ale wszystkie działania, które w jakiś sposób wpływają na lepszą kondycję organizacji, przewagę rynkową i przyczyniają się

do budowania lepszych relacji z klientami. Różnica między wartością rynkową a wartością księgową organizacji określana jest mianem kapitału intelektualnego. Warto dodać, że zdolność do kreowania wartości jest najważniejszą cechą. We współczesnej gospodarce wartość rynkowa organizacji w dużo większym stopniu zależy od efektywności wykorzystania wiedzy pracowników, która odpowiednio wykorzystana prowadzi do osiągnięcia znaczącej przewagi konkurencyjnej na rynku. Celem artykułu jest wskazanie znaczenia i roli zasobów niematerialnych w procesie zarządzania usługami w erze cyfrowej.

Technologia cyfrowa pozwala przedsiębiorstwom funkcjonować w czasie rzeczywistym, kształtować sieciowe układy organizacyjne oraz budować nowe formy powiązań między partnerami, klientami i instytucjami publicznymi. Natomiast gospodarstwa domowe są przede wszystkim podłączone do internetu, dysponują komputerami osobistymi (stacjonarnymi i przenośnymi), telefonami komórkowymi, iPhonami. Dzięki tym urządzeniom zmieniła się siła przetargowa klientów. Mają oni większe możliwości pozyskiwania informacji i oddziaływania na pozostałe elementy systemu gospodarczego (Gonciarski, 2010, s. 44).

Technologia cyfrowa stwarza nowe warunki również w funkcjonowaniu instytucji publicznych (administracji) we współczesnym układzie gospodarczym. Pozwala to na wdrażanie zarządzania administracją w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych systemów cyfrowych typu *e-government*. Ma to odniesienie w relacjach typu urząd–obywatel czy urząd–podmiot gospodarczy.

W nowej erze cyfrowej tradycyjnie rozumiane rynki oddają miejsca sieciom, posiadanie zasobów jest zastępowane dostępem do nich. W tradycyjnej gospodarce rynek oznaczał kupujących i sprzedających, a obecnie są to dostawcy i użytkownicy. W nowym typie gospodarki łańcuch wartości przekształca się w sieć wartości, a wykorzystywana technologia pozwala wprowadzać innowacyjne rozwiązania strukturalne. Zwiększanie wartości towarów i usług jest działaniem wykorzystującym nieograniczone generowanie wartości na drodze interakcji partnerów współpracujących w otwartej sieci.

Siła oddziaływania użytkowników sieci globalnej zmienia się wraz z liczbą użytkowników w sieci; prognozy mówią, że w sieci może znaleźć się 3 mld ludzi. Jak twierdzi Hayes (2010, s. 51–52), przystąpienie nowych osób spowoduje wnieśnienie nowego bogactwa kulturowego oraz nieograniczoną innowacyjność, które wpłyną istotnie na świat.

Istota przekształcania zasobów niematerialnych w kapitał organizacji

Rozwój przedsiębiorstwa w znaczącej mierze bazuje na wykorzystywaniu kapitału intelektualnego. Według A. Koźmińskiego (Koźmiński, Piotrowski, 2010, s. 29) decydującym czynnikiem gospodarki opartej na wiedzy nie jest ziemia, kapitał, praca czy zasoby naturalne, lecz wiedza jako podstawowy czynnik bogactwa i elementarny czynnik produkcji. Coraz częściej dąży się do tego, by jak najkorzystniej wykorzystywać wiedzę pokładaną w ludziach, gdyż ma ona dużo większą wartość niż czynniki materialne i jest dźwignią ciągłego rozwoju produkcyjnego czy usługowego. Odpowiednie wykorzystanie zasobów niematerialnych stwarza ogromne możliwości strategiczne na rynku (Harasim, Dziwulski, 2015, s. 309–311). Zwiększenie zysków organizacji przyczyniło się do zainteresowania niematerialnymi aktywami, zaczęto szczegółowo opisywać, mierzyć i jak najefektywniej wykorzystywać posiadane środki finansowe.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym stanowi identyfikację, pomiar i wykorzystanie nieznanego potencjału organizacji. Działania te przyczyniają się w dużym stopniu do efektywności zarządzania. Pozwalają także na zdefiniowanie modelu biznesowego oraz strategii firmy, formułując cele stawiane przed organizacją. Aby takie założenia osiągnąć, należy zidentyfikować poszczególne składniki aktywów niematerialnych, zbadać je oraz zastosować i ciągle rozwijać.

Mówiąc o kapitale intelektualnym, mamy na myśli „aktywa intelektualne”, „aktywa wiedzy” czy „własność intelektualną”, czyli cały majątek wynikający z wiedzy. Natomiast myśląc o własności intelektualnej, mamy do czynienia z elementem kapitału intelektualnego znajdującego się w patentach, prawach autorskich itp. T.A. Stewart mówi o nim jako o majątku wiedzy, mającym na celu zwiększenie korzyści materialnych dla firmy. Nie ma jednoznacznej definicji określającej, w jakim wymiarze mowa jest o kapitale intelektualnym. Kapitał ten to zarówno wiedza sama w sobie, jak i rezultat transformacji na aktywa niematerialne (Urbanek, 2007, s. 38). Można stwierdzić, że zasadniczym problemem staje się umiejętność przedsiębiorstwa do zyskania, wytwarzania, gromadzenia, przetwarzania i skutecznego wykorzystywania pokaźnej i aktualnej wiedzy, przy wkładzie pracowników i menedżerów. W takim aspekcie kapitał ludzki przekształca się w czynnik, który wprost przyczynia się do tworzenia potencjału własności intelektualnej, w konsekwencji staje się jego cennym elementem bazowym.

L. Edvinsson i M.S. Malone, by ułatwić zrozumienie problemu, wykorzystują metaforę drzewa. Danym drzewem jest firma, a aktywa niematerialne przedstawiają korzenie. Nie są one widzialne na pierwszy rzut oka, lecz to od nich zależy wygląd, smak i wielkość owoców. W taki sposób dwóch badaczy chciało zobrazować efekt

pracy nad „korzeniem”. Podkreślali, że kapitał intelektualny to wiedza, doświadczenie, technologia organizacyjna, stosunki z klientami oraz umiejętności zawodowe (Edvinsson, Malone, 2002, s. 39).

Firma Skandia opracowała model zakładający, że kapitał intelektualny tworzony jest przez niewidoczne aktywa przedsiębiorstwa, czyli umiejętności, wiedzę, innowacje oraz zdolności. Nie da się ich ująć w sprawozdaniach czy tworzonych bilansach, gdyż obejmują to, co tkwi w umysłach pracowników oraz to, co po sobie zostawiają odchodząc, czyli wszystko, co wspomaga codzienną pracę, kulturę organizacyjną czy systemy pozwalające na tworzenie baz danych (Dzieńdziora, Smolarek, 2010, 82–95). W obecnych warunkach gospodarki przedsiębiorstwa kładą większy nacisk na wiedzę, rośnie wiarygodność zasobów niematerialnych, takich jak wiedza, informacja i kapitał intelektualny. Sukces organizacji w dużej mierze zależy od zarządzania bogactwami niematerialnymi, co pozwala na zdobycie przewagi konkurencyjnej w panującej gospodarce i społeczeństwie informacyjnym. Kapitał uzależniony jest od ludzi, ich umiejętności, wiedzy, kompetencji, etyki, motywacji czy doświadczenia. Jak wiadomo, wiedza może być jawna i ukryta, dlatego możliwości rozwojowe organizacji, zwiększenie jej konkurencyjności, progres efektywności i wydajności działania tkwią w ukrytej w człowieku wiedzy. Sprawne działanie i kontrolowanie tego kapitału to perspektywa sukcesu rynkowego organizacji i aby to się udało – należy daną wartość wycenić. Dzięki nim możliwe jest ingerowanie w skuteczność zarządzania, funkcjonowania organizacji przy zmiennych warunkach. Przedsiębiorstwa dysponują wiedzą i umiejętnościami pracowników, posiadają patenty, znaki towarowe czy informacje o rynkach i klientach, lecz nie zawsze wykorzystują ten potencjał. Zarządzanie kapitałem intelektualnym łączy się z wieloma zadaniami, a sposób ich wykonania uzależniony jest od indywidualności danego przedsiębiorstwa, a mianowicie wizji, polityki, misji, posiadanych możliwości oraz strategii. Proces ten wymaga skrupulatnie określonych informacji wejściowych i wyjściowych.

Organizacja zarządzająca kapitałem intelektualnym zmuszona jest do inteligentnego funkcjonowania przy pomocy:

- innowacji,
- przystępowania do twórczych decyzji,
- nieustannej pracy jej personelu wspierającego się aktualną wiedzą, którą posługuje się na wszystkich szczeblach zarządzania.

Zarządzanie odwołuje się do kapitału intelektualnego osoby oraz obejmuje zarządzanie wiedzą w organizacji. Należy rozumieć je jako szczególnie rodzaj przepływu wiedzy między kapitałem ludzkim, klientem organizacyjnym, a także wpływ na kreowanie wartości (Skrzypek, Grela, 2006, s. 259–273).

Taktyka zarządzania kapitałem intelektualnym w organizacji zależy od:

- przyjętego schematu kapitału intelektualnego,
- strategii przedsiębiorstwa,
- uwarunkowań sytuacyjnych.

Postępowanie zarządzaniem aktywami intelektualnymi w przedsiębiorstwie wyróżnia:

- zaawansowanie polityki dotyczącej wiedzy intelektualnej,
- zapisywanie i gromadzenie w bazie danych materiałów odnoszących się do kapitału intelektualnego,
- zwiększenie znaczenia najistotniejszych elementów kapitału intelektualnego wpływających na rozwój organizacji,
- ochrona własności intelektualnej,
- monitorowanie poszczególnych elementów kapitału intelektualnego.

Analiza i ocena wybranych elementów kapitału intelektualnego na przykładzie firmy Probit

Przedsiębiorstwo usługowe Probit na polskim rynku funkcjonuje już od 25 lat. Jest jedną z dobrze prosperujących i wykorzystujących kapitał intelektualny firm. Dzięki wykorzystaniu wiedzy specjalistów ze sfery ekonomii i informatyki, tworzy oprogramowanie wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem. Systemy tworzone i sprzedawane są indywidualnie pod jednostkę, a wdrożenie odbywa się zdalnie bądź osobiście. Każdy program informatyczny dopasowywany jest do potrzeb klienta.

Główna siedziba firmy mieści się we Wrocławiu. Znajdują się tam dyrekcja i wszystkie poddziały funkcjonujące w przedsiębiorstwie. Firma ma swoje filie w różnych miastach Polski – w Poznaniu, Warszawie, Lublinie, Sosnowcu, Rzeszowie i Olsztynie. Osobne oddziały posiadają także wdrożeniowcy, których siedziby znajdują się w Radomiu, Zielonej Górze i Opolu. Przedsiębiorstwo Probit swoim zasięgiem obejmuje całą Polskę.

W badaniu udział wzięło łącznie 44 pracowników (w tym 24 kobiet i 20 mężczyzn), co zestawiono w tabeli 1.

Tabela 1

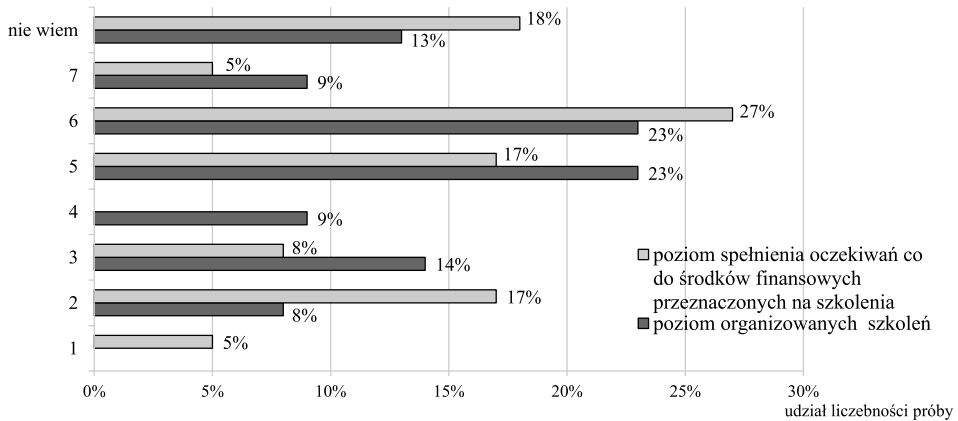
Zestawienie danych respondentów ujętych w metryczce

Płeć				
kobiety 55%		mężczyźni 45%		
Wiek				
do 25 lat 41%	26–35 lat 41%	36–45 lat 9%	powyżej 46 lat 9%	
Wykształcenie				
podstawowe 4%		średnie 32%		wyższe 64%
Zajmowane stanowisko				
kierownik 18%	wdrożeniowiec 10%	specjalista 36%	pracownik 36%	
Staż pracy (w latach)				
do roku 32%	1–3 9%	4–7 18%	8–10 14%	powyżej 10 lat 27%

Źródło: Pietrzak, 2017.

Przeprowadzona analiza potwierdza, że zadowolenie z poziomu organizowania szkoleń zadeklarowało 55% badanych osób (rys. 1). Dominującymi odpowiedziami na skali w obu przypadkach jest odpowiedź „spełnia oczekiwania” oraz „spełnia oczekiwania w stopniu wyższym”, na co wskazuje poziom powyżej 20%. Zauważalny jest też brak odpowiedzi przy pytaniu odnośnie do finansowania szkoleń – nikt nie wskazał neutralnej odpowiedzi, czyli tej pośrodku skali. Analizując odpowiedzi zauważa się, że respondenci, którzy na oba pytania odpowiedzieli „nie wiem”, nie mieli zbyt dużego stażu pracy – tylko do 1 roku, co może świadczyć o tym, iż przy nowo przyjętych pracownikach nie prowadzi się szczegółowych szkoleń, pozwalających rozwinąć umiejętności potrzebnych na danym stanowisku.

Bardzo ważne w tej części było pytanie o zadowolenie z organizowanych szkoleń. Każdemu pracownikowi należałoby zorganizować w ciągu roku kilka kursów, w których podnosiliby swoje umiejętności i kwalifikacje oraz zdobywali nowe zdolności, dzięki czemu następowałby wzrost kapitału intelektualnego w firmie. Jeżeli chodzi o finansowanie takich szkoleń, każde przedsiębiorstwo powinno mieć na te cele wyznaczony budżet. Udział w konferencjach, nauka w szkole, na studiach, studia podyplomowe, udział w seminariach czy szkoleniach to tylko niektóre z możliwości rozwojowych przeznaczonych dla pracowników każdego szczebla. Osoby podnoszące swoje wykształcenie zwiększają wydajność w pracy oraz nabywają umiejętności gospodarowania czasem.

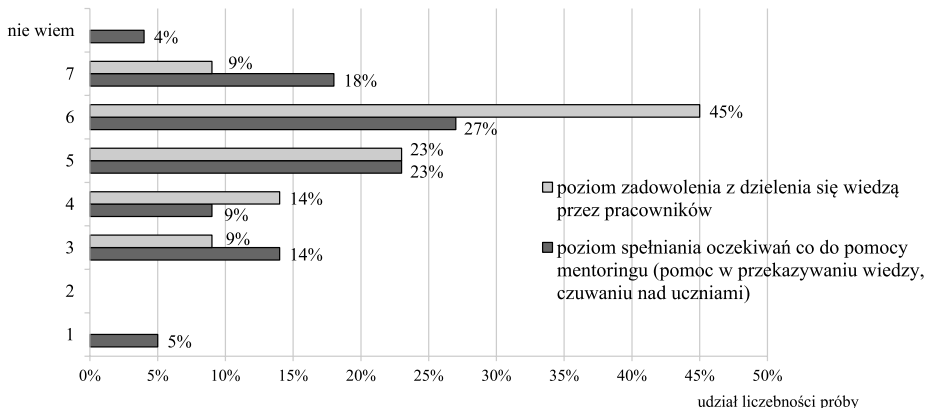


1 – nie spełnia oczekiwań; 7 – spełnia oczekiwania w najwyższym stopniu

Rysunek 1. Preferencje dotyczące spełnienia oczekiwań odnośnie do szkoleń w firmie Probit

Źródło: Pietrzak, 2017.

Najmniej przychylną odpowiedzią w obu pytaniach (rys. 2) była odpowiedź „spełnia oczekiwania w wyższym stopniu”. Nieliczna część badanych wskazała jako odpowiedź „nie wiem” czy „nie spełnia oczekiwań” – co może być spowodowane złymi relacjami między współpracownikami.



1 – nie spełnia oczekiwań; 7 – spełnia oczekiwania w najwyższym stopniu

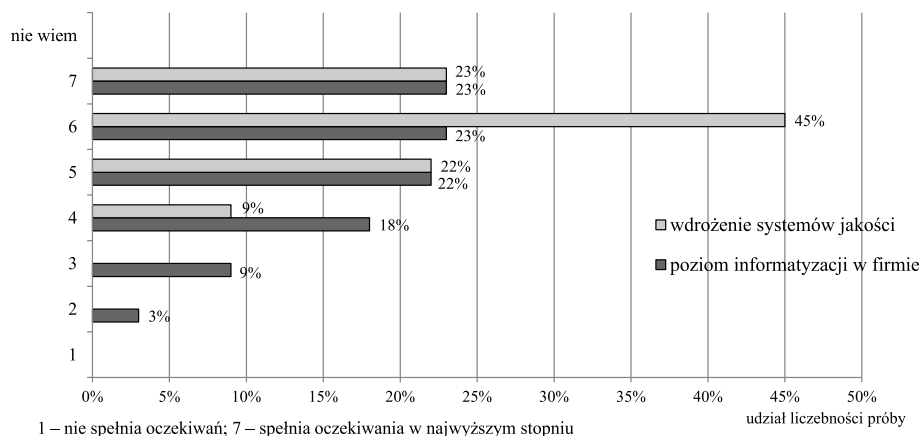
Rysunek 2. Zakres przekazywania wiedzy w firmie Probit odnośnie do pracowników i mentoringu

Źródło: Pietrzak, 2017.

Osoby na stanowisku kierowniczym bardzo dobrze oceniają pomoc innych pracowników oraz pomoc mentoringu. Natomiast specjaliści doceniają pomoc współpracowników, ale opieka mentoringu nie spełnia ich wymagań.

System mentoringu wpływa na lepszy rozwój pracowników – w większym stopniu wykorzystują swoje umiejętności, szybciej awansują, są bardziej zaangażowani. W tym wypadku odpowiedzi kierowników sugerują, że korzystali oni z możliwości stworzonej przez firmę. Podobną zależność widać u pracowników, którzy pracują w firmie mniej niż rok – ich oceny są znacząco wyższe niż u osób zatrudnionych powyżej 10 lat, co sugeruje, że przedsiębiorstwo więcej pomocy poświęca młodym współpracownikom niż tym z dłuższym stażem.

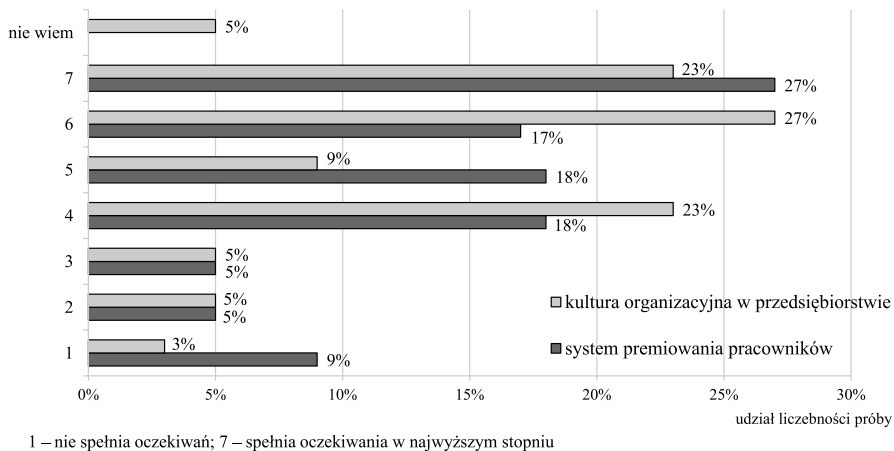
Na rysunku 3 zauważalny jest wzrost poziomu informatyzacji w porównaniu do stanu poprzedniego. Po przekroczeniu neutralnej odpowiedzi na skali, taka sama liczba ankietowanych zaznaczyła wartość 5, 6 i 7. W tym wypadku nie padła odpowiedź „nie wiem”, a informatyzacja nie spełniła oczekiwań u sześciu osób, które znalazły się w najmłodszej grupie wiekowej (do 25 lat). Takie wyniki wskazują na zadowolenie pracowników. System, na którym pracują, spełnia swoje założenia, co pozwala na skuteczniejsze komunikowanie się, zwiększenie wydajności i oszczędność czasu. Jest to bardzo ważny czynnik w każdym przedsiębiorstwie. W sytuacji wdrożenia systemów jakości każdy z respondentów w sposób pozytywny wyraził swoje zdanie, aż 45% ankietowanych stwierdziło, że wdrażanie systemów jakości spełnia ich oczekiwania w wyższym stopniu, a 23% – że w najwyższym.



Rysunek 3. Zestawienie spełnienia oczekiwań odnośnie do informatyzacji i wdrożenia systemów jakości

Źródło: Pietrzak, 2017.

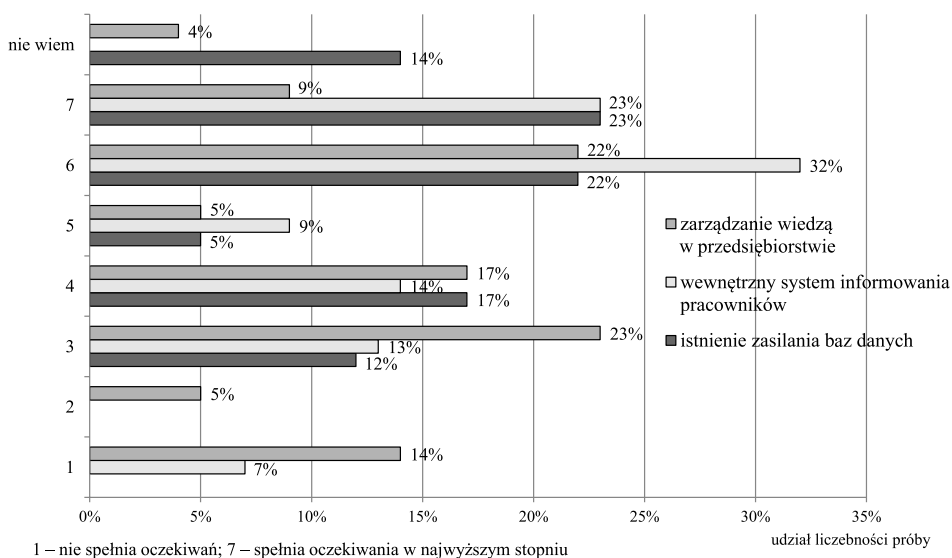
Największą liczbę odpowiedzi odnośnie do systemu premiowania pracowników (rys. 4) uzyskała odpowiedź „spełnia oczekiwania w stopniu najwyższym” (27%). Pracownicy są zadowoleni z obowiązującego systemu motywowania. Zauważalne jest także zadowolenie pracowników ze stosowanego systemu premiowania – aż 63% odpowiedziało pozytywnie, a 18% zaznaczyło neutralną odpowiedź. Negatywnych odpowiedzi udzielili pracownicy, którzy pracują w firmie ponad 8 lat. Może to wynikać z sytuacji, gdy zwiększone premie uzyskuje się za staż pracy, a po przekroczeniu pewnej granicy nie da się więcej osiągnąć. Premie są najważniejszym czynnikiem motywowania pracowników, więc firma Probit powinna zastosować dodatkową motywację premialną dla pracowników z dłuższym stażem.



Rysunek 4. System premiowania pracowników oraz kultura organizacyjna w firmie Probit
Źródło: Pietrzak, 2017.

Podobne wyniki uzyskano w tematyce kultury organizacyjnej: tylko 27% respondentów zaznaczyło odpowiedź „spełnia oczekiwania w wyższym stopniu”, 59% deklaruje zadowolenie, a 23% pozostaje przy neutralnej odpowiedzi. W tym przypadku również osoby pracujące powyżej ośmiu lat negatywnie oceniły kulturę organizacyjną panującą w firmie Probit. Zastosowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej wpływa na pracę całego zespołu, przyczynia się do osiągnięcia wyselekcjonowanej wiedzy i przekazywaniu jej dalej. Negatywne odpowiedzi mogą sugerować, że dana grupa pracowników nie przystosowała się do zachodzących zmian i nie darzy innych zaufaniem.

Na rysunku 5 przedstawiono, jak pracownicy oceniają istnienie i zasilanie baz danych. Jest to kluczowy czynnik, dzięki któremu firma wyszukuje nowych klientów, umożliwia właściwe działania oraz postępowanie w odpowiednim czasie. Zaobserwowano, że tylko 13% ankietowanych nie jest zadowolona z istniejącej bazy danych, 18% odpowiedziało neutralnie na to pytanie, a pozostali są zadowoleni. Najwięcej respondentów, bo aż 27%, odpowiedziało, że bazy spełniają oczekiwania w stopniu wyższym. Odpowiedzi „nie wiem” (14%) udzielono w grupie specjalistów, gdyż nie mają oni styczności z bazą danych, natomiast negatywne odpowiedzi pojawiły się wśród kobiet.



Rysunek 5. Oczekiwania wobec baz danych, systemu informowania pracowników i zarządzania wiedzą w firmie Probit

Źródło: Pietrzak, 2017.

Wewnętrzny system informowania pracowników w badanej firmie również został poddany ocenie. 32% ankietowanych odpowiedziało, że spełnia on ich oczekiwania w stopniu wyższym, a negatywną odpowiedź zaznaczyło tylko 22% respondentów. System nie spełnia oczekiwań dla grupy kierowników i wdrożeniowców. Należy zaznaczyć, że jest to bardzo ważny element przedsiębiorstwa: słabe kontakty mogą spowodować utratę bardzo ważnych informacji, a co za tym idzie – stratę w zyskach spowodowaną brakiem natychmiastowych reakcji na nagłe sytuacje.

Ostatnia analiza odnosi się do zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie: 37% ankietowanych nie przejawia zadowolenia z jego poziomu, natomiast 41% deklaruje spełnienie ich oczekiwań. Jest to bardzo mała różnica, gdyż wynosi tylko 4 punkty procentowe. Pracownicy i wdrożeniowcy ocenili je negatywnie, natomiast w grupie zadowolonych znajdują się kierownicy i specjaliści – możliwe, że takie rozbieżności wywołane są zróżnicowaniem stanowisk. Wdrożeniowcy i pracownicy potrzebują większej synchronizacji między pozyskiwaniem, przekazywaniem, przetwarzaniem i przechowywaniem wiedzy. To oni mają bezpośredni kontakt z klientami i na nich opiera się odpowiednie przetworzenie wiedzy płynącej z otoczenia.

Podsumowanie

Aby zwiększyć pozycję konkurencyjną w branży oprogramowania informatycznego i ułatwić współpracę pracowników, firma Probit musi poprawić poziom innowacyjności w firmie poprzez wprowadzenie dodatkowych szkoleń, większą liczbę wdrożeń, zachęcanie do zgłaszania inicjatyw przez pracowników oraz ich realizowanie. Ważne jest stworzenie programu mentoringu na każdym stanowisku, który objąłby nowo przyjętych pracowników, co miałyby na celu zapobieganie popełnianiu błędów, zmniejszanie okresu wdrażania nowych podwładnych oraz zniwelowanie zewnętrznej rotacji pracowników. Z każdego działu należałoby wyznaczyć i wyszkolić jednego pracownika, który objąłby dodatkową opieką podwładnych. Poza tym, według pracowników, firma mogłaby jeszcze efektywniej wykorzystać wiedzę, jaką dysponują. Należałoby przeprowadzić badanie ankietowe, w którym pracownicy wyraziliby swoje opinie i zaproponowali możliwości lepszego wykorzystywania wiedzy, jaką posiadają.

W organizacji można zwiększyć możliwości wykorzystania wiedzy do tworzenia nowych zasobów intelektualnych (produktów) oraz – co za tym idzie – zwiększyć ich ochronę. Handlowcy wraz z wdrożeniowcami przez bezpośredni kontakt z klientami mają możliwość wybadania rynku i sprawdzenia, czego potrzebują.

Należy wprowadzić zmiany w systemie wynagrodzeń pracowników – opracować i wprowadzić regulamin premiowania, którym będą objęte wszystkie stanowiska, zarówno kierownicze, jak i pracownicy niższego szczebla (telemarketerzy) czy administracja. Premie zobrazowałyby zaangażowanie pracowników i chęć dalszego doszkalania się oraz w pewien sposób zatrzymałyby w firmie aktywnych pracowników. Aby jeszcze bardziej zmotywować pracowników do pracy, można wprowadzić premie uznaniowe kwartalne lub zmianę umowy dla nowo zatrudnionych pracowników na czas nieokreślony. Takie działanie może być też początkiem budowania kariery dla każdego pracownika w firmie, rozwój może nastąpić nie

tylko w jednej dziedzinie, gdyż różnorodność stanowisk umożliwia szkolenia wewnętrzne i samodoskonalenie, by jak najlepiej wykorzystać swoją wiedzę.

Firma Probit jest przedsiębiorstwem, które każdego pracownika traktuje na równi, dlatego zwiększenie integracji podwładnych i stworzenie wspólnej wizji dla przedsiębiorstwa może zwiększyć wartość firmy oraz poprawić kulturę organizacyjną. Organizowanie mityngów, spotkań integracyjnych wpłynie korzystnie na relacje między pracownikami. Zarząd i podwładni powinni wspierać szkolenia – dotychczas firma organizuje szkolenia prowadzone przez specjalistów z zewnątrz, lecz warto pamiętać, że firma posiada w swojej kadrze bardzo dużo specjalistów. To oni powinni szkolić innych pracowników, wpływać na ich motywację, zarażać pasją i przybliżać wiedzę. Zastosowanie dodatkowych premii i karty oceny okresowej mogłoby spowodować zwiększenie chęci dzielenia się wiedzą. Warto zastosować też zadania w grupach, gdzie realizacja celu jest w jakiś sposób nagradzana lub zwykle spotkania integracyjne i otwarte dyskusje. W branży zajmującej się oprogramowaniem bardzo ważnym czynnikiem jest nadążanie za zmianami, które wprowadzane są w państwie. Aby zapobiec wycofaniu należy zwiększyć nakłady szkoleniowe związane z aktualizacją panujących przepisów i szybkością działania, by wyprzedzić konkurenta jeszcze przed, np. wejściem w życie nowej ustawy o rachunkowości jednostek budżetowych. To samo dotyczy działu sprzedaży – aby zwiększyć obroty należy przeprowadzić szkolenia, w których pracownicy nauczyliby się współpracować z potencjalnymi klientami. Kierownicy doszkalający się z form współpracy z podwładnymi pracownikami zwiększą wydajność realizowanych zadań oraz w jasny sposób będą umieli egzekwować niezrealizowane zadania.

Bibliografia

- Dzieńdziora, J., Smolarek, M. (2010). Kapitał ludzki w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 2, 82–95.
- Edvinsson, L., Malone, M.S. (2002). *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa, odkrywając jego ukryte korzenie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gonciarski, W. (red.). (2010). *Zarządzanie w warunkach gospodarki cyfrowej*. Warszawa: Wojskowa Akademia Techniczna.
- Harasim, W., Dziwulski, J. (2015). *Zarządzanie twórcze*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji Mediów i Show Businessu.
- Hayes, T. (2010). *Hiperskok. Rewolucja internetowa w biznesie*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.

- Pietrzak, I. (2017). *Możliwości wykorzystania kapitału intelektualnego na przykładzie firmy Probit*. Praca inżynierska napisana pod kierunkiem dr inż. J. Dziwulskiego. Lublin: Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania.
- Skrzypek, E., Grela, G. (2006). Gospodarka oparta na wiedzy szansą na sukces w doskonaleniu organizacji. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia*, 40, 259–273.
- Urbanek, G. (2007). *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

The Use of Intangible Resources in Service Organizations Based on Knowledge in the Digital Age on Selected Examples

Keywords: intellectual capital, knowledge-based organizations, digital era

Summary. The purpose of the paper is to indicate the importance and role of intangible assets in the service management process in the digital age. In the new digital era, traditionally understood markets subside to networks and owning resources is replaced by access to them. In the new type of economy, the value chain is transformed into a value network, and technology is used to introduce innovative structural solutions. The optimal use of intangible assets for better and better results becomes a very important element of organization management and services marketing. The pillar of knowledge-based economies is service, even 95% of employees can be employed in this sector, while only 4% in production and 1% in agriculture. So, one could ask a question: how important are intangible resources in knowledge-based service organizations?

Translated by Jacek Dziwulski

Cytowanie

Dziwulski, J. (2017). Wykorzystanie zasobów niematerialnych w organizacjach usługowych opartych na wiedzy w erze cyfrowej na wybranym przykładzie. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 123–135.

Wiesław Janik¹, Artur Paździor²

Politechnika Lubelska

Wydział Zarządzania

¹e-mail: w.janik@pollub.pl

²e-mail: a.pazdzior@pollub.pl

Ocena źródeł finansowania systemu ochrony zdrowia

Kody JEL: G32, I11

Słowa kluczowe: usługi zdrowotne, modele finansowania, ubezpieczenia, zasada sprawiedliwości, podmioty lecznicze

Streszczenie. Rosnący popyt na usługi w zakresie ochrony zdrowia i ciągły niedobór środków finansowych niezbędnych do ich sfinansowania motywują do rozważań związanych ze źródłami finansowania usług zdrowotnych. Usługi te mają szczególną pozycję w zbiorze dóbr i usług konsumowanych przez społeczeństwo i dotyczą najważniejszej potrzeby człowieka, jaką jest zachowanie dobrego zdrowia. Dostępność do nich nie może zatem zależeć tylko od dochodów osobistych, lecz musi być również zachowana zasada sprawiedliwości. Rozpatrując możliwe źródła finansowania świadczeń zdrowotnych, w artykule zwrócono uwagę na ich wpływ na efektywność wykorzystania potencjału usługowego podmiotów leczniczych, kreowanie popytu na usługi zdrowotne oraz ich tzw. wydajność finansową (możliwości wygenerowania określonych środków finansowych w ramach poszczególnych źródeł).

Wprowadzenie

Obecnie podstawowym źródłem finansowania usług medycznych realizowanych przez szpitale w Polsce są środki pochodzące z ubezpieczeń obywatelskich,

którymi dysponuje NFZ. Mimo rosnących wydatków NFZ¹ na finansowanie świadczeń zdrowotnych, sytuacja finansowa szpitali publicznych nie ulegała znaczącej poprawie. Nie pomogło również dwukrotne oddłużanie szpitali publicznych, które miało miejsce w okresie ostatnich ponad dwudziestu lat. W większości z nich koszty rosły szybciej od przychodów ze sprzedaży. Deficyt prowadzonej działalności w wielu publicznych szpitalach pogłębia się.

W ostatnich latach polskie szpitale, często przy wsparciu finansowym z funduszy unijnych, wyposażono w nowoczesną aparaturę medyczną. Wzrósł ich potencjał diagnostyczny i leczniczy. Poprawiła się jakość oferowanych usług. Równocześnie wzrostowi temu nie towarzyszył odpowiedni wzrost usług kontraktowanych przez NFZ. Logiczne wydawałoby się rozwiązanie, w którym niezagospodarowany potencjał mógłby być wykorzystany na realizację usług na zasadach odpłatności przez pacjenta lub innego (niż NFZ) ubezpieczyciela. Tymczasem pojawiały się wątpliwości, czy szpital mający umowę z NFZ może realizować usługi poza kontraktem. Można domniemywać, że była to jedna z przyczyn sytuacji, w których niewykorzystanemu potencjałowi towarzyszą wydłużające się kolejki pacjentów. Z jednej strony rośnie niezadowolenie pacjentów, z drugiej zaś szpitale ponoszą koszty, które nie przyczyniają się do powstawania jakichkolwiek przychodów (część kosztów stałych przypadająca na niewykorzystany potencjał usługowy).

Po przekształceniu szpitala w spółkę akcyjną lub z o.o., jego działalność jest regulowana przepisami Kodeksu spółek handlowych. Dbłość o dobrą kondycję finansową staje się nie mniej ważnym zadaniem niż dbłość o pozyskanie odpowiednich kontraktów oraz jakość świadczonych usług, w wypadku utraty płynności finansowej szpital może być bowiem postawiony w stan upadłości.

Wyodrębnić można 5 typów (modeli) finansowania ochrony zdrowia, a mianowicie: bezpośrednia odpłatność, prywatne ubezpieczenia zdrowotne, społeczne ubezpieczenia zdrowotne, finansowanie z podatków ogólnych, rozwiązania (finansowanie) mieszane (współfinansowanie usługi przez pacjenta). Oceniając poszczególne modele, należałoby uwzględnić, czy model (Sobczak, 2000, s. 36):

- zapewnia zachowania usługodawców zgodne z założeniami polityki zdrowotnej państwa,
- zapewnia lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów (wzrost ich efektywności),

¹ W 2015 r. budżet NFZ wyniósł ponad 70 mld zł. Nie były to jedyne wydatki na opiekę zdrowotną w Polsce. Oprócz tego Polacy wydali na leczenie w prywatnych klinikach i szpitalach oraz innych jednostkach ochrony zdrowia i na leki ok. 40 mld zł. W sumie wydatkowano ok. 6,5% PKB. Jest to jeden z najniższych udziałów wydatków na ochronę zdrowia w krajach OECD, np. w Niemczech wydatki te stanowiły 11,3%, w Portugalii 10% PKB (Piechowiak, 2015).

- zawiera bodźce do poprawy efektywności technicznej,
- mobilizuje do ograniczania wzrostu kosztów opieki zdrowotnej,
- zapewnia obywatelom równy dostęp do świadczeń medycznych,
- jest adekwatny do procesu rozwiązywania problemów medycznych pacjentów,
- zapewnia podział ryzyka między płatnika i świadczeniodawcę.

Celem artykułu jest ocena systemów finansowania usług medycznych, ze szczególnym uwzględnieniem obecnego rozwiązania w Polsce. Myślą przewodnią jest hipoteza, że wzrost skuteczności systemu ochrony zdrowia możliwy jest przy zastosowaniu mieszanego modelu jego finansowania, uwzględniającego współpłacenie pacjentów. W artykule wykorzystano literaturę przedmiotu, dotychczasowe doświadczenia szpitali publicznych i prywatnych oraz informacje statystyczne.

Finansowanie ochrony zdrowia w modelu ubezpieczeń zdrowotnych

Prywatne ubezpieczenia zdrowotne są rozwiązaniem rynkowym zabezpieczającym przed rzadkimi zdarzeniami o możliwym do oszacowania prawdopodobieństwie (Folland, Goodman, Stano, 2011, s. 271). Osoby wykupujące polisę ubezpieczeniową zabezpieczają się przed przyszłymi wydatkami związanymi z koniecznością korzystania z usług medycznych. Przedsiębiorstwa ubezpieczeniowe przez sprzedaż polis gromadzą fundusze, z których pokrywane są wydatki klientów związane z korzystaniem z określonych świadczeń zdrowotnych. Każdy z ubezpieczających się wnosi mniejsze lub większe ryzyko zachorowalności. Firmy ubezpieczeniowe te ryzyka łączą, wobec tego średni poziom ryzyka związanego z koniecznością ponoszenia wydatków związanych z usługami zdrowotnymi na rzecz klientów zależy od liczebności ubezpieczonych, ich struktury (zdrowotnej, wiekowej) oraz stopnia pokrycia wydatków określonego w polisie ubezpieczeniowej.

Korzystanie z ubezpieczenia prywatnego jest indywidualnym wyborem obywateli. Na wybór ten ma wpływ cena polisy ubezpieczeniowej, zakres wydatków objętych ubezpieczeniem oraz awersja do ryzyka. Cena polisy ubezpieczeniowej zależy od przewidywanych wydatków, które będzie musiał ponieść ubezpieczyciel w związku z leczeniem jego klientów oraz kosztów zarządzania firmą (kosztów administracyjnych) i oczekiwanego zysku (wszak firma ubezpieczeniowa nie jest instytucją charytatywną) (Morris, Devlin, Parkin, 2012, s. 185–186). Cena może być niższa w przypadku liczniejszej grupy klientów. Akceptacja ceny zależy z jednej strony od dochodów potencjalnych klientów, z drugiej od stopnia awersji ich do ryzyka – przy wyższych dochodach i wyższej awersji do ryzyka wyższy poziom ceny (składki) ubezpieczenia jest łatwiej akceptowalny.

System ubezpieczeń prywatnych również nie spełnia wszystkich oczekiwań związanych z ochroną zdrowia. W systemie tym znacząca część społeczeństwa jest wykluczona (znajduje się poza systemem). Dotyczy to w szczególności osób o niskich dochodach. Zasada równego dostępu do opieki zdrowotnej (zdaniem autorów artykułu najważniejsza wśród wymienionych wyżej wymogów) nie jest spełniona. System ten nie spełnia również innych wymogów, takich jak chociażby dążenie do ograniczania kosztów usług medycznych czy lepszego wykorzystania posiadanych zasobów. J.E. Stieglitz (2013, s. 375), zwracając uwagę na niedoskonałości rynku ubezpieczeniowego, podkreśla, że:

- niektóre osoby wykupują za dużo ubezpieczenia, co prowadzi do nadmiernych wydatków na opiekę zdrowotną,
- inne osoby nie są w stanie nabyć odpowiedniego ubezpieczenia,
- rosną koszty transakcyjne związane z rozliczeniem świadczeniodawców z ubezpieczycielami.

Z systemem ubezpieczeń związane są dwa niebezpieczeństwa: pokusa nadużycia i negatywna selekcja. Pokusa nadużycia związana jest z tym, że zarówno świadczeniobiorcy (klienci firm ubezpieczeniowych), jak i świadczeniodawcy mogą być zainteresowani nadmiernym tworzeniem dodatkowego popytu na te usługi zdrowotne. Jest to tym łatwiejsze, że między wiedzą pacjenta i lekarza istnieje zjawisko asymetrii informacyjnej. Zazwyczaj pacjent jest osobą mniej poinformowaną zarówno o istocie swojej choroby, jak i o zalecanej procedurze. W związku z tym może chętnie godzić się na usługi niekoniecznie uzasadnione jego stanem zdrowia. Sam pacjent może być również zainteresowany korzystaniem z różnych świadczeń, na które nie zgłaszałby zapotrzebowania, gdyby musiał bezpośrednio za nie zapłacić. Relacja między konsumentem usług zdrowotnych a świadczeniodawcą jest więc zupełnie inna niż na pozostałych rynkach. Na relacje te dodatkowo wpływa trzecia strona, czyli płatnik (ubezpieczyciel) (Morris, Devlin, Parkin, 2012, s. 28). Firmy ubezpieczeniowe zabezpieczają się przed taką sytuacją wprowadzając obowiązkową partycypację pacjentów w kosztach usług zdrowotnych lub też wprowadzając zniżki w składkach ubezpieczeniowych, jeżeli pacjent w minionych okresach nie korzystał ze świadczeń zdrowotnych (na zasadach podobnych do tych, które stosowane są w ubezpieczeniach komunikacyjnych).

Zjawisko negatywnej selekcji związane jest z zakupem ubezpieczenia przez osoby z dużym prawdopodobieństwem wystąpienia poważnej choroby, łączącej się z wysokimi kosztami leczenia. Ma ono miejsce wówczas, gdy ubezpieczyciel stosuje równe składki skalkulowane na podstawie średniego ryzyka zachorowań w całej populacji. Firmy ubezpieczeniowe ograniczają to niebezpieczeństwo zazwyczaj przez zróżnicowanie stawek w zależności od klasy ryzyka, do której

zakwalifikowany zostanie pacjent po uprzednich badaniach lekarskich i wywiadach z klientem. Taka procedura zwiększa koszty administracyjne ubezpieczyciela, a ponadto stwarza niebezpieczeństwo eliminowania z portfela ubezpieczonych osób o wysokim ryzyku zachorowalności.

Kolejnym modelem finansowania usług zdrowotnych są ubezpieczenia społeczne. W przeciwieństwie do ubezpieczeń prywatnych mają charakter obligatoryjny i oparte są na zasadzie solidaryzmu społecznego. Systemem objęci mogą być wszyscy obywatele lub tylko część populacji (np. pracujący i emeryci). Wysokość składki nie zależy od indywidualnego ryzyka zachorowalności, może być natomiast zróżnicowana w zależności od dochodu osoby ubezpieczonej. Może być płacona tylko przez osobę ubezpieczoną lub przez pracownika i pracodawcę bądź też część składki może być opłacana przez państwo.

Obowiązkowe ubezpieczenia społeczne teoretycznie zapewniają równy dostęp do opieki zdrowotnej (w zależności od zakresu populacji nimi objętej). Ograniczają one lub eliminują grupy wykluczone. W praktyce sytuacja jest jednak znacznie gorsza. Ten model finansowania posiada wszystkie niedoskonałości ubezpieczeń prywatnych (z wyjątkiem negatywnej selekcji), z tym tylko, że są one bardziej dotkliwe. Ograniczoność środków finansowych, jakimi dysponują fundusze ubezpieczeniowe, oraz zwiększone zapotrzebowanie na usługi medyczne powodują, że konieczne staje się wprowadzenie systemu kolejkowego. Wydłuża się czas oczekiwania na usługę, który wiąże się często z niepotrzebnym cierpieniem pacjenta, nawet z zagrożeniem dla jego życia. Niejednokrotnie prowadzi również do wzrostu kosztów leczenia, gdyż w okresie oczekiwania stan zdrowotny pacjentów może ulec znacznemu pogorszeniu. Ponadto wszędzie, gdzie stosowane są obowiązkowe ubezpieczenia, zaobserwowano, że:

- wbrew pozorom dostęp do opieki zdrowotnej nie jest równy; łatwiejszy dostęp mają osoby o wyższych dochodach, pojawia się bowiem zjawisko nieformalnych opłat wnoszonych przez pacjentów, co ułatwia dostęp pacjentom zamożniejszym (Markowska-Kabała, 2011, s. 23),
- nieproporcjonalnie więcej środków kierowanych jest na leczenie osób relatywnie zdrowszych (lżejszych przypadków chorobowych) niż na poprawę zdrowia i ratowanie życia osobom będącym w ciężkim stanie chorobowym (Goodman, Musgrawe, Herrick, 2008, s. 39).

Inne modele finansowania ochrony zdrowia

W modelu bezpośredniej odpłatności konsumpcja jakiegokolwiek usługi medycznej wiąże się z koniecznością uiszczenia przez pacjenta stosownej opłaty (zapłaty

określonej ceny). Pacjent udający się do poradni, szpitala itp., podobnie jak w dowolnym sklepie, musi dokonać bezpośredniego wydatku. Brak zdolności płatniczej uniemożliwia korzystanie z opieki zdrowotnej, dlatego ogranicza dostęp osobom o niskich dochodach do wielu świadczeń zdrowotnych.

Bezpośrednia odpłatność za korzystanie z usług zdrowotnych opiera się na założeniu, że zdrowie jest indywidualną potrzebą człowieka, podobnie jak jedzenie, odzież czy inne potrzeby o charakterze konsumpcyjnym. Zwolennicy takiego rozwiązania uważają, że „porada medyczna czy leczenie są takim samym towarem jak samochód, ciuchy, czy wczasy zagraniczne” (Fijor, 2008, s. III). Wskazują również, że nie ma silnego związku między dostępnością do usług zdrowotnych a długością życia (Stieglitz, 2013, s. 384). To raczej tryb życia (nikotynizm, alkoholizm, narkomania itp.) negatywnie wpływają na długowieczność.

Takie podejście abstrahuje od społecznego aspektu zdrowia poszczególnych obywateli. Tymczasem zdrowie jest nie tylko indywidualną potrzebą konkretnego człowieka, lecz również ma konkretny wymiar ekonomiczny. Jest bowiem warunkiem dobrobytu i wydajnego działania ludzi. Istnieje zatem określony związek między stanem zdrowia społeczeństwa i nakładami na jego ochronę a wzrostem gospodarczym i rozwojem (Włodarczyk, Kowalska, Mokrzycka, 2012, s. 91). Przykładowo szacuje się, że koszty związane z chorobami wieńcowymi mogą być równe nawet 1% PKB.

Nie bez znaczenia jest aspekt humanitarny znajdujący odzwierciedlenie w zasadzie sprawiedliwości i solidarności ze słabszymi. Zgodnie z tym poglądem, nazywanym egalitaryzmem ukierunkowanym, dostępność do usług zdrowotnych obywateli nie powinna zależeć tylko od ich dochodu (Stieglitz, 2013, s. 384). Zdrowie jest zbyt cennym dobrem, by było przedmiotem zainteresowania jedynie pojedynczego obywatela, dlatego dostęp do opieki zdrowotnej traktowany jest bardziej jako prawo niż jako dobro, które może być sprzedawane i kupowane na zasadach rynkowych (Dobska, Rogoziński, 2008, s. 148).

Uwzględniając powyższe uwagi i konfrontując je z wymaganiami dotyczącymi modeli finansowania usług zdrowotnych łatwo zauważyć, że model bezpośredniej odpłatności nie spełnia oczekiwań związanych z realizacją polityki zdrowotnej państwa, jak i z zapewnieniem poszczególnym obywatelom równej dostępności do świadczeń medycznych. Zróżnicowanie to będzie rosło w miarę polaryzacji dochodów ludności. Gospodarstwa domowe (obywatele) o najniższych dochodach mogą mieć trudności w dostępie nawet do podstawowych usług.

Innym rozwiązaniem jest finansowanie usług zdrowotnych z budżetu państwa (z podatków). Taki system dominuje w krajach skandynawskich (Dania, Finlandia, Norwegia, Szwecja) oraz we Włoszech, Portugalii, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii i Irlandii. W systemie tym, podobnie jak przy ubezpieczeniach obowiązkowych, dostępność do

usług medycznych nie zależy ani od wysokości płaconych podatków, ani od indywidualnego ryzyka chorobowego. Teoretycznie powinno to zabezpieczać równy dostęp do usług zdrowotnych dla wszystkich obywateli. Badania prowadzone w różnych krajach wykazały, że przy finansowaniu ochrony zdrowia z podatków ogólnych i ubezpieczeń społecznych niesprawiedliwość pozioma jest mniejsza niż w przypadku ubezpieczeń prywatnych i bezpośrednich opłat pacjentów (Morris, Devlin, Parkin, 2012, s. 224).

Modele te charakteryzują się jednak niższą efektywnością ekonomiczną i techniczną. Ograniczoność środków finansowych powoduje konieczność limitowania usług, które z kolei nie tylko wydłuża okres oczekiwania pacjentów na usługi, lecz jest także przyczyną niepełnego wykorzystania posiadanego potencjału usługowego jednostek organizacyjnych świadczących usługi zdrowotne. Ponadto sprzyja rozwojowi szarej strefy.

Niemają wpływ na wady omówionych modeli finansowania ochrony zdrowia ma niedoskonałość rynku usług zdrowotnych. Podstawowym czynnikiem wzrostu efektywności jest konkurencja, dzięki której nieproduktywne podmioty gospodarcze upadają. Tam, gdzie konkurencja jest ograniczana powstają zjawiska społecznie niepożądane, takie jak np. spadek jakości usług, nieuzasadniony wzrost cen, spadek tempa wdrażania nowych technologii medycznych, nowych leków czy rozwiązań organizacyjnych.

Nietypowy charakter usług medycznych wpływa na specyficzny charakter tego rynku. Istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej w ochronie zdrowia są zasoby niematerialne i prawne (głównie wiedza i umiejętności personelu medycznego), które są trudne do naśladowania. Dzięki nim podmioty lecznicze mogą osiągać trwałą przewagę konkurencyjną. Dobra reputacja i polecenie zaufanego lekarza to dwa istotne wskaźniki jakości usług zdrowotnych (Swayne, Duncan, Ginter, 2012, s. 183), dlatego, w odróżnieniu od rynku zdecydowanej większości produktów, cena usługi leczniczej ma mniejsze znaczenie w walce konkurencyjnej. Mając do wyboru świadczeniodawców, pacjent w większym stopniu kierował się będzie opinią, jaką cieszą się w środowisku, a nie ceną. Niska cena, szczególnie w przypadku prywatnej praktyki lekarskiej, może być nawet dyskwalifikująca, gdyż w rozumieniu potencjalnego pacjenta może wskazywać na niską jakość usługi.

Finansowanie ochrony zdrowia w Polsce

W Polsce źródła finansowania świadczeń zdrowotnych są zróżnicowane, aczkolwiek dominującą rolę mają ubezpieczenia obywatelskie. Strukturę tych źródeł przedstawiono w tabelach 1 i 2.

Tabela 1

Źródła finansowania ochrony zdrowotnej ze środków publicznych w Polsce
w latach 2005–2015 (mln zł)

Wyszczególnienie	2005	2010	2015
Narodowy Fundusz Zdrowia	33 534,00	58 336,24	71 714,15
Budżet państwa	3 864,00	6 864,00	7 325,00
Budżety samorządowe	2 582,00	3 962,00	3 907,00
Razem środki publiczne	39 980,00	69 162,24	82 946,15

Źródło: sprawozdania finansowe NFZ za lata 2005, 2010, 2015 oraz Roczniki Statystyczne Rzeczypospolitej Polskiej z lat 2006, 2011, 2016.

Tabela 2

Struktura źródeł finansowania ochrony zdrowotnej ze środków publicznych w Polsce
w latach 2005–2015 (%)

Wyszczególnienie	2005	2010	2015
Narodowy Fundusz Zdrowia	83,88	84,35	86,46
Budżet państwa	9,67	9,92	8,83
Budżety samorządowe	6,45	5,73	4,71
Razem środki publiczne	100,00	100,00	100,00

Źródło: opracowano na podstawie danych z tabeli 1.

Z danych zawartych w przedstawionych tabelach wynika, że ponad 80% wydatków publicznych na ochronę zdrowia pochodziło z ubezpieczeń obligacyjnych. Pozostałe środki publiczne pochodzą z podatków. Ten model finansowania usług zdrowotnych charakteryzuje się niską efektywnością, czego dowodem są długie kolejki do większości usług specjalistycznych. Niska skuteczność tego rozwiązania sprzyja dynamicznemu rozwojowi sektora prywatnego. Gospodarstwa domowe coraz więcej wydają na prywatne świadczenia zdrowotne. Według raportu *Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia*, przeciętne roczne wydatki gospodarstwa domowego na prywatne usługi zdrowotne (wizyty lekarskie, leki itp.) oscylują w granicach 700–1000 zł i z roku na rok wzrastają (Czapiński, Panek, 2015, s. 117).

Jednym z warunków poprawy skuteczności tego modelu może być wprowadzenie zasady współpłacenia pacjentów za otrzymywane świadczenia. Może mieć ono istotne znaczenie dla regulacji popytu na usługi zdrowotne i pozwoli na ograniczenie pokusy nadużycia. Równocześnie należy jednoznacznie określić koszty świadczeń należnych w ramach ubezpieczenia obligacyjnego oraz finansowanych

z budżetu państwa. W warunkach ograniczonych możliwości finansowych, które będą występowały zawsze, należałoby zapewnić finansowanie tych usług, które związane są z leczeniem schorzeń ciężkich, przewlekłych, zagrażających życiu, osób niepełnosprawnych, jak również wszelkie usługi dla dzieci i młodzieży. Tego typu usługi powinny być finansowane z ubezpieczeń obligatoryjnych i budżetu bez konieczności współpłacenia przez pacjentów. Część usług mogłaby być dostępna za całkowitą odpłatnością (np. usługi sanatoryjne, usługi medycyny estetycznej, leczenie urazów nabytych w zawnionych wypadkach, koszty hotelowe związane z pobytem w szpitalu z wyjątkiem wymienionych wcześniej przypadków). Współpłacenie dotyczyć może wizyt pacjentów u lekarza rodzinnego, mniej kosztownych procedur medycznych itp.

Podsumowanie

Zdrowie jest dla człowieka szczególnym dobrem, a popyt na usługi medyczne, które mają je przywrócić lub poprawić, jest teoretycznie nieograniczony. Nowe technologie medyczne charakteryzują się coraz większą skutecznością, lecz są bardzo drogie. Procesom konsumpcji usług medycznych towarzyszy duża asymetria informacji, jaką dysponują lekarze (świadczeniodawcy) i pacjenci (świadczeniobiorcy). Wszystko to sprawia, że rynek usług medycznych jest rynkiem znacznie różniącym się od rynków innych usług i dóbr. Jego niedoskonałość wpływa na poziom trudności związanych z racjonalnym zabezpieczeniem potrzeb zdrowotnych społeczeństwa. Dotyczy to również metod finansowania usług zdrowotnych.

Stosowane w praktyce sposoby finansowania opieki zdrowotnej w różnych krajach można ująć w pięciu modelach, w zależności od źródeł finansowania. Źródłami tymi są środki prywatne, ubezpieczenia (prywatne i społeczne), środki budżetowe (podatki). Najczęściej jednak łączy się różne źródła, w różnych proporcjach, tworząc model mieszany. Dotychczasowa praktyka wskazuje, że każde rozwiązanie ma określone wady i zalety, dlatego model finansowania mieszanego wydaje się rozwiązaniem najwłaściwszym. Jego efektywność zależy jednak w dużej mierze od proporcji między poszczególnymi źródłami.

Ograniczoność środków, jakie można pozyskać na finansowanie usług zdrowotnych z poszczególnych źródeł sprawia, że kształtowanie proporcji w modelu mieszanym wymaga uwzględnienia z jednej strony ich skuteczności i wydajności (możliwości pozyskania środków finansowych z danego źródła), z drugiej zaś charakteru usługi, od którego zależy zarówno jej kosztochłonność, jak i znaczenie dla zdrowia. Niektóre usługi mogłyby być nieobjęte ubezpieczeniami obligatoryjnymi (np. usługi sanatoryjne, medycyna estetyczna itp.), inne mogą wymagać

współpłacenia pacjentów (np. wizyty lekarskie, koszty hotelowe związane z hospitalizacją pacjentów), jeszcze inne natomiast – w całości finansowane z ubezpieczeń obligacyjnych (np. leczenie chorób nowotworowych, kardiologicznych). Jasne zdefiniowanie kryteriów, według których następuje klasyfikacja usług zdrowotnych z punktu widzenia źródeł ich finansowania, pozwoliłoby na lepsze wykorzystanie potencjału usługowego podmiotów leczniczych, większą przejrzystość źródeł finansowania, ograniczenia szarej strefy w działalności medycznej oraz wzrost skuteczności procesów leczenia.

Bibliografia

- Czapiński, J., Panek, T. (red.). (2015). *Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia*. Raport. Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.
- Dobska, M., Rogoziński, K. (red.). (2008). *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Fijor, J.M. (2008). *Przedmowa*. W: J.C. Goodman, G.L. Musgrave, D.M. Herrick, *Jak uzdrowić służbę zdrowia? Raport o światowych systemach opieki zdrowotnej*. Chicago–Warszawa: Fijor Publishing.
- Folland, S., Goodman, A.C., Stano, M. (2011). *Ekonomia zdrowia i opieki zdrowotnej*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Goodman, J.C., Musgrave, G.L., Herrick, D.M. (2008). *Jak uzdrowić służbę zdrowia? Raport o światowych systemach opieki zdrowotnej*. Chicago–Warszawa: Fijor Publishing.
- Markowska-Kabała, I. (2011). Zmiany w finansowaniu ochrony zdrowia w Polsce – szanse i zagrożenia. W: R. Lewandowski, R. Walkowiak, *Zarządzanie w ochronie zdrowia. Wybrane problemy*. Olsztyn: Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego.
- Morris, S., Devlin, N., Parkin, D. (2012). *Ekonomia w ochronie zdrowia*. Warszawa: ABC a Wolters Kluwer business.
- Piechowiak, Ł. (2015). Ile wydajemy na ochronę zdrowia i czy to dużo? *Bankier.pl*. Pobrano z: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Ile-wydajemy-na-ochrone-zdrowia-i-czy-to-duzo-7230185.html> (4.05.2017).
- Sobczak, A. (2000). Mechanizmy finansowania usług zdrowotnych. *Zdrowie Publiczne*, 1, 36–37.
- Stieglitz, J.E. (2013). *Ekonomia sektora publicznego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Swayne, L.E., Duncan, W.J., Ginter, P.M. (2012). *Zarządzanie strategiczne w ochronie zdrowia*. Warszawa: LEX a Wolters Kluwer business.
- Włodarczyk, W.C., Kowalska, I., Mokrzycka, A. (2012). *Szkice z polityki zdrowotnej Unii Europejskiej*. Warszawa: ABC a Wolters Kluwer business.

The Assessment of the Sources of Financing the Health Care System

Keywords: health services, funding models, insurance, health justice, health care entities

Summary. The growing demand for health services and the continuing shortage of financial resources necessary to finance them motivate the consideration of the sources of funding for health services. These services have a special place in the collection of goods and services consumed by the society. They address the most important human need for good health. Therefore, access to them cannot depend only on personal income but there must be respected also the principle of fairness. Considering the possible sources of funding for health services, the paper pays attention to their impact on the efficiency of the utilization of the service potential of health care providers, the creation of the demand for health services and their financial performance (the possibility of generating certain financial measures from the particular sources).

Translated by Artur Paździor

Cytowanie

Janik, W., Paździor, A. (2017). Ocena źródeł finansowania systemu ochrony zdrowia. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 137–147.

Piotr Janulek

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

Wydział Nauk Stosowanych

e-mail: piotr@janulek.pl

Trendy wspierające innowacyjne modele biznesu – zbieranie i porządkowanie bibliografii

Kody JEL: M13, O32, O35

Słowa kluczowe: ekonomia współpracy, modele biznesu, przegląd literatury

Streszczenie. Celem poznawczym jest przedstawienie trendów w projektowaniu modeli biznesu charakteryzujących się innowacjami. Celem metodycznym jest wyszukanie i uporządkowanie literatury dotyczącej modelu biznesu, otwartych innowacji oraz aktualnych trendów w projektowaniu modeli biznesu wykorzystując do tego bazy danych w połączeniu z nowoczesnymi narzędziami technologicznymi, jakimi są menedżery bibliografii. Tego typu działania powinny mieć szczególne znaczenie właśnie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, której zasadniczym celem jest szukanie coraz to nowszych rozwiązań wpływających na lepszą organizację oraz większą efektywność wykonywanych zadań i prac badawczych. Z przeprowadzonych badań wynika, że w klimacie powszechnej niepewności i niestabilności widać silną supremację sieci społecznościowych. Ujawnia się to przez takie zjawiska, jak *hackspaces*, *hacktans* lub *innovation marketplaces*.

Wprowadzenie

Niezbędnym elementem każdego procesu badawczego, występującym niemalże na każdym etapie prac badacza, jest analiza przedmiotu. Badania artykułów naukowych oraz źródeł informacji z przedsiębiorstw stwarzają „podstawę właściwego formułowania pytań badawczych, wyprowadzania uzasadnionych hipotez,

a następnie umożliwiają interpretację uzyskanych badań empirycznych” (Czakon, 2013, s. 48).

W ostatnim czasie na projektowanie modeli biznesu znaczący wpływ mają innowacje IT oraz deficyt i przemieszczanie kapitału ludzkiego. Podważa to istniejące zasady funkcjonowania przedsiębiorstw. Procesy biznesowe są przenoszone do sieci, a zadania wykonywane w rozsianych geograficznie mikrogrupach bez zhierarchizowanych struktur. Pojawiająca się nowa era przedsiębiorstw skłania do analizy niedoborów innowacji. Inspiracje pochodzące spoza sztywnej struktury, tzw. otwarte innowacje, stanowią nowy imperatyw w tworzeniu i czerpaniu innowacji. W 2013 roku H. Chesbrough wprowadził to pojęcie do teorii jako ważny czynnik rozwoju przedsiębiorstw w odniesieniu do innowacji technologicznych, organizacyjnych i marketingowych. Nowa logika innowacji wykorzystuje dyfuzję wiedzy. Zamiast gromadzić aktywa przez zatrzymywanie technologii do własnego użytku, nowa logika każe wykorzystywać wiele ścieżek do sukcesu na rynku. Zamiast ograniczać się wyłącznie do badań własnych, „dobra praktyka badań obejmuje również dostęp i integrację wiedzy z zewnątrz” (Chesbrough, 2003, s. 52). Tutaj pojawiają się kluczowe problemy, które można wskazać przez zadanie kilku istotnych pytań: W jaki sposób przedsiębiorstwa mogą zainicjować eksperymenty organizacyjne w celu komercjalizacji technologii? Jakie trendy wspierają etap projektowania innowacyjnych modeli biznesu? W jaki sposób firmy mogą pozyskać brakujące zasoby? Postawione pytania stały się przyczynkiem do podjęcia badań bibliograficznych.

Model biznesu – logika wykorzystania koszyka zasobów

W literaturze problematykę modeli biznesu podejmowano i upowszechniono w pierwszej dekadzie tego wieku (DaSilva, Trkman, 2012, s. 4). Model biznesu to uproszczony obraz firmy przedstawiający najważniejsze jej elementy oraz zależności między nimi (Doligalski, 2014, s. 22). R. Casadesus-Masanell i J.E. Ricart (2010, s. 204) wskazują, że modele biznesu są odbiciem realizowanej strategii. Dla R. Amita i Ch. Zotta (2001, s. 493) model biznesu to ważny konstrukt dla analizy i badań nad wartością. H.W. Chesbrough i R.S. Rosenbloom (2001, s. 1) analizują, jak przechwycić wartość z nowej technologii przez przedsiębiorstwo, które jest jej twórcą. D.J. Teece zaś wskazuje, że „istotą modelu biznesu jest redefiniowanie sposobu, w którym przedsiębiorstwo dostarcza wartość klientom, przyciąga ich i generuje zysk (...) [oraz] opisuje architekturę przychodów, kosztów i zysków związanych z dostarczaniem klientom wartości” (Teece, 2010, s. 172–173). R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart (2011) wywodzą, że model biznesu sprowadza się [do] ogółu decyzji oraz konsekwencji, jakie z tego wynikają. W zależności od

tego, jakie podejmie kierownictwo decyzje w zakresie praktyk kompensacyjnych, alokacji zasobów, struktury decyzyjnej, sprzedaży i działań marketingowych, takie przyniesie to konsekwencje. Dla M.M. Jabłońskiego model biznesu to określona „logika wykorzystania koszyka zasobów oraz wykonywania działań gwarantujących zdolność do istnienia i rozwoju oraz osiągnięcia założonych celów przedsiębiorstwa” (Jabłoński, 2013, s. 738). Przeprojektowanie rozpoczyna się od identyfikacji dwóch strumieni działań: rozpoznania obecnego łańcucha wartości i wyznaczenia tych komponentów, które szczególnie odpowiadają za kreację wartości (Jabłoński 2013, s. 90). Należy ustalić, jak skonfigurować „koszyk zasobów”, aby umożliwić innowacje na poziomie modelu biznesu.

Otwarte innowacje – praktyczny wymiar ekonomii współpracy

Problematyka innowacji nadal ewoluuje, na co wskazują dokonania wielu autorów (tab.1) (Janasz, Kozioł-Nadolna, 2011, s. 13). Od kiedy w 1911 roku J. Schumpeter wprowadził pojęcie innowacji oraz procesu innowacyjnego, pojęcia te stały się paradygmatem ubiegłego wieku. W kontekście innowacji na uwagę zasługuje ujęcie problemu przez M.E. Portera, który definiuje innowacje jako „pomyślną ekonomicznie eksploatację nowych pomysłów, kontinuum zmian techniczno-organizacyjnych, obejmujące z jednej strony proste modyfikacje istniejących produktów, procesów i praktyk do fundamentalnie nowych produktów i procesów z drugiej” (Porter, 1990, s. 75). Według podręcznika Oslo Manual innowacje obejmują pełne spektrum nowości. Innowacje *sensu stricto* to nowe lub istotnie ulepszone – przynajmniej z punktu widzenia wdrażającego – produkty i procesy, wyroby i usługi, procesy i metody (techniczne, organizacyjne i marketingowe) (Oslo Manual, 2005, s. 30–31). Innowacje *sensu largo* definiuje się jako 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 (Oslo Manual, 2005, s. 9). W takim ujęciu wiedza jest dobrem wspólnym generowanym przez zespół lub zaimportowanym z zewnątrz. Takie podejście do innowacji prezentuje D.A. Leonard-Barton, dla której to „twórcze ścieranie (...) pojawia się na granicy wielu umysłów (...). Kreacja występuje wtedy, gdy różne grupy ludzi są skupione nad wspólnym problemem razem, aby rozwiązywać problem” (Leonard-Barton, 1998, s. 35). I. Nonaka poszerza teorię stwierdzając, że istotą innowacji jest „ponowne stworzenie organizacji według określonej wizji lub ideału. Aby wykreować nową wiedzę należy dosłownie przekonstruować przedsiębiorstwo w którym wszyscy angażują się w proces jego organizacyjnej perfekcji” (Nonaka 2007, s. 164).

Tabela 1

Wybrane definicje innowacji

Rok	Badacz	Krótką charakterystyka
1911	J. Schumpeter	Kreowanie wiedzy to wynalazek. Zastosowanie tej wiedzy (nowe rozwiązanie) w produkcji to innowacja. Upowszechnianie innowacji oznaczał odrębnie – jako imitacje
1959	S. Kuznets	Nowe zastosowanie starej lub nowej wiedzy do procesu produkcji inicjujące zastosowanie wynalazku
1971	A.J. Harman	Innowacja to istotnie ulepszony proces lub produkt
1996	R.W. Griffin	Wysiłek organizacji na rzecz opanowania nowych produktów lub usług
1990	M. Porter	Ulepszenia technologiczne, marketingowe, nowe podejście do dystrybucji i metod zarządzania
1991	I. Nonaka	Innowacji nie ograniczają narzędzia czy organizacje. Jeśli trzeba – należy ponownie utworzyć firmę, w której wszyscy angażują się w proces jej organizacyjnej perfekcji
1998	A. Leonard	Innowacja to konglomerat wewnętrznych umiejętności, wspólnych problemów, implementacja nowinek HT, eksperymentowanie i import wiedzy
2003	H. Chesbrough	Przedsiębiorstwa bazują zarówno na zewnętrznych, jak i na wewnętrznych pomysłach, dzielą się posiadaną wiedzą. W efekcie obniża się koszt technologii oraz wzrasta możliwość czerpania zysku z zamrożonych aktywów
2008	K.R. Lakhani	Innowacje realizują firmy odpryskowe lub nowe modele biznesu, ale to korporacje odgrywają centralną rolę w tworzeniu i organizowaniu innowacyjnej grupy roboczej
2016	D. Wang, N. Dunn, S. Culton	Innowacje powstają w społeczności, która angażuje się zarówno w tradycyjne (rzemiosło), jak i zaawansowane projekty informatyczne

Źródło: opracowano na podstawie Janasz, Kozioł-Nadolna, 2011, s. 12–19.

Reasumując, model biznesu charakteryzujący się innowacjami to organizacja permanentnie generująca i realizująca innowacje, znajdująca uznanie u odbiorców (interesariuszy) ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności. To praktyczny wymiar ekonomii współpracy (*sharing economy*), łączy bowiem wewnętrzne zasoby, importuje pomysły i zespala ludzi nie tylko wokół narzędzi, ale także idei i wartości. Jeśli trzeba, wychodzi poza ramy organizacji i tworzy nowe. Wykształcona do tej pory terminologia ewoluuje, rośnie znaczenie zewnętrznych determinant w innowacji, przy coraz większej przewadze zasobów niematerialnych nad technologią.

Trendy wspierające innowacyjne modele biznesu

Na etapie projektowania modelu biznesu zazwyczaj są to struktury, w których potrzeby zasobowe są znacznie większe niż wartość posiadanego przez przedsiębiorcę majątku (Smus, 2014, s. 217). Wskazuje to na potrzebę absorpcji innowacji, czyniąc je problemem społeczności, a nie pojedynczej jednostki. Na pierwszy plan wysuwają się m.in. takie możliwości, jak *hackspaces*, *hackttons*, *innovation marketplaces* (tab. 2).

Tabela 2

Wybrane trendy wspierające innowacyjne modele biznesu

Trendy i krótka charakterystyka	Miejsca/organizacje	Zakres działań
<i>Hackspaces</i> (in. <i>hackerspaces</i> , <i>hacklabs</i>) – przestrzeń i narzędzia	Fundacja Hacklag Hackerspace Wrocław Warszawski Hackerspace Fablab Lüneburg e.V.	Wielobranżowe miejsce pracy, gdzie można spotkać się, porozmawiać, zjeść posiłek i pracować. Uczestnicy łączą siły nad projektami na styku technologii, designu, sztuki i informatyki. W <i>hackspaces</i> przestrzeń i narzędzia są wspólne, a realizowane projekty pomagają w zdobyciu nowych umiejętności i znajomości. Kluczem do znalezienia najbliższego <i>hackspaces</i> może być wydarzenie lub realizowany projekt
<i>Hackton</i> (in. <i>hackathon</i>) – wydarzenie	DaftCode GitLab Codilime	Wydarzenie, którego celem jest stworzenie użytecznego oprogramowania, kampanii reklamowej itd. Wydarzeniom towarzyszą konkursy, warsztaty czy akcje sponsorów
<i>Innovation marketplaces</i> – serwis WWW	Researchgate Academia.edu SciMax Innoget Innocentive SSRN	Portale społeczności biznesowo-naukowej. Część serwisów oferuje usługi w zakresie P2P i P2B
<i>Crowdfunding</i> – kapitał w sieci	Gofundme Kickstarter Wspieram.to	Sposób zdobywania kapitału za pomocą zbiórki niewielkich kwot pieniędzy przez pośredników internetowych (Brzozowska, 2013, s. 42)
<i>Crowdsourcing</i> – kompetencje i kwalifikacje w sieci	PolakPotrafi.pl Finansowo.pl	Wiedza tłumu jest w stanie przejąć część zadań, które dotychczas były powierzane pracownikom firmy (Krawiec, 2014, s. 15)

Źródło: opracowanie własne.

Wskazane trendy w przenikają się, występują razem lub oddzielnie – czasem trudno o jednoznaczną ich identyfikację. To ekonomia współpracy, która umożliwia uzyskiwanie i współdzielenie deficytowych zasobów. Coraz częściej modele biznesu są projektowane w systemie otwartych innowacji (*open innovation*) i temu mają służyć m.in. organizowane *hackatony*. Przedsiębiorstwo otwierając się na zewnątrz, zyskuje rentę sieciową, nadając tradycyjnym strukturom nowe możliwości. Innowacyjny przedsiębiorca w efekcie synergii współtworzy współczesną generację innowacyjnych modeli biznesu.

Kluczowe trendy, które implikują powstawanie nowych, innowacyjnych modeli biznesu to siły, które integrują wewnętrzne i zewnętrzne pomysły innowacji (O’Raghallaigh, Sammon, Murphy, 2011, s. 369). Trendy te ukazują, jak obecnie może wyglądać mechanizm kreacji innowacji na etapie szukania efektywnego modelu biznesu.

Nota metodyczna – porządkowanie bibliografii

Na wstępnym etapie projektu badawczego postawiono zadanie badawcze, polegające na rozpoznaniu istniejącego stanu, co pozwala określić dotychczasowe ustalenia, a także niespójności i luki poznawcze, jakie uzasadniają podjęcie nowych badań (Czakon, 2013, s. 48). Rozpoczynając realizację projektu, przeprowadzono badania bibliograficzne, aby wstępnie rozpoznać kluczowe trendy, które implikują powstawanie nowych, innowacyjnych modeli biznesu. Na etapie merytoryczno-organizacyjnym oraz pracy z literaturą (tab. 3), przeprowadzono poszukiwanie literatury na bazie WorldCat – zbiorze repozytoriów zawierających m.in. pełnotekstowe źródła naukowe i biznesowe – praktyczne doświadczenie z użyciem menedżera źródeł (Reference Management Software), jakim jest program Citavi.

Tabela 3

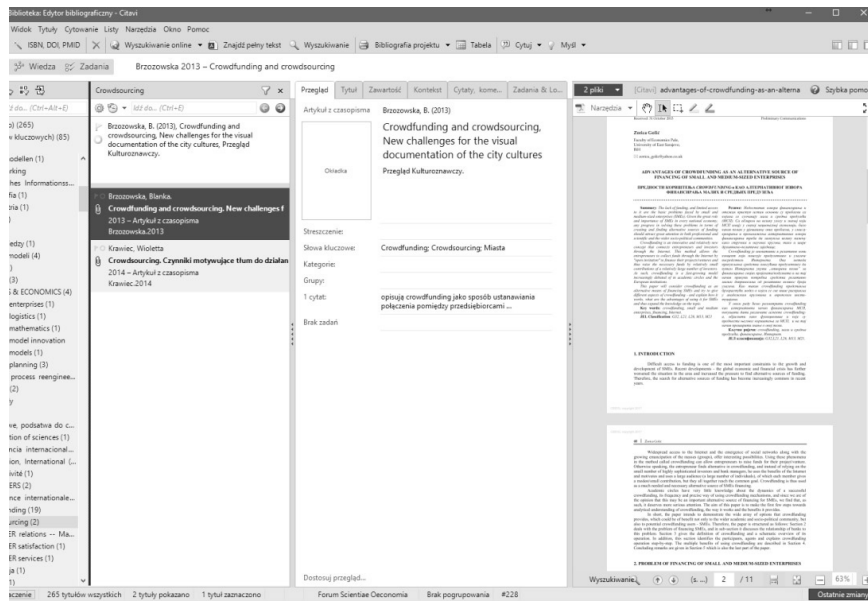
Etapy projektu badawczego i proponowane oprogramowanie

Etapy realizacji projektu badawczego	Proponowane oprogramowanie
Etap 1 – merytoryczno-organizacyjny	FreeMind, Citavi
Etap 2 – praca z literaturą	Nvivo, Citavi
Etap 3 – zbieranie i analiza danych jakościowych	Scrivener
Etap 4 – upowszechnianie wyników w formie publikacji	MS OfficeWord

Źródło: opracowano na podstawie Jabłoński, 2014.

Przyjęto następujące założenia badań bibliograficznych: ustalono, jakie bazy danych mają zostać przeszukane i w jakim zakresie, pogrupowano problemy w klasy, w zbiorze baz pełnotekstowych, m.in. w katalogu bazy WorldCat wyekstrahowano literaturę pochodzącą z lat 2016–2017 zawierającą w temacie lub słowach kluczach interesujące dla badań pojęcia. Na koniec tak wyekstrahowaną literaturę przyporządkowano odpowiednim klasom.

Literaturę przeszukiwano na obecność pojęcia: *crowdfunding* (na rys. 1 zamieszczono zrzut ekranu aplikacji Citavi w trakcie dodawania źródeł). Wyszukano 619 źródeł i po usunięciu tytułów powtarzających się w sumie pozostało 587 pozycji. Dokonano tych czynności na wskazanych wybranych wyróżniających się trendach, w przedziałach poszczególnych lat, co dało impuls do badań nad rozpoznaniem możliwości zastosowania ich potencjału na etapie projektowania innowacyjnych modeli biznesu.

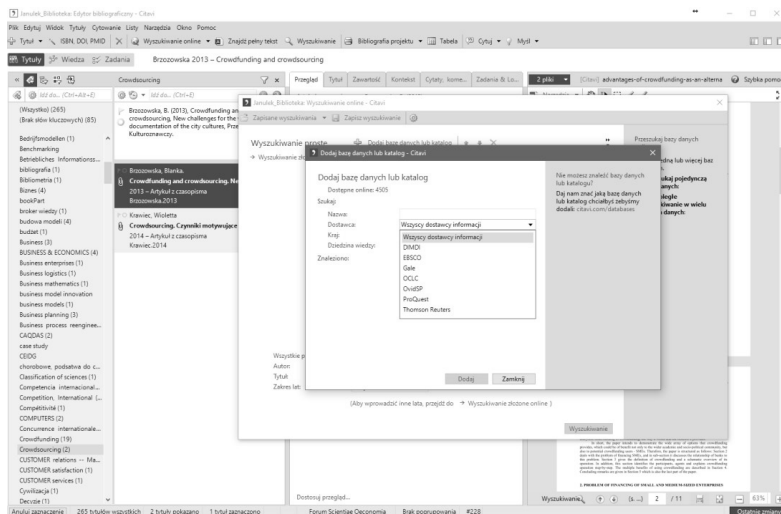


Rysunek 1. Interfejs aplikacji Citavi w trakcie dodawania źródeł

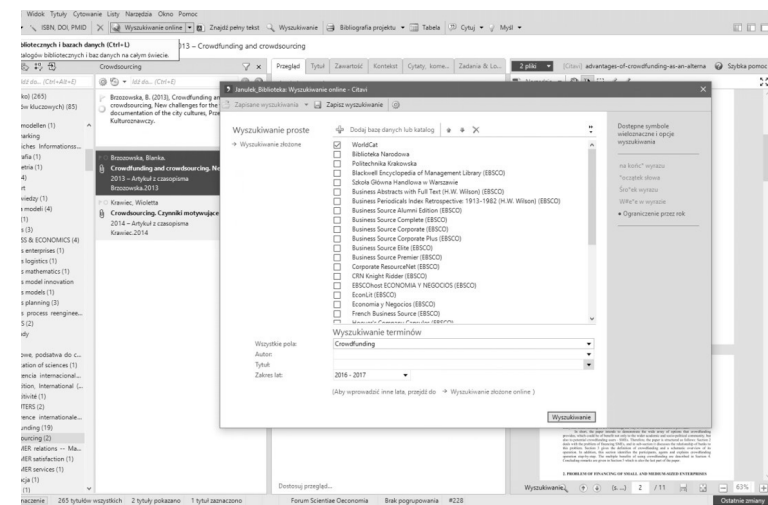
Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu Citavi (Free for Windows).

W pierwszym kroku skonfigurowano odpowiednio menedżer bibliografii wskazując, z jakich baz danych ma korzystać (rys. 2).

Następnym krokiem było przeszukanie wybranej bazy pod kątem hasła-klucza w wybranych terminach ukazywania się publikacji (rys. 3).

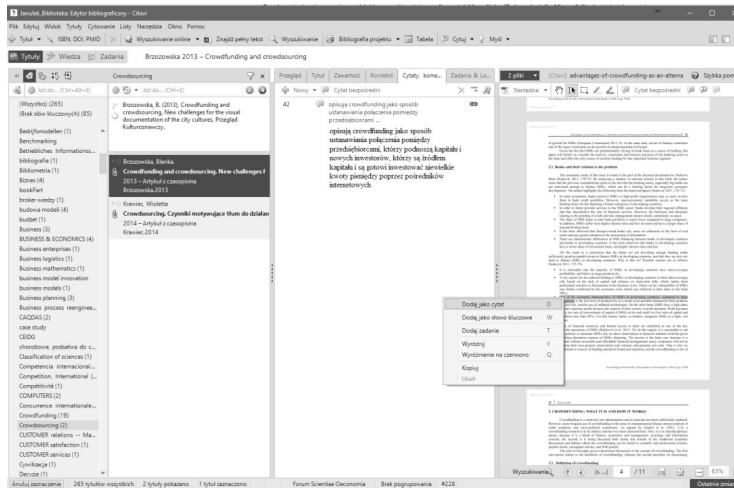


Rysunek 2. Interfejs aplikacji Citavi w trakcie dodawania bibliograficznych baz danych
 Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu Citavi (Free for Windows).



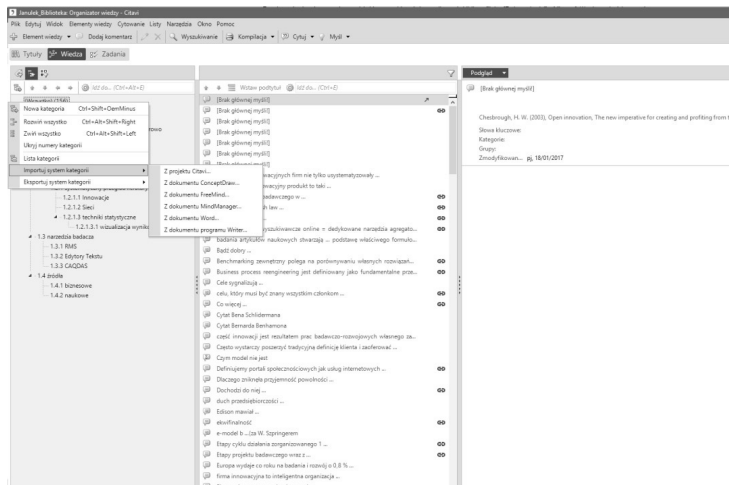
Rysunek 3. Interfejs aplikacji Citavi w trakcie szukania źródeł
 Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu Citavi (Free for Windows).

Po znalezieniu źródeł i selekcji wyekstrahowano i dodano cytaty, czy to z fizycznie znalezionych dzieł czy z opublikowanych w internecie. Na rysunku 4 pokazano podgląd tego zabiegu.



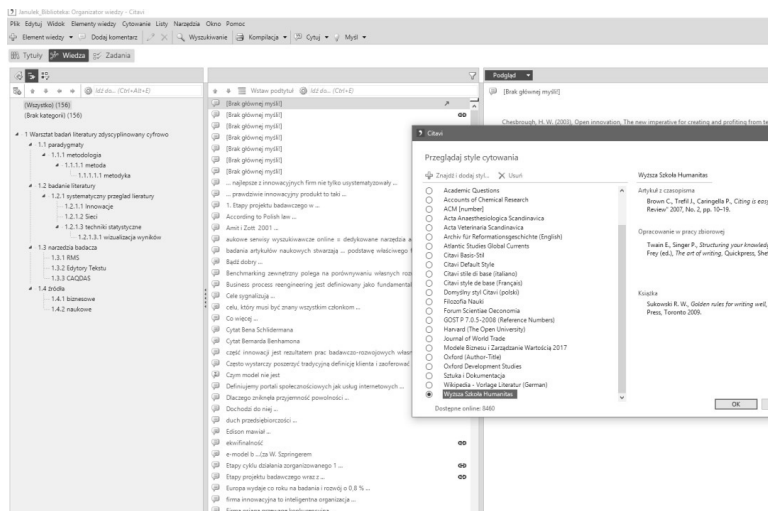
Rysunek 4. Interfejs aplikacji Citavi w trakcie ekstrakcji danych ze źródeł
Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu Citavi (Free for Windows).

Następnym krokiem było przyporządkowanie cytatów do odpowiednich klas tematów. Za pomocą menedżera bibliografii Citavi, modułu wiedza, zaimportowano schemat procesu badawczego z aplikacji obsługującej mapy myśli (rys. 5).



Rysunek 5. Interfejs aplikacji Citavi w trakcie importowania drzewa kategorii z innej aplikacji
Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu Citavi (Free for Windows).

Następnie ustawiono odpowiedni styl cytowania dla ostatecznej publikacji (rys. 6).



Rysunek 6. Interfejs aplikacji Citavi w trakcie wyboru stylu cytowania

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu Citavi (Free for Windows).

Badania bibliograficzne przeprowadzono za pomocą wyszukiwań i ekstrakcji wiedzy z pełnotekstowych baz danych w połączeniu z aplikacjami typu menedżery bibliografii.

Wnioski z badań

Podsumowując część teoretyczną i praktyczną można wykazać, że aplikacje klasy RMS mogą być wykorzystywane dla badań przedmiotowej literatury w zakresie merytoryczno-organizacyjno-bibliograficznym. Zastosowana metoda pozwala zarówno odszukać istotną z punktu widzenia badań literaturę, przez połączenie aplikacji do zawartości otwartych dla naukowców bibliotek pełnotekstowych, ale także, wspierając analizę, pomaga skutecznie uporządkować źródła, które pogrupowano według interesujących badacza kryteriów. Narzędzia, które zastosowano, mają też ograniczenia. Na wszystkich etapach pracy z bibliografią maszyny nie zastąpią rozumnej analizy i syntezy tak zebranych danych, jednak aplikacje wspierające badania mogą wydatnie przyspieszyć i uporządkować warsztat badacza.

Dzięki tej metodzie zauważono trendy wspierające innowacje bazując na koncepcji modeli biznesu. Warto odnotować trzy główne prawidłowości. Po pierwsze, przedsiębiorcy mogą liczyć na platformy *crowdsourcingowe* i *crowdfundingowe* umożliwiające zwiększenie liczby pomysłów, zmniejszenie wydatków oraz włączenie w projekt wielu zaangażowanych osób. Krytykując zjawisko należy stwierdzić, że wiedza o projekcie często staje się udziałem ludzi niekompetentnych czy niewia-rygodnych. Wśród wad wymienić należy także brak zaufania czy trudność w zapewnieniu bezpieczeństwa danych. Po drugie, trwałym trendem w projektowaniu innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw są *hackspaces* oraz towarzyszące im wydarzenia typu *hackton*. Do pozytywnych aspektów zjawiska należy to, że przestrzeń stymulująca rozwój projektów, organizując i używając potrzebnych narzędzi, należy już do stałych elementów silnych ośrodków akademickich, takich jak Katowice, Warszawa czy Wrocław (w dalszym ciągu są to jednak tylko duże miasta). Ostatnią zauważalną prawidłowością jest fakt, że w ramach *innovation marketplace* istnieje wiele przyjaznych przedsiębiorcom portali wspierających innowacje, np. rządowe serwisy informacyjne czy przedsiębiorstwa usług konsultingowych. W kontekście dotychczasowych rozważań należy także podkreślić, że warunkiem rozwoju przedsiębiorstw w kierunku innowacji jest przede wszystkim wielokierunkowe zaangażowanie potencjału tkwiącego w społeczności oraz szukanie nowych formuł działalności bazując na potencjale tkwiącym w mediach społecznościowych.

Rozpoznanie nasilania się tych zjawisk wymaga metodycznego przeglądu literatury, analizy, a w konsekwencji krytycznego podejścia do problemu. Badania wielu baz i wielu koncepcji/trendów dają nadzieję na prawdziwe i trafne zaprezentowanie znaczenia poruszanych problemów. Oczywiście potencjalnie nowa teoria nie stanie się lepsza tylko dlatego, że do jej wdrożenia użyto maszyny. Tego typu działania powinny mieć jednak szczególne znaczenie właśnie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, której zasadniczym celem jest szukanie nowych rozwiązań wpływających na lepszą organizację i większą efektywność wykonywanych zadań i prac badawczych.

Podsumowanie

Poruszony w artykule temat jest aktualny i jednoznacznie wpisuje się w aktualne trendy wynikające z ważnej roli paradygmatu ekonomii współpracy (*sharing economy*) oraz roli otwartych innowacji (*open innovation*) w cyklu życia społecznego przedsiębiorstwa: od start-upu przez wdrożenie modelu biznesu itd. Refleksja nad zagadnieniem nasuwa kilka kluczowych pytań: Jakie określone mechanizmy

są odpowiedzialne za stworzenie szans na zaprojektowanie innowacyjnych modeli biznesu? Gdzie w procesie projektowania modeli biznesu wykorzystać zasoby zewnętrzne, a gdzie będzie to niewskazane? Czy ekonomia współpracy (*sharing economy*) w istotny sposób sprzyja projektowaniu innowacyjnych modeli biznesu?

Pytania te ukazują szerokie spektrum obszarów wymaganych objęciem badaniami naukowymi. Przedstawione w artykule problemy są mocno ograniczone i wymagają dalszej eksploracji. Niemniej jednak wskazują na istotną lukę badawczą i praktyczne potrzeby w obszarze zidentyfikowania procesów projektowania innowacyjnych modeli biznesu, których kluczowy nośnik egzystencji i wyznacznik założonych celów stanowi wykorzystanie trendów wpisujących się w ekonomię współpracy.

Wartością dodaną przeprowadzonych analiz było wyszukanie źródeł wiedzy o trendach mających potencjalny wpływ na proces projektowania modeli biznesu oraz w warstwie metodycznej – próba zdefiniowania polityki badań literaturowych. Intencjonalnie cykliczny sposób gromadzenia danych, podporządkowany eksploracji, oraz triangulacja ich źródeł, podporządkowana wiarygodności, pozwalają uporządkować proces gromadzenia danych (Czakon, 2009).

Bibliografia

- Amit, R., Zott, Ch. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22 (6–7), 493–520. DOI: 10.1002/smj.187.
- Brzozowska, B. (2013). Crowdfunding and crowdsourcing. New challenges for the visual documentation of the city cultures. *Przegląd Kulturoznawczy*, 4 (18), 301–310.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 1. Pobrano z: <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model> (26.06.2017).
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43 (2–3), 195–215. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.01.004.
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H.W., Rosenbloom, R.S. (2001). *The role of the business model in capturing value from innovation. Evidence from Xerox Corporations's technology spinoff companies*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Czakon, W. (2009). Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 9, 13–17.
- Czakon, W. (2013). *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 47–67). Warszawa: Wolters Kluwer.

- DaSilva, C.M., Trkman, P. (2012). Business model. What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47 (6), 379–389. DOI: 10.2139/ssrn.2181113.
- Doligalski, T. (2014). Model biznesu z perspektywy ogólnej teorii systemów. W: T. Doligalski (red.), *Modele biznesu w internecie. Teoria i studia przypadków polskich firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jabłoński, M. (2013). *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.
- Jabłoński, M. (2014). Projektowanie i dojrzewanie modeli biznesu przedsiębiorstw przez wymagania rynku kapitałowego na przykładzie NewConnect. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 56, 735–745.
- Janasz, W., Kozioł-Nadolna, K. (2011). *Innowacje w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krawiec, W. (2014). Crowdsourcing. Czynniki motywujące tłum do działania. *Marketing i Rynek*, 4, 14–21.
- Leonard-Barton, D. (1998). *Wellsprings of knowledge. Building and sustaining the sources of innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, July–August, 162–171.
- O’Raghallaigh, P., Sammon, D., Murphy, C. (2011). A Re-Conceptualisation of innovation models to support decision design. *Journal of Decision Systems*, 20 (4), 361–382. Pobrano z: www.tandfonline.com/doi/abs/10.3166/JDS.20.361-382 (12.09.2016).
- Oslo Manual (2005). The measurement of scientific and technological activities Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data OECD Publishing. Pobrano z: www.oecd.org/sti/oslomanual.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Smus, T.R. (2014). Finansowanie start-upów w Polsce. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, 35, 217–231.
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 (2–3), 172–194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.

Trends Supporting Innovative Business Models – Bibliography Collecting and Ordering

Keywords: sharing economy, business models, literature review

Summary. The cognitive goal of the paper is to identify key trends that imply the creation of new, innovative business models. The methodological goal is searching and arrangement of literature on business models, open innovation and current trends in business models with the use of databases combined with modern technological tools such as bibliographic managers. These types of actions should have particular meaning in the discipline of management sciences, which basic objective is searching for new solutions influencing

better organization and better effectiveness of conducted tasks and research. The results of conducted research reveal that in the climate of widespread uncertainty and instability, there is a strong supremacy of social networks. It is manifested through such phenomena as hackspaces and hackttons and innovation marketplaces.

Translated by Piotr Janulek

Cytowanie

Janulek, P. (2017). Trendy wspierające innowacyjne modele biznesu – zbieranie i porządkowanie bibliografii. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 149–162.

Iwona Mendryk¹, Marzena Cichorzewska²

¹ Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej
Wydział Ekonomiczny
e-mail: iwona.mendryk@poczta.umcs.lublin.pl

² Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
e-mail: m.cichorzewska@pollub.pl

Doskonalenie wiedzy i umiejętności zawodowych – różnice międzygeneracyjne

Kod JEL: M5

Słowa kluczowe: różnice międzygeneracyjne, doskonalenie wiedzy, doskonalenie umiejętności, metody doskonalenia kompetencji

Streszczenie. Zróżnicowanie zasobów ludzkich w organizacjach i jego konsekwencje cieszą się niesłabnącym zainteresowaniem teoretyków i praktyków zarządzania. Stało się to podstawą do stałego rozwijania idei zarządzania różnorodnością, a w jego ramach – zarządzania międzygeneracyjnego. Celem artykułu jest identyfikacja różnic w zakresie doskonalenia wiedzy i umiejętności zawodowych pracowników, reprezentantów dwóch generacji: Y i Baby Boomers (BB). Na podstawie przeglądu literatury oraz wyników badań przedstawicieli pokolenia Y i pokolenia BB (N = 1155), zatrudnionych w dużych i średnich przedsiębiorstwach, zdiagnozowano różnice w częstotliwości doskonalenia wiedzy i umiejętności oraz stosowanych i preferowanych metodach doskonalenia kompetencji.

Wprowadzenie

Rozwój społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy przynosi coraz większy popyt na specjalistów, co wymusza na pracownikach konieczność stałego podnoszenia i aktualizacji wiedzy i umiejętności oraz rozwój systemu uczenia się przez

całe życie. Wyniki dotychczasowych badań aktywności edukacyjnej dorosłych nie wskazują jednak na wysokie zainteresowanie uczestnictwem w przedsięwzięciach edukacyjnych. W 2013 roku jedynie 14% Polaków było stale aktywnych edukacyjnie, a więc brało udział w różnych formach edukacji i nadal chciało się szkolić, zaś 21% nie planowało kontynuować kształcenia. Większość – 57% – nie uczestniczyła w jakiegokolwiek formie edukacji w ostatnim roku i nie planowała kursów lub szkoleń (Szczucka, Turek, Worek, 2014). Wyniki ogólnopolskiego sondażu diagnostycznego pt. *Diagnoza społeczna* wskazują, że w latach 2013–2015 tylko 9% osób w wieku 25 lat i więcej uczestniczyło w jakiegokolwiek aktywności związanej z podnoszeniem swoich kwalifikacji zawodowych czy innych umiejętności. Wśród dokształcających się 38% było w wieku 25–34 lat, około 32% stanowiły osoby w wieku 35–44 lat. Grupa dokształcających się osób w wieku 45–54 lat stanowiła około 18%. Tylko 12% osób powyżej 55. roku życia uczestniczyło w jakiegokolwiek formie doskonalenia zawodowego (Czapiński, Panek, 2015). Przyczyny tak niskiej aktywności edukacyjnej dorosłych mogą mieć charakter zewnętrzny (determinanty społeczne) i wewnętrzny (determinanty psychologiczne). Czynniki zewnętrzne to m.in.: tradycje środowiskowe, natężenie procesów industrializacyjnych i urbanizacyjnych, zawodowa samostereowność, stosunki społeczne powstające na gruncie wspólnie wykonywanej pracy (Przyszczykowski, Solarczyk-Ambrozik, 1995; Różański, 2014). Do determinant psychologicznych zalicza się zapotrzebowanie na informacje związane z wykonywaną pracą czy też aspiracje edukacyjne, potrzebę pogłębiania własnej wiedzy i zainteresowań (Różański, 2014). Różne doświadczenia życiowe i edukacyjne, a więc ściśle związane z wiekiem i przynależnością pokoleniową, mogą wpływać na nasilenie odczuwania potrzeby rozwoju własnych kompetencji, a co za tym idzie, również aktywność w zakresie podejmowania aktywności prorozwojowej. Można zatem przyjąć, że różnice międzygeneracyjne będą dotyczyć także stosunku do rozwoju własnych kompetencji. Powszechnym stereotypem jest np. przekonanie, że starsi pracownicy są mniej zainteresowani rozwojem własnej kariery i niechętnie uczestniczą w szkoleniach (Maurer, Barbeite, Weiss, Lippstreu, 2008). Stereotyp ten wynika z przekonania, że starsi pracownicy mają obniżoną zdolność przyswajania nowego materiału i trudniej jest się im uczyć (Fritzsche, DeRouin, Salas, 2009). Według badań J.M. Bremena i L. Sejen, największe zainteresowanie własnym rozwojem i uczeniem się przejawiają przedstawiciele generacji Y, a dla pokolenia 50+ możliwość uczenia się i rozwoju nie stanowi priorytetu zawodowego (Różański, 2014, s. 95).

Celem artykułu jest identyfikacja różnic w zakresie częstotliwości doskonalenia wiedzy i umiejętności zawodowych pracowników, reprezentantów dwóch generacji: Y i Baby Boomers.

Różnice międzypokoleniowe – generacja Y i pokolenie Baby Boomers (BB)

Generacja¹ Y, zwana też „pokoleniem Milenium” to pokolenie wyżu demograficznego lat 80. XX wieku (urodzeni między 1980/81–1995/96)². W sensie formalnym jest to pokolenie lepiej wyedukowane od przedstawicieli poprzednich generacji. Jak podaje Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, współczynnik skolaryzacji netto³ w szkolnictwie wyższym wzrastał w latach 1990–2011 od 9,8 w 1990 roku do 38,8 w roku 2000 i 40,6 w roku 2011. W roku akademickim 1990/91 studiowało w Polsce 390 409 tys. osób, w roku akademickim 2000/01 liczba ta wzrosła do 1 584 804, aby w roku 2010/11 osiągnąć wartość 1 841 251 (Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2013, s. 5). Obecnie, z uwagi na niż demograficzny, liczba osób studiujących zmniejszyła się i według danych CBOS w roku akademickim 2016/2017 wynosiła 1 349 000 (Komunikat z badań, 2017, s. 3).

Przedstawiciele tego pokolenia wysoko cenią sobie niezależność i indywidualność, koncentrują się na swoim życiowym sukcesie, jednocześnie są pewni, że go osiągną. Charakterystyczną cechą pokolenia Y jest także zamiłowanie do technologii, którą znakomicie się posługują, oraz przynależność do wielu sieci społecznych realnych i wirtualnych. Żyją intensywnie, cechuje ich wielozadaniowość, szybko się nudzą (Sieńkowska, 2009, s. 44–45). K. Best, po przeprowadzeniu badań nad tym pokoleniem stwierdziła, że wywierają oni silne wrażenie na pracodawcach, jako osoby trudne w zarządzaniu, potrzebujące, wymagające, a także bardzo niecierpliwie i niechętnie do czekania na końcu kolejki po awans czy inne przywileje związane z doświadczeniem zawodowym (Espinoza, Ukleja, Rusch, 2011, s. 21 i n.). Wartości przypisywane pokoleniu Y to: autonomia, indywidualizm, obojętność i krótkowzroczność. Wartościami faktycznymi, wynikającymi z analiz wyników badań są: satysfakcjonujące życie, ekspresja własnego Ja, bycie informowanym i poinformowanym, dążenie do osiągnięć, dążenie do nadawania sensu życiu i pracy, równowaga praca–życie (Espinoza, Ukleja, Rusch, 2011, s. 21 i n.). Przedstawiciele tego pokolenia są postrzegani jako podążający za zmianami,

¹ Generacja to możliwa do zidentyfikowania grupa/kohorta o zbliżonym roku urodzenia, wieku, umiejscowieniu i znaczących wydarzeniach w typowych etapach życia (Kupperschmidt, 2000, s. 66).

² Różne źródła literaturowe podają różną kategoryzację lat urodzenia. Warto podkreślić, że prezentowane typologie pochodzą ze źródeł anglojęzycznych, mogą więc nie w pełni odpowiadać warunkom polskimi. Stąd zaleca się dużą ostrożność w podejściu do umownie nazwanej identyfikacji pokoleniowej pracowników.

³ Współczynnik skolaryzacji netto to stosunek (wyrażony procentowo) liczby osób uczących się w nominalnym wieku kształcenia na danym poziomie do całej populacji osób będących w wieku nominalnie przypisanym temu poziomowi kształcenia (w przypadku szkolnictwa wyższego nominalny wiek kształcenia to 19–24 lata).

trwałość zatrudnienia oceniają jako mało istotną (a przynajmniej mniej istotną niż deklarują to przedstawiciele innych pokoleń). Ponadto Y mają wysokie oczekiwania dotyczące środowiska zawodowego, są nastawieni na szybką i pozytywną ocenę zwrotną swoich działań, trudno radzą sobie z krytyką (Twenge, Konrath, Foster, Campbell, Bushman, s. 875–901). Przedstawiciele generacji Y preferują pracę zespołową, są zorientowani na rezultaty, dobrze radzą sobie z wielozadaniowością i z powodzeniem wykorzystują najnowsze technologie (Shih, Allen, 2007, s. 89–100). Oczekują od organizacji stworzenia warunków do rozwoju zawodowego, kształcenia ustawicznego oraz pełnego wykorzystywania ich talentów (Kim, Knight, Crutsinger, 2009, s. 548–556). Jeżeli te warunki nie są spełnione, pracownicy z pokolenia Y mają dużą łatwość w podejmowaniu decyzji o zmianie pracy.

Generacja Baby Boomers to urodzeni pomiędzy 1950 a 1964 rokiem najstarsi uczestnicy rynku pracy. Stanowią oni około 36% ogółu zatrudnionych w Polsce. Przedstawiciele BB są często określanii jako *hard workers* („ciężkopracujący”), ponieważ są przekonani, że sukces zawodowy można osiągnąć tylko przez ciężką pracę i wytrwałość. Jako ciężką pracę rozumieją poświęcenie się pracy kosztem rodziny, przyjaciół, czasu wolnego. Średnia pracy takiego pracownika w ciągu dnia waha się między 10 a 13 godzin. Głównym motywatorem są gratyfikacje finansowe oraz chęć stabilizacji zawodowej. Niejednokrotnie są to osoby skoncentrowane na sobie, przekonane o swej wyjątkowości oraz słuszności swoich racji. Często też mają problem z zatrudnieniem, ponieważ pracodawcy obawiają się ich małej mobilności, niechęci do zmian i opieszałości wobec nowych technologii oraz licznych absencji chorobowych (Bieniek, Pliszka, 2014).

To, co jest najważniejsze w pracy dla osoby 50+, to osiągnięty przez nią status społeczny oraz pozycja w grupie. Dlatego bardzo ważną strategią współpracy jest posłuszeństwo wobec przełożonych. Wynikająca z tego hierarchiczność w zarządzaniu organizacją zapewnia płynność i jakość współpracy. Status społeczny jest również kluczowym wyznacznikiem bycia autorytetem. Dlatego osoby te skupiają się głównie na sumiennym wypełnianiu swoich zawodowych obowiązków (Lieber, 2010). „Boomerzy” ciężko pracują, aby poprawić poczucie własnej wartości i swój wizerunek (Rau-Foster, 2000).

Ze względu na łączenie celów osobistych z zawodowymi, BB lokują swoje poczucie bezpieczeństwa w pracy zawodowej. Z tego też powodu preferują stabilne formy zatrudnienia. Wśród cech pracownika z pokolenia 50+ wymienia się także: odpowiedzialność, przewidywalność, lojalność, odporność na stres, dyspozycyjność, duże doświadczenie i wiedzę zawodową (Arvanitidis, Boruta-Gojny 2007). Uważa się, że osoby z generacji BB są osobami niezależnymi w obszarze osobistym i społecznym, chętnymi do przekazywania wartości, gotowymi do poświęcenia dla

dobra sprawy. Ich relacje interpersonalne określa się jako otwarte i ciepłe, ale z dozą dystansu. Warto podkreślić, że chętnie też pracują zespołowo.

Najważniejszą potrzebą zawodową tej grupy wiekowej jest dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, wzbogacanie rozwoju młodszych pokoleń, a także całych społeczeństw (Erikson, Erikson, Kivnick, 1986). Dzięki temu świetnie sprawdzają się w roli mentorów (Lindenberger, Stoltz-Loike, 2009). Filipowicz wskazuje jeszcze na ich małą otwartość na zmiany, trudniejsze przyswajanie umiejętności IT, mniejszą innowacyjność i przedsiębiorczość, mniejsze zaangażowanie, obronę starych rozwiązań, brak motywacji do rozwoju, opór przed zmianami, nowościami itp. (Filipowicz, 2014a).

Jako silne strony pracowników pokolenia BB można wskazać znajomość organizacji, identyfikowanie się z firmą, duże zaangażowanie oraz znajomość procedur. Ta grupa zdecydowanie preferuje naukę przez realizację konkretnych zadań z możliwością wymiany doświadczeń. Ważną kwestią jest wykorzystanie potencjału tych osób w obszarach, w których np. pokolenie Y jest zdecydowanie słabsze.

J.M. Bremen i L. Sejen (2012) wskazują, że dla BB możliwość uczenia się i rozwoju nie stanowi priorytetu zawodowego, a tym, co motywuje tę grupę najbardziej, to satysfakcjonujące wynagrodzenie. Podobnie sytuacja przedstawia się w przypadku możliwości rozwijania kariery w organizacji. Dla BB istotne są, oprócz satysfakcjonującego wynagrodzenia, stawiane przed nimi wyzwania. Przewaga doświadczenia zawodowego nad młodszymi pracownikami daje też im poczucie większej pewności siebie, rekompensując ewentualne braki w wykształceniu oraz poczucie niższej mobilności zawodowej. Potwierdzają to również wyniki polskich badań dotyczące aktywności edukacyjnej i zawodowej pracowników (m.in. A. Andrzejczak, A. Różański, B. Kwarcińska).

Metodyka badań

Warunkiem podstawowym sprawnego i efektywnego funkcjonowania w miejscu pracy jest posiadanie przez pracownika określonego zakresu kompetencji. Jak podaje Filipowicz (2014b, s. 46), kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie. Podobnie kompetencje definiuje Oleksyn (2006). Jego zdaniem kompetencje to szeroko rozumiany zakres wiedzy, umiejętności czy też odpowiedzialności lub uprawnień do działania. W obu definicjach (jak i w wielu innych, np. Friensen, Anderson, 2004; Vathanophas, Jintawee, 2007; Rakowska, 2007; Moczydłowska, 2008) występują wiedza i umiejętności. Wiedza to zarówno wiedza deklaratywna

(faktograficzna), mająca charakter uniwersalny, jak i wiedza funkcjonalna (proceduralna), pozwalająca na wykonywanie czynności bez zastanawiania się, w sposób zautomatyzowany. Na potrzeby pracowników pracodawcy tworzą regulaminy, procedury, instrukcje itp., które stanowią rezerwuar wiedzy jawnej, powszechnie dostępnej w ramach organizacji. Korzystanie z niej umożliwi pracownikowi wykonywanie zadań zgodnie z przyjętymi standardami. Drugi rodzaj wiedzy to wiedza ukryta (cicha), powstająca na bazie doświadczeń i przeżyć człowieka, jego intuicji, sądów, emocji, nastawień. Jako jednostkowa i niepowtarzalna może stanowić o przewadze jednostki na rynku pracy. Wchodzenie na rynek pracy i pierwsze lata budowania kariery zawodowej sprzyjają podejmowaniu działań w zakresie doskonalenia wiedzy. Wynika to zarówno z wymagań, jakie pojawią się przed młodymi pracownikami, jak i dostrzegania luki między wiedzą posiadaną a wiedzą niezbędną dla osiągnięcia satysfakcjonującego poziomu funkcjonowania. W związku z powyższym sformułowano hipotezę pierwszą:

H.1: Przynależność pokoleniowa różnicuje poziom aktywności w zakresie doskonalenia wiedzy. Większą częstotliwość doskonalenia wiedzy deklarować będą przedstawiciele pokolenia Y niż pracownicy-reprezentanci pokolenia BB.

Umiejętności to drugi składnik kompetencji. Są one zdobywane częściowo w systemie kształcenia zawodowego lub, co występuje coraz częściej, w trakcie pracy w przedsiębiorstwie. W roku 1996 OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) zaproponowała dziewięć głównych umiejętności istotnych na każdym stanowisku pracy. Zaliczono do nich współpracę w zespole, posługiwanie się nowoczesną technologią informacyjną oraz komunikowania się, zdolność radzenia sobie z problemami, aktywnego słuchania innych, wyszukiwania i korzystania z informacji, syntetyczne wnioskowanie, umiejętne podejście do sytuacji niepewnych i skomplikowanych oraz samoorganizację i ocenę własnej pracy. Doskonalenie umiejętności jest niezbędne w świecie szybko zmieniających się technologii. Autorki przypuszczają, że w przypadku umiejętności przynależność pokoleniowa jeszcze wyraźniej będzie różnicowała częstotliwość podejmowania działań doskonalących/rozwojowych.

Przyjęto również drugą hipotezę:

H.2: Przynależność pokoleniowa różnicuje poziom aktywności w zakresie doskonalenia umiejętności. Większą częstotliwość doskonalenia umiejętności deklarować będą przedstawiciele pokolenia Y niż reprezentanci pokolenia BB.

Dla zweryfikowania postawionych hipotez wykorzystano opublikowane już wyniki badań. Częstotliwość doskonalenia wiedzy i umiejętności pracowników z pokolenia Y zostanie określona na podstawie informacji zawartych w artykule „Employees of generation Y – Their profile based on research results” (Mendryk,

2015). Ocena częstotliwości doskonalenia wiedzy i umiejętności pracowników reprezentujących pokolenie BB zostanie przeprowadzona bazując na wynikach opublikowanych w artykule „Uwarunkowania doskonalenia kompetencji pracowników 50+. Wyniki badań” (Mendryk, 2016). Postępowanie takie jest uprawnione, gdyż badania, na których oparto analizy prezentowane w tym opracowaniu, przeprowadzono za pomocą tego samego kwestionariusza ankiety w podobnych warunkach jeżeli chodzi o dobór próby (próba okolicznościowa, pracownicy dużych i średnich polskich przedsiębiorstw). Charakterystykę próby badawczej zawarto w tabeli 1.

Tabela 1

Próba badawcza – charakterystyka

Generacja	N	Płeć		Wiek (M)	Stanowisko (%)		
		K	M		wykonawcze	specjalistyczne	kierownicze
Y	634	333	301	29,4	34	59	7
BB	521	234	287	55,3	27	51	23

Źródło: opracowanie własne.

Badani proszeni byli o określenie, jak często doskonalili wiedzę w każdym z dziewięciu obszarów oraz który z obszarów wiedzy respondenci uważają za swoją silną stronę. Kolejny zestaw pytań dotyczył 15 kompetencji. Badani odpowiadali zgodnie ze schematem odpowiedzi przyjętym dla wiedzy (częstotliwość doskonalenia, silna strona). Przy ocenie częstotliwości doskonalenia zastosowano skalę 5-stopniową typu Likerta (gdzie: 1 – nigdy, 2 – sporadycznie, 3 – czasami, 4 – często, 5 – bardzo często).

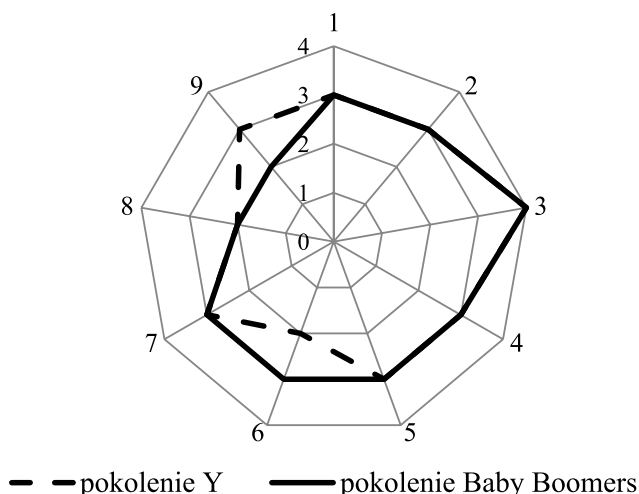
Wyniki badań

Dla oceny częstotliwości doskonalenia wiedzy w poszczególnych grupach wiekowych zastosowano medianę. Wyniki analizy zaprezentowano na rysunku 1.

Wartości mediany wskazują, że w obu grupach badanych częstotliwość doskonalenia wiedzy kształtuje się na stosunkowo niskim poziomie. Tylko w przypadku wiedzy specjalistycznej, związanej z obecnie wykonywaną pracą, zarówno 50% badanych przedstawicieli pokolenia Y, jak i 50% przedstawicieli pokolenia BB wskazało, że doskonalilo ją często i bardzo często.

Różnice między respondentami reprezentantami badanych pokoleń ujawniły się w przypadku częstotliwości doskonalenia wiedzy z zakresu ochrony środowiska i wiedzy dotyczącej metod zarządzania projektami. O ile wiedza z zakresu ochrony środowiska przez 50% badanych reprezentantów pokolenia Y nie była doskonalona

wcale lub sporadycznie (mediana równa 2), to w przypadku badanych z pokolenia BB mediana wyniosła 3, co wskazuje, że 50% badanych doskonało ten obszar wiedzy często lub bardzo często. Drugą rozbieżność w wynikach badanych grup zanotowano w przypadku wiedzy dotyczącej zarządzania projektami. Ten obszar częściej doskonalili młodszy badani. Dodatkowo zastosowano test chi-kwadrat (χ^2). Analiza reszt pozwala stwierdzić, że w obu badanych grupach częściej niż wynika to z rachunku prawdopodobieństwa pojawiały się odpowiedzi „wcale” i „sporadycznie”, a zdecydowanie rzadziej niż wskazywałoby na to wyniki rachunku prawdopodobieństwa, wybierano odpowiedzi „często” i „bardzo często”.



Legenda:

- 1 – wiedza dotycząca funkcjonowania przedsiębiorstwa
- 2 – wiedza dotycząca trendów w branży i na rynku
- 3 – wiedza specjalistyczna, związana z obecnie wykonywaną pracą
- 4 – wiedza specjalistyczna, niezwiązana z obecnie wykonywaną pracą
- 5 – wiedza dotycząca metod i technik zarządzania
- 6 – wiedza dotycząca problemów ochrony środowiska
- 7 – wiedza dotycząca możliwości zastosowania nowych technologii informatycznych w pracy
- 8 – wiedza dotycząca różnic kulturowych w biznesie
- 9 – wiedza dotycząca metod zarządzania projektami

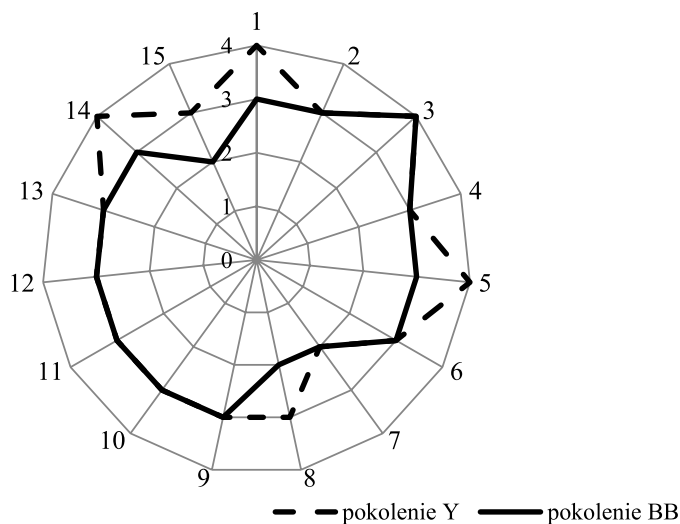
Rysunek 1. Częstotliwość doskonalenia wiedzy według badanych przedstawicieli pokolenia Y i pokolenia BB (wartość mediany)

Źródło: opracowanie własne.

Pogłębiona analiza rozkładów wyników w analizowanych grupach pokoleniowych (test U Manna-Whitneya dla prób niezależnych, $p < 0,05$) ujawniła, że tylko w dwóch

przypadkach: doskonalenia wiedzy dotyczącej funkcjonowania przedsiębiorstwa/ organizacji i doskonalenia wiedzy dotyczącej metod i technik zarządzania rozkłady odpowiedzi w grupach pokoleniowych nie różnią się statystycznie między sobą.

Podobny schemat analizy wyników zastosowano do określenia różnic między badanymi grupami w zakresie częstotliwości doskonalenia umiejętności. Oceny dokonano wykorzystując medianę. Wyniki tej analizy zaprezentowano na rysunku 2.



Legenda:

- 1 – organizacja czasu pracy własnej
- 2 – radzenie sobie ze stresem
- 3 – uczenie się
- 4 – kierowanie własną karierą
- 5 – komunikacja interpersonalna
- 6 – rozwiązywanie konfliktów
- 7 – współpraca z przedstawicielami innych kultur
- 8 – przewodzenie, wywieranie wpływu
- 9 – współpraca z ludźmi w każdym/różnym wieku
- 10 – współpraca z przedstawicielami innej płci
- 11 – szybkie adaptowanie się do nowych warunków
- 12 – mobilizowanie się do długotrwałej pracy
- 13 – wykonywanie oprócz własnych także zadań realizowanych przez innych
- 14 – kreatywne myślenie
- 15 – władanie językiem obcym

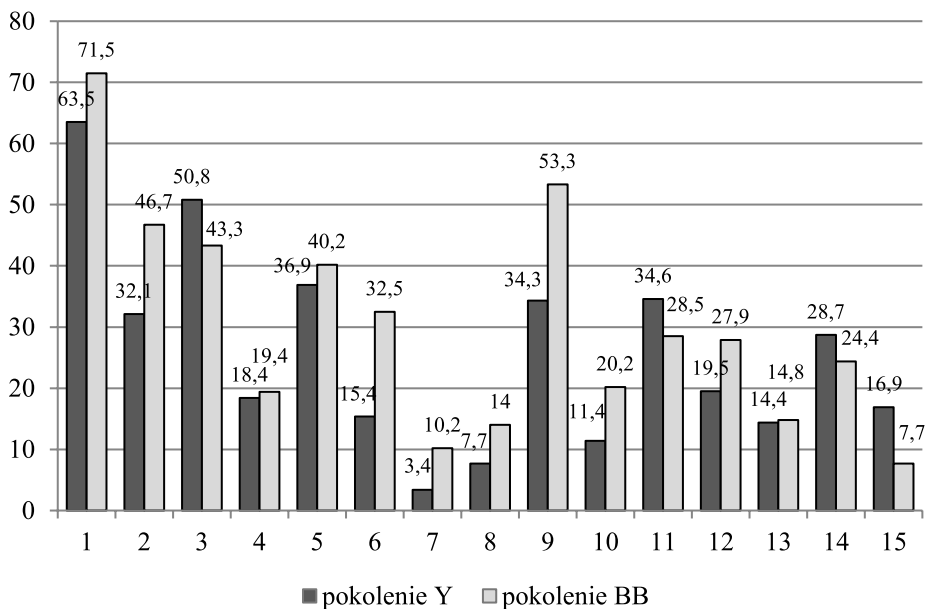
Rysunek 2. Częstotliwość doskonalenia umiejętności według badanych przedstawicieli pokolenia Y i pokolenia BB (wartość mediany)

Źródło: opracowanie własne.

Opierając się tylko na wartości mediany należy stwierdzić, że w przypadku doskonalenia umiejętności zarysowuje się dużo większe zróżnicowanie między uczestniczącymi w badaniu reprezentantami grup pokoleniowych niż w przypadku częstotliwości doskonalenia wiedzy. Reprezentanci pokolenia Y częściej niż badani z pokolenia BB doskonalili umiejętności: organizacji czasu pracy własnej, komunikacji interpersonalnej i kreatywnego myślenia (mediana w każdym przypadku wyniosła 4). Generacja Y częściej niż respondenci starsi doskonalili również umiejętności: przewodzenia, wywierania wpływu i posługiwania się językiem obcym (mediana = 3). Respondenci z pokolenia BB najczęściej doskonalili umiejętność uczenia się (mediana = 4), a najrzadziej umiejętność współpracy z przedstawicielami innych kultur i władania językiem obcym (mediana = 2).

Porównanie rozkładów odpowiedzi w grupach wyróżnionych ze względu na przynależność pokoleniową (test U Manna-Whitneya dla prób niezależnych, $p < 0,05$) daje podstawę do stwierdzenia, że w przypadku trzech rodzajów umiejętności: rozwiązywania konfliktów, współpracy z przedstawicielami innych kultur oraz umiejętności przewodzenia i wywierania wpływu rozkłady odpowiedzi w grupach badanych nie różnią się istotnie statystycznie od siebie. W przypadku każdej umiejętności przedstawiciele pokolenia Y wskazują na większą częstotliwość podejmowania działań doskonalących niż respondenci-przedstawiciele pokolenia BB.

Podejmowanie aktywności w celu doskonalenia wiedzy i umiejętności skutkuje wzrostem ich poziomu, a co za tym idzie, zwiększa się prawdopodobieństwo oceny tych obszarów wiedzy czy tych umiejętności jako silnej strony. Oczywiście ocena ta jest subiektywna i nie musi pokrywać się z obserwacjami czy być tożsama z wynikami oceny otoczenia. Na pewno świadomość własnych silnych stron prowadzi do podwyższonej samooceny, redukcji niepewności czy obniżenia poczucia nieadekwatności w sytuacjach organizacyjnych. Respondenci dokonali oceny każdego z obszarów wiedzy i każdej z badanych umiejętności z punktu widzenia przypisania im określenia „moja silna strona”. Jak wynika z danych przedstawionych na rysunku 3, grupy reprezentujące różne pokolenia różnią się przede wszystkim w ocenie umiejętności jako silnych stron. Ilość wyborów dokonanych przez przedstawicieli pokolenia BB jest, w większości przypadków, większa niż przedstawicieli pokolenia Y.



Legenda:

- 1 – organizacja czasu pracy własnej
- 2 – radzenie sobie ze stresem
- 3 – uczenie się
- 4 – kierowanie własną karierą
- 5 – komunikacja interpersonalna
- 6 – rozwiązywanie konfliktów
- 7 – współpraca z przedstawicielami innych kultur
- 8 – przewodzenie, wywieranie wpływu
- 9 – współpraca z ludźmi w każdym/różnym wieku
- 10 – współpraca z przedstawicielami innej płci
- 11 – szybkie adaptowanie się do nowych warunków
- 12 – umiejętność mobilizowania się do długotrwałej pracy
- 13 – umiejętność wykonywania oprócz własnych także zadań realizowanych przez innych
- 14 – kreatywne myślenie
- 15 – władanie językiem obcym

Rysunek 3. Umiejętności ocenione jako silne strony (%)

Źródło: opracowanie własne.

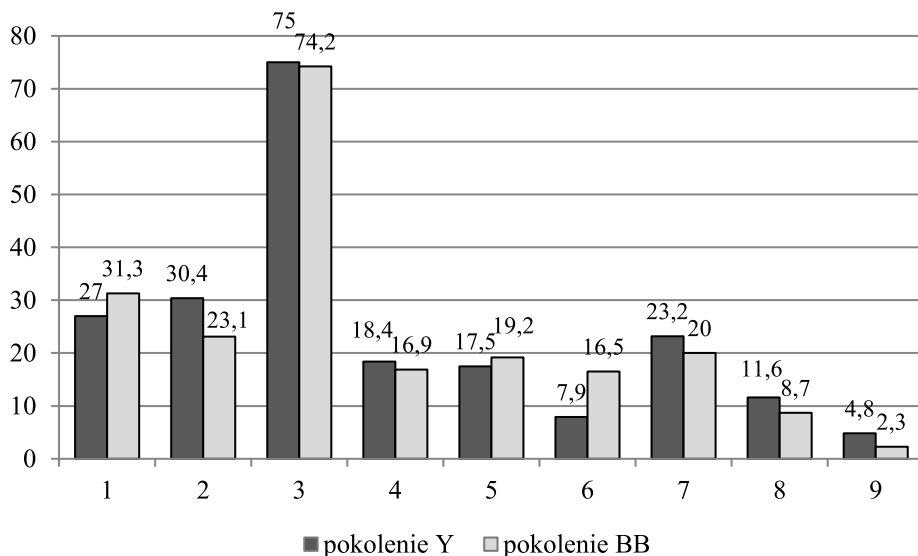
Największe różnice samooceny umiejętności jako silnej strony wystąpiły w przypadku umiejętności współpracy z ludźmi w różnym wieku, rozwiązywania konfliktów, przewodzenia oraz wywierania wpływu i współpracy z przedstawicielami innych kultur. Każda z tych umiejętności jest częściej oceniana jako silna strona przez przedstawicieli pokolenia Baby Boomers niż przez badanych

reprezentantów pokolenia Y. Umiejętność współpracy z ludźmi w różnym wieku jest silną stroną dla 53,3% uczestniczących w badaniu respondentów z pokolenia BB i 34% przedstawicieli pokolenia Y. Umiejętność rozwiązywania konfliktów dobrze opanowana jest przez 32,5% starszych badanych i przez 15,4% młodszych uczestników badania. Umiejętność radzenia sobie ze stresem to silna strona dla 46,7% Boomersów i 32,1% zbadanych Y. Warto zwrócić uwagę na umiejętności: współpracy z przedstawicielami innych kultur oraz i przewodzenia i wywierania wpływu. Różnice w liczbie wskazań w badanych grupach są znaczące (na korzyść pokolenia Baby Boomers), jednak ogólna liczba wskazań dla tych umiejętności w każdej grupie jest bardzo niska.

Przedstawiciele pokolenia Y częściej niż respondenci z pokolenia BB wskazywali na: umiejętność uczenia się jako silną stronę (50,8% – Y, 43,3% – BB), umiejętność szybkiego adaptowania się do nowych warunków (34,6% – Y, 28,5% – BB), umiejętność kreatywnego myślenia (28,7% – Y, 24,4% – BB) i umiejętność posługiwania się językiem obcym (16,9% – Y, 7,7% – BB).

W przypadku oceny wiedzy z badanych obszarów jako silnej strony nie zanotowano znaczących różnic między badanymi przedstawicielami dwóch generacji. Ogólnie można stwierdzić, że niezależnie od przynależności pokoleniowej najczęściej respondentów wskazało jako swoją silną stronę na wiedzę specjalistyczną, związaną z obecnie wykonywaną pracą. W większości przypadków przedstawiciele pokolenia Y byli bardziej skłonni oceniać badane obszary wiedzy jako swoje silne strony. Największe różnice wystąpiły w ocenie wiedzy dotyczącej trendów w branży i na rynku (30,4% Y wybrało ten obszar wiedzy jako swoją silną stronę; w pokoleniu Baby Boomers wyboru takiego dokonało 23,1% badanych), wiedzy dotyczącej problemów ochrony środowiska (7,9% – Y, 16,5% – BB) i wiedzy dotyczącej różnic kulturowych w biznesie (4,8% – Y, 2,3% – BB). Pełne wyniki oceny poszczególnych obszarów wiedzy jako silnej strony w obu grupach badanych przedstawiono na rysunku 4.

Opierając się na wynikach badań, obie hipotezy można zweryfikować pozytywnie. Istnieją różnice międzygeneracyjne (pokolenie Y i pokolenie Baby Boomers) w zakresie częstotliwości doskonalenia wiedzy i umiejętności. Różnice te ujawniają się przede wszystkim w opiniach badanych dotyczących częstotliwości doskonalenia umiejętności. Zatem przynależność pokoleniowa może być uznana za czynnik wpływający na częstotliwość podejmowania działań prorozwojowych.



Legenda:

- 1 – funkcjonowanie przedsiębiorstwa/organizacji
- 2 – trendy w branży i na rynku
- 3 – wiedza specjalistyczna, związana z obecnie wykonywaną pracą
- 4 – wiedza specjalistyczna niezwiązana z obecnie wykonywaną pracą
- 5 – metody i techniki zarządzania
- 6 – problemy ochrony środowiska.
- 7 – możliwości zastosowania nowych technologii informatycznych w pracy
- 8 – metody zarządzania projektami
- 9 – różnice kulturowych w biznesie

Rysunek 4. Obszary wiedzy ocenione jako silne strony (%)

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Aktywność edukacyjna pracowników ma istotne znaczenie zarówno z ich osobistej perspektywy, jak i organizacyjnej. Z jednej strony przyczynia się bowiem do wzrostu wiedzy i udoskonalenia umiejętności pracowników, co wiąże się bezpośrednio z podwyższeniem samooceny, redukcją niepewności czy obniżeniem poczucia niedopasowania. Z drugiej strony może przełożyć się na konkretne korzyści organizacji w postaci większej produktywności, wyższego poziomu motywacji czy oczekiwanych określonych zachowań (Maurer, 2001).

Celem artykułu była identyfikacja różnic w częstotliwości doskonalenia wiedzy i umiejętności pracowników w dwóch różnych grupach pokoleniowych: Baby

Boomers i generacji Y. Analiza uzyskanych wyników badań pozwala stwierdzić, że częstotliwość ta jest stosunkowo niska i dotyczy tylko obszarów koniecznych z punktu widzenia funkcjonowania zawodowego. Ocena poziomu wiedzy czy umiejętności jako silnej strony ma związek z podjętymi działaniami w zakresie doskonalenia, jednak siła związku nie jest duża. W związku z tym nie można uznać, że jest to jedyny czynnik przyczyniający się do formułowania oceny w kategorii „silnej strony”. Przegląd zestawu umiejętności wskazywanych jako najczęściej doskonalone i ocenionych jako silne strony skłania do refleksji, że są to przede wszystkim umiejętności, których doskonalenie nie wymaga dużych nakładów, a wynika głównie z naturalnego procesu nabierania doświadczeń w sytuacjach zawodowych (umiejętność organizacji czasu pracy własnej, umiejętność uczenia się). Niestety, prezentowane wyniki badań nie dają odpowiedzi na pytania o przyczyny takiego stanu rzeczy. Można tu mówić zarówno o niskim zaangażowaniu pracodawców w doskonalenie pracowników (co potwierdzają liczne polskie badania), jak i o braku motywacji samych pracowników. Przyczyny niskiej aktywności edukacyjnej w przypadku osób dorosłych są bardzo zróżnicowane. Przeprowadzone przez Kooji i współpracowników (2011) badania wskazują, że wraz z wiekiem zmniejsza się potrzeba rozwoju, a zwiększa potrzeba bezpieczeństwa, co w zasadzie tłumaczyłoby niską aktywność prorozwojową w starszych generacjach. Ponadto wykazuje to spójność z twierdzeniami teorii selektywnej optymalizacji i kompensacji (SOC) Baltesa i Baltesa. W związku z tym badania częstotliwości doskonalenia wiedzy i umiejętności powinny być uzupełnione o diagnozę przyczyn braku lub niskiej aktywności edukacyjnej.

Podsumowując, położenie przez organizacje nacisku na doskonalenie wiedzy i umiejętności pracowników ma znaczenie priorytetowe, ponieważ umożliwia zarówno jednostce, jak i organizacji redukcję luki kompetencyjnej i rozwój. W konsekwencji prowadzi to do uzyskania różnorodnych korzyści w obszarze HRM, jak np. odpowiednich zachowań czy też utrzymanie atrakcyjności zatrudnieniowej pracowników na odpowiednio wysokim poziomie.

Organizacje nie tylko mogą, ale wręcz powinny tworzyć klimat i zachęty prorozwojowe dla swojego personelu. Co jednak ważne, muszą one uwzględniać ich zróżnicowanie generacyjne, preferencje i oczekiwania samych zatrudnionych.

Bibliografia

- Arvanitidis, H., Boruta-Gojny, B. (2007). *Model intermentoring. Podręcznik dla organizacji*. Żory: Żorska Izba Gospodarcza.
- Bieniek, I., Pliszka, B. (2014). Identyfikacja najlepszych praktyk w zakresie międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwach przemysłowych. *Zeszyty Naukowe*

- Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie*, 72, 9–30.
- Bremen, J.M., Sejen, L. (2012). Advancing total rewards and the employee value proposition. *Workspan. The Magazine of WorldatWork*, 1, 57.
- Czapiński, J., Panek, T. (red.). (2015). *Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*. Warszawa. Pobrano z: www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2015.pdf (5.04.2016).
- Erikson, E.H., Erikson, J., Kivnick, H. (1986). *Vital involvement in old age*. New York: Norton.
- Espinoza, Ch., Ukleja, M., Rusch, C. (2011). Core competencies for leading today's workforce, *Leader to Leader*, Winter, 18–23.
- Filipowicz, G. (2014a). *Zarządzanie wiekiem z perspektywy kompetencyjnej*. Opracowanie przygotowane w ramach projektu PARP „Zarządzanie kompetencjami w MSP”. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Filipowicz, G. (2014b). *Zarządzanie kompetencjami – perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Friensen, N., Anderson, T. (2004). Interaction for lifelong learning. *British Journal of Educational Technology*, 35 (6), 679–689.
- Fritzsche, B.A., DeRouin, R.E., Salas, E. (2009). The effects of stereotype threat and pacing on older adults' learning outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 39 (11), 2737–2755.
- Kim, H., Knight, D.K., Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62, 548–556.
- Komunikat z badań nr 62 (2017). *Czy warto się kształcić?* Warszawa: Centrum Badania Opinii Społecznej. Pobrano z: www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2017/K_062_17.PDF.
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., Kanfer, R., Dikkers, J. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (2), 197–225.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigenerational employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19, 65–76.
- Lieber, L.D. (2010). How HR can assist in managing the four generations in today's workplace. *Employment Relations Today*, 36 (4), 85–91.
- Lindenberger, J., Stoltz-Loike, M. (2009). *Mentoring and Baby Boomers*. Pobrano z: http://humanresources.about.com/od/coachingmentoring/a/mentoring_boom.htm.
- Maurer, T.J. (2001). Career-relevant learning and development, Worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27, 123–140.
- Maurer, T.J., Barbeite, F.G., Weiss, E.M., Lippstreu, M. (2008). New measures of stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for development: Exploration among employees age 40 and over. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (4), 395–418.
- Mendryk, I. (2015). Employees of Generation Y – Their profile based on research results. *International Journal of Synergy and Research*, 4 (2), 75–86. Pobrano z: <http://journals.umcs.pl/ijsr/issue/view/261/showToc>.

- Mendryk, I. (2016). Uwarunkowania doskonalenia kompetencji pracowników 50+. Wyniki badań. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie*, 97, 213–233.
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2013). *Szkolnictwo wyższe w Polsce*. Warszawa. Pobrano z: https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_07/0695136d37bd-577c8ab03acc5c59a1f6.pdf (4.05.2015).
- Moczydłowska, J. (2008). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Warszawa: Difin.
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Przyszczykowski, K., Solarczyk-Ambrozik, E. (1995). *Zmiana społeczna a kompetencje edukacyjne dorosłych*. Koszalin: Wydawnictwo Miscellanea.
- Rakowska, A. (2007). *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Rau-Foster, M. (2000). *It's a whole new world: Is your management style up to date?* Foster Seminars and Communications LLC. Pobrano z: www.workplaceissues.com/ardiversity.
- Różański, A. (2014). *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Shih, W., Allen, M. (2007). Working with Generation-D: Adopting and adapting to cultural learning and change. *Library Management*, 28 (1/2), 89–100.
- Sieńkowska, E. (2009). Pokolenie Y – śmierć tradycyjnej reklamy? *Marketing w Praktyce*, 5, 44–45.
- Szczucka, A., Turek, K., Worek, B. (2014). *Rozwijanie kompetencji przez dorosłych Polaków*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Pobrano z: www.parp.gov.pl/files/74/81/713/20011.pdf (15.01.2016).
- Twenge, J.M., Konrath, S., Foster, J.D., Campbell, W.K., Bushman, B.J. (2008). Egos inflating over time: A cross-temporal metaanalysis of the narcissistic personality inventory. *Journal of Personality*, 76, 875–901.
- Vathanophas, V., Jintawee, T. (2007). Competency requirements for effective job performance in the Thai public sector. *Contemporary Management Research*, 3 (1), 45–70. Pobrano z: [www.academic-journals.org/CMR/cmr%20papers/\(Vol.%2003,%20No.%2001\)3.%20Pages%2045-70.pdf](http://www.academic-journals.org/CMR/cmr%20papers/(Vol.%2003,%20No.%2001)3.%20Pages%2045-70.pdf).

Improving Knowledge and Professional Skills – Intergenerational Differences

Keywords: intergenerational differences, knowledge improvement, skills development, methods of improving competence

Summary. The diversity of human resources in organizations and its consequences meet unwavering interest among theoreticians and management practitioners. The fact mentioned above has become the basis for the continuous development of the idea of managing diversity and within it – intergenerational management. The objective of the paper is to identify differences in the improvement of knowledge and professional skills of the employees and the representatives of two generations: Y and Baby Boomers (BB). Based on the review of the literature and research results from the representatives of the Y and BB generations (N = 1155), employed in large and medium-sized enterprises, differences in the frequency of knowledge and skill development were diagnosed as well as the applied and preferred methods of competence development.

Translated by Marzena Cichorzewska

Cytowanie

Mendryk, I., Cichorzewska, M. (2017). Doskonalenie wiedzy i umiejętności zawodowych – różnice międzygeneracyjne. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 163–179.

Artur Paździor¹, Gabriel Maj²

¹ Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
e-mail: a.pazdzior@pollub.pl

² Wojewódzki Szpital Specjalistyczny im. Stefana Kardynała Wyszyńskiego SPZOZ w Lublinie
e-mail: gmaj@szpital.lublin.pl

Zastosowanie narzędzi controllingu operacyjnego w szpitalu

Kody JEL: I11, G34, M42

Słowa kluczowe: controlling operacyjny i finansowy, zarządzanie szpitalem, ocena efektywności, ośrodki odpowiedzialności, wskaźniki ekonomiczno-finansowe

Streszczenie. Controlling jest narzędziem zarządzania od wielu lat wykorzystywanym w zarządzaniu podmiotami gospodarczymi prowadzącymi działalność produkcyjną i finansową. Jest również narzędziem użytecznym w zarządzaniu szpitalami. Organizacja szpitali stwarza korzystne warunki do jego praktycznego zastosowania. Dzięki wdrożeniu controllingu można dokonać podziału odpowiedzialności za sytuację finansową szpitali między zarząd i kierowników ośrodków odpowiedzialności (m.in. ordynatorów); sytuacja finansowa jest bowiem w dużej mierze pochodną decyzji podejmowanych przez menedżerów średniego szczebla zarządzania. Celem artykułu jest zaprezentowanie narzędzi controllingowych wykorzystywanych w jednym z lubelskich szpitali. Cel ten zrealizowano bazując na studiach literaturowych oraz analizie funkcjonowania wybranych oddziałów szpitalnych w latach 2012–2014.

Wprowadzenie

Wieloletnie kłopoty finansowe większości szpitali publicznych w Polsce spowodowane są nie tylko niskimi nakładami środków publicznych na ochronę zdrowia, lecz

również niedostateczną kontrolą ich wydatkowania w jednostkach opieki zdrowotnej. Jednym z problemów jest brak skutecznych narzędzi kontroli kosztów generowanych przez podmioty lecznicze. Ich poziom zdeterminowany jest w znaczącym stopniu warunkami organizacyjnymi i technicznymi jednostek organizacyjnych.

Szpitala należą do tej grupy podmiotów, w których większość kosztów ma charakter kosztów stałych, będących pochodną wyposażenia szpitali w majątek trwały oraz zatrudnienia. Usługi medyczne są pracochłonne. Analizując strukturę kosztów łatwo zauważyć, że największy udział mają koszty pracy (suma kosztów wynagrodzeń brutto oraz ubezpieczeń i innych świadczeń na rzecz pracowników). Dodając do tego koszty posiadania rzeczowego majątku trwałego (amortyzacja, podatek od nieruchomości, koszty konserwacji, napraw, remontów itp.) okazuje się, że stanowią one zazwyczaj ponad 50% ogółu ponoszonych kosztów.

Taka struktura kosztów w dużej mierze determinuje jednostkowe koszty całkowite realizowanych procedur medycznych, które maleją w miarę jak rośnie wykorzystanie potencjału usługowego szpitali. Dlatego istotne jest, by potencjał ten był wykorzystany w możliwie największym stopniu. O tym, jaki wpływ na koszty całkowite realizowanych procedur medycznych ma wykorzystanie potencjału, może świadczyć znacząca różnica między kosztami takich samych procedur wykonywanych przez różne podmioty lecznicze.

Celem artykułu jest ocena możliwości wykorzystania controllingu operacyjnego i jego narzędzi w zarządzaniu finansami szpitali. Przyjęto hipotezę, że w szpitalach istnieją znaczące rezerwy efektywnościowe, których wyzwolenie wymaga wprowadzenia odpowiedzialności za działalność leczniczą i generowane koszty na poziomie wewnętrznych jednostek organizacyjnych, jakimi są oddziały szpitalne. W artykule wykorzystano aktualną literaturę przedmiotu oraz wyniki badań własnych przeprowadzonych w jednym ze szpitali wojewódzkich.

Istota controllingu operacyjnego w szpitalu

Zarządzanie współczesnym szpitalem jest zadaniem coraz trudniejszym. Wynika to z jednej strony z charakteru realizowanej działalności, z drugiej zaś z konieczności zachowania zasady samofinansowania, zgodnie z którą generowane koszty powinny być pokryte przychodami z tytułu odpłatności za wykonane usługi. Działalność szpitali ma istotny wpływ na jakość życia obywateli. Charakteryzuje ją różnorodność sposobów i metod leczenia, zmienność typów leczenia (Krawczyk-Sołtys, 2013, s. 166) oraz niepewność rezultatów leczenia. Z kolei wymóg samofinansowania wiąże się z koniecznością kontroli przychodów i kosztów. Dążenie do wzrostu przychodów wiąże się przede wszystkim ze wzrostem liczby realizowanych

świadczeń zdrowotnych. Przy wysokim poziomie kosztów stałych rosnąca liczba realizowanych procedur powoduje szybszy przyrost przychodów niż kosztów, co jest równoznaczne ze wzrostem efektywności działalności leczniczej prowadzonej przez szpitale.

Dobrze sformułowane i wewnętrznie zgodne cele nie gwarantują jeszcze sukcesu. Trzeba je realizować zgodnie z wcześniej przyjętym harmonogramem. W trakcie realizacji pojawić się mogą różne nieprzewidziane sytuacje będące rezultatem wewnętrznych zakłóceń, jak i zmian zachodzących w otoczeniu. Wysokie prawdopodobieństwo takich sytuacji występuje szczególnie w szpitalach. Zapotrzebowanie na usługi medyczne charakteryzuje się niepewnością, w przeciwieństwie do większości innych potrzeb, które są bardziej przewidywalne. Nigdy nie wiadomo, kiedy konkretna osoba zachoruje i jaka będzie jej reakcja na stosowane procedury medyczne. Działalności medycznej towarzyszy więc wysokie ryzyko dotyczące zarówno zachorowalności, jak i skuteczności procesu leczniczego. Ta ostatnia zależy nie tylko od rodzaju choroby i stosowanej procedury, lecz również od indywidualnych reakcji organizmu pacjenta. Znalezienie optymalnego procesu leczenia często wiąże się ze znaczącym wzrostem kosztów. Dlatego zasadność kosztów należy rozpatrywać nie tylko pod kątem ich minimalizacji, lecz przede wszystkim z punktu widzenia ich wpływu na tworzenie nowej wartości (zdrowie pacjenta) i wzrost przychodów (Komorowski, 2002, s. 176).

Controlling operacyjny jest metodą zarządzania szpitalem skierowaną na osiągnięcie konkretnych celów, przez bieżące sterowanie ich realizacją. „Jest swego rodzaju filozofią wykorzystania informacji z rachunkowości zarządczej dla aktywnego wsparcia procesu zarządzania” (Świdarska, 2010, s. 25). Wspomaga on kadrę kierowniczą w podejmowaniu racjonalnych decyzji (Jaworzyńska, 2013, s. 203). Dzięki bieżącej obserwacji i ocenie osiągniętych rezultatów menedżerowie systematycznie są zasilani odpowiednią informacją, dzięki której mogą wcześniej reagować na niekorzystne zjawiska i likwidować lub minimalizować niepożądane ich skutki.

Monitorowanie bieżącej działalności pozwala na wczesne wykrywanie pojawiających się zagrożeń oraz podejmowanie odpowiednich decyzji w przypadku, gdy zachodzi niebezpieczeństwo pojawienia się niepożądanych skutków. Dostarczana kierownikom informacja nie tylko identyfikuje zagrożenia i szanse, lecz również wskazuje okoliczności, które są ich przyczyną. Dzięki tym informacjom można korygować nie tylko bieżące działania, lecz również weryfikować wcześniejsze prognozy i oparte na nich strategie rozwoju szpitala. Jest to szczególnie istotne w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia i związanej z tym konieczności systematycznego wdrażania różnych innowacji dotyczących metod

diagnostycznych, leków, procedur medycznych, organizacji itp. Innowacyjność i efektywność to istotne warunki trwania i rozwoju współczesnych szpitali.

Organizacja controllingu operacyjnego w szpitalu

Wprowadzenie controllingu operacyjnego w szpitalach jest zadaniem w miarę łatwym. Wynika to ze struktury organizacyjnej, która oparta jest na zalegalizowanym i formalnym systemie uprawnień władczych, czyli na modelu biurokratycznym (Griffin, 2004, s. 376–378). Komórki organizacyjne w szpitalach dzieli się na: komórki działalności podstawowej (izby przyjęć, oddziały szpitalne, poradnie, bloki operacyjne, pracownie diagnostyczne), ośrodki pomocniczej działalności medycznej (np. sterylizacja, apteka szpitalna, tlenownia itp.), komórki pomocniczej działalności niemedycejskiej (np. pralnia, brygada konserwacyjno-remontowa, transport itp.) oraz komórki zarządu (Świdarska, Pielaszek, 2015, s. 90). Wiele z nich (oddziały w szpitalach, kliniki w szpitalach akademickich, poradnie przyszpitalne itp.) posiada dużą autonomię (Sobkowski, Opala, 2009, s. 239).

Każda z wymienionych jednostek może stanowić odrębny ośrodek odpowiedzialności (Sierpińska, Niedbała, 2003, s. 140–145). Charakteryzuje je wyraźnie określony zakres działalności, posiadający swoją specyfikę. Zarządzający nimi menedżerowie mają jasno określony zakres kompetencji i odpowiedzialności dotyczący zadań rzeczowych (usług leczniczych). Dostosowany jest on do charakteru realizowanych zadań. Wprowadzenie controllingu wymaga uzupełnienia zadań rzeczowych o zadania finansowe. Chodzi jednak o to, by nie działały one wbrew zasadzie samofinansowania szpitala jako całości. Trzeba zauważyć, że wprowadzenie odpowiedzialności za wyniki finansowe może napotykać na opór ze strony kierowników tych komórek. Wynika to zarówno z faktu rozszerzenia dotychczasowej odpowiedzialności, jak i z częstej kolizji celów działalności leczniczej z celami finansowymi szpitali.

Zgodnie z dotychczasowymi rozwiązaniami prawnymi szpitale publiczne powinny zarabiać na pokrycie własnych kosztów i nie generować zadłużenia (Hass-Symotiuk, 2008, s. 56). Osoby piastujące stanowiska kierownicze (ordynatorzy oddziałów szpitalnych, kierownicy pracowni diagnostycznych i analitycznych itp.) muszą być zainteresowane, by ich decyzje oparte były na zasadzie racjonalnego działania i umożliwiały realizację świadczeń medycznych po możliwie najniższych kosztach.

Uwzględniając obowiązujące przepisy prawne, ośrodki odpowiedzialności w szpitalach podzielić można na trzy grupy:

1. Ośrodki zadaniowe, przez które rozumie się „miejsce dostarczania pacjentowi świadczenia kończącego proces leczenia lub określoną jego fazę w danym zakładzie lub dostarczania innemu odbiorcy produktu lub usługi będącej

- przedmiotem rozliczenia lub zamówienia” (Zarządzenie MZiOS, 1992, par. 1, pkt 3). Mogą nimi być oddziały szpitalne, poradnie specjalistyczne itp.
2. Ośrodki usługowe, które są miejscem „wytwarzania usługi, która z punktu widzenia korzystających jest usługą cząstkową niezbędną do realizacji szerszej ujętych zadań usługowych” (Zarządzenie MZiOS, 1992, par. 1, pkt 4). W ramach tej grupy wyodrębnia się:
 - ośrodki usługowe o charakterze medycznym, np. laboratorium analityczne, pracownia EKG itp.,
 - ośrodki usługowe niemedyceńskie świadczące usługi niemedyceńskie na rzecz ośrodków medycznych (zadaniowych i usługowych), np. kuchnia, pralnia, zespół konserwatorów itp.
 3. Ośrodki kosztów ogólnego zarządu, które tworzą komórki administracyjne (dział kadr, rachuba płac, dział księgowości, itp.). Ośrodki te, ze względu na sposób ich zadania i oceny, można podzielić na:
 - ośrodki kosztowe (centra kosztów), których zadania finansowe ustalane są w formie limitów kosztowych, nazywanych budżetami; ośrodek powinien wykonać zadania rzeczowe nie przekraczając limitu kosztów,
 - ośrodki wynikowe (centra zysku), dla których planuje się przychody i koszty oraz wynik finansowy; wynik taki nazywa się marżą brutto i stanowi różnicę między planowanymi przychodami ośrodka i jego kosztami własnymi (wszystkimi kosztami, które ośrodek generuje w okresie planowanym); stanowi on wkład ośrodka do budżetu całego szpitala; przychody ośrodka są sumą przychodów zewnętrznych (sprzedaży na rzecz NFZ i innych podmiotów) oraz przychodów wewnętrznych (wartości usług wykonanych na rzecz innych ośrodków odpowiedzialności w ramach szpitala); od takiego ośrodka oczekuje się, by rzeczywista wielkość marży brutto nie była niższa od wielkości zaplanowanej; jej wielkość wyższa od planu jest pożądana i pozytywnie oceniana; negatywnie oceniany jest spadek nadwyżki poniżej wyznaczonego poziomu.

Mając na uwadze charakter działalności szpitali, kryteria finansowe oceny pracy ośrodków (niezależnie od ich charakteru – centra kosztów czy centra zysków) powinny mieć charakter równorzędny względem kryteriów oceny działalności medycznej. Oznacza to równoległość stosowania tych dwóch kryteriów. Do oceny efektywności działalności medycznej można stosować takie mierniki, jak: średni okres hospitalizacji pacjentów z daną jednostką chorobową, wykorzystanie łóżek na oddziale szpitalnym, liczbę pacjentów na jednego pracownika medycznego (lekarza, pielęgniarkę) itp. Efektywność wykorzystania narzędzi controllingu operacyjnego będzie tym większa, im więcej będzie centrów wynikowych.

Wskaźniki controllingu operacyjnego stosowane w analizowanym szpitalu

Skuteczny system controllingowy w szpitalu wymaga doboru odpowiednich wskaźników ekonomicznych i organizacyjnych, które stanowią podstawę planowania i oceny pracy ośrodków odpowiedzialności, prowadzących działalność leczniczą. Właściwa integracja tych wskaźników pozwala w pełni obiektywnie ocenić funkcjonowanie poszczególnych oddziałów oraz innych ośrodków szpitalnych. Przykładowe zestawienie tych wskaźników, wykorzystywanych w ocenie sytuacji poszczególnych oddziałów analizowanego szpitala, zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

Wskaźniki służące do oceny ekonomicznej i organizacyjnej
wybranych oddziałów szpitala X

Wskaźnik	Jednostka miary	Oddziały szpitala X						
		A	B	C	D	E	F	G
Średnie obłożenie	%	87,10	41,06	88,71	82,99	96,05	90,89	32,00
Średni czas pobytu na oddziale	dni	7,41	2,80	7,02	4,67	5,33	27,43	5,62
Efektywność planowania zabiegów	%	0,87	0,41	0,89	0,83	0,96	0,91	0,72
Średni koszt bezpośredni hospitalizowanego	zł	2 114	1 083	2 425	5 696	1 754	5 120	1 984
Średni koszt pośredni hospitalizowanego	zł	658	3258	1 346	809	579	1 202	589
Średni koszt ogółem hospitalizowanego	zł	2 772	1 407	3 772	6 505	2 334	6 322	2 573
Zużycie materiałów na pacjenta	zł	295	441	723	3 299	294	361	83
Liczba pacjentów na pracownika	szt.	46	80	45	36	52	11	43
Liczba pacjentów na lekarza	szt.	196	320	204	221	216	77	236
Liczba pacjentów na pielęgniarkę	szt.	337	117	84	78	189	30	62

Efektywna liczba łóżek	szt.	48	10	27	48	22	29	23
Liczba łóżek do likwidacji	szt.	7	14	3	10	1	3	9
Odsetek łóżek do likwidacji	%	13	59	11	17	4	9	28

Źródło: opracowano na podstawie danych szpitala X.

Z analizy wskaźników przedstawionych w tabeli wynika, że w poszczególnych oddziałach szpitala widoczna była wysoka dyspersja podstawowych elementów, na podstawie których można oceniać sposób zarządzania ośrodkami odpowiedzialności. Dowodem na to są chociażby rozbieżności poziomu średniego obłożenia na poszczególnych oddziałach. Średnie obłożenie i efektywność planowania zabiegów korzystnie prezentują się w przypadku oddziałów: A, C, D, E, F. Świadczy to o odpowiednim planowaniu operacyjnym na tych oddziałach.

Niepokojące jest jednak, że niektóre oddziały, mimo relatywnie skutecznego systemu planowania, w nieodpowiedni sposób zarządzają łózkami szpitalnymi. Na tych oddziałach (A, C, D) co najmniej kilkanaście procent łóżek nadaje się do likwidacji. W przypadku oddziałów odznaczających się nieskutecznym systemem planowania zabiegów, odsetek łóżek, które powinny być przeznaczone do likwidacji, jest znacznie wyższy. Rekordzistą pod tym względem jest oddział B, gdzie ponad połowa łóżek mogłaby zostać zlikwidowana, bez uszczerbku na jakości realizowanych zabiegów.

Efektywność funkcjonowania oddziałów zależy przede wszystkim od zarządzania personelem. O ile ordynatorzy (kierownicy oddziałów) nie mają zazwyczaj większego wpływu na poziom wynagrodzeń, o tyle mają często możliwość kształtowania liczebności zatrudnionych na oddziale pracowników medycznych. Z analizy zarządzania personelem wynika, że w niektórych oddziałach występuje przerost zatrudnienia. Dowodem na to są wartości wskaźników obrazujących liczbę pracowników przypadającą na jednego pacjenta. Liderem jest pod tym względem oddział F, na którym w badanym roku przypadało ok. 11 pacjentów na pracownika. Uwzględniając strukturę tzw. „białego personelu” można dojść do wniosku, że na oddziale F występuje przerost lekarzy. Umiarkowanie korzystnie prezentują się pod tym względem oddziały: A, C, E, G. Bardzo korzystnie pod tym względem prezentuje się oddział B. Należy jednak pamiętać, że duży wpływ na poziomy tych wskaźników ma specyfika prowadzonej na oddziałach działalności oraz właściwa opieka, co nierzadko wymaga zaangażowania większej liczby pracowników medycznych. Są takie oddziały, jak np. rehabilitacyjny, na którym praktycznie zawsze liczba ta musi być wyraźnie niższa niż na pozostałych oddziałach. Oddziały zaś,

na których realizowane są popularne, krótkotrwałe zabiegi (urologia, laryngologia, kardiologia) odznaczają się wysokimi wartościami pacjentów przypadających na przedstawiciela kadry medycznej. Z analizy struktury zatrudnienia wynika również, że nadmiar pielęgniarek widoczny jest na oddziałach F i G. Wysoką wydajnością biały personel cechuje się natomiast na oddziale B i E.

Uzupełnieniem statycznej analizy benchmarkingowej w przypadku badanej jednostki była analiza dynamiczna polegająca na porównaniu przyrostów względnych (procentowych) przychodów z tendencjami w obszarze poszczególnych grup kosztów. Wyniki tej analizy zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2

Analiza dynamiki przychodów i kosztów wybranych oddziałów szpitala X (w %) – zmiany za okres 3 lat

Zmiana	Oddziały szpitala X						
	A	B	C	D	E	F	G
Przychodów	8,7	-19,6	12,1	22,7	13,0	12,5	16,3
Zużycia materiałów	27,3	-40,9	43,3	29,9	13,9	4,8	9,6
Zużycia leków i środków opatrunkowych	25,6	-43,3	69,4	41,8	9,1	16,0	9,9
Zużycia sprzętu medycznego	47,8	-7,1	21,1	36,8	15,9	28,8	27,9
Zużycia energii	12,6	10,8	9,1	12,1	7,4	14,2	9,1
Usług obcych	21,6	-17,2	33,2	45,4	-0,4	8,8	23,3
Zakupu procedur medycznych	85,5	-18,9	119,2	40,3	2,0	-76,4	7,7
Wynagrodzeń i ubezpieczeń społecznych	8,8	-33,4	-15,7	25,7	10,5	-5,1	1,5

Źródło: opracowano na podstawie danych szpitala X.

W przypadku znaczącej liczby oddziałów w badanych latach odnotowano wyraźne zwiększenie przychodów ze sprzedaży. Jedynie oddział B zanotował spadek tej kategorii. Wzrostowi przychodów towarzyszył proporcjonalnie mniejszy wzrost kosztów działalności operacyjnej. Skutkiem tego było wygenerowanie przez szpital zysku ze sprzedaży oraz poprawa rentowności bądź też zmniejszenie deficytowości funkcjonowania większości oddziałów.

Pozytywna tendencja w obszarze rentowności operacyjnej była skutkiem korzystnej polityki kosztowej. Nie wszystkie jednak zmiany kosztów działalności operacyjnej można uznać za uzasadnione. W niektórych przypadkach koszty zmieniały się w wyrażnie wyższym stopniu niż przychody (por. tab. 2). Zakładając, że koszty te mają charakter zmiennych proporcjonalnie, przyrosty te wydają się ekonomicznie nieuzasadnione.

Na podstawie przeprowadzonej analizy funkcjonowania oddziałów można stwierdzić, że mimo licznych procesów i zmian zrealizowanych na przestrzeni poprzednich lat, wiele oddziałów w dalszym ciągu boryka się z problemami natury organizacyjnej i finansowej. Wiele z nich wynika z uwarunkowań zewnętrznych, głównie z niedoszacowania zabiegów przez NFZ. Część z nich jest jednak pochodną nieodpowiedniego planowania i niewłaściwego zarządzania zarówno personelem medycznym, jaki i infrastrukturą techniczną.

Podsumowanie

Operacyjny controlling finansowy stwarza szansę na poprawę efektywności ekonomicznej szpitali, głównie przez lepsze wykorzystanie posiadanych przez nie zasobów. Jest to możliwe dzięki lepszemu przepływowi informacji między wewnętrznymi jednostkami organizacyjnymi oraz między tymi komórkami a zarządem szpitala. Równocześnie poprawiona zostaje jakość przekazywanej informacji, głównie dzięki bieżącemu monitorowaniu działalności leczniczej i sytuacji finansowej. Poprawie ulega również terminowość przekazywanej informacji, co umożliwi podejmowanie niezbędnych działań korygujących.

Połączenie kompetencji merytorycznych menedżerów średniego szczebla (ordynatorów, kierowników pracowni diagnostycznych itp.) z odpowiedzialnością finansową motywuje ich do uwzględniania przy podejmowanych decyzjach skutków finansowych. Względy merytoryczne muszą mieć pierwszeństwo przed względami ekonomicznymi. Jednak całkowite lekceważenie tych ostatnich grozi utratą możliwości prowadzenia działalności leczniczej. Wdrożenie controllingu może zwiększyć motywację do restrukturyzacji potencjału usługowego poszczególnych ośrodków w celu lepszego dostosowania go do aktualnego zapotrzebowania na realizowane świadczenia zdrowotne.

Controlling finansowy daje również szansę na wprowadzenie większej przejrzystości w systemie zarządzania szpitalami. Jest rozwiązaniem, które ogranicza zjawiska autonomizacji działań przejawiające się m.in. w realizacji własnych interesów poszczególnych komórek kosztem interesów całego szpitala. Łatwiej można uświadomić pracownikom, że łączy ich wspólnota interesów. Dzięki podziałowi

odpowiedzialności za sytuację finansową między zarząd i kierowników ośrodków można znacząco ograniczyć zjawisko szarej strefy (świadczenie prywatnych usług z wykorzystaniem zasobów szpitalnych).

W analizowanym szpitalu stosowane są liczne narzędzia controllingowe wspierające decyzje kierownicze kadry administracyjnej. Narzędzia te wspomagane są przez zakupioną licencję umożliwiającą niemal permanentną analizę benchmarkingową szpitala oraz poszczególnych oddziałów w porównaniu z innymi jednostkami na terenie niemal całej Polski. Umożliwia to stosowanie nie tylko benchmarkingu wewnętrznego, ale i zewnętrznego, co jest bardzo istotne z uwagi na wysoką specjalizację, a co za tym idzie, trudności w porównywalności wielu oddziałów analizowanego szpitala.

Wprowadzenie controllingu, mimo możliwości technicznych, zazwyczaj nie jest zadaniem łatwym. Tak też było w przypadku omawianego zakładu. Przychylność dyrekcji naczelnej nie zawsze oznaczała pełną akceptację ze strony kierowników komórek organizacyjnych, jak i pozostałych pracowników. Ci pierwsi upatrują w nim zagrożenia utraty dotychczasowych kompetencji (głównie na skutek wzrostu kontroli nad działalnością leczniczą), ci drudzy obawiać się mogą wzrostu obciążeń na skutek ujawnionych rezerw w potencjale usługowym jednostki. Dlatego ważne jest uświadomienie wszystkim pracownikom, na czym polega istota controllingu i jakie korzyści mogą z niego wynieść wszyscy zatrudnieni.

Bibliografia

- Griffin, R.W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hass-Symotiuk, M. (red.). (2008). *Rachunkowość i sprawozdawczość finansowa zakładów opieki zdrowotnej*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
- Jaworzyńska, M. (2013). Wykorzystanie controllingu w praktyce zakładów opieki zdrowotnej. W: E. Nowak, M. Nieplowicz (red.), *Rachunkowość a controlling*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Komorowski, J. (2002). *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
- Krawczyk-Sołtys, A. (2013). *Zarządzanie wiedzą w szpitalach publicznych. Identyfikacja poziomu i kierunki doskonalenia*. Opole: Uniwersytet Opolski.
- Sierpińska, M., Niedbała, B. (2003). *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sobkowski, M., Opala, T. (2009). Efektywność pracy i jakość opieki medycznej w zakładzie opieki zdrowotnej. W: M.D. Głowacka, J. Galicki, E. Mojs (red.), *Zarządzanie zakładem opieki zdrowotnej*. Warszawa: Wolters Kluwer business.

- Świdarska, G.K. (red.). (2010). *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*. Warszawa: Difin.
- Świdarska, G.K., Pielaszek, M. (red.). (2015). *Rachunkowość zarządcza w podmiotach leczniczych*. Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Zarządzenie MZiOS z dnia 15 czerwca 1992 r. w sprawie szczegółowych zasad ewidencji dochodów i kosztów w publicznych zakładach opieki zdrowotnej. Monitor Polski nr 19, poz. 143.

Application of Operational Controlling Tools in the Hospital

Keywords: operational and financial controlling, hospital management, performance evaluation criteria, responsible centers, economic and financial indicators

Summary. Controlling is a management tool that has been used for many years in the management of production and financial businesses. It is also a useful tool in managing of hospitals. The organizational specificity of hospitals creates favorable conditions for its practical application. Thanks to its implementation, it is possible to divide responsibility for the financial situation of hospitals between the board of directors and managers of responsibility centers (e.g. heads of medical departments). The financial situation is largely a derivative of decisions taken by middle management managers. The objective of the paper is to present controlling tools used in one of Lublin hospitals. This objective was realized basing on literature studies and the analysis of the functioning of selected hospital departments over the years 2012–2015.

Translated by Artur Paździor

Cytowanie

Paździor, A., Maj, G. (2017). Zastosowanie narzędzi controllingu operacyjnego w szpitalu. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 181–191.

Barbara Szymoniuk

Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
e-mail: b.szymoniuk@pollub.pl

Sferyczny model komunikacji marketingowej

Kody JEL: M30, M31, M37

Słowa kluczowe: komunikacja marketingowa, model procesu komunikacji

Streszczenie. Klasyczne modele komunikacji marketingowej nie odzwierciedlają złożoności współczesnych procesów komunikacyjnych. W artykule zaproponowano nowy, graficzny model komunikacji marketingowej, o charakterze zintegrowanym, uwzględniający złożoność i dwukierunkowość procesów w środowisku hipermedialnym, jak również różne rodzaje „bliskości” uczestników procesu komunikacji. Model opracowano bazując na analizie literatury przedmiotu, a także na doświadczeniach autorki wynikających z planowania oraz realizacji kampanii komunikacji marketingowej na rzecz przedsiębiorstw, organizacji i instytucji.

Wprowadzenie

Komunikacja marketingowa, jej instrumenty i metody, a także media i ich możliwości, zmieniły się znacznie w ciągu ostatnich 70 lat. Tymczasem modele komunikacji stworzone w okresie powojennym, jak na przykład opublikowany prawie 70 lat temu model Claude Shannona (1948), nazywany „matką wszystkich modeli”, lub ponad 60-letni model Wilbura Schramma, są wciąż powszechnie stosowane w dydaktyce komunikacji marketingowej. Mimo wielu uzupełnień i wersji graficznych merytorycznie nie zmieniano ich znacząco. Tak duża trwałość dawnych koncepcji budzi z jednej strony podziw, a z drugiej – zdziwienie.

Pojawia się pytanie: dlaczego w czasach rewolucji informacyjnej, która rozpoczęła się pod koniec XX wieku i trwa do dziś, nie stworzono nowego modelu komunikacji – modelu, który odzwierciedlałby jej znacznie bardziej złożoną i symetryczną istotę wynikającą ze znaczących zmian psycho-społeczno-gospodarczych w otoczeniu przedsiębiorstw oraz z interaktywności nowych mediów? Głównym celem artykułu jest przyczynek do zmiany tej sytuacji. Cele częściowe to: a) charakterystyka najbardziej znanych, „płaskich” modeli komunikacji, przedstawianych w polskiej i zagranicznej literaturze z zakresu marketingu oraz b) zaproponowanie nowego, sferycznego modelu komunikacji marketingowej.

„Model” jest w nauce uproszczonym obrazem fragmentu rzeczywistości poddanego badaniu. Pomaga w budowaniu teorii naukowej, ułatwiając zrozumienie zjawisk występujących w przeszłości i umożliwia przewidywanie zjawisk przyszłych. Modele mogą mieć postać obiektów fizycznych (np. makiet, układów mechanicznych, elektrycznych, hydraulicznych) lub abstrakcyjnych: liczbowych, logicznych bądź graficznych. Te ostatnie (graficzne) są zapisywane w postaci schematów, wykresów i rysunków. Model zaproponowany w niniejszym artykule ma postać schematu graficznego. Autorka ma nadzieję, że okaże się on pomocny w pracy dydaktycznej i badawczej nauczycieli akademickich wykładających przedmioty związane z komunikacją społeczną lub marketingową. Może być także stosowany przez praktyków w celu bieżącej analizy lub planowania przyszłej działalności komunikacyjnej na rynku.

Istota komunikacji marketingowej

Pojęcie „komunikacja marketingowa” bywa w literaturze marketingu utożsamiane z promocją, czwartym elementem marketingu-mix. Pojęcia te nie są jednak tożsame, gdyż „promocja” kojarzy się raczej z tradycyjnym, jednokierunkowym informacyjno-perswazyjnym oddziaływaniem firmy (czyli przedsiębiorstwa, organizacji lub instytucji) na rynek. Komunikacja marketingowa jest natomiast interaktywną wymianą komunikatów (informacji, opinii, rekomendacji, zapytań) pomiędzy firmą (nazywaną dalej „oferentem”) a jej środowiskiem zewnętrznym i wewnętrznym. Ma ona na celu zarządzanie popytem na ofertę firmy oraz kształtowanie korzystnego wizerunku tejże oferty bądź jej oferenta. Wnikliwą analizę historycznych i współczesnych definicji promocji i komunikacji marketingowej można odnaleźć w publikacji Jana W. Wiktora (2013, s. 14–15).

Zadania komunikacji marketingowej, prowadzonej obecnie przez firmy w dwóch „światach” – tradycyjnym (realnym) oraz wirtualnym, to:

- dostarczanie odbiorcom informacji, argumentacji, obietnic i zachęt składających do wymiany rynkowej,

- tworzenie i utrzymywanie korzystnej opinii o firmie i jej ofercie,
- przewycięzanie oporów, uprzedzeń i przyzwyczajęń hamujących popyt na ofertę dotychczasową,
- kreowanie popytu na nową ofertę,
- zmniejszanie elastyczności cenowej popytu, tzn. minimalizowanie wrażliwości potencjalnych nabywców na cenę oferty,
- zapewnienie odbiorcom możliwości kontaktu z firmą oraz ułatwienie interakcji ze sobą nawzajem.

Skuteczna w realizacji tych zadań komunikacja marketingowa musi zapewnić firmie nie tylko w sposób aktywny dotarcie komunikatu do odbiorców, ale także możliwość wsłuchania się w odzew rynku: potrzeby, oczekiwania i opinie nabywców oraz pozostałych interesariuszy. Musi zatem jednocześnie dostarczyć wszystkim zainteresowanym instrumenty interakcji i odpowiednio reagować na komunikaty. Tego rodzaju komunikację nazywa się „reaktywną” (Waśkowski, 2011).

Współczesna komunikacja marketingowa określana jest mianem „zintegrowanej” (*Integrated Marketing Communications*). Choć „integracja” komunikacji jest różnie rozumiana w teorii oraz praktyce marketingu i może dotyczyć wielu jej aspektów działania, funkcji lub charakteru, to zawsze jej zadaniem jest zapewnienie skuteczności w interaktywnym, wielokanałowym dotarciu do odbiorcy, zrozumiałości komunikatu oraz spójności całego, kompleksowego przekazu promocyjnego (Taranko, 2015, s. 43–47; Wiktor, 2013, s. 249–299). Oczywiście taka komunikacja musi być spójna z misją, wizją i wartościami firmy oraz z jej celami strategicznymi i taktycznymi w obrębie wszystkich instrumentów marketingu mix. Ponadto powinna integrować:

- przekaz kierowany na rynek z użyciem różnych instrumentów komunikacji w jedną, spójną całość (gdyż zróżnicowane i sprzeczne komunikaty dezorientują odbiorców komunikatów i niszczą markę)¹,
- procesy komunikacji tradycyjnej i wirtualnej, aby wzajemnie się uzupełniały i wzmacniały,
- przekaz docierający do odbiorców poprzez wszystkie zmysły: wzrok, słuch, węch, smak, dotyk i zmysł orientacji przestrzennej (według zasad tzw. marketingu sensorycznego),

¹ Instrumenty komunikacji marketingowej, występujące zarówno w wersji tradycyjnej, jak i wirtualnej, to: reklama, *public relations* i *publicity* (w tym aktywność w mediach społecznościowych), promocja sprzedaży sponsoring, sprzedaż osobista, marketing bezpośredni, merchandising, udział w imprezach targowo-wystawienniczych, gadżety i upominki promocyjne. Dokładną charakterystykę tych instrumentów zawierają publikacje: Szymoniuk (2006), Wiktor (2013), Taranko (2015).

- firmę, jej klientów oraz pozostałych interesariuszy w jeden interaktywny system, zapewniający tej firmie rację bytu na rynku.

Jak wspomniano, w procesie zintegrowanej komunikacji firmy porozumiewają się ze wszystkimi swoimi interesariuszami: bliższymi i dalszymi. Zalicza się do nich obecnych i potencjalnych odbiorców oferty, pośredników handlowych, partnerów oraz rywali rynkowych. Na sytuację rynkową oferentów mają także wpływ różne ośrodki kontrolne, opiniotwórcze, grupy nacisku oraz liderzy rynkowi i inni doradcy potencjalnych nabywców. Tu dobitnym przykładem mogą być wpływowi dziennikarze lub internetowi blogerzy czy vlogerzy, którzy mają szczególnie duży wpływ na klientów młodszego pokolenia. W pewnych branżach strategiczne znaczenie mają dla firmy dostawcy komponentów lub kapitału (np. akcjonariusze) bądź producenci wyrobów komplementarnych. Do wszystkich wymienionych uczestników rynku kierowane są komunikaty promocyjne, powodujące jednocześnie reakcję na te komunikaty (Bajdak, 2013).

Firma w procesie projektowania strategii komunikacji z rynkiem konkretyzuje odpowiedzi na pytania o cel nadania komunikatu, odbiorców, zawartość, ograniczenia prawne lub etyczne, częstotliwość, porę nadawania oraz kanały komunikacji. Określa też, na jaki odzew liczy i kiedy komunikat powinien do firmy dotrzeć lub pojawić się na rynku. Sztuka programowania i oceny tych procesów nie będą jednak przedmiotem dalszych rozważań. Przeprowadzone analizy będą dotyczyć wyłącznie modeli, które służą zrozumieniu oraz prawidłowemu planowaniu, analizie i kontroli procesów komunikacji marketingowej.

Charakterystyka elementów modeli komunikacji

Dalsza charakterystyka modeli komunikacji (społecznej i marketingowej) wymaga zwrócenia uwagi na fakt niedostatecznie akcentowany w naszym kraju. Otóż w literaturze anglojęzycznej występują dwa oddzielne pojęcia: *marketing communication* oraz *marketing communications*. Pierwsze pojęcie oznacza pojedynczy akt komunikacji pomiędzy nadawcą i odbiorcą, zaś drugie – proces lub strategię komunikowania w dłuższym czasie. W języku polskim ten niuans nie występuje, nie stosuje się pojęcia w liczbie mnogiej: komunikacje. Analizowane w tym rozdziale modele są modelami komunikacji społecznej i/lub marketingowej w pierwszym znaczeniu, dotyczącymi pojedynczych aktów lub cykli komunikacji. Ich wybór został przeprowadzony metodą celową, według kryterium popularności zastosowań oraz istotności dla opracowania nowego modelu. Zarówno przytoczone modele, jak i liczne nieuwzględnione w niniejszym rozdziale, mają wiele cech wspólnych:

- występowanie takich podstawowych elementów, jak: uczestnicy procesu komunikacji, czyli nadawca i odbiorca komunikatu, a także komunikat, kodowanie oraz kanał komunikacyjny,
- symbolizowanie przepływu informacji (komunikatu) przez strzałki skierowane w stronę odbiorcy komunikatu.

Nadawcą, nazywanym także „źródłem” (*source*) aktu komunikacji społecznej, jest ktoś (osoba, firma), kto pragnie przekazać wiadomość odbiorcy (innej osobie lub firmie). W tradycyjnej komunikacji marketingowej nadawcą komunikatu jest firma (przedsiębiorstwo, organizacja lub instytucja) kierująca przekaz komunikacyjny do klienta (kupca instytucjonalnego lub indywidualnego nabywcy).

Odbiorcą, nazywanym również „adresatem” lub „audytorium komunikacji”, jest osoba lub firma odbierająca przekaz. W wersjach modeli komunikacji interaktywnej różnica pomiędzy nadawcą a odbiorcą komunikatu zaciera się: odbiorca komunikatu reaguje na przekaz, formułuje odpowiedź i przesyła ją do nadawcy. Staje się tym samym nadawcą odpowiedzi.

Komunikat, nazywany także „przekazem” lub „wiadomością” (*message*), jest zespołem informacji, sugestii i emocji, które mają być przekazane przez kanał komunikacyjny odbiorcy. W ujęciu marketingowym komunikat ma charakter perswazyjny, ale w praktyce bywa też prośbą lub zapytaniem.

Kodowanie jest czynnością przekładania idei komunikatu (informacji, emocji, sugestii etycznych itp.) na znaki, symbole oraz bodźce sensoryczne (zmysłowe): kolory, obrazy, ruch, dźwięki, muzykę, zapach, teksturę materiału, temperaturę itp. Kodowania dokonuje się po to, aby komunikat mógł być przekazany przez wybrany kanał komunikacji. W przypadku komunikacji osobistej komunikat jest kodowany za pomocą głosu, mimiki twarzy, spojrzenia, „mowy ciała” itp. (Taranko, 2015, s. 22).

Dekodowanie polega na interpretacji otrzymanego komunikatu, czyli przekształceniu znaków, symboli oraz bodźców sensorycznych w informacje, odczuwane emocje i akceptowane, bądź nie, sugestie etyczne.

Kanał komunikacji (lub „kanał informacyjny”) składa się ze środków przekazu będących nośnikami zakodowanego komunikatu. Kanały komunikacji dzielą się na osobiste (inaczej: osobowe) i nieosobiste (nieosobowe). Osobiste pozwalają na kontakt zindywidualizowany i bezpośredni, jak na przykład: kanały handlowe (przedstawiciele handlowi, agenci, sprzedawcy, merchandiserzy), kanały ekspertów (konsultanci, lekarze itp.) oraz kanały społeczne: rodzina, sąsiedzi, znajomi, koleżanki i koledzy z pracy. Kanały tego typu mogą być wspomagane środkami technicznymi (telefonem, internetem itp.), ale komunikat w tym przypadku musi być stworzony i zakodowany przez konkretne osoby tworzące ten kanał. Kanały

niesobiste to wszystkie nośniki przekazujące komunikat bez kontaktu osobistego z audytorium. Są nimi:

- mass media, czyli środki masowego przekazu: radio, telewizja, prasa, kino, outdoor, internet, telefonia komórkowa,
- środki stosowane w miejscach sprzedaży, przekazujące informacje i tworzące nastrój (czyli działające na emocje): wystrój wnętrza i otoczenia firmy, środki merchandisingowe (tzw. POS-y), w tym wystawy sklepowe, szyldy itp.,
- wydarzenia: pokazy produktu, ekspozycje na targach, akcje eventowe typowe dla *public relations* i sponsoringu,
- opakowania produktów, zwane „niemym sprzedawcą”.

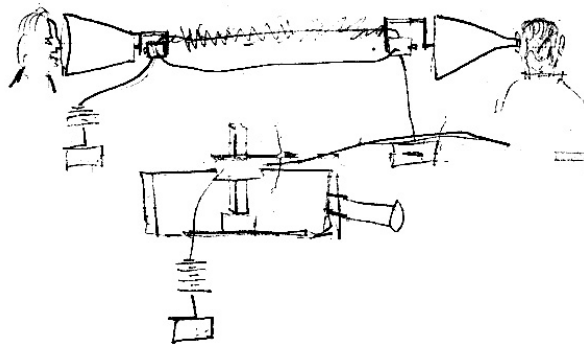
W części modeli komunikacji marketingowej, szczególnie tych bardziej współczesnych, pojawiają się dodatkowe elementy, opisane poniżej.

Odpowiedź (reakcja) na komunikat jest zespołem reakcji i zachowań odbiorców po otrzymaniu przekazu (tzw. komunikatu akcji). Może to być zakup produktu, zajrzenie na stronę internetową oferenta, wyrażenie o nim opinii, dobrej bądź złej. Całość lub część odpowiedzi jest skierowana do odbiorcy, co wraz z komunikatem akcji tworzy, zgodnie z nomenklaturą cybernetyczną, sprzężenie zwrotne. Formę odpowiedzi nadawca może sugerować w przekazie, np. polubienie marki na Facebooku, wysłanie e-maila z prośbą o dodatkowe informacje, zgłoszenie udziału w konkursie, evencie itp.

Szum informacyjny i zakłócenia (*noise*) to rozmaite czynniki, które mogą spowodować niezamierzone, niekontrolowane i często niezawinione zniekształcenie przekazu, a tym samym odmienne od pożądaných reakcje i zachowania odbiorców. Szum informacyjny jest spowodowany zazwyczaj natłokiem i agresywnością informacji w kanałach komunikacyjnych. Przyczyną zakłóceń bywa niedoskonałość kanału informacyjnego, np. nieprzewidziane przerwy w dostępie do internetu lub do pola telefonii komórkowej, niedoskonałości przekazu telewizyjnego, radiowego, błędy w druku itp. Poza tym na powstanie zakłóceń mogą wpłynąć czynniki osobowościowe odbiorców, np. psychologiczne (czyli różne postrzeganie rzeczywistości), społeczne czy środowiskowe. Zawinione przez nadawcę zakłócenia powstają w wyniku nieprawidłowego, niezrozumiałego lub zrozumiałego opacznienia, zakodowania komunikatu (Szymoniuk, 2006, s. 18–20; Taranko, 2015, s. 22).

Przegląd najbardziej znanych modeli komunikacji społecznej i marketingowej

Historycznie pierwszy model komunikacji, na który powołuje się literatura marketingowa, przedstawiony został przez Alexandra Grahama Bella na szkicu wykonanym w roku 1876. Przedstawia on ideę działania telefonu, urządzenia, które wówczas opatentował. Adresatami szkicu przedstawionego na rysunku 1 byli dziadkowie wynalazcy.



Rysunek 1. Szkic przedstawiający działanie telefonu, wykonany przez Alexandra Grahama Bella

Źródło: *Bell family papers*, 1876.

Kolejny model komunikacji (rys. 2), najbardziej znany w literaturze marketingowej i nazywany żartobliwie „matką wszystkich modeli”, do złudzenia przypomina szkic Bella. Nie jest to podobieństwo przypadkowe, gdyż jego twórca, Claude Shannon, przedstawił w nim transmisję komunikatu przy użyciu telefonu (a także telegrafu, radia i raczkującej wówczas telewizji). Był pracownikiem naukowym Bell Telephone Laboratories, więc jest wielce prawdopodobne, że inspirował się szkicami wykonanymi 70 lat wcześniej przez wielkiego wynalazcę. Warto zauważyć, że w obydwu modelach, Bella i Shannona, sprzężenie między nadawcą i odbiorcą ma charakter prosty (jednostronny)².

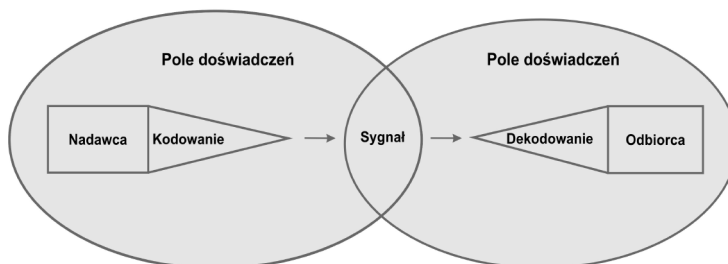
² W nomenklaturze cybernetycznej termin „sprzężenie” oznacza związek między obiektami polegający na oddziaływaniach. Sprzężenie proste to sprzężenie, w którym jeden z obiektów oddziałuje na drugi, a sprzężenie zwrotne to sprzężenie, w którym jeden z obiektów oddziałuje na drugi, a drugi obiekt oddziałuje na pierwszy. Na sprzężenie zwrotne składają się więc dwa sprzężenia proste przeciwnie skierowane (Mazur, 1966, s. 18–19).



Rysunek 2. Liniowy (jednokierunkowy) schemat komunikacji, nazywany „schematem Shannona”

Źródło: Shannon, 1948, s. 380.

W publikacjach z połowy lat 50. XX wieku Wilbur Schramm, nazywany „ojcem nauk o masowej komunikacji”, zwrócił uwagę na aspekty kontekstu w procesie komunikacji. Jego model uwzględnia istnienie tzw. pól doświadczeń po stronie nadawcy i odbiorcy komunikatu oraz podkreśla rolę wspólnoty (współdzielenia) ich doświadczeń. Obecnie specjaliści marketingu przykładają dużą wagę do tej wspólnoty, prowadząc badania i wdrożenia w zakresie tzw. ekonomii doświadczeń i marketingu doświadczeń. Ciekawostką może być fakt, że Schramm w czasie, kiedy opublikował model przedstawiony na rysunku 3, przewidział sytuację, w której telefon będzie dostępny dla każdego, podobnie jak możliwość uzyskania za jego pośrednictwem dowolnych informacji z dowolnego miejsca świata. Wizja ta spełniła się dopiero po 50 latach, dzięki wynalezieniu smartfonów.

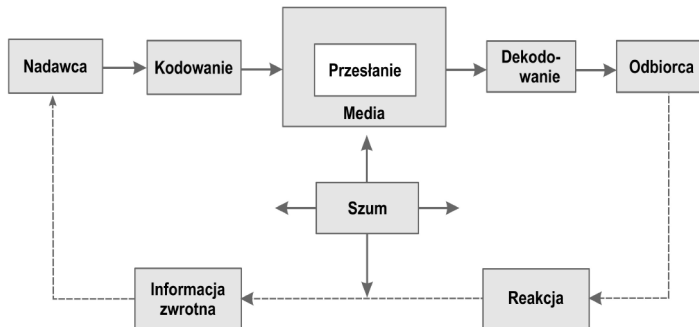


Rysunek 3. Liniowy, kontekstowy schemat komunikacji Schramma

Źródło: Schramm, 1955, s. 4.

Na bazie koncepcji Shannona i Schramma budowane były liczne wersje modelu komunikacji, w tym dedykowane specjalnie komunikacji marketingowej. Jeden z najbardziej znanych i zasłużonych dla marketingu naukowców, Philip Kotler, w swoich publikacjach od kilkadziesiąt lat nie zmienia opracowanej wersji modelu. Te z lat: 1988 i 2016 są identyczne (rys. 4). Modele Kotlera ukazują występujące

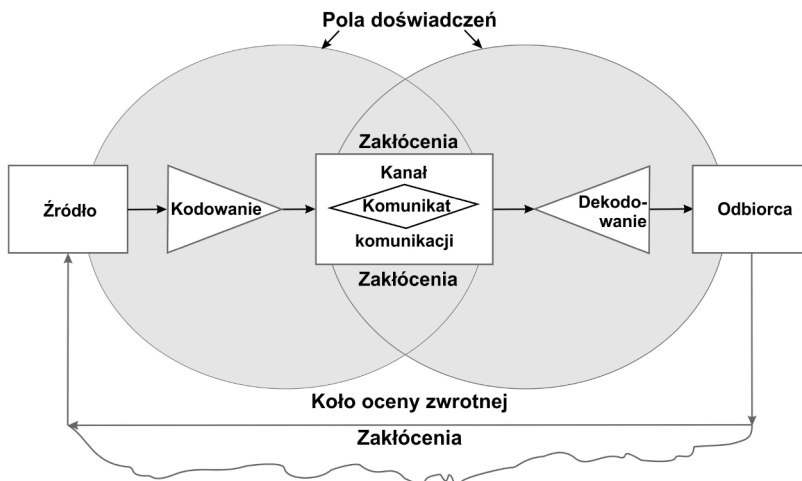
w systemie komunikacji sprzężenie zwrotne między nadawcą i odbiorcą. Możliwość zareagowania odbiorcy na przekaz i przyjęcie przez nadawcę informacji zwrotnej sprawiają, że proces komunikacji ma charakter interaktywny.



Rysunek 4. Model komunikacji interaktywnej w publikacjach Philipa Kotlera

Źródło: Kotler, 1988, s. 589; Kotler, Keller, Brady, Goldman, 2006, s. 634.

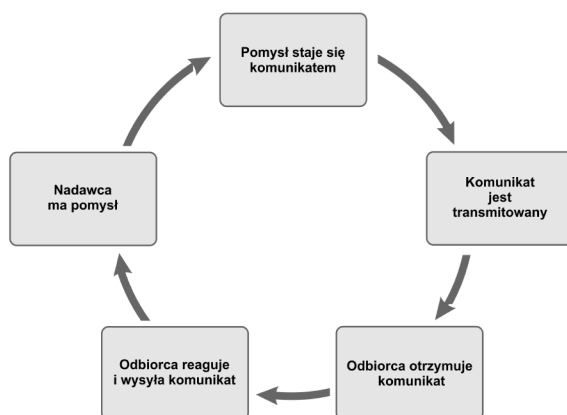
Odmianą modelu Kotlerowskiego, z bardziej zaznaczonym wpływem koncepcji kontekstowej Schramma, jest inny model często przywoływany w polskiej literaturze, przedstawiony na rysunku 5.



Rysunek 5. Interaktywny i kontekstowy model komunikacji

Źródło: Przybyłowski, Hartley, Kerin, Rudelius, 1998, s. 464.

Warto zauważyć, że modele techniczne lub cybernetyczne mają wygląd schematów „kanciasty” i „twardy”. Tymczasem w otoczeniu człowieka częściej spotykane i bardziej naturalne są kształty obłe, okrągłe lub kuliste, jak kształt Ziemi, planet i ich orbit, Słońca, ludzkich i zwierzęcych oczu, przekrojów komórek organizmów czy pni i konarów drzew. Przykłady można mnożyć. Samo słowo „otoczenie” ma konotacje sugerujące kształt okrągły, a okrąg lub koło (jak np. tarcza zegara wskazówkowego) pozwalają lepiej odzwierciedlić cykliczność zjawisk. Być może te czynniki, uświadomione bądź nie, sprawiły, że w literaturze przedmiotu zaczęły się stopniowo pojawiać inne koncepcje schematów, o wyglądzie zaokrąglonym. Wydają się one bardziej odpowiednie dla procesów komunikacji, które mają charakter interaktywny i cykliczny. Zapowiedź tej tendencji widać w dwóch modelach z lat 1986 i 2016 przedstawionych na rysunkach 6 i 7.

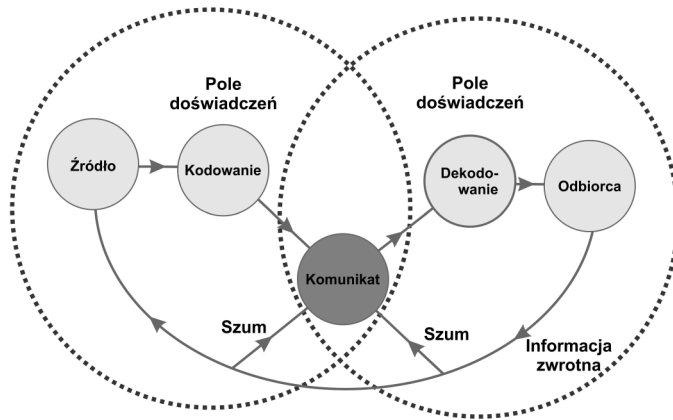


Rysunek 6. Model cyklicznego procesu komunikacji

Źródło: Bovee, Thill, 1986, s. 26.

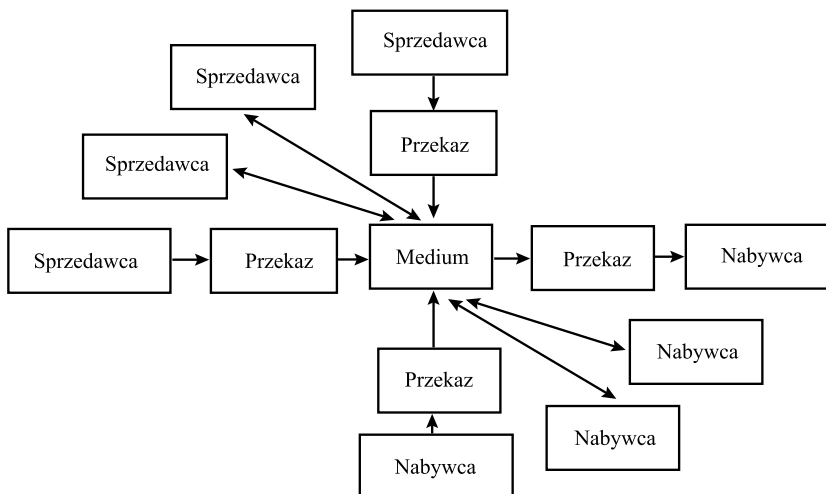
Modele komunikacji marketingowej i komunikacji społecznej są często utożsamiane ze sobą, jak chociażby we wspomnianych wyżej publikacjach Kotlera. Warto tu wspomnieć o współczesnym modelu, który został stworzony specjalnie dla potrzeb marketingu. Elementy: nadawca i odbiorca komunikatu zostały w nim zastąpione odpowiednio elementami: sprzedawca i nabywca. Model odzwierciedla proces komunikacji marketingowej w hipermedialnym środowisku komputerowym (rys. 8). Hipermedialność oznacza mnogość zarówno mediów, jak i relacji pomiędzy uczestnikami procesu (Wiktor, 2013, s. 45). Model ten można nazwać symetrycznym, gdyż akt komunikacji może inicjować zarówno sprzedawca, jak

i nabywca oferty, na równych prawach. Mogą oni stosować kanały komunikacji medialnej, formułując medialny przekaz, jak również komunikację osobistą, jedynie wspomaganą mediami.



Rysunek 7. Cykliczny, interaktywny i kontekstowy model komunikacji

Źródło: Fill, Turnbull, 2016, s. 41.



Rysunek 8. Model komunikacji marketingowej w hipermedialnym środowisku komputerowym

Źródło: Hoffman, Novak, 1996, s. 50–68.

Koncepcja sferycznego modelu komunikacji marketingowej

Pierwszym założeniem, przyjętym odnośnie do konstrukcji nowych modeli komunikacji jest to, że na modelu płaskim (dwuwymiarowym), podobnym do scharakteryzowanych w poprzedniej części artykułu, można wyobrazić jedynie pojedynczy cykl komunikacji. Nadawca wysyła komunikat, a odbiorca go otrzymuje i wysyła odpowiedź wyłącznie do nadawcy³. Komunikaty nie wydostają się do otoczenia poza układ. Jest to znaczne uproszczenie rzeczywistości, przyjęte jedynie po to, aby zapewnić analogie do historycznych modeli komunikacji. Drugim założeniem jest to, że otoczenie ma wpływ na procesy występujące w cyklu komunikacji: negatywny, jako generator szumów i zakłóceń, ale także pozytywny: stymulujący i wspierający przekazywanie informacji.

Na rysunku 9 uczestnicy cyklu komunikacji zostali nazwani „komunikatorami”. Model jest symetryczny, co oznacza, że każdy z komunikatorów (A i B) może być zarówno nadawcą, jak i odbiorcą komunikatu. Przyjmujemy, że inicjatorem aktu komunikacji jest komunikator A, np. firma, która pragnie poinformować obecnych i potencjalnych interesariuszy o swoim istnieniu i ofercie dla nich. Komunikat, który umownie nazwiemy komunikatem akcji, dociera do drugiego z komunikatorów, interesariusza firmy (np. potencjalnego nabywcy) poprzez kanał komunikacji: osobisty lub nieosobisty (medialny). W jednym i drugim przypadku komunikat musi być zakodowany, podobnie jak musi być odkodowany przez drugiego z komunikatorów. Zakładamy, że jest on w stanie i jest chętny go odebrać.

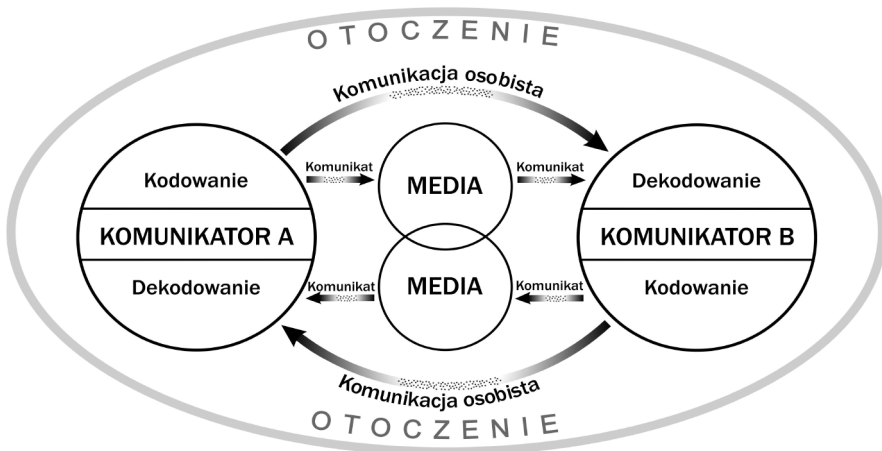
Po odkodowaniu komunikatu komunikator B interpretuje go i zawsze w jakiś sposób reaguje: albo celowo ignoruje, albo podejmuje określone czynności i w jakiś sposób odpowiada. Zakładamy, że całość odpowiedzi kieruje do komunikatora A. W tym momencie komunikator B sam staje się nadawcą komunikatu, a komunikator A – odbiorcą. Komunikat akcji może docierać do odbiorcy przez kanał osobisty (wówczas dochodzi do spotkania i przekazania komunikatu), albo nieosobisty – poprzez media. Komunikator B może również zastosować dwojakiego rodzaju kanał: osobisty lub nieosobisty, medialny. Kanał ten może, ale nie musi być tożsamy z kanałem akcji, dlatego na rysunku 9 media akcji i reakcji są tylko częściowo zbieżne.

Cykl komunikacji nie przebiega w próżni, ale w „gęstym” otoczeniu. Oznacza to, że przepływ komunikatu napotyka różne bariery, przeszkody, jest też narażony na występowanie szumów i zakłóceń. Bariery i przeszkody mogą mieć charakter ekonomiczny (związany z kosztami i czasochłonnością komunikacji), ale także kulturowy, socjo-psychologiczny, polityczny czy fizyczny – związany z warunkami

³ W nomenklaturze cybernetycznej nadawcę nazywa się źródłem, a odbiorcę odbiornikiem oddziaływania. Opiswany cykl komunikacji tworzy tzw. sprzężenie zwrotne (*Słownik Cybernetyki*, 2017).

geograficznymi, atmosferycznymi itd., istotnymi dla procesu komunikacji. „Gęste” otoczenie ma także swoje zalety. Funkcjonują w nim także katalizatory przebiegu informacji lub swoista aura, które ułatwiają przekazywanie komunikatu. Mogą je tworzyć czyjeś rekomendacje i życzliwość, a także moda, sprzyjające przepisy itp.

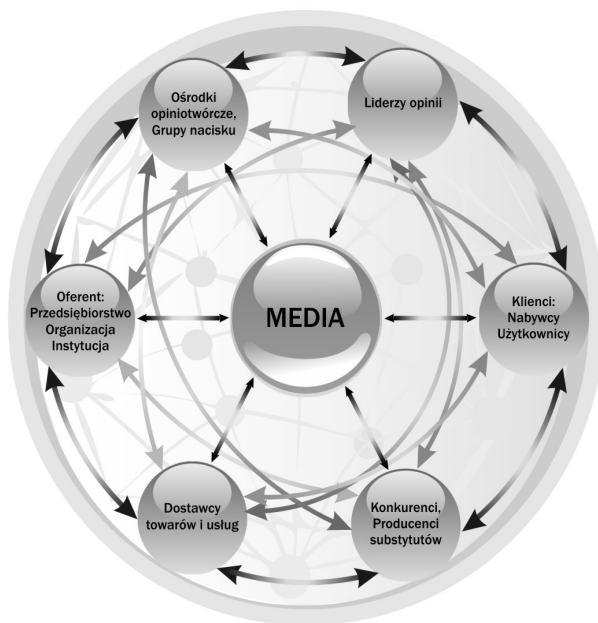
Na rysunku 9 przedstawiono model cyklu komunikacji jako układ względnie odosobniony. Tymczasem obaj komunikatorzy otrzymują stale komunikaty od innych interesariuszy, a także wysyłają je nie tylko do nadawcy. Niekiedy właśnie o to chodzi, na przykład w akcjach marketingu wirusowego. Firma publikując w internecie intrygującą reklamę liczy na to, że zostanie ona upowszechniona przez odbiorców na zasadzie wirusowej. Liczy też, że zadowoleni klienci upowszechnią rekomendacje marki lub konkretnej oferty za pośrednictwem portali społecznościowych albo poprzez tradycyjną „poczta pantoflową”. Inicjatorem komunikacji w otoczeniu rynkowym firmy może być każdy z jej interesariuszy, na przykład któryś z doradców nabywców (znany bloger lub celebryta), ośrodek opiniotwórczy, partner rynkowy, organ kontrolny itp. Tak złożona komunikacja nie daje się odwzorować w modelu płaskim, dwuwymiarowym. Może być wyobrażona poprzez tzw. model kokonu, w którym „wszyscy porozumiewają się ze wszystkimi”.



Rysunek 9. Model cyklu komunikacji społecznej między dwoma uczestnikami (komunikatorami), np. między firmą i jej klientem

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 10 przedstawiono trójwymiarowy model komunikacji marketingowej, wyobrażony przez pokrewną kokonowi sferę (powierzchnię kuli). W centrum sfery znajdują się media, gdyż w typowym dla naszych czasów hipermedialnym środowisku są one elementem łączącym wszystkie możliwe procesy i uczestników komunikacji w całym systemie. Uczestnicy komunikacji to jednocześnie „aktorzy” otoczenia bliższego i dalszego firmy na rynku. Ich położenie na sferze jest umowne. W konkretnych przypadkach powinno ono uwzględniać tzw. bliskość (*proximity*) komunikatorów, która nie zawsze jest związana z położeniem geograficznym. Może oznaczać także łatwość porozumienia, niewielki koszt komunikacji itp.



Rysunek 10. Sferyczny model komunikacji marketingowej

Źródło: opracowanie własne.

Strzałki proste symbolizują komunikację za pomocą mediów, a strzałki łukowe – komunikację osobistą. Przezroczyste tło symbolizuje wpływ otoczenia, które może zarówno osłabiać i zniekształcać, jak i wzmacniać i korygować przekaz. Analizując kontekst procesu komunikacji należy mieć na uwadze, że oddziaływanie, które nazwano wcześniej szumami, zakłóceniami bądź pozytywną aurą, jest interaktywne. Nie tylko otoczenie wpływa na proces komunikacji, ale również ten proces ma wpływ na otoczenie.

Podsumowanie

Analizując sferyczny model komunikacji marketingowej należy zauważyć, że warunkiem stabilności i skuteczności działania układu, który przedstawia, jest komunikowanie się firmy z odbiorcami zarówno pośrednio, przez media, jak i bezpośrednio, z zastosowaniem kanałów osobistych. Rozważając potrzebę komunikacji osobistej warto wyobrazić sobie, czy dany biznes miałby szanse przetrwać, gdyby uniemożliwiono choćby na kilka dni korzystanie z internetu i telefonii komórkowej. Tutaj bliskość komunikatorów (choć różnie rozumiana) miałaby ogromne znaczenie. Podobnie ważne jest oddziaływanie otoczenia. Nie tylko jako generatora szumów i zakłóceń, uwzględnianych w dotychczas stosowanych modelach komunikacji, ale i generatora pozytywnej, katalitycznej aury.

Proponowany model ma charakter koncepcyjny i uniwersalny, pozwalający zrozumieć współczesne procesy komunikacji społecznej i marketingowej. Może także służyć do opisu i doskonalenia procesów komunikacji konkretnych (dowolnych) podmiotów, a także organizacji sieciowych, funkcjonujących na rynku. Wówczas wymaga dokonania badań i pełnej adaptacji, gdyż każdy badany podmiot jest inny, zmienny w czasie, ma także specyficzne grono interesariuszy o zróżnicowanych parametrach bliskości i potrzebach informacyjnych.

Bibliografia

- Bajdak, A. (2013). Komunikacja marketingowa polskich przedsiębiorstw na rynkach krajów UE. *Studia Ekonomiczne*, 172, 11–22. Pobrano z: www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/1_A.Bajdak_Komunikacja_marketingowa....pdf (15.05.2017).
- Bell family papers* (1876). Library of Congress. Pobrano z: <http://memory.loc.gov/mss/mcc/004/0001.jpg>.
- Bovee, C.L., Thill, J.V. (1986). *Business communication today*. New York: Random House.
- Fill, C., Turnbull, S. (2016). *Marketing communications: discovery, creation and conversations*. Harlow: Pearson.
- Hoffman, D.L., Novak, T.P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. *Journal of Marketing*, 60 (3), 50–68.
- Kotler, Ph. (1988). *Marketing management. Analysis, planning, implementation, and control*. Engelwood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, Ph., Keller, K.L., Brady, M., Goldman, M. (2016). *Marketing Management*. Italy: Pearson.
- Mazur, M. (1966). *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*. Warszawa: PWN.
- Przybyłowski, K., Hartley, S.W., Kerin, R.A., Rudelius, W. (1998). *Marketing*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.

- Schramm, W. (1955). How communication works. W: W. Schramm (red.), *The process and effects of mass communication* (s. 3–26). Illinois: University of Illinois Press.
- Shannon, C.E. (1948). A mathematical theory of communication. *Bell System Technical Journal*, 27 (3), 379–423.
- Słownik Cybernetyki* (2017). Pobrano z: <https://socjocybernetyka.wordpress.com/slownik/> (9.05.2017).
- Szymoniuk, B. (red.). (2006). *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Taranko, T. (2015). *Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.
- Waśkowski, Z. (2011). Strategiczny wymiar komunikacji rynkowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 208, 21–31.
- Wiktor, J.W. (2013). *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

The Spheric Model of Marketing Communication

Keywords: marketing communications, model of the communication process

Summary. Classical marketing communications models do not reflect the complexities of the contemporary communications processes. The article proposes a new graphical model of marketing communications. This model has an integrated character, taking into account the complexity and mutuality of the marketing communication process in the hypermedia environment, as well as different kinds of „closeness” of its participants. The model has been developed on the basis of the analysis of literature, as well as on the basis of the author’s experience resulting from planning and implementing the marketing communications campaigns for enterprises, organizations and institutions.

Translated by Barbara Szymoniuk

Cytowanie

Szymoniuk, B. (2017). Sferyczny model komunikacji marketingowej. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 193–208.

Pomiar procesów konsumenckich

Marta Cholewa-Wiktor

Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
e-mail: m.cholewa@pollub.pl

Internetowe zasoby informacji a decyzje klientów usług medycznych

Kody JEL: I11, I12

Słowa kluczowe: internetowe zasoby informacyjne, usługi medyczne, decyzje zakupowe pacjentów

Streszczenie. Media społecznościowe coraz silniej oddziałują na decyzje użytkowników, także w zakresie wyboru świadczeniodawcy usług medycznych. Uczestnicy grup społecznościowych czy dyskusyjnych, wymieniając się poglądami i doświadczeniami, wykorzystują efekt *word of mouth*, czyli polecenie innym internautom usług czy konkretnych osób na zasadach marketingu wirusowego. Ponadto użytkownicy sieci mają wpływ na kreowanie wizerunku gabinetu oraz lekarza poprzez oceny na profilach, takich jak ZnanyLekarz.pl czy RankingLekarzy.pl. Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących wpływu informacji dostępnych w sieci na decyzje zakupu usług medycznych. Badania przeprowadzono wśród pacjentów zakładów opieki zdrowotnej z terenu Lublina i wykorzystano w nich samodzielnie opracowany kwestionariusz ankiety. Analiza uzyskanych wyników pozwala na stwierdzenie, że opinie innych użytkowników internetu wpływają na decyzje zakupowe pacjentów, ponieważ ponad 80% badanych chociaż raz dokonała wyboru świadczeniodawcy korzystając z informacji uzyskanych w sieci.

Wprowadzenie

Zapotrzebowanie na usługi zdrowotne w Polsce stale wzrasta. Ten trend utrzymuje się mimo rozwoju profilaktyki zdrowotnej oraz wiedzy i technologii w zakresie samego leczenia. Sytuację tę warunkuje wiele czynników, np. tendencje demograficzne, dostępność usług zdrowotnych czy wreszcie wzrost świadomości pacjentów. Bezsportny jest również fakt, że potrzeby zdrowotne społeczeństwa przekraczają możliwości finansowania ich przez państwo (Paszowska, 2010, s. 92). Rezultatem tego jest znacząca dysproporcja między popytem a podażą usług zdrowotnych. Z drugiej zaś strony można zaobserwować znaczący wzrost oczekiwań pacjentów wobec usługodawców. Pacjenci coraz częściej zwracają uwagę na jakość oferowanych świadczeń, standard obsługi czy rodzaj użytej aparatury. W związku z tym częściej niż dotychczas na podstawie konkretnych kryteriów wybierają świadomienie świadczeniodawcę usługi medycznej.

Kolejnym trendem, który można wyraźnie zaobserwować w obecnych czasach, jest stały wzrost znaczenia internetu w życiu niemal każdego człowieka. Internet wkracza we wszystkie sfery aktywności, np. zdobywania wiedzy i nauki, rozrywki, zakupów itp. Coraz częściej spełnia on także rolę miejsca, w którym nawiązywane są relacje interpersonalne, w dużej mierze zastępujące kontakty osobiste. W ostatnich latach można zauważyć szczególnie dużą aktywność użytkowników sieci w różnego rodzaju społecznościach wirtualnych. Relacje takie nawiązywane są z różnych powodów, nierzadko związanych również ze zdrowiem. Użytkownicy sieci poszukują informacji czy też rekomendacji innych na temat usług oraz ich świadczeniodawców. Media społecznościowe, w których użytkownicy prowadzą wymianę doświadczeń czy informacji mogą mieć więc znaczenie w decyzjach zakupowych.

Celem artykułu jest identyfikacja wpływu informacji dostępnych w sieci na decyzje zakupu usług medycznych. Aby zrealizować postawiony cel, przeprowadzono badania oparte na samodzielnie opracowanym kwestionariuszu ankiety.

Proces podejmowania decyzji zakupowej usługi medycznej

W literaturze przedmiotu istnieje wiele interpretacji pojęcia podejmowania decyzji. Niemniej jednak niezależnie od autora można zauważyć, że podejmowanie decyzji nie jest domeną danej chwili, ale jest złożonym procesem wymagającym uwzględnienia wielu czynników. W przypadku usług medycznych analiza ta jest tym bardziej konieczna, że pacjenci powierzają świadczeniodawcom swoje najwyższe dobro, jakim jest zdrowie i życie (wyjątek stanowią stany nagłe, np. wypadek,

w których pacjent podejmuje leczenie w trybie natychmiastowym, zazwyczaj bez głębszego zastanowienia się nad wyborem świadczeniodawcy).

Tradycyjny model dotyczący decyzji zakupowych składa się z pięciu występujących kolejno po sobie etapów: rozpoznanie problemu, wyszukiwanie informacji, ocena alternatywnych rozwiązań, decyzja o zakupie i zachowanie pozakupowe (Rudnicki, 2000, s. 197). Warto jednak zaznaczyć, że nie jest to stały schemat postępowania, gdyż proces podejmowania decyzji może przebiegać w różny sposób, w zależności od wielu czynników: zarówno tych zewnętrznych, np. otoczenie i jego wpływy, jak i wewnętrznych, dotyczących samej osoby decydenta, np. jego przekonań, wartości, potrzeb, które wpływają na odbiór czynników płynących z otoczenia. Model pięcioetapowy zakłada także, że wymienione elementy mogą, ale nie muszą występować kolejno po sobie, bowiem pacjent może omijać niektóre etapy lub do nich wracać. Niemniej jednak wyraźnie pokazuje, że zakup usługi zdrowotnej rozpoczyna się dużo wcześniej niż sam moment zakupu i trwa także po zakończeniu transakcji (Kotler, Shalowitz, Stevens, 2011, s. 220).

Pierwszym etapem procesu jest rozpoznanie problemu, czyli uświadomienie sobie zaistnienia danej potrzeby. Potrzebę podjęcia leczenia mogą wywoływać określone bodźce: zarówno wewnętrzne, a więc stan psychofizyczny oraz podstawowe potrzeby człowieka, np. bezpieczeństwo, jak i pochodzące ze środowiska zewnętrznego, czyli pobudzane przez otoczenie pacjenta np. rodzinę, przyjaciół, lekarza, reklamę, artykuł itp. Po dostrzeżeniu potrzeby następuje kolejna faza procesu, jaką jest poszukiwanie informacji oraz poddanie ich ocenie i selekcji. Według J. Tkaczyk (2015, s. 766–768) źródła informacji o produkcie/usłudze można podzielić na dwie zasadnicze grupy:

- źródła tradycyjne (offline), takie jak np. dyskusje/opinie rodziny i przyjaciół, przekaz telewizyjny oraz radiowy, materiały drukowane, informacje od przedstawiciela firmy/sprzedawcy, billboardy, ulotki, materiały reklamowe drukowane itp.,
- źródła internetowe (online), do których można zaliczyć np. strony WWW danej marki/firmy, media społecznościowe, filmy online, strony z recenzjami/opiniami klientów, fora dyskusyjne, blogi, portale aukcyjne, porównywarki cenowe, e-mail (newslettery, oferty), czasopisma online itp.

Następnym etapem w podejmowaniu decyzji zakupowych jest ocena dostępnych rozwiązań. Polega ona na porównywaniu jednego dobra z innym na podstawie oceny atrybutów. W przypadku usług medycznych kryteria oceny mogą dotyczyć samej usługi np. stosowane narzędzia, rodzaj użytej aparatury, ryzyko powikłań czy wreszcie opinia o danym świadczeniodawcy, czyli jego profesjonalizm czy fachowość. Dodatkowymi czynnikami wartościującymi mogą być: lokalizacja

gabinetu, wygląd placówki, godziny otwarcia, formy płatności, zyczliwość personelu itp. Następnie, na podstawie dokonanej analizy alternatywnych rozwiązań, następuje wybór jednej z możliwości oraz decyzja o jej zakupie. Według badań przeprowadzonych w 2011 roku przez B. Nowotarską-Romaniak w przypadku usług zdrowotnych do głównych czynników wpływających na tę decyzję można zaliczyć: stan zdrowia (97% wskazań), zmniejszenie ryzyka zachorowań (72%), poczucie bezpieczeństwa (48%) oraz rozważę (41%) (Nowotarska-Romaniak, 2013, s. 47–48). Ostatnim etapem w omawianym procesie jest zachowanie pozakupowe, czyli odczucia towarzyszące pacjentowi po wykonaniu usługi związane ze stopniem zaspokojenia jego potrzeby. Wówczas może pojawić się również dysonans pozakupowy, który związany jest z przekonaniem pacjenta o podjęciu niewłaściwej decyzji, a co się z tym wiąże – brakiem zadowolenia z podjętego wyboru (Kieźel, 2004, s. 25). Niemniej jednak prawdopodobieństwo wystąpienia tego zjawiska warunkuje wiele czynników, np. ważność decyzji, jej nieodwracalność, czas oraz skłonność danej jednostki do niepokoju. Zatem nie zawsze tylko jakość świadczonej usługi będzie decydowała o zadowoleniu pacjenta z przebiegu leczenia.

Funkcjonalność mediów społecznościowych i ich użytkownicy

W dzisiejszych czasach siła oddziaływania internetu jest ogromna – potwierdza to fakt, że na początku 2014 roku 78% wszystkich mieszkańców UE w wieku od 16 do 74 lat korzystało z internetu (*Dane statystyczne...*, 2015). Wśród różnych aktywności realizowanych w sieci coraz większą popularnością cieszą się media społecznościowe (*social media*). Są to aplikacje, które umożliwiają użytkownikom tworzenie i wymianę treści za pomocą blogów, forów i grup dyskusyjnych, audio i wideo komunikatorów, serwisów społecznościowych itp. Za pośrednictwem serwisów społecznościowych ich użytkownicy mogą (Mazurek, 2015, s. 93–94; Zalega, 2016, s. 206):

- uczestniczyć w badaniach online,
- weryfikować oraz oceniać dobra/usługi oraz tworzyć rankingi popularności,
- prowadzić dialog z innymi użytkownikami za pomocą komunikatorów online, blogów itp.,
- wypowiadać opinie, skargi, sugestie, komentarze,
- tworzyć bazy wiedzy.

Co ciekawe, użytkownicy mediów społecznościowych mogą pełnić w nich różne role. Według C.A. Bryanta można ich podzielić na sześć podstawowych grup (Zalega, 2016, s. 207):

- bierni, którzy nie uczestniczą w kreowaniu wartości dla przedsiębiorstwa,
- obserwatorzy, czyli tacy, którzy czytają, słuchają, oglądają, śledzą, jednak nie podejmują aktywności czynnej,
- zwykli użytkownicy posiadający na portalach własne profile użytkowane w najprostszym, podstawowym zakresie,
- zbieracze – gromadzący informacje ułatwiające im podejmowanie własnych decyzji,
- krytycy, czyli użytkownicy, którzy oceniają, komentują, recenzują i biorą udział w dyskusjach i wymianie informacji,
- twórcy, czyli użytkownicy tworzący zawartość portali, mający wpływ na kreowanie i postrzeganie problemów przez pozostałych użytkowników.

Popularność mediów społecznościowych wynika z rozwoju technologii informatycznej – dzięki komputerom, smartfonom, tabletom czy wreszcie telefonom komórkowym niemal każdy może mieć dostęp do internetu. Zdobycie informacji o towarze czy usłudze możliwe jest więc w dowolnym miejscu i czasie. Uzyskiwane w ten sposób informacje sprzyjają dostrzeganiu nowych potrzeb oraz mają wpływ na postrzeganie dobra/usługi (Zalega, 2016, s. 206). W tym przypadku możliwe jest wykorzystanie efektu *word of mouth*, czyli polecenia innym internautom usług czy konkretnych osób na zasadach marketingu wirusowego. Biorąc pod uwagę usługi medyczne, w sieci wizerunek gabinetu, a właściwie lekarza, kreują także sami pacjenci, wyrażający swoje opinie na profilach typu Znanylekarz.pl, Rankinglekarzy.pl czy Dobrylekarz.pl. Na wymienionych stronach, poza opiniami na temat danego specjalisty, pacjenci mogą również przydzielać oceny, dzięki czemu tworzony jest w pewnym sensie ranking specjalistów. Zaletą takich rozwiązań jest to, że umożliwiają one komunikację dwustronną. Pacjenci mogą wyrażać swoje opinie, ale również sam specjalista może na nie odpowiadać. Oczywiście w tym wypadku lekarz nie ma bezpośredniej możliwości tworzenia recenzji (chyba że innemu specjalście, występując w roli pacjenta), niemniej jednak może włączyć dodatkowe usługi, które zwiększą jego atrakcyjność w sieci, np. zdjęcie, kalendarz wizyt, możliwość umówienia się online itp. Ponadto może odpowiadać na komentarze wystawione przez pacjentów. Na zwiększenie oddziaływania świadczonych usług na społeczności wirtualne mogą wpływać także: obecność na forach dyskusyjnych, własna strona internetowa czy profil w serwisach społecznościowych.

Metodyka badań, charakterystyka grupy badawczej

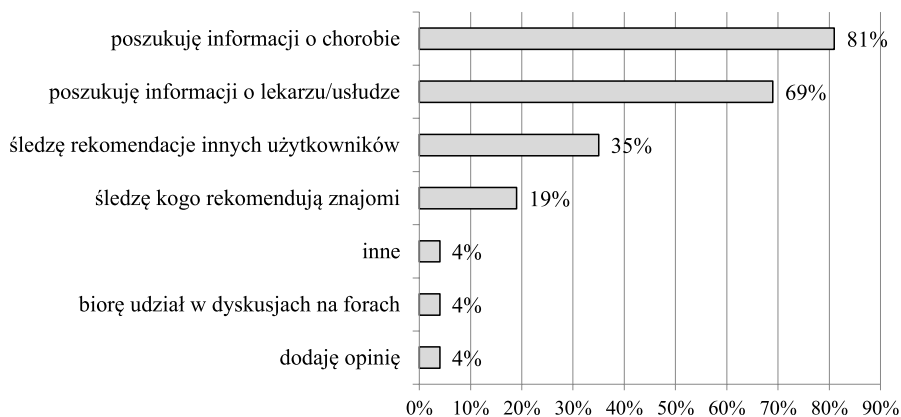
Celem badań była identyfikacja wpływu informacji dostępnych w sieci na decyzje zakupowe pacjentów. W tym celu przeprowadzono badania ankietowe z samodzielnie opracowanym kwestionariuszem ankiety. Badania przeprowadzono w kwietniu

i maju 2017 roku, wśród pacjentów zakładów opieki zdrowotnej publicznych i niepublicznych funkcjonujących na terenie Lublina. Kwestionariusz wypełniło 325 pacjentów, a w związku z tym, że siedem było niekompletnych, ostatecznie do analizy przyjęto 318 ankiet. Badaną próbę scharakteryzowano na podstawie płci, wieku, wykształcenia, miejsca zamieszkania oraz sytuacji materialnej. Biorąc pod uwagę płeć, 60% respondentów stanowiły kobiety, zaś 40% mężczyźni. Pod względem kryterium wieku respondentów, przewagę liczebną stanowiły osoby do 25. roku życia (68%), od 26–40 lat – 22% oraz od 41–60 lat – 10%. W badanej grupie 74% osób pracuje zawodowo (często równolegle studiując), zaś 26% nie pracuje bądź tylko studiuje. 76% respondentów stanowili mieszkańcy miast, zaś 24% mieszkańcy wsi. Biorąc pod uwagę sytuację materialną, 53% badanych określiło swoją sytuację jako dobrą, 43% przeciętną, zaś 4% jako trudną. W badanej grupie 69% posiadało wyższe wykształcenie, a 31% wykształcenie średnie. W grupie respondentów nie było osób z wykształceniem podstawowym lub zawodowym.

Internetowe zasoby informacji a zachowania nabywców usług medycznych

Obecnie prawie każdy dorosły obywatel Polski korzysta z internetu. Popularność tego kanału informacji jest znacząca także w przypadku usług zdrowotnych, co potwierdza fakt, że 82% ankietowanych korzysta z informacji zawartych w sieci przy wyborze lekarza, przy czym 3% kieruje się tymi informacjami przy każdym wyborze, zaś 53% określa to działanie jako „dość częste”. Ponadto 61% badanych przyznaje, że chociaż raz dokonało wyboru lekarza wyłącznie na podstawie opinii dostępnych w sieci. Główne formy aktywności w internecie to bierna aktywność, np. poszukiwanie informacji o chorobach, danym lekarzu czy śledzenie rekomendacji. Działania wymagające aktywności czynnej, jak np. dodanie opinii czy udział w forach dyskusyjnych stanowiły niewielki odsetek wszystkich działań (rys. 1). Respondenci wypełniali także pole zatytułowane jako „inne – jakie?”, gdzie pojawiały się takie odpowiedzi jak: poszukiwanie informacji o lekach, godzinach otwarcia gabinetu czy rejestracja online.

Przewagę biernego uczestnictwa pacjentów w sieci potwierdza fakt, że tylko 15% pacjentów dodało kiedykolwiek swoją opinię na temat danego świadczeniodawcy, przy czym, co ciekawe, intensywność dodawania komentarzy jest taka sama w przypadku satysfakcjonującej usługi, jak i negatywnych doświadczeniach. Zatem w tym przypadku nie można potwierdzić jednej z głównych zasad marketingowych mówiącej o tym, że jeden zadowolony klient powie o tym kilku, zaś niezadowolony około dziesięciu osobom. Być może grupa respondentów była zbyt mała, by osiągnąć w tej kwestii rzetelne informacje, w przyszłości należałoby więc rozszerzyć grupę badawczą.



Uwaga: wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ możliwe było zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi

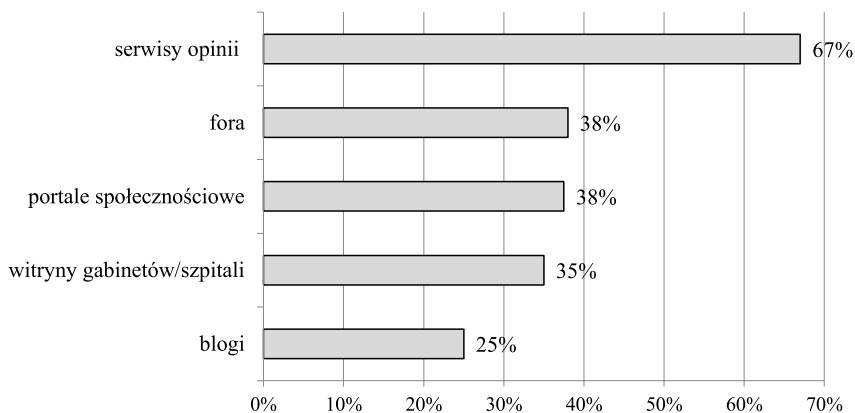
Rysunek 1. Aktywność pacjentów w internecie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejnym poddanym analizie zagadnieniem były witryny w internecie, w których pacjenci wyszukują informacji na temat usług medycznych. Dużą popularnością wśród respondentów cieszyły się serwisy opinii, będące głównym źródłem informacji na temat danego świadczeniodawcy (67% wskazań) – rysunek 2. Ankietowani korzystający z tej formy informacji, spośród dostępnych na polskim rynku serwisów opinii najczęściej korzystali z portali: ZnanyLekarz.pl (58%), Dobrylekarz.pl (23%) oraz Rankinglekarzy.pl (19%). Wymienione witryny zawierają opinie pacjentów, którzy skorzystali z usług danego świadczeniodawcy. Opinie te wyrażane są w sposób opisowy oraz punktowy, zaś ich wyszukiwanie możliwe jest przez takie zmienne, jak: nazwisko lekarza, konkretna specjalność lub miasto. Dodatkowo na podstawie wyrażonych opinii tworzone są rankingi lekarzy, w których najczęściej poza samą oceną ważna jest także liczba oddanych ocen. Warto przy tym dodać, że sami świadczeniodawcy mają wpływ (niewielki) na wygląd ich profilu. Mogą np. dodawać informacje o sobie czy o godzinach przyjęć, rejestrować pacjentów online czy wreszcie odpowiadać na pojawiające się komentarze, zwłaszcza jeśli uważają, że są krzywdzące bądź niesprawiedliwe.

Pozostałe witryny, z których korzystają pacjenci poszukując świadczeniodawcy usługi medycznej, to różnego rodzaju fora internetowe oraz portale społecznościowe. W tym przypadku użytkownicy najczęściej polecają lub odradzają danego lekarza opisując swoje doświadczenia bądź powtarzając opinie innych. W ramach portali społecznościowych konkretne osoby (często znajomi) polecają

danego specjalistę czy placówkę. Z kolei fora internetowe najczęściej tworzone są wokół jakiegoś problemu, np. danego schorzenia. Dość sporym zainteresowaniem cieszą się również witryny poszczególnych placówek (35% wskazań), na których pacjenci wyszukiwali głównie informacje o oferowanych usługach i ich dostępności. Ciekawą formą dzielenia się informacjami są blogi (25% odpowiedzi), które popularne są zwłaszcza wśród pacjentów młodych – do 25 lat.



Uwaga: wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ możliwe było zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi

Rysunek 2. Witryny, z których korzystają pacjenci w poszukiwaniu informacji medycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Siłę oddziaływania informacji dostępnych w sieci na wybór lekarza potwierdza to, że 32% badanych zrezygnowało z wyboru danego świadczeniodawcy pod wpływem tych informacji. Ponadto tylko 15% ankietowanych decyduje się na wizytę u specjalisty mimo negatywnych komentarzy, 29% czasami rezygnuje (w zależności od wielu czynników, np. liczby komentarzy, opinii znajomych czy dostępności terminów wizyt u innych specjalistów), zaś aż 56% wybiera innego świadczeniodawcę.

Oddziaływanie opinii zawartych w internecie różni się w zależności od poszukiwanej specjalności lekarskiej. Ankietowani najczęściej (78%) wybierali w ten sposób lekarza specjalistę (najczęściej ginekologa, dermatologa, ortopedę i okulistę) oraz lekarza stomatologa (46%). Zdecydowanie mniej (18%) badanych poszukiwało informacji i opinii na temat lekarza rodzinnego, co może wynikać z tego, że w tym wypadku to dogodna lokalizacja jest głównym kryterium wyboru.

Podsumowanie

W dzisiejszych czasach pacjenci coraz częściej korzystają z informacji zawartych z internecie. Popularność tego źródła wynika z tego, że przy wyborze placówki medycznej pacjenci kierują się przede wszystkim rekomendacjami (Jaworzyńska, Rozpędowska-Matraszek, Cholewa-Wiktor, 2017, s. 66). Wynika to z tego, że usługi medyczne należą do usług profesjonalnych, dla których podstawowym kryterium jest zaangażowanie specjalistów w proces ich realizacji. Ponadto usługa medyczna skoncentrowana jest na rozwiązywaniu problemów zdrowotnych, a pacjent najczęściej nie jest w stanie sam obiektywnie ocenić trafności podjętych działań czy wyboru wykorzystywanego sprzętu lub materiałów. Usługi profesjonalne oparte są na zaufaniu, które musi się w odbiorcy usługi wytworzyć. W przypadku braku własnych doświadczeń takim katalizatorem mogą być doświadczenia innych osób, najlepiej bliskich. Jednak uzyskanie informacji od rodziny bądź bliskich znajomych nie zawsze jest możliwe, ponieważ najbliższe otoczenie może nie mieć doświadczeń z daną jednostką chorobową. W związku z tym pacjenci coraz częściej poszukują źródeł, w których uzyskanie takich informacji byłoby możliwe. Ze względu na swój zasięg, szybkość i łatwość uzyskania danych, takim miejscem stał się właśnie internet.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają stwierdzić, że zarówno dobre, jak i złe opinie innych wpływają na decyzje zakupowe pacjentów, ponieważ ponad 80% badanych chociaż raz dokonała wyboru świadczeniodawcy korzystając z informacji sieciowych, a ponad połowa – bazując wyłącznie na nich. Dlatego też zasadne wydaje się, by świadczeniodawcy nie tylko dbali o swój wizerunek za pomocą wysokiej jakości świadczonej usługi, wyrażonej w poziomie obsługi pacjenta czy jakości używanych materiałów i aparatury, ale również zadbali o swój wizerunek w sieci. Popularność tego kanału informacji sprawia, że wygląd profilu specjalisty w sieci przekłada się także na jego odbiór w realnym życiu.

Bibliografia

- Dane statystyczne dotyczące społeczeństwa informacyjnego – gospodarstwa domowe i osoby indywidualne* (2015). Eurostat. Pobrano z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Dane_statystyczne_dotycz%C4%85ce_spo%C5%82ecze%C5%84stwa_informacyjnego_%E2%80%93_gospodarstwa_domowe_i_osoby_indywidualne.
- Jaworzyńska, M., Rozpędowska-Matraszek, D., Cholewa-Wiktor, M. (2017). *Zarządzanie w służbie zdrowia. Strategia, marketing, personel*. Warszawa: Texter.
- Kieźel, E. (2004). *Racjonalność konsumpcji i zachowań konsumentów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Kotler, Ph., Shalowitz, J., Stevens, R.J. (2011). *Marketing strategiczny w opiece zdrowotnej*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Mazurek, M. (2015). Media społecznościowe w działaniach promocyjnych narodowych organizacji turystycznych. *Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu*, 50, 92–99.
- Nowotarska-Romaniak, B. (2013). *Marketing usług zdrowotnych*. Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Paszowska, M. (2010). Kontraktowanie świadczeń zdrowotnych jako źródło finansowania zakładu opieki zdrowotnej. *e-Finanse*, 6 (3), 77–92.
- Rudnicki, L. (2000). *Zachowania konsumentów na rynku*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Tkaczyk, J. (2015). Źródła informacji w procesie podejmowania decyzji o zakupie przez e-konsumentów – Polska na tle innych państw UE. *Marketing i Rynek*, 8, 757–770.
- Zalega, T. (2016). Nowe trendy konsumenckie jako przejaw innowacyjnych zachowań współczesnych konsumentów. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 46, 202–225.

Internet Information Resources and the Decisions of Medical Services Clients

Keywords: internet information resources, medical services, purchase decisions of patients

Summary. Social media are increasingly influencing their users' decisions also as in the scope of the choice of medical services providers. Participants of social or discussion groups exchange their views and experiences by using the word of mouth, i.e. by recommending services or particular people to other internet users on the basis of the viral marketing. In addition, network users have an influence on shaping the image of the doctors and their offices by using rating sites such as Znanylekarz.pl or Rankinglekarzy.pl. The purpose of the paper is to present the results of research on the role of information available on the network in the decision-making process of purchasing medical services. The study was conducted among patients of the health care institutions in Lublin. The research included a self-developed survey questionnaire. The analysis of the results allow to state that the opinions of the internet users influence the purchase decisions of patients, as more than 80% of the respondents, at least once, chose the medical service provider using the information obtained from the internet.

Translated by Marta Cholewa-Wiktor

Cytowanie

Cholewa-Wiktor, M. (2017). Internetowe zasoby informacji a decyzje klientów usług medycznych. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 211–220.

Mariusz Kubus

Politechnika Opolska
Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki
e-mail: m.kubus@po.opole.pl

Determinanty wyboru szkoły sztuki walki

Kody JEL: C38, M31

Słowa kluczowe: pozycjonowanie marki, mapa percepcji, dobór zmiennych, analiza skupień, sztuki walki

Streszczenie. Wobec spadku zainteresowania młodzieży tradycyjnymi, wschodnimi sztukami walki, w artykule podjęto próbę zidentyfikowania czynników wpływających na tę sytuację. Wielu instruktorów ze swego hobby uczyniło istotne źródło dochodów. Pozycjonowanie ich szkół na mapie percepcji może dostarczyć cennych informacji marketingowych. W badaniu wykorzystano pomiar opinii na temat sztuk walki oraz metody wielowymiarowej analizy statystycznej. Dobór próby był celowy według zasady kuli śnieżowej. W efekcie uzyskano trzy segmenty sportów walki, które pozwoliły ustalić kilka rekomendacji dla instruktorów tradycyjnych sztuk walki.

Wprowadzenie

Od wielu lat można obserwować spadek zainteresowania tradycyjnymi, wschodnimi sztukami walki (np. karate). Świadczy o tym niewielka liczba trenującej młodzieży szkolnej i akademickiej. Stosunkowo liczną grupę ćwiczących stanowią jeszcze dzieci, dla których zajęcia prowadzone są w formie zabawowej, a także organizowanych jest wiele zawodów sportowych oraz wakacyjnych obozów szkoleniowo-wypoczynkowych. Decyzję o podjęciu przez dzieci treningów podejmują nierzadko rodzice, którzy w sporcie widzą przeciwwagę dla czasu spędzanego

przy urządzeniach elektronicznych. Z kolei młodzież niechętnie podejmuje treningi wschodnich sztuk walki, które wymagają, oprócz dużego wysiłku fizycznego, wiele samozaparcia, wytrwałości, odporności psychicznej i systematyczności. Doskonalenie techniki wymagające tysięcy powtórzeń jest najwyraźniej postrzegane jako nieatrakcyjne czy wręcz nudne. Niewątpliwie silną motywacją do treningów (niejako zakorzenioną w instynkcie samozachowawczym) powinno być dla młodzieży zdobycie umiejętności samoobrony. Tu jednak pojawiają się nowe – konkurencyjne w stosunku do tradycyjnych sztuk walki – dyscypliny, które zdobyły ogromną popularność i uznanie. Mowa o takich sportach jak kick-boxing czy MMA (*Mixed Martial Arts*), które wydają się być postrzegane jako bardziej skuteczne w samoobronie. Czas wielkiej fascynacji wschodnimi sztukami walki niewątpliwie przeminął. Zyskały one wielką popularność w latach 80. XX wieku, po polskich premierach takich filmów jak *Wejście smoka* (1973) czy *Klasztor Shaolin* (1982). Wielu obecnych instruktorów w tamtych latach zdobywało swe kwalifikacje, a ze swego hobby uczyniło poważne źródło dochodów. Teraz stoją przed zadaniem przystosowania oferty do warunków wzrastającej konkurencji.

Celem artykułu jest zidentyfikowanie determinantów wyboru szkoły sztuki walki przez młodzież akademicką i szkolną. W badaniu dokonano pomiaru opinii formułując cechy (atrybuty), które były motywacjami wyboru szkoły. Próba została dobrana celowo według zasady kuli śniegowej. W analizie danych wykorzystano mapę percepcji oraz hierarchiczną metodę taksonomiczną. Wyodrębniono trzy segmenty szkół i powiązanych z nimi cech. Pozwoliło to sformułować kilka wniosków, z których mogą skorzystać instruktorzy tradycyjnych, wschodnich sztuk walki. Atrakcyjną ofertą okazała się szkoła samoobrony. Z kolei karate postrzegane jest jako dyscyplina sportowa i jednocześnie nie tak skuteczna w realnej samoobronie jak sporty MMA czy kick-boxing. Instruktorom karate zaleca się zatem zmianę wizerunku szkoły.

Podstawy teoretyczne i wykorzystane metody analizy

W czasach rozwoju karate na Okinawie, wiedza o technikach samoobrony była hermetyczna, przekazywana przez nauczyciela osobiście kilku wybranym uczniom lub nawet jednemu. Wkrótce karate przeniknęło do Japonii, gdzie stało się elementem wychowania fizycznego młodzieży, a treningi prowadzone były na masową skalę. Z czasem sztuka ta stała się dyscypliną sportową, a jej nauczanie się skomercjalizowało. W związku z tym prowadzenie klubu wymaga odpowiedniego zarządzania i strategii marketingowej. Niezbędne jest rozpoznanie sytuacji rynkowej, które może być wspomagane ilościowymi badaniami marketingowymi.

Kluczowe jest poznanie własnej pozycji na rynku w relacji do konkurentów oraz kształtowanie wizerunku według strategii pozycjonowania marki (Rószkiewicz, 2013, s. 160–210). Powszechnie stosuje się w tym celu mapy percepcji (Kłeczek, Sagan, 2013, s. 76–104). Nierozłącznie z nimi związane jest pojęcie marki, która jest definiowana jako „termin, symbol, bądź kombinacja powyższych, stworzona w celu identyfikacji dóbr i usług sprzedawcy oraz dla wyróżnienia się na tle konkurencji” (Kramer, 2004, s. 99). W niniejszym artykule, w którym rozważa się usługi w postaci zajęć sportowych, rolę marki spełnia sztuka czy też sport walki. Nie do końca jest to zgodne z przytoczoną definicją, gdyż nazwy sztuk walki – przynajmniej tych tradycyjnych – nie zostały wykreowane w celach komercyjnych, dla „identyfikacji dóbr i usług sprzedawcy”. Z drugiej strony rodzajom sportów walki można przyporządkować wiele cech związanych z marką, np. rodzaj sportu walki jest składnikiem oferowanej usługi, sugeruje klientowi otrzymanie korzyści ze skorzystania z usługi, często różnicuje ofertę jedynie na poziomie psychologicznym¹.

Do analizy powiązań między sportami walki a czynnikami wpływającymi na ich wybór zastosowano analizę korespondencji. Oryginalnie metoda ta dedykowana jest zmiennym mierzonym na skali nominalnej. Można ją jednak stosować do analizy dowolnych tabel prostokątnych z wartościami nieujemnymi (Kłeczek, Sagan, 2013, s. 102). W niniejszym opracowaniu skonstruowano macierz średnich grupowych dla cech opisujących determinanty wyboru szkoły sztuki walki. Szczegółowy opis analizy korespondencji można znaleźć np. w pracach A. Stanimir (2005) czy J. Brzezińskiej (2015). Metoda ta polega na dekompozycji tabeli danych wejściowych według wartości osobliwych (*singular value decomposition*), a następnie rzutowaniu na przestrzeń rozpiętą przez 2 lub 3 (najczęściej 2) wektory własne odpowiadające największym wartościom własnym. W tak zredukowanej liczbie ukrytych wymiarów umieszczane są punkty reprezentujące marki (tu: szkoły sztuk walki) oraz punkty reprezentujące cechy tych szkół. Wykres ten nazywany jest mapą percepcji. Redukcja wymiaru powoduje utratę informacji. Ważne jest zatem, by uzyskać w nowej przestrzeni jak największy procent całkowitej inercji, która jest miarą zróżnicowania elementów w macierzy danych wejściowych.

Nowatorskim podejściem zastosowanym w tym artykule jest wstępna redukcja liczby cech. W tym celu wykorzystano miarę symetrycznej niepewności (*symmetrical uncertainty*):

$$SU(Y, X) = 2 \cdot \left(1 - \frac{H(Y, X)}{H(Y) + H(X)} \right) \quad (1)$$

¹ „Wszyscy jesteśmy ludźmi. Dlatego każdy styl jest ograniczony do tych samych ruchów. Jedyną różnicę stanowią metody treningowe” (www.karateculture.com) (tłum. własne).

zbudowaną na bazie entropii:

$$H(X) = -\sum_i P(X = x_i) \cdot \log_2 P(X = x_i) \quad (2)$$

która jest definiowana jako średnia ilość informacji, jaką cecha niesie o rozkładzie. Prawdopodobieństwa szacowane są zwykle frakcjami. W przypadku, gdy X jest ilościową zmienną ciągłą, najczęściej poddaje się ją dyskretyzacji. Miara (1) przyjmuje wartości z przedziału $[0;1]$, gdzie zero oznacza całkowitą niezależność zmiennych. Została zastosowana np. do redukcji wymiaru w zadaniu scoringu marketingowego (Kubus, 2015).

Mapa percepcji pozwoli ocenić stopień postrzeganego podobieństwa między sztukami walki oraz ich kojarzenie z cechami. Często stosowanym dopełnieniem tej analizy jest taksonomia punktów mapy percepcji. W artykule zastosowano hierarchiczną metodę Warda. Do wyboru optymalnej liczby skupień i oceny jakości podziału zastosowano indeks sylwetki (zob. np. Gatnar, Walesiak, 2009).

Zakres badania i dobór próby

Celem badania jest identyfikacja cech, które determinują wybór szkoły walki. Przedmiotem zainteresowania są opinie na temat różnych sportów walki, dlatego w badaniu nie uwzględnia się takich determinantów, jak lokalizacja szkoły, dogodny czas prowadzonych zajęć, autorytet nauczyciela, forma prowadzonych zajęć itp.

Badaniem ankietowym objęto młodzież akademicką Opola oraz uczniów szkół średnich kilku miast województwa opolskiego (Kozłże, Krapkowice, Opole) w marcu i kwietniu 2017 roku. Kwestionariusz ankietowy wypełniały tylko osoby trenujące (obecnie lub w przeszłości) sport walki lub interesujące się tymi dyscyplinami. W celu dotarcia do szerszego grona tak wyspecyfikowanej młodzieży zastosowano metodę kuli śnieżkowej (*snowball sampling*). Jednostki, z którymi zetknęli się ankieterzy w wybranych szkołach i uczelniach, stanowiły „punkt zaczepienia”, wskazując znajome sobie osoby trenujące lub interesujące się sportami walki, które włączano do badania itd. (Sęk, 2015, s. 62). W ten sposób uzyskano próbę o liczebności 297.

Na początku kwestionariusza respondenci byli proszeni o wybór sportu/sztuki walki, jaki trenują lub oceniają najwyżej (tzn. ewentualnie podjęliby treningi lub polecili znajomemu) spośród: aikido, ju-jitsu, karate, kick-boxingu, kung-fu, MMA, samoobrony, taekwondo. Należało wybrać tylko jeden. Termin „samoobrona” został sprecyzowany jako „szkoła oferująca zajęcia w zakresie kształtowania ogólnej sprawności fizycznej oraz technik obrony przed typowymi «ulicznymi» przejawami agresji. Szkoła prowadzona jest przez instruktora mającego kwalifikacje

w sztukach walki”. Wprowadzenie kategorii „samoobrona” miało na celu zbadanie, jak tego typu oferta będzie postrzegana na tle klubów sportów walki. W przypadku pozytywnej percepcji tej oferty, stanowiłaby ona czytelną rekomendację dla instruktorów tradycyjnych, wschodnich sztuk walki, by poszerzyć zakres działalności. Warto nadmienić, że zajęcia tego typu są oferowane na opolskich uczelniach w ramach wychowania fizycznego, co dało możliwość wyrobienia sobie poglądu na ten temat części badanej populacji. Strukturę próby ze względu na wybór sztuki walki zilustrowano w tabeli 1. Zdecydowanym liderem popularności jest MMA. Na uwagę zasługuje spory odsetek młodzieży, która wybrała szkołę samoobrony. Należy jednak pamiętać o tym, że próba nie ma charakteru reprezentatywnego.

Tabela 1

Struktura zmiennej grupującej „sport walki” w uzyskanej próbie (%)

Aikido	Ju-jitsu	Karate	Kick-boxing	Kung-fu	MMA	Samo-obrona	Taekwondo
3,7	4,0	17,2	13,5	4,4	35,7	18,2	3,4

Źródło: obliczenia własne.

Respondenci oceniali w skali od 1 do 5 wszystkie wymienione sporty/sztuki walki ze względu na ich skuteczność w realnej walce jaka się może przydarzyć (na ulicy, w parku, w korytarzu itp.). W ten sposób uzyskano pomiar opinii na temat konkurencyjnych szkół walki. Następnie należało oszacować dla nich czas niezbędny do opanowania umiejętności walki na poziomie skuteczności w realnej samoobronie. W dalszej części kwestionariusza oceniano siłę wpływu poniższych czynników na wybór sportu/sztuki walki:

- możliwość sprawdzenia się w rywalizacji sportowej (RS),
- kształtowanie ogólnej sprawności fizycznej (SF),
- możliwość kształtowania charakteru (np. wytrwałości, odporności na stres, obowiązkowości, systematyczności) (CH),
- powiązanie z tradycją (np. ukłony, etykieta na treningu, tradycyjne stroje) (T),
- połączenie treningu walki z ćwiczeniami oddechowymi, relaksującymi czy medytacją (RM),
- bezpieczeństwo dyscypliny (mała kontuzyjność) (B),
- wszechstronność technik (W).

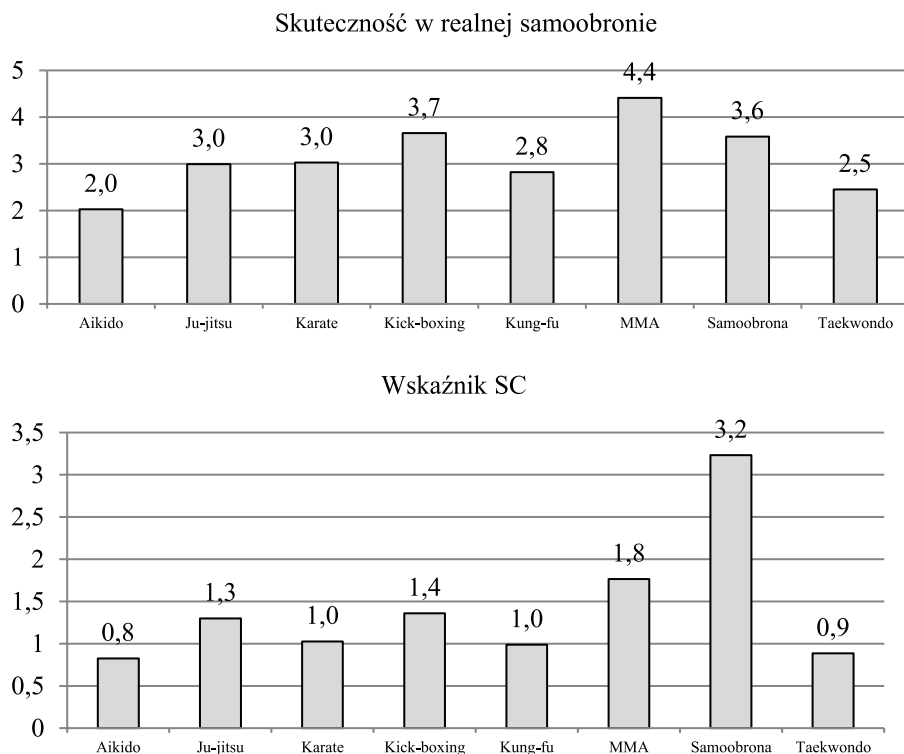
Wykorzystano skalę od 0 (zupełny brak wpływu) do 5 (bardzo silny wpływ).

Wyniki badań

W identyfikacji czynników motywujących wybór szkoły walki uwzględniono dodatkowo dwa wskaźniki skonstruowane na podstawie oceny skuteczności i szacowanych lat treningu potrzebnych do jej osiągnięcia:

- stosunek oceny skuteczności do czasu treningu (SC),
- skuteczność względną rozumianą jako iloraz skuteczności wybranego sportu walki do średniej skuteczności pozostałych (SW).

Słupki na rysunku 1 obrazują wskaźnik SC oraz postrzeganie skuteczności każdego sportu walki (oceniającą przez każdego z ankietowanych, a więc zawarta jest tu ocena konkurencji).



Rysunek 1. Postrzeganie skuteczności sportów walki w realnej samoobronie oraz relacji skuteczności do czasu niezbędnego do opanowania umiejętności samoobrony

Źródło: obliczenia własne.

Można zaobserwować, że bardzo pozytywnie postrzegana jest szkoła samoobrony. Otrzymała jedną z najwyższych ocen skuteczności w realnej samoobronie oraz zdecydowanie najwyższy współczynnik SC, co może wskazywać na jej atrakcyjność dla osób, które są zainteresowane nabyciem praktycznych umiejętności w krótkim czasie. Grupa respondentów, która wybrała tę formę zajęć, była też stosunkowo liczna 18% (zob. tab. 1). Skuteczność tradycyjnych sztuk walki była słabiej oceniona od MMA, kick-boxingu, a nawet umiejętności, jakie można nabyć w szkole samoobrony.

Następnie sporządzono mapę percepcji dla tabeli ze średnimi grupowymi (tab. 2). Etap ten poprzedzony był dobozem zmiennych. W tym celu obliczono wartości miary (I) uzyskując następujące wyniki: $SU(RS) = 0,1079$, $SU(SF) = 0,0037$, $SU(CH) = 0,0674$, $SU(T) = 0,1080$, $SU(RM) = 0,0037$, $SU(B) = 0,0037$, $SU(W) = 0,0048$, $SU(SC) = 0,1876$, $SU(SW) = 0,0988$. Do analizy wybrano pięć cech wykazujących największy związek z rodzajem sportu walki {RS, CH, T, SC, SW}. Po dekompozycji tabeli średnich według wartości osobliwych, punkty zrzucono w przestrzeń dwuwymiarową, gdzie uzyskano zachowanie 88,3% pierwotnej inercji. Mapę percepcji ukazano w lewej części rysunku 2.

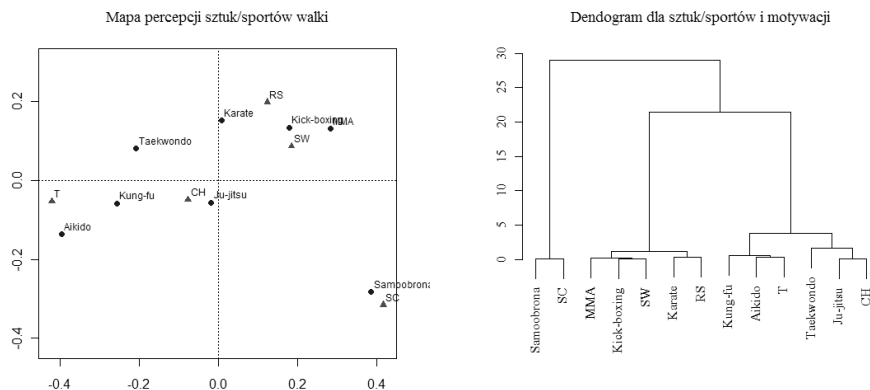
Tabela 2

Tabela średnich wartości cech dla poszczególnych kategorii – sportów walki

	RS	CH	T	SC	SW
Aikido	1,91	4,73	3,82	0,83	0,93
Ju-jitsu	2,27	4,36	2,27	1,30	2,26
Karate	3,69	4,31	2,71	1,03	3,38
Kick-boxing	3,74	4,05	1,41	1,36	2,58
Kung-fu	2,08	4,15	3,92	0,99	2,35
MMA	3,95	3,50	1,36	1,77	3,38
Samoobrona	2,25	3,58	1,40	3,23	3,11
Taekwondo	3,00	3,50	4,30	0,88	3,07

Źródło: obliczenia własne.

W dalszej części przeprowadzono analizę taksonomiczną punktów w nowej przestrzeni. Zbudowano dendogram metodą Warda (rys. 2, prawa strona) oraz oceniono indeksem sylwetki podziały z różną liczbą skupień. Optymalny okazał się podział na trzy skupienia, gdzie wartość indeksu była równa 0,79, co świadczy o silnej strukturze skupień. Wszystkie obliczenia przeprowadzono w programie R (Gatnar, Walesiak, 2009, s. 397–404, 426–430).



Rysunek 2. Mapa percepcji sztuk/sportów walki oraz dendrogram punktów we wspólnej przestrzeni szkół i cech

Źródło: obliczenia własne.

W jednym z trzech skupień znalazły się MMA i kick-boxing, kojarzone przede wszystkim ze skutecznością, oraz karate kojarzone z rywalizacją sportową. Skupienie to jest interesujące, gdyż łącznie 66,4% respondentów wybierało te sporty walki. Karate jako jedyne z tradycyjnych szkół walki ma wizerunek podobny do nowoczesnych rywalizacji sportowych. Pozostałe tradycyjne sztuki walki kojarzone są z tradycją i możliwością kształtowania charakteru. Taka pozycja na mapie percepcji może być dla karate uznana za niekorzystną. Wykazuje ono bowiem podobieństwo do dyscyplin sportowych MMA oraz kick-boxingu przy jednoczesnej, niższej ocenie skuteczności. Należałoby zatem albo wzmocnić postrzeganie skuteczności, czyli naśladować lidera, albo zmienić wizerunek, by zająć inną pozycję na mapie percepcji.

Ciekawym skupieniem jest też samoobrona kojarzona z najwyższym współczynnikiem SC. Plasuje się ona w prawym dolnym rogu mapy percepcji wskazując interesującą niszę rynkową. Szkoły samoobrony mogą być zakładane praktycznie przez każdego wykwalifikowanego instruktora, niezależnie od sztuki walki. Stanowią zatem możliwość poszerzenia oferty.

Należy nadmienić, że analogiczna analiza przeprowadzona bez doboru zmienionych dała gorsze rezultaty. Rzutowanie w przestrzeń dwuwymiarową zachowało 81% inercji, natomiast maksymalny indeks sylwetki w analizie taksonomicznej wynosił 0,63 dla pięciu skupień.

Podsumowanie

Połowa respondentów wybrała nowoczesne sporty walki, jakimi są kick-boxing oraz MMA. Ich skuteczność w realnej samoobronie jest oceniana przeciętnie wyżej niż w karate. Zdaniem autora, takie postrzeganie może wynikać z przepisów rywalizacji sportowej. Kick-boxing i MMA są dyscyplinami dopuszczającymi silny kontakt. Ponadto w MMA dopuszczalna jest szersza gama technik (np. walka w parterze). To może sprawiać wrażenie większej realności i w efekcie skuteczności. Wobec powyższego oraz uzyskanego w analizie taksonomicznego powiązania karate z rywalizacją sportową, można wysnuć przypuszczenie, że problemem mniejszej popularności karate wśród młodzieży jest właśnie utożsamianie go ze sportem. Instruktorzy karate powinni więc reklamować (np. na pokazach czy plakatach) inne jego cechy. Przede wszystkim akcentować starą, skuteczną sztukę samoobrony, jaką było karate zanim stało się dyscypliną sportową. Powinni eksponować bogactwo technik, nie tylko tych dopuszczalnych w rywalizacji sportowej, dzięki czemu mogą wykazać, że popularne MMA nie jest jedynym skutecznym systemem walki (zob. przypis 1), jednocześnie wprowadzając nową jakość, gdyż u podstaw karate wywodzącego się z Okinawy leży idea samoobrony, co nadaje tej sztuce silny filar moralny. Należy przypomnieć, że wnioski te dotyczą postrzegania sportów walki, a nie konkretnych klubów, o których atrakcyjności może przesądzać osobowość nauczyciela lub zabiegi marketingowe związane z formą działalności.

Instruktorzy tradycyjnych wschodnich sztuk walki powinni też pomyśleć o wprowadzeniu w swoich klubach dodatkowych zajęć pod nazwą „samoobrona”. Mogłyby się one odbywać bez specjalnych strojów (kimona, hakama) i innych tradycyjnych elementów kulturowych, jak ukłony, medytacja, japońska czy chińska terminologia. Badanie pokazało wyraźne zapotrzebowanie na tego typu zajęcia i ich kojarzenie z szybkim opanowaniem niezbędnych umiejętności.

Bibliografia

- Brzezińska, J. (2015). *Analiza logarytmiczno- liniowa. Teoria i zastosowania z wykorzystaniem programu R*. Warszawa: C.H. Beck.
- Gatnar, E., Walesiak, M. (2009). *Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kłeczek, R., Sagan, A. (2013). Badania ilościowe wizerunku marki. W: J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan (red.), *Zarządzanie marką* (s. 71–120). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kramer, T. (2004). *Podstawy marketingu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kubus, M. (2015). Identyfikacja potencjalnych nabywców polis ubezpieczeniowych w warunkach mocno niezbilansowanej próby uczącej. *Ekonometria*, 2 (48), 89–99.

- Rószkiewicz, M. (2013). *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sęk, M. (2015). Dobór próby przy pomocy metody kuli śniegowej (*snowball sampling*). W: B. Fatyga (red.), *Praktyki badawcze* (s. 59–66). Warszawa: Instytut Stosowanych Nauk Społecznych UW.
- Stanimir, A. (2015). *Analiza korespondencji jako narzędzie do badania zjawisk ekonomicznych*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
www.karateculture.com

Determinants of the Choice of Martial Art School

Keywords: brand positioning, perception map, feature selection, cluster analysis, martial arts

Summary. In the face of decrease in interest in traditional, Eastern martial arts among young people, the paper attempts to identify the factors that influence this situation. Many instructors have made a serious source of income from their hobby. Positioning of their schools on a perception map can provide valuable marketing information. The measurement of opinion on martial arts and the multivariate statistical analysis methods have been used in the research. The data have been collected according the snowball sampling principle. As a result, three segments of combat sports have been obtained, which have allowed to give several recommendations for instructors of traditional martial arts.

Translated by Mariusz Kubus

Cytowanie

Kubus, M. (2017). Determinanty wyboru szkoły sztuki walki. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 221–230.

Adam Ryś

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie

Wydział Zarządzania

e-mail: arys@agh.edu.pl

Badanie percepcji zjawiska planowego postarzania produktów

Kody JEL: M31, O33

Słowa kluczowe: planowe postarzanie produktu, badania kwestionariuszowe, cykl życia produktu

Streszczenie. We współczesnej gospodarce cykle życia produktu uległy znacznemu skróceniu. Powszechnie wiąże się to ze zjawiskiem konsumpcjonizmu, ale również dostrzega się tutaj rolę producentów, związaną ze zjawiskiem planowego postarzania produktu. W artykule przedstawiono wyniki badań pierwotnych dotyczących percepcji zjawiska planowego postarzania produktów wśród konsumentów. Badania kwestionariuszowe zostały przeprowadzone przy pomocy ankiety online (CAWI). Wyniki wskazują na wysoką znajomość zjawiska, niejednoznaczną opinię co do istoty zjawiska oraz raczej sceptycyzm co do możliwości przeciwdziałania planowemu postarzaniu produktów.

Wprowadzenie

Współczesne tendencje w zarządzaniu produktem zmierzają wyraźnie do skracania jego cyklu życia. Z jednej strony związane jest to z mnogością oferty produktowej dostępnej dla klienta na rynku, z drugiej – coraz częściej widoczne są celowe działania producentów zmierzające do wbudowywania w oferowane przez siebie produkty mechanizmów skracających czas ich rynkowego życia. Producenci wypracowali wiele sposobów na stworzenie konieczności ponownego zakupu nowego

produktu przez klienta. Do tych praktyk można zaliczyć np. celowe obniżanie jakości produktu przez stosowanie gorszej jakości surowców i materiałów, wbudowywanie mechanizmów kończących życie produktów, brak oferowania części zamiennych do wytwarzanych wyrobów, celowe utrudnianie bądź uniemożliwianie napraw produktów, blokadę niektórych funkcji przez odpowiednie oprogramowanie czy też kreowanie potrzeb klientów dotyczących posiadania nowych modeli produktów. Wszystkie te działania są określane wspólnym mianem planowego postarzania produktu i stanowią przedmiot niniejszych rozważań.

Zjawisko planowego postarzania produktu – obecność w dyskursie publicznym

Do niedawna zjawisko planowego postarzania produktów funkcjonowało w obiegu medialnym nie będąc obiektem zainteresowania naukowców oraz instytucji publicznych. Sytuacja zmieniła się, gdy problemem zajął się Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny (EKES), organ doradczy i opiniodawczy Unii Europejskiej, który w 17 października 2013 przyjął opinię dotyczącą tzw. planowanego postarzania produktu (EESC, 2013). Dokument ten wskazywał na konieczność wprowadzenia zakazu wytwarzania produktów o zaplanowanej wadliwości zmierzającej do krótszego ich użytkowania. Kolejnym etapem na drodze do zauważenia obecności omawianego zjawiska był powołany przez EKES tzw. okrągły stół (2014), gromadzący członków komisji, przedstawicieli różnych sektorów: przemysłowych, finansowych, związków handlowych oraz reprezentantów konsumentów, którego konkluzją było skierowanie do Komisji Europejskiej zaleceń legislacyjnych w sprawie uregulowania w prawie europejskim zjawiska planowanego postarzania produktu. Kolejne istotne wydarzenie na drodze do oficjalnego stwierdzenia faktu istnienia praktyk planowego postarzania produktu to raport niemieckiej Federalnej Agencji Ochrony Środowiska (Prakash, Dehoust, Gsell, Schleicher, 2015). W raporcie tym zaprezentowano dane związane z żywotnością współcześnie produkowanych wyrobów oraz powody, dla których badani konsumenci dokonują wymiany użytkowanego sprzętu. Znajduje się w nim wiele danych liczbowych pokazujących realność zjawiska. Komisja Rynku Wewnętrznego i Ochrony Konsumentów (IMCO) Parlamentu Europejskiego 9 czerwca 2017 roku zaprezentowała raport (*Sprawozdanie...*, 2017) dotyczący cykli użytkowania współczesnego sprzętu elektronicznego, komputerowego i AGD. Dane prezentują znaczne skrócenie cykli życia produktu. Zdecydowanym potwierdzeniem realnego występowania zjawiska są konsekwencje legislacyjne, które pojawiły się w prawie francuskim. We francuskim Kodeksie karnym celowe skracanie cyklu życia produktu jest traktowane jako przestępstwo i od 2015 roku zagrożone karą do 2 lat więzienia i 300 tys. euro (Otto, 2017).

Z przytoczonych przykładów widać, że omawiane zjawisko nie jest jedynie elementem tzw. teorii spiskowych, ale istnieje realnie i ma swoje odzwierciedlenie nie tylko w oficjalnych raportach organów UE, ale zaczyna pojawiać się w kodeksach i jest zagrożone sankcjami prawnymi.

Planowe postarzanie produktu staje się również częścią dyskursu naukowego, będąc coraz częściej omawiane na konferencjach naukowych, a także pojawiając się jako temat prac badawczych.

Dotychczasowe badania autora w zakresie planowego postarzania produktu

Zaprezentowane w dalszej części artykułu wyniki badań są częścią większego projektu badawczego przeprowadzanego przez autora. Projekt rozpoczął się w 2013 roku i początkowo obejmował studia literaturowe polegające na analizie źródeł wtórnych, w tym przede wszystkim oficjalnych dokumentów dotyczących badanego zjawiska, oraz publikacji naukowych pozwalających na ustalenie jednoznacznych definicji oraz typologii planowego postarzania. Kolejny etap badawczy obejmował ustalenie relacji zachodzących między analizowanym zjawiskiem a prawodawstwem europejskim, koncentrując się również na bardzo ważnym aspekcie ochrony środowiska, który jest szczególnie aktualny ze względu na powstawanie dużej ilości odpadów towarzyszących współczesnej produkcji bazującej na planowym postarzaniu produktów.

Następny etap badań stanowiły badania jakościowe dotyczące identyfikacji cech kluczowych dla zjawiska planowego postarzania produktu (dalej: PPP). Przeprowadzone badania dotyczyły postrzegania analizowanego zjawiska przez ekspertów – osoby zajmujące się naprawą, serwisowaniem bądź sprzedażą produktów z branż, w których zjawisko planowanego postarzania produktów jest najbardziej widoczne. Badania przeprowadzono w latach 2013–2014. Wyniki przeprowadzonych wywiadów eksperckich w sposób dobitny wykazały istnienie zjawiska planowego postarzania produktu oraz pokazały zauważane przez respondentów najważniejsze przejawy tego zjawiska (Ryś, 2016a). Co ciekawe, odczucia badanych są zgodne z ogólnymi założeniami zjawiska scharakteryzowanego w niezbyt obszernej literaturze przedmiotu.

Kolejny etap badań miał charakter ilościowy i został przeprowadzony metodą kwestionariuszową (ankiety online) na reprezentatywnej próbie respondentów. Bazę do zaprojektowania kwestionariusza stanowił wynik wcześniejszego etapu badawczego – wywiadów eksperckich, które pozwoliły na wyróżnienie podstawowych aspektów pozwalających na rozpoznanie przejawów PPP, a także skoncentrowanie się na najważniejszych pozytywnych i negatywnych skutkach analizowanego zjawiska, możliwych do określenia przez ewentualnych respondentów.

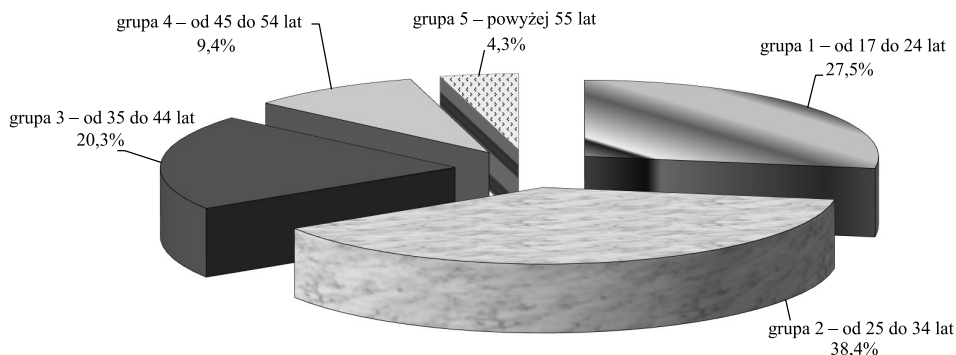
Badania przeprowadzono w sierpniu 2015 roku (Rys, 2016b). Do gromadzenia danych pierwotnych wykorzystano metodę kwestionariuszową. Na podstawie badań ankietowych ustalono, że problem planowanego postarzenia produktu jest powszechnie znany i dotyczy większości sprzedawanych obecnie dóbr. Producenci stosują wiele sposobów, aby skrócić cykl życia produktu. Dotyczy to wszystkich klas cenowych. Obecnie Polska, pod względem żywotności sprzedawanych towarów, nie różni się w żaden sposób od innych krajów na świecie.

Metodyka badania przeprowadzonego w 2017 roku

Kolejną część projektu badawczego przeprowadzono przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety i miała ona na celu poznanie świadomości konsumentów i doświadczeń związanych z celowym postarzeniem produktu. Pytania dotyczyły branż podatnych na zjawisko, jak również klas cenowych produktów szczególnie narażonych na PPP. Badanie miało także ustalić wpływ planowanego postarzenia na rynek produktów, wskazując na jego zalety i wady. Ankietowani mieli możliwość ustosunkowania się do zjawiska pod względem prawnym i etycznym. Kluczowe pytanie dotyczyło propozycji poprawy tego stanu rzeczy. Metryczka badanych pozwoliła natomiast określić zależność między profilami konsumentów a wybieranymi przez nich produktami i opiniami na ich temat.

Badania przeprowadzono w czerwcu 2017 roku. Dane pierwotne zgromadzono za pomocą ankiety internetowej. Kwestionariusze w formie elektronicznej zamieszczono na portalu internetowym <http://profitest.pl>. Następnie zaproszenia do wzięcia udziału w badaniu umieszczono na kilku forach internetowych. Respondentów poinformowano o celu badania. Udział w badaniu był anonimowy. Przewidywany czas uzupełnienia kwestionariusza ustalono na 6–8 minut. Kwestionariusz składał się z 14 pytań zasadniczych oraz trzech metryczkowych. Były to pytania zamknięte oraz półotwarte, jednokrotnego bądź wielokrotnego wyboru, kwestionariusz obejmował również pytanie oparte na skali Likerta. W większości pytań ankietowani mieli możliwość skomentowania wyboru bądź poszerzenia go o inne odpowiedzi.

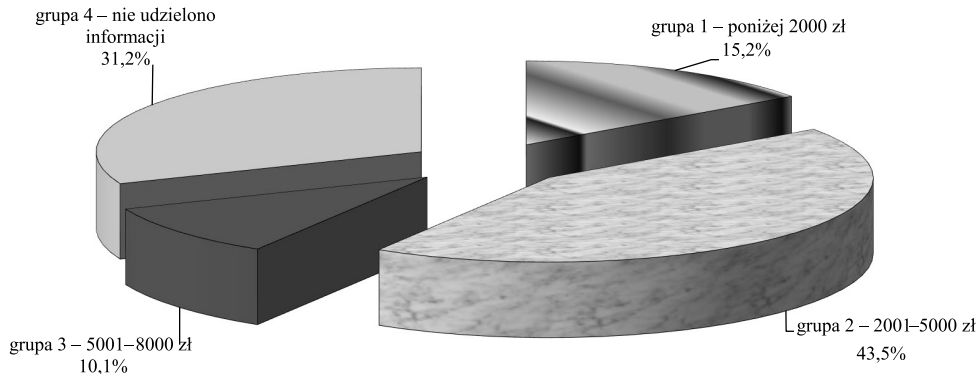
Próba badawcza składała się ze 138 respondentów, wśród których przeważały kobiety (76). Wiek badanych wyniósł średnio 32 lata; najmłodszy respondent miał 17 lat, a najstarszy – 65 (rys. 1).



Rysunek 1. Struktura wieku respondentów

Źródło: badania własne.

Respondenci zostali zapytani o średniomiesięczne zarobki brutto. Mieli jednak możliwość nieudzielania odpowiedzi na to pytanie. Strukturę dochodów próby badawczej przedstawiono na rysunku 2.



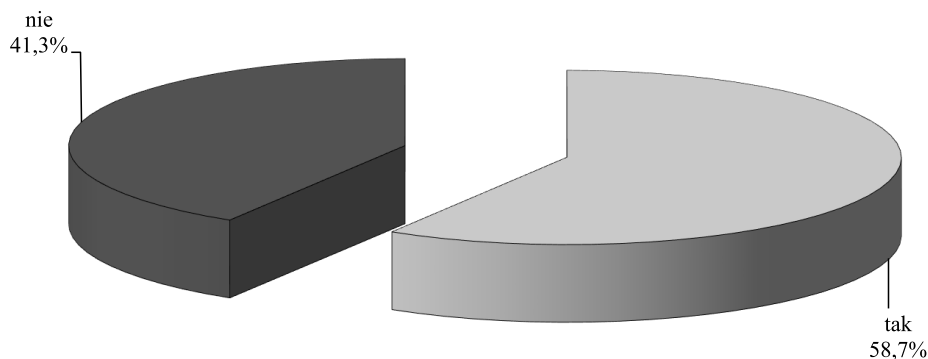
Rysunek 2. Struktura zarobków respondentów

Źródło: badania własne.

Pytanie o zarobki miało na celu powiązanie ich z dokonywanymi wyborami produktów.

Najważniejsze wyniki badań pierwotnych

Pierwsze pytanie dotyczyło świadomości istnienia zjawiska planowego postarzania produktu i miało charakter dychotomiczny. Świadome użycie fachowego pojęcia planowego postarzania produktu miało na celu zorientowanie się, ile osób kojarzy zjawisko i potrafi przyporządkować nazwę. Większość respondentów na pytanie odpowiedziała przecząco (62%). Podczas projektowania badania zakładano, że część respondentów mogła się spotkać ze zjawiskiem, ale niekoniecznie kojarzyć je z konkretną nazwą (PPP), dlatego przy zadawaniu kolejnego pytania dokonano krótkiego doprecyzowania tematu badania, jednocześnie podając krótką definicję i pytając respondentów o zetknięcie się z tym zjawiskiem (rys. 3).



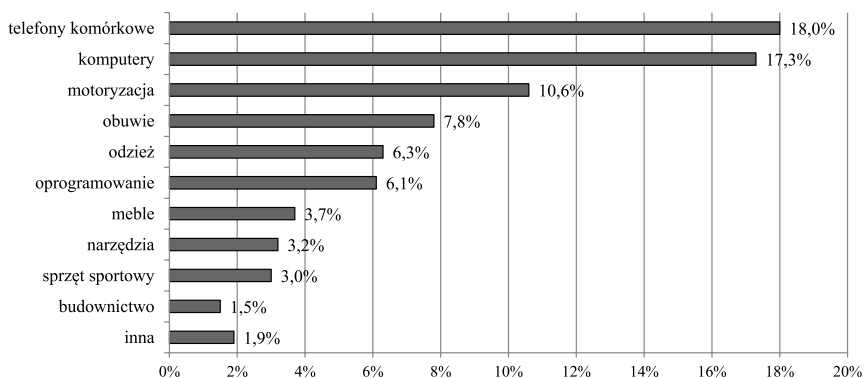
Rysunek 3. Wspomagana znajomość zjawiska planowanego postarzania produktu

Źródło: badania własne.

Pytaniu towarzyszyła możliwość podania przykładów planowego postarzania produktu. Odpowiedzi po obróbce jakościowej można podzielić na trzy grupy. Pierwsza z nich to ogólne, hasłowe zasygnalizowanie branż, w których zjawisko PPP jest widoczne (RTV, AGD, motoryzacja, telefony komórkowe). Drugą grupę stanowiły przypadki, które zgodnie z klasyfikacją można zaliczyć do psychologicznego postarzania produktu (pozorne zmiany, zmiany w wizerunku, wzornictwie produktów, wycofywanie starych modeli i konieczność nabycia nowego produktu). Trzecią grupę stanowiły wypowiedzi świadczące o indywidualnych doświadczeniach z konkretnymi produktami (moja zmywarka, niewymienialna bateria w telefonie Sony Xperia Z, obrabiarki CNC, drukarki Epson, telefon Alcatel Ice Pop Mini2). Wśród pozostałych odpowiedzi można było znaleźć również te świadczące o dużej wiedzy dotyczącej mechanizmu PPP (brak części zamiennych,

niemożliwa naprawa, sprzęt psujący się kilka dni po gwarancji, kosztowe bariery naprawy). Ta grupa wypowiedzi świadczyła nie tylko o znajomości zjawiska, ale także o wiedzy na temat sposobów praktycznej realizacji PPP przez przedsiębiorstwa.

Kolejne pytanie dotyczyło branż, w których zjawisko PPP jest dla badanych najbardziej widoczne (rys. 4). Respondenci mieli zaproponowaną listę z branżami, które wyodrębniono na podstawie wcześniejszych etapów badawczych. Lista ta zawierała branże, w których zjawisko PPP wydaje się być bardzo widoczne. Respondenci jednak mogli również wskazać własne propozycje, ponieważ pytanie miało charakter półotwarty. Badany mógł zaznaczyć więcej niż jedną branżę, natomiast nie istniała możliwość wskazania wszystkich branż z listy.



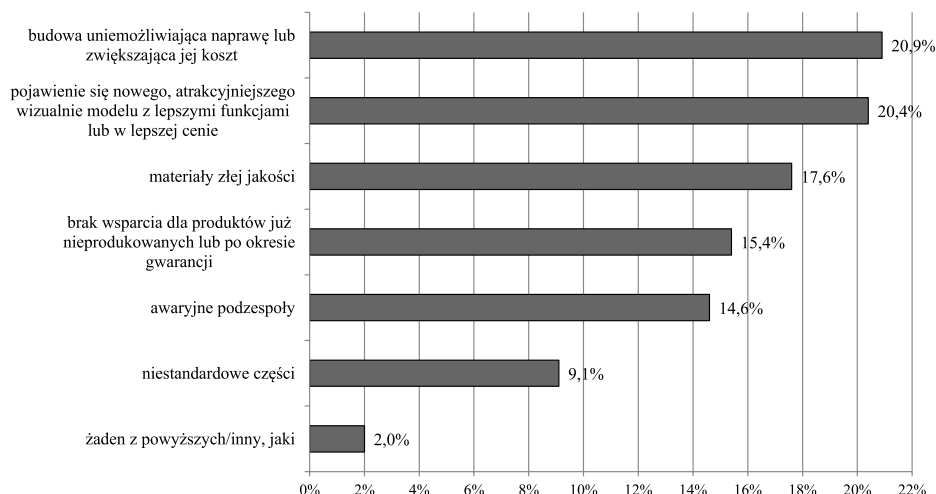
Rysunek 4. Branże, których dotyczy planowane postarzenie produktu w percepcji respondentów

Źródło: badania własne.

Największą liczbą wskazań charakteryzowała się branża RTV i AGD (21% wskazań). Nieco mniej wskazań zanotowały telefony komórkowe i komputery (odpowiednio 18 i 17%). Znaczącą liczbę (10%) uzyskała też branża motoryzacyjna. Jeśli chodzi o odpowiedzi swobodne, to respondenci zaproponowali też produkty takie, jak kosmetyki i żywność. Jeden respondent stwierdził, że PPP dotyczy w zasadzie wszystkich produktów dostępnych aktualnie na rynku.

Kolejne pytanie dotyczyło postrzeganych przez respondentów sposobów planowego postarzenia produktów. W tym pytaniu również istniała możliwość wyboru wielokrotnego oraz dopisania swoich propozycji, niezależnie od zaproponowanej listy ustalonej na podstawie wcześniejszych badań (rys. 5). Najwyższą, niemal równą liczbę wskazań uzyskały: budowa uniemożliwiająca naprawę lub zwiększająca jej koszt oraz pojawienie się nowego, atrakcyjniejszego wizualnie modelu z lepszymi

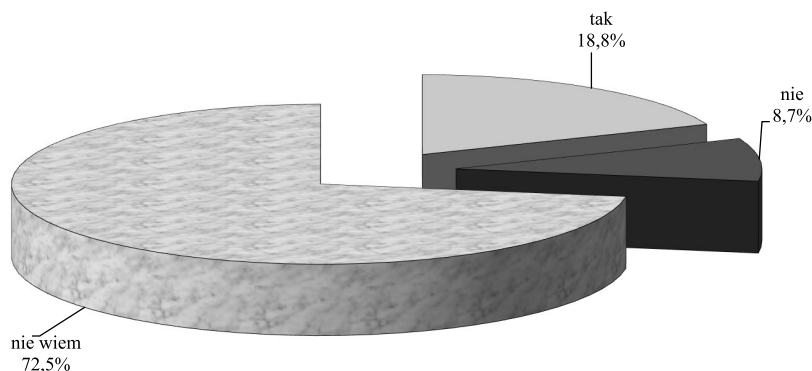
funkcjami lub w lepszej cenie. Obie te odpowiedzi miały prawie 21% wskazań. Co ciekawe, najczęściej wskazywane sposoby zaliczają się do dwu, skrajnie różnych sposobów uzyskiwania przez przedsiębiorstwa korzyści związanych z PPP. Pierwszy ma charakter wymuszający na kliencie wymianę produktu na nowy, drugi zaś dotyczy dobrowolnego działania klienta, jednak pod wpływem presji społecznej wywołanej specyficznymi działaniami marketingowymi. Kolejne wskazania dotyczyły awaryjności bądź złej jakości wykonania produktu (odpowiednio 17 i 15%). Ogólnie, zdaniem respondentów producenci stosują w szerokim zakresie wszystkie wymieniane wcześniej metody.



Rysunek 5. Sposoby planowego postarzenia produktów w percepcji respondentów

Źródło: badania własne.

Pytanie o legalność zjawiska planowego postarzenia produktu nie dało jednoznacznej odpowiedzi (rys. 6). Większość osób badanych (72%) nie potrafiła na podstawie swojej wiedzy określić, jak wygląda legalność zjawiska. Wśród osób, które zdecydowały się na jednoznaczne wyrażenie opinii, przeważały osoby skłaniające się ku legalności zjawiska. Osoby, które zdecydowały się na którąś z opcji (tak/nie) dodatkowo poproszone zostały o uzasadnienie wyboru. Uzasadnienie to jednak nie było wymuszone przez konstrukcję kwestionariusza ankiety online.



Rysunek 6. Ocena respondentów, czy planowe postarzanie produktu jest legalne

Źródło: badania własne.

Wśród najciekawszych wypowiedzi można przytoczyć następujące:

1. Uzasadnienie legalności PPP:

- „Wydaje się, że jest zgodne z prawem, z prostego powodu, bo jest stosowane. Klient nie jest w ten sposób oszukiwany, ponieważ jest poinformowany o tym, co jest z tym produktem nie tak”,
- „Chyba nie ma żadnej ustawy zabraniającej takich praktyk”,
- „To producent decyduje o tym, czy i kiedy wypuścić nowy produkt lub na jakich podzespołach zrobić produkt, od klienta zależy, czy go kupić”.

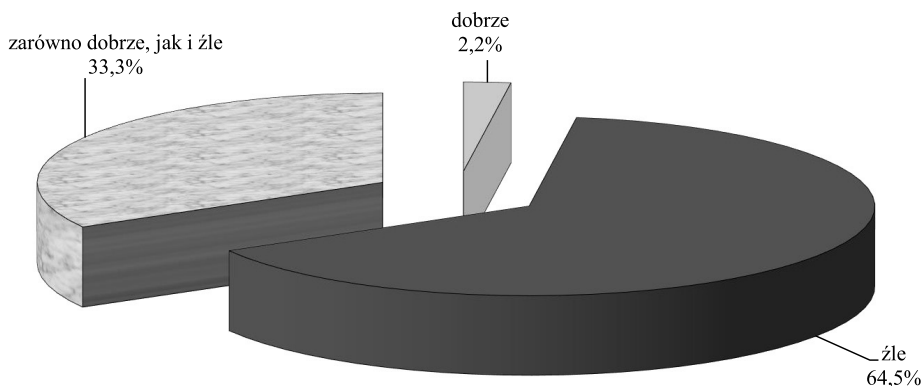
2. Uzasadnienie nielegalności PPP:

- „Powinno być zabronione z uwagi na dobro konsumentów. Klienci nie są w stanie w krótkim okresie czasu i bez specjalistycznej wiedzy określić, czy producent nie oszukuje”,
- „Każde tego typu działanie jest działaniem na szkodę konsumenta”,
- „Może wprowadzać użytkowników w błąd”,
- „Bo konsument jest oszukiwany”.

Jak wynika z przytoczonych wypowiedzi, osoby, które są przekonane o legalności PPP, uzasadniają to dobrowolnością zawieranych transakcji, powszechnością tych praktyk, a także brakiem możliwości kontrolowania przedsiębiorstw w tym zakresie. Natomiast u osób przekonanych o nielegalności dominuje poczucie braku sprawiedliwości i ogólne poczucie niezgodności z normami. Nikt z badanych nie przedstawił jednak konkretnych przykładów wskazujących na przepisy, z którymi PPP miałyby być niezgodne.

Badani zostali również zapytani o własną ocenę zjawiska postarzania produktów (rys. 7). Ze względu na jego złożoność, do wyboru poza odpowiedziami „dobrze” i „źle”, mieli również „zarówno dobrze, jak i źle”. Można było wybrać

tylko jedną odpowiedź, a następnie się do niej ustosunkować w polu komentarza. Zdecydowana większość badanych ocenia zjawisko PPP źle (65%). 1/3 respondentów widzi zarówno dobre, jak i złe strony zjawiska. Jedyne trzech respondentów uznało PPP za rzecz pozytywną.



Rysunek 7. Ocena zjawiska planowego postarzania produktu

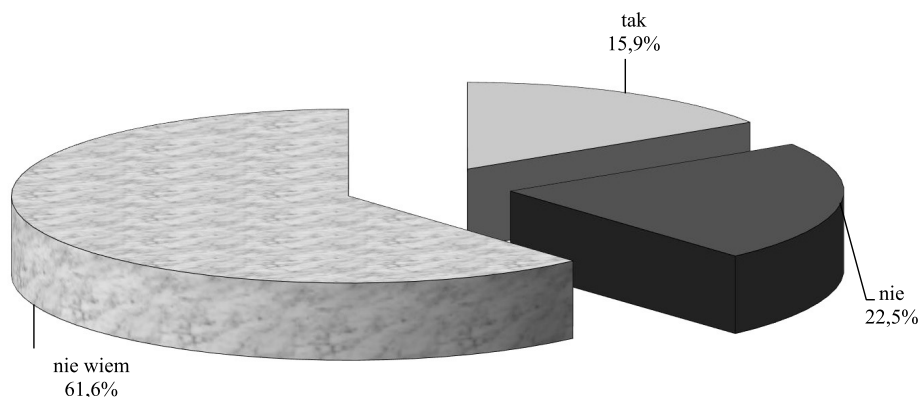
Źródło: badania własne.

Z uzyskanych odpowiedzi otwartych dotyczących uzasadnienia wyboru z wcześniejszego pytania wybrano następujące wypowiedzi:

- a) pozytywne:
 - „Skoro jedną z możliwości jest wchodzenie na rynek nowego modelu i to ludzie, których stać na to, kupują nowy produkt, a ci mniej zamożni cieszą się, że ten trochę starszy model traci na wartości, dzięki temu mogą sobie pozwolić na ten produkt. Po prostu można taniej kupić dany produkt, jeśli np. nie obejmuje go gwarancja i nie przeszkadza to konsumentowi, to dzięki planowanemu postarzaniu może kupić go taniej”;
 - „Dostępne bardziej innowacyjne produkty”.
- b) negatywne:
 - „Jest to dla mnie sztuczne napędzanie gospodarki”;
 - „Zwiększa produkcję śmieci, zanieczyszcza powietrze, dużo kosztuje”;
 - „Bo jestem konsumentem, więc to ja płacę koszty napraw”;
 - „Uważam, że to nie w porządku wobec klientów. Sami producenci też na tym tracą, ponieważ klienci tracą zaufanie do danej marki. Uważam, że takie praktyki są krzywdzące dla konsumentów”;
 - „Bo jak widzę, że mnie oszukują, to mi przykro”.

- c) zarówno pozytywne, jak i negatywne:
- „Źle – krótsze użytkowanie produktów, częściej trzeba wydawać pieniądze, dobrze – bo produkty są tańsze”,
 - „Z jednej strony – dynamika i ciągłe zmiany, z drugiej strony – nabijanie klienta w butelkę”,
 - „Źle, ponieważ zwiększa to produkcję odpadów oraz ilość produkcji, co wpływa na zanieczyszczenie. Dobrze, ponieważ wspiera rozwój technologiczny”.

Jedno z najważniejszych pytań badawczych dotyczyło możliwości zatrzymania analizowanego zjawiska. Tym razem większość osób nie zdecydowała się na jednoznaczną odpowiedź. Aż 62% respondentów zaznaczyło odpowiedź „nie wiem”. 22% badanych stwierdziło, że nie da się zapobiec planowemu postarzaniu, a 16% stwierdziło, że istnieje taka możliwość (rys. 8). Osoby, które zaznaczyły opcję „nie wiem”, zazwyczaj nie udzielały odpowiedzi na dodatkowe pytanie otwarte. Natomiast jeśli chodzi o wypowiedzi osób, które nie widzą możliwości zapobiegania zjawisku PPP, wypowiedzi można pogrupować w parę zbiorów.



Rysunek 8. Opinia respondentów, czy można zapobiec planowemu postarzaniu produktów
Źródło: badania własne.

Pierwsza grupa to opinie potwierdzające tezę w zasadzie bez uzasadnienia np. „Myślę, że nie”. Druga grupa to odpowiedzi podkreślające brak twardych dowodów na takie praktyki, np. „Nie można udowodnić producentowi celowego działania na szkodę konsumenta, bo to powszechna metoda stosowana przez producentów i raczej niemożliwa do ukrócenia”.

Trzecia grupa odpowiedzi koncentruje się na ewentualnych ekonomicznych konsekwencjach wprowadzenia zakazu planowego postarzania, np. „W przypadku powstrzymania tego zjawiska ponad połowa fabryk musiałaby zakończyć produkcję oraz zwolnić pracowników”.

Pojawiło się również kilka wypowiedzi zwracających uwagę na naturalność tego zjawiska i jego zgodność z naturą procesów ekonomicznych, np. „Wynika to z zasad wolnego rynku i bezpośrednio nie narusza praw klienta. Konsument zawsze będzie kupować to, co jest dostępne na rynku”. Ciekawe były również wypowiedzi poddające w wątpliwość sens zapobiegania praktykom planowego postarzania, np. „Najpierw powinniśmy sobie zadać pytanie, czy w ogóle chcemy temu zapobiegać. Nie jestem pewien, czy można temu zapobiec, ludzie na tym korzystają, więc nie widzę sensu, aby temu zapobiegać”.

Jak widać, nawet w obrębie osób udzielających tej samej odpowiedzi (nie da się zapobiegać planowemu postarzaniu) motywacje oraz sposób uzasadnienia mogą być diametralnie różne.

Podobne zjawisko można zaobserwować wśród osób, które stwierdziły, że istnieje możliwość przeciwdziałania praktykom planowego postarzania produktu. Pierwsza grupa wypowiedzi koncentrowała się wokół wolnorynkowego rozwiązania problemu, np.:

- „Produkować produkty wyższej jakości”,
- „Kupować produkty sprawdzonych marek, które nie stosują takich zabiegów, kupować produkty na początku ich cyklu życia (przy wprowadzeniu), kiedy chcąc uzyskać jak najlepsze opinie i recenzje, producenci wprowadzają na rynek jak najlepsze jakościowo produkty. Można też wprowadzać inne, własne oprogramowanie (w produktach, w których się da)”,
- „Można zapobiec planowanemu postarzaniu produktów, należy zaplanować badanie potrzeb przed wprowadzeniem produktu na rynek”.

Wspólną cechą drugiej grupy wypowiedzi było stosowanie restrykcji wobec producentów stosujących planowe postarzanie:

- „Myślę, że można to zgłosić do organów typu rzecznik praw konsumenta, choć ciężko będzie udowodnić winę producenta”,
- „Zmusić producentów do zaprzestania złodziejstwa”,
- „Wprowadzić kary w momencie wykrycia planowanego postarzania”.

Trzecia grupa wypowiedzi to czasami dość konkretne propozycje związane ze zmianami legislacji w zakresie ochrony konsumenta, np.:

- „Teoretycznie można, przykładowo państwo może wprowadzić wymóg minimalnej gwarancji np. na 10 lat na wszystkie usterki”,

- „Jest to kwestia narzucenia odpowiednich regulacji związanych z możliwością naprawy sprzętu lub dostępności odpowiednich części przez określony czas po produkcji danego produktu. Jest to tylko częściowe rozwiązanie problemu”.

Należy zauważyć, że niewielka liczba osób (3 na 138) była w stanie zaprezentować rozwiązania, które nie byłyby jedynie prostymi restrykcjami wobec producentów, a zawierałyby konkretne pomysły na zmniejszenie uciążliwości analizowanego zjawiska.

Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań potwierdzają złożoność zjawiska planowego postarzania produktów. Większość respondentów zna analizowane zjawisko z własnego doświadczenia. Przytoczenie konkretnych przykładów nie stanowi dla respondentów problemu. Jednocześnie należy stwierdzić, że przytaczane przykłady są trafne i dotyczą bardzo różnych aspektów PPP. Badania z 2017 roku potwierdzają również wnioski wypływające z podobnych badań przeprowadzonych przez autora w roku 2015. Szczegółowe porównanie obu tych badań będzie stanowić treść osobnej publikacji. Zgodnie z informacjami zgromadzonymi we wcześniejszych etapach prac badawczych oraz wnioskach ze studiów literaturowych można z całą pewnością stwierdzić, że konsumenci są świadomi analizowanego problemu, lecz trudno jest im walczyć z tym zjawiskiem. Jest ono bardzo kontrowersyjne, ponieważ respondenci nie byli w stanie jednoznacznie stwierdzić, czy jest ono zgodne z prawem lub czy jest zdecydowanie złe. Jednocześnie należy zauważyć pewien sceptycyzm dotyczący możliwości wyeliminowania zjawiska ze współczesnej gospodarki, a nawet próby złagodzenia uciążliwości dla klientów.

Bibliografia

- EESC (2013). *The EESC calls for a total ban on planned obsolescence*. EESC Press Release. Pobrano z: www.eesc.europa.eu/en/news-media/press-releases.
- Otto, P. (2017). Pralka, lodówka, komputer, komórka... Dlaczego psują się tak szybko? Spisek producentów? *Dziennik Gazeta Prawna*, 13 marca.
- Prakash, S., Dehoust, G., Gsell, M., Schleicher, T. (2015). *Einfluss der Nutzungsdauer von Produkten auf ihre Umweltwirkung: Schaffung einer Informationsgrundlage und Entwicklung von Strategien gegen „Obsoleszenz“*. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt.
- Ryś, A. (2016a). Planowane postarzanie produktu – wyniki badań. W: R. Barcik, R. Borowiecki, M. Dudek, M. Nowicka-Skowron (red.), *Zarządzanie w rozwoju organizacji: wybrane problemy* (s. 473–482). Kraków: Wydawnictwa AGH.

Ryś, A. (2016b). Planowane postarzenie produktów – wyniki badań pierwotnych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 17 (1), 83–98.

Sprawozdanie w sprawie dłuższego cyklu życia produktów: korzyści dla konsumentów i przedsiębiorstw (2016). Komisja Rynku Wewnętrznego i Ochrony Konsumentów 2016/2272(INI).

Survey on Reception of Planned Product Obsolescence

Keywords: planned product obsolescence, questionnaire research, product life cycle

Summary. In the modern economy, life cycles of the product have been considerably shortened. This phenomenon is commonly associated with of consumerism, but the role of producers in planned obsolescence of the product is also acknowledged. The paper presents the results of primary research on the consumers' perception of planned product obsolescence. The questionnaire surveys were conducted by computer assisted web interviews (CAWI). Results indicate a high level of familiarity with this phenomenon, ambiguous views on the nature of the phenomenon, and skeptical opinions regarding the possibilities of counteracting such practices among producers.

Translated by Adam Ryś

Cytowanie

Ryś, A. (2017). Badanie percepcji zjawiska planowego postarzenia produktów. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 231–244.

Monika Sak-Skowron¹, Monika Persona²

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie
Wydział Nauk Społecznych i Humanistycznych

¹e-mail: monika_sak@poczta.onet.pl

²e-mail: mka.persona@gmail.com

Wpływ świadomości ceny na spostrzeganie produktu – badania quasi-eksperymentalne na przykładzie czerwonego wina

Kody JEL: M3, L66

Słowa kluczowe: spostrzeganie produktu, eksperyment, rynek wina

Streszczenie. Artykuł ma charakter badawczy i koncentruje się na analizie zjawiska percepcji produktu. Jego celem jest przedstawienie wyników badań własnych autorek oraz wskazanie dalszych rekomendacji badawczych. Na podstawie przeprowadzonych badań quasi-eksperymentalnych wskazano na wpływ świadomości ceny wina na jego smak. Podmiotem badania byli pełnoletni mieszkańcy portugalskiego miasta Braga. W badaniach wzięło udział 120 osób. Do określenia preferencji dotyczących smaku wina zastosowano ślepe testy. Wpływ świadomości ceny i jej poziomu na decyzje konsumenckie określono na podstawie zmian w podejmowanych przez badanych decyzjach po degustacji win oznaczonych cenami. Wyniki dowodzą, że cena stanowi istotny czynnik decyzji konsumenckich, wpływający na postrzeganą jakość wina. Ponadto wykazano, że występują różnice między częstotliwością zmian preferencji pod wpływem ceny u kobiet i mężczyzn.

Wprowadzenie

Proces percepcji produktu oparty wyłącznie na zmysłach prowadzi konsumentów do kształtowania się w ich świadomości pewnego subiektywnego obrazu tego

produktu. Badania dowodzą, że obraz ten niejednokrotnie ulega modyfikacjom pod wpływem informacji, które konsument uzyskał z otoczenia, np. o cenie, marce produktu czy miejscu sprzedaży. Oznacza to, że na niektórych rynkach określone czynniki zewnętrzne na tyle efektywnie mogą oddziaływać na klientów, iż potrafią oni zmienić sposób dotychczasowego postrzegania produktu i ulec złudzeniom wykreowanym przez strategie marketingowe stosowane przez firmy.

W artykule podjęto próbę określenia wpływu czynnika ceny na zachowania konsumentów na rynku czerwonego wina. Głównym celem prowadzonych badań było rozpoznanie wpływu świadomości ceny na percepcję wina (jego smaku). Przeprowadzone wśród mieszkańców Bragi (Portugalia) badania quasi-eksperymentalne dowiodły, że wino jako produkt zaliczający się do kategorii produktów ponadpodstawowych, zaspokajających potrzeby wyższych rzędów, jest przez klientów często postrzegane przez pryzmat ceny. Co więcej, cena na tym rynku dla wielu klientów stanowi wyznacznik jakości i wartości produktu.

Istota spostrzegania produktu

Pojęcie spostrzegania (percepcji) wywodzi się z psychologii poznawczej i odnosi się do procesów zmierzających do ukształtowania się subiektywnego obrazu otaczającej człowieka rzeczywistości, tak zwanego spostrzeżenia (*Spostrzeganie*, 2017). Procesy te opierają się na wrodzonym mechanizmie przetwarzania sensorycznego (zmysłowego), tj. widzeniu, słyszeniu, smakowaniu, wąchaniu, odczuwaniu dotyku i temperatury, które odpowiadają za konstruowanie spostrzeżeń.

Istnieją dwa podstawowe podejścia dotyczące procesu spostrzegania:

1. Pierwsze podejście zakłada, że rozpoznawany przedmiot porównany jest do określonego, zakodowanego w pamięci wzorca (tzw. poznawczej reprezentacji), a poprawność jego identyfikacji zależy od poziomu jego zgodności z reprezentacją.
2. Drugie podejście opiera się na założeniu, że na proces percepcji istotny wpływ mają nastawienie, oczekiwania i doświadczenia, zakodowane w strukturach poznawczych człowieka. Wiedza, procesy pamięci i wnioskowania stanowią podstawę spostrzegania. Człowiek poprzez doświadczenia zmysłowe odbiera różnorodne informacje, które stara się łączyć i organizować w taki sposób, aby dostrzec ich znaczenie i sens. W sytuacjach niejednoznacznych może on kierować się schematami poznawczymi, tj. stereotypami i uprzedzeniami, mającymi zdolność do zniekształcania spostrzeganego obiektu.

W procesie percepcji każdorazowo podejmowane są decyzje (nie zawsze świadome) dotyczące tego, jakie informacje mają zostać dostrzeżone, jak ukierunkować

uwagę, w jaki sposób informacje mają być zorganizowane i zinterpretowane oraz jakie wnioski wobec tego należy wyciągnąć. Ten mechanizm lokuje proces spostrzegania wśród podstawowych uwarunkowań zachowań konsumenckich, związanych z osobą nabywcy (Czubała, 2012, s. 37–49). To w jego efekcie klienci w odmienny sposób spostrzegają produkty oraz inne bodźce marketingowe. Powstałe różnice wynikają z cech indywidualnych oraz osobowościowych, tj. doświadczenia ukształtowanego w procesie uczenia się (w tym także związanego z określoną kulturą), informacji zawartych w pamięci, nastawienia, zainteresowania, motywów, potrzeb, postaw, oczekiwań oraz emocji (Jachnis, 2007, s. 58–80).

Rola ceny w procesie decyzyjnym konsumentów

Cena kształtuje poziom konsumpcji. Decyduje o popycie na dane dobro i jest czynnikiem wpływającym na wybór danego produktu przez konsumenta. Na ogół uważana jest za wyznacznik wartości (Kieźel, 2004, s. 48), powinna bowiem odzwierciedlać różnice w korzyściach z tytułu kupna oraz użytkowania określonego produktu w porównaniu z produktami konkurencyjnymi.

Jak zauważają P. Dickson i A. Sawyer (1990), to jej wielkość stanowi kluczowy bodziec marketingowy, wpływający na efekt sprzedaży. Na zależność między poziomem cen a wielkością sprzedaży wpływ ma wiele czynników, m.in. rodzaj produktu, poziom dochodu, dostępność substytutów, a także wrażliwość klienta na cenę, która z kolei jest kształtowana doświadczanym kontekstem innych cen. Ceną porównywaną do aktualnie spostrzeganej ceny produktu jest cena odniesienia, która odgrywa kluczową rolę przy podejmowaniu decyzji konsumenckich (Falkowski, Mackiewicz, 2015, s. 9). Klient, porównując obecną cenę produktu do jej ceny początkowej lub cen produktów konkurencyjnych, może doświadczać poczucia zysku lub straty, co przekłada się na jego zachowania zakupowe.

T. Nagle (1987, s. 84–104) opisał dziewięć czynników wrażliwości klientów na zmianę ceny, takich jak:

1. Wartość unikalna dla klienta – konsument jest mniej wrażliwy na ceny, gdy produkt, którego zakup rozważa, jest bardziej unikatowy.
2. Świadomość istnienia substytutów – im mniej konsument jest świadomy istnienia substytutów, tym mniej wrażliwy jest na cenę.
3. Trudność w porównywaniu – im trudniej nabywcy porównać jakość produktu z innymi występującymi na rynku, tym mniej jest on wrażliwy na cenę.
4. Globalne wydatki – im mniejszą część dochodu konsumenta stanowi wydatek na dobro bądź usługę, tym mniej jest on wrażliwy na cenę.

5. Końcowy pożytek – im mniejszy całkowity koszt zakupu, tym mniejsza wrażliwość na cenę.
6. Podzielone wydatki – klient jest mniej wrażliwy na cenę, gdy koszty związane z jego nabyciem są podzielone na więcej osób.
7. Utopione pieniądze – gdy produkt jest używany razem z innymi zakupionymi wcześniej produktami, nabywca jest mniej wrażliwy na cenę.
8. Relacja jakości i ceny – gdy produkt uważany jest za bardziej prestiżowy i jakościowy, u konsumenta występuje mniejsza wrażliwość na cenę.
9. Zapasy – u klienta występuje mniejsza wrażliwość na cenę, gdy nie może on magazynować produktu.

Cena odgrywa ponadto istotną rolę w postrzeganiu przez konsumenta cech produktu. Kształtuje oczekiwania konsumentów odnośnie do jakości oferty (Shiv, Carmon, Ariely, 2005, s. 383) i jednocześnie pełni funkcję wskaźnika tej jakości, co ma szczególnie duże znaczenie, gdy klient słabo zna produkt, ale jednocześnie jest świadom istnienia jakościowych różnic między markami produktów (Mazurek-Łopacińska, 2003, s. 117). Zasada ta dotyczy głównie produktów luksusowych (takich jak np. wino bądź perfumy). Nie ma natomiast zastosowania w przypadku produktów słabo zróżnicowanych jakościowo (takich jak cukier) – wówczas nabywcy nie uznają ceny jako wyznacznika jakości. I. Bondos (2016) wśród czynników kształtujących siłę oddziaływania ceny na postrzegany poziom jakości zwraca uwagę nie tylko na kategorię produktów (produkty–usługi; trwałe–szybkozbywalne dobra konsumpcyjne), ale również na pochodzenie i doświadczenie konsumentów oraz ilość posiadanych przez nich informacji na temat oferty. Warto dodać, że proces kształtowania wizerunku produktu w odniesieniu do wizerunku cenowego uzależniony jest od szeregu czynników, w tym o charakterze informacyjnym (Łukasik, Schivinski, 2014, s. 28), tj. od:

- postrzeganego poziomu ceny (porównanie z przyjętym standardem),
- wartości (stosunek uzyskanych korzyści do poniesionych kosztów),
- odczuwalności ceny (łatwość obejrzenia produktu i porównania do innych produktów),
- przetwarzalności ceny (łatwość przetwarzania informacji o cenach),
- pewności oceny (postrzeganie całego procesu pozyskiwania i analizy informacji o cenach).

Cena jest także kreatorem rynku poprzez jej zdolność do definiowania grup klientów. Jak zauważa J. Szczepański (2005, s. 93), jest ona elementem dzielącym rynek produktów na segmenty. Wyróżnia się pięć podstawowych segmentów cenowych rynku: ekonomiczny, ofertowy (VFM – *Value for Money*), jakościowy (premium), luksusowy i ekskluzywny. Każdy z segmentów charakteryzuje się

innymi potrzebami i oczekiwaniami potencjalnych klientów. W każdym z nich cena pełni inną rolę. Charakterystykę poszczególnych segmentów cenowych zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

Segmenty cenowe rynku

Nazwa segmentu	Rola ceny	Wiodący motyw zakupu
Ekskluzywny	bariera dla aspiracji	obrona statusu i wyjątkowość; unikalna forma produktu
Luksusowy	drogowskaz aspiracji	pełne spełnienie emocjonalne; wyczelowana forma produktu
Jakościowy (premium)	racjonalizowanie wyboru	zaspokojenie optimum potrzeb emocjonalnych, maksimum funkcji; najlepsza forma z masowej produkcji
Ofertowy (VFM)	ograniczenie wyboru	najlepsza cena za rynkowy standard funkcjonalny; standardowa forma produktu
Ekonomiczny	determinowanie wyboru	tylko cena; podstawowa forma produktu

Źródło: Szczepański, 2005, s. 93.

Silne oddziaływanie ceny na klienta wynika z wielości pełnionych przez nią ról. Cena jest nie tylko środkiem komunikacji z klientem (Kotler, 2002, s. 191) (w ujęciu marketingowym dostarcza informacji o produkcie, jego wyjątkowości, odróżnia go od konkurencji), ale także stanowi koszt (w ujęciu dochodowym) i motywator do reakcji na zmiany cen (w ujęciu psychologicznym).

Metodyka badań

Głównym celem przeprowadzonych badań było rozpoznanie wpływu świadomości ceny na postrzeganie produktu, jakim jest czerwone wino. Autorki postanowiły zbadać, czy i ewentualnie jak zmienia się percepcja produktu (w tym przypadku smak) w zależności od świadomości ceny. Problem badawczy został ujęty w postaci czterech pytań badawczych:

1. Czy i jak świadomość ceny wpływa na spostrzeganie produktu, takiego jak czerwone wino (ocenę jego smaku)?
2. Czy cena potrafi zmienić wrażenie na temat właściwości czerwonego wina (jego smaku)?
3. Czy konsumenci bardziej doceniają czerwone wino, gdy jego cena jest wyższa czy niższa?

4. Czy zachowania konsumentów czerwonego wina różnią się z uwagi na płeć?

Jednocześnie postawiono trzy hipotezy badawcze:

H1: Pod wpływem ceny klienci są w stanie zmienić zdanie na temat postrzegania smaku wina.

H2: Droższe czerwone wino jest postrzegane jako smaczniejsze.

H3: Kobiety częściej niż mężczyźni kierują się ceną podczas wyboru czerwonego wina.

Do zbadania zjawiska takiego, jak odczucie smaku oraz wpływu ceny na postrzeganie smaku wina, konieczne było zastosowanie metody pozwalającej badaczowi na świadomą ingerencję w stan rzeczywistości i rejestrację efektów tej ingerencji. Eksperyment jest jednym ze sposobów zbierania danych marketingowych, które wykraczają poza dostarczenie opisowych informacji o konsumencie. Polega na badaniu zjawisk wywołanych przez badającego w kontrolowanych przez niego warunkach, w celu ich poznania. Z definicji „eksperyment jest to powtarzalny zabieg polegający na planowej zmianie przez badacza jednych czynników w badanej sytuacji, przy równoczesnej kontroli innych czynników, podjęty w celu uzyskania w drodze obserwacji odpowiedzi na pytanie o skutki tej zmiany” (Sułek, 1979, s. 15). Klasyczny eksperyment składa się z trzech składowych:

- zmiennych niezależnych i zależnych,
- pretestu i posttestu,
- grupy eksperymentalnej i kontrolnej (Babbie, 2005, s. 247).

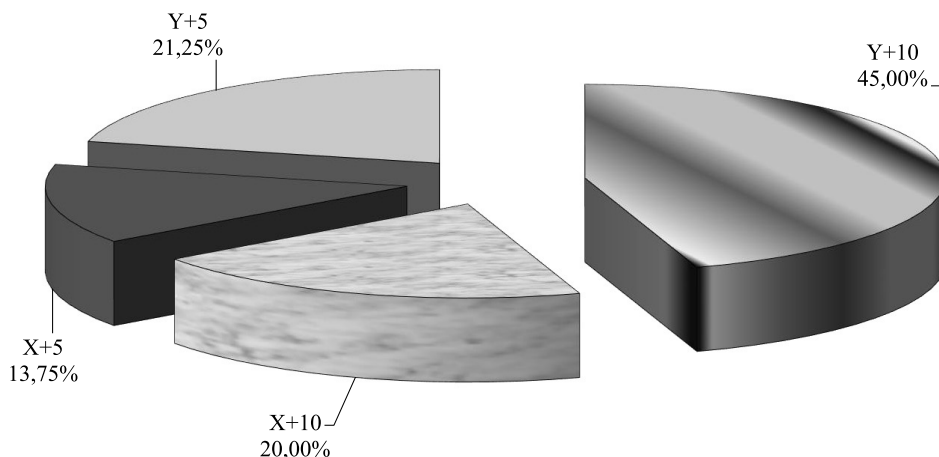
Badania, które nie zawierają wszystkich wymienionych powyżej elementów, nazywane są quasi-eksperymentami. W badaniach do niniejszego artykułu zostały spełnione dwa pierwsze warunki eksperymentu klasycznego, tj. zostały ustalone zmienne niezależna i zależna (zmienną niezależną była cena, zaś zmienną zależną subiektywne odczucie smaku) oraz zastosowano pretest i posttest (na początku przeprowadzono pomiar zmiennej zależnej – pretest, następnie wprowadzono zmienną niezależną i ponownie zmierzono zmienną zależną – posttest; różnica między uzyskanymi wynikami przypisana została wpływowi zmiennej niezależnej). Badani nie zostali jednak podzieleni na grupę eksperymentalną i kontrolną. W badaniach wzięła udział tylko grupa eksperymentalna. W związku z niespełnieniem tego warunku niniejsze badanie należy określić jako quasi-eksperyment.

Dobór próby w opisywanych badaniach dokonano metodą nieprobabilistyczną w sposób przypadkowy, polegający na włączeniu do badanej grupy osób przypadkowo znajdujących się w danym miejscu o danym czasie. Badanie przeprowadzono na łącznej próbie 120 osób. Podmiotem badania byli pełnoletni mieszkańcy Bragi, miasta znajdującego się w północnej części Portugalii.

Badanie przeprowadzono w dwóch turach. Pierwsza odbyła się 21 stycznia 2017 roku między godziną 10:00 a 13:00 oraz 14:00 a 19:00 w Centrum Handlowym Braga Shopping. W eksperymencie wzięło wówczas udział 80 osób (mężczyźni i kobiety). Badacz miał do dyspozycji oznaczone stanowisko, zlokalizowane w holu centrum handlowego, przed wejściem do jednego z supermarketów z winami. Na stanowisku znajdowały się cztery karafki wypełnione czerwonymi portugalskimi winami z regionu Alentejo. Dwie pierwsze karafki oznaczone zostały literami X i Y, kolejne dwie 5€ i 10€. W badaniu użyto dwóch marek wina (wino z karafki X znajdowało się również w karafce z oznaczeniem 10€, zaś wino z karafki Y – w karafce z oznaczeniem 5€). Na początku badani zostali poproszeni o degustację wina z karafek oznaczonych literami X i Y i wskazanie tego, które bardziej im smakuje. Na tym etapie badanie miało charakter ślepej próby – badani wybierali lepszy ich zdaniem trunek tylko na podstawie smaku (nie znali ani ceny, ani marki produktu). W kolejnym kroku degustowali i oceniali smak wina z karafek oznaczonych cenami 5€ i 10€. Wszystkie odpowiedzi były zapisywane przez badacza na specjalnie do tego przygotowanej karcie obserwacji. W drugiej turze udział brali wyłącznie mężczyźni (40 osób) znajdujący się 1 kwietnia 2017 w Centrum Handlowym Braga Shopping w godzinach od 14:00 do 19:00. Badanie przeprowadzono według schematu z pierwszej tury z tą różnicą, że badani zostali dodatkowo poproszeni o wskazanie najlepszego z czterech degustowanych win. Podobnie jak w pierwszej turze, wszystkie odpowiedzi były zapisywane przez badacza na przygotowanej wcześniej karcie obserwacji.

Wyniki badań własnych

W pierwszej turze badania mężczyźni stanowili 60% wszystkich badanych (48 osób), natomiast kobiety 40% (32 osoby). Podczas ślepej próby 53 osoby (66%) z tej grupy wskazały jako smaczniejsze wino Y, natomiast 27 osób (34%) w pierwszej próbie wybrało wino X. Podczas drugiej próby, po poznaniu ceny wina, 52 osoby (65%) wskazały jako smaczniejsze wino za 10 euro, podczas gdy tylko 28 osób (35%) za lepsze uznało wino kosztujące 5 euro. Tym samym sytuacja z pierwszej próby całkowicie się odwróciła. Warto zauważyć, że badani nie mieli świadomości, iż piją te same wina, które degustowali podczas pierwszej próby. Analiza wskazań dokonanych przez badanych pokazała, że prawie 60% wszystkich uczestników badania (47 osób) wybrało inne wino w pierwszej próbie niż w drugiej. Szczegółowe dane przedstawiono na rysunku 1.



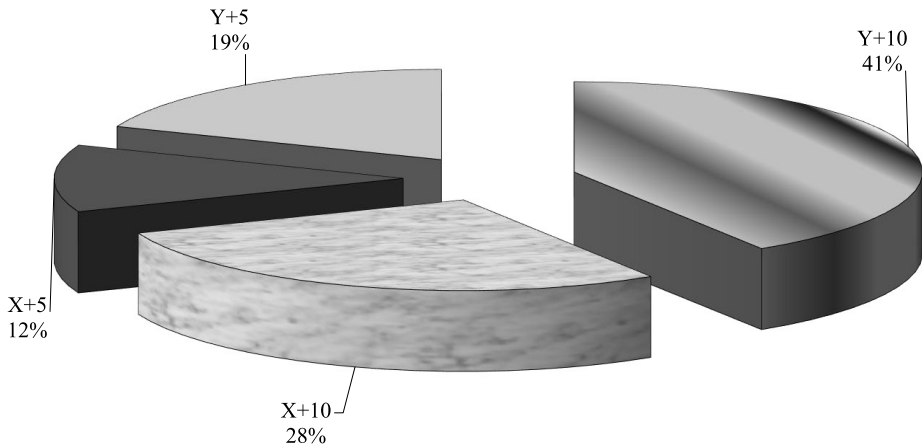
X = 10 euro; Y = 5 euro

Rysunek 1. Kombinacje wyborów z pierwszej i drugiej próby (tura I)

Źródło: opracowanie własne.

Najczęstszą kombinacją wybieraną przez badanych było w pierwszej próbie wino Y, natomiast w drugiej próbie wino kosztujące 10 euro za butelkę, czyli dwa różne wina. Takiego wyboru dokonało aż 36 osób (45%). Jednocześnie najmniej osób wybrało w pierwszej próbie wino X, natomiast w drugiej wino za 5 euro (11 osób).

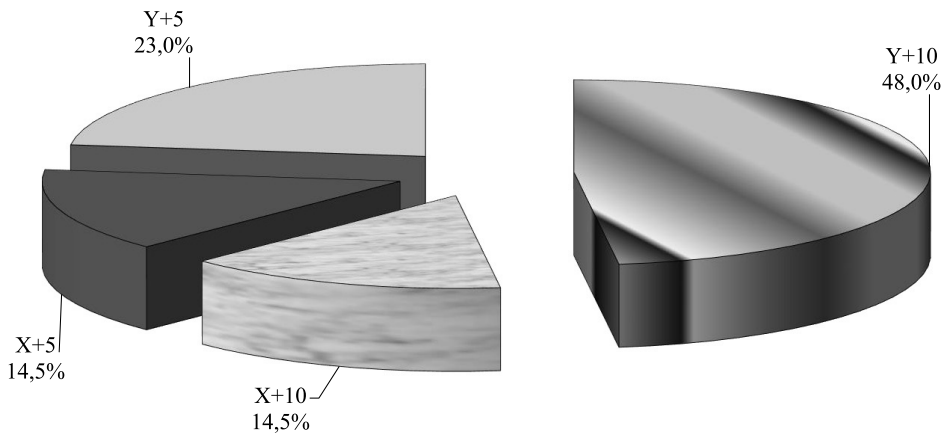
Analiza wyborów dokonywanych przez kobiety i mężczyzn wskazuje, że najczęstszą wybieraną przez obie płcie kombinacją było w pierwszej próbie wino Y, natomiast w drugiej próbie – wino za 10 euro. Wśród kobiet takiego wyboru dokonało 41% badanych, zaś wśród mężczyzn 48%. Drugim najczęściej dokonywanym wyborem przez kobiety była kombinacja wino X oraz wino za 10 euro (to samo wino; 28% kobiet), natomiast przez mężczyzn wino Y i wino za 5 euro (to samo wino; 23% mężczyzn). Warto zauważyć, że jedynie 12% kobiet i 14,5% mężczyzn zmieniło decyzję dotyczącą wyboru wina z wina X na wino w cenie 5 euro. Z uzyskanych danych wynika również, że w drugiej próbie wybór z pierwszej próby powtórzyło 47% kobiet oraz 37,5% mężczyzn. Uzyskane wyniki świadczą o tym, że mężczyźni częściej niż kobiety sugerowali się ceną i zmieniali decyzję dotyczącą wyboru wina. Procentowe rozłożenie dokonywanej kombinacji wyboru wśród kobiet i mężczyzn przedstawiono na rysunkach 2 i 3.



X = 10 euro; Y = 5 euro

Rysunek 2. Wybory kobiet w dwóch próbach (tura I)

Źródło: opracowanie własne.



X = 10 euro; Y = 5 euro

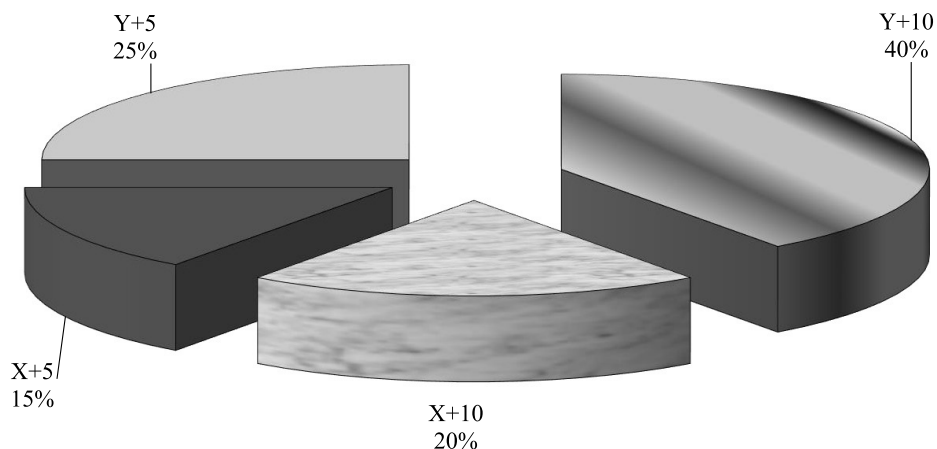
Rysunek 3. Wybory mężczyzn w dwóch próbach (tura I)

Źródło: opracowanie własne.

Chęć potwierdzenia uzyskanych wyników dotyczących zachowań mężczyzn na rynku czerwonego wina była podstawą do przeprowadzenia II tury badań, w której udział wzięło 40 pełnoletnich mężczyzn, mieszkańców Bragi. Podobnie jak w pierwszej turze, badanie składało się z dwóch etapów: pierwszy polegał na degustacji

wina z karafek oznaczonych symbolami X i Y, zaś drugi – z karafek oznaczonych symbolami 5 i 10 euro. W pierwszej próbie 26 mężczyzn (65%) wskazało wino Y jako smaczniejsze, a 14 (35%) za lepsze uznało wino X. Wyniki te są bardzo zbliżone do tych uzyskanych podczas pierwszej tury badań – wówczas w grupie mężczyzn i kobiet wino Y wybrało 66% badanych, a wino X 34%, natomiast wśród samych mężczyzn nieznacznie ponad 70% wybrało wino Y i prawie 30% wino X. W drugiej turze w drugiej próbie jako smaczniejsze wino za 10 euro wskazało 60% badanych, zaś za 5 euro 40% (w pierwszej turze wyniki uzyskane przez mężczyzn kształtowały się na poziomie: 62,5% wino 10 euro, 37,5% – wino za 5 euro). Z uzyskanych danych wynika również, że tak samo jak podczas I tury badań, zdecydowana większość (60%) zmieniła zdanie i uznała wino za 10 euro za lepsze.

Najczęstszą kombinacją wyboru, podobnie jak podczas I tury badań, było wino Y w pierwszej próbie i wino kosztujące 10 euro w drugiej. Najrzadziej badani wybierali w pierwszej próbie wino X, zaś w drugiej próbie wino za 5 euro. Jednocześnie w drugiej próbie wybór z pierwszej próby powtórzyło 45% mężczyzn. Szczegółowe wyniki przedstawiono na rysunku 4.



X = 10 euro; Y = 5 euro

Rysunek 4. Wybory mężczyzn w dwóch próbach (tura II)

Źródło: opracowanie własne.

Porównanie wyników z pierwszej i drugiej tury badań, dotyczących kombinacji wyborów dokonywanych przez mężczyzn, przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Porównanie kombinacji wyborów mężczyzn podczas I i II tury badań

Kombinacje wyborów z pierwszej oraz drugiej próby wśród mężczyzn							
Mężczyźni I tura		Liczba osób	Procent osób	Mężczyźni II tura		Liczba osób	Procent osób
Rodzaj wina				rodzaj wina			
X	5 euro	7	14,5	X	5 euro	6	15
X	10 euro	7	14,5	X	10 euro	8	20
Y	5 euro	11	23	Y	5 euro	10	25
Y	10 euro	23	48	Y	10 euro	16	40

X = 10 euro; Y = 5 euro

Źródło: opracowanie własne.

Analiza porównawcza uzyskanych wyników dla I i II tury badań wskazuje, że w I turze w drugiej próbie 62,5% badanych mężczyzn wskazało jako lepsze wino za 10 euro, z czego 48% zmieniło deklarację z pierwszej próby i wskazało droższe wino. Natomiast w II turze w drugiej próbie 60% badanych mężczyzn wskazało jako lepsze wino za 10 euro, a 40% zmieniło deklarację z pierwszej próby, wskazując wino za 10 euro.

Na koniec badania zostali poproszeni o wskazanie najlepszego ich zdaniem wina wśród wszystkich, jakie degustowali. Ponad połowa badanych mężczyzn (52,5%) za najlepsze uznało wino kosztujące 10 euro, a co czwarty wskazał wino X. Najmniej badanych wytypowało wino za 5 euro (10%). Dane przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3

Wybór uczestników II tury badań dotyczący najlepszego ich zdaniem trunku

Rodzaj wina	10 euro	X	Y	5 euro
Liczba wskazań	21	10	5	4
Procent wskazań	52,5	25	12,5	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Warto zauważyć, że 21 badanych uznało za najlepsze wino kosztujące 10 euro, tymczasem w drugiej próbie wytypowało je 24 osoby. Jednocześnie wino za 5 euro najbardziej smakowało zaledwie czterem osobom, podczas gdy w drugiej próbie wytypowało je aż 16 mężczyzn.

Podsumowanie

Liczne opracowania i publikacje naukowe dowodzą, że cena wpływa na zachowania konsumentów – jest podstawowym, ale nie jedynym czynnikiem mającym wpływ na decyzje zakupowe. Zarówno w polskiej, jak i światowej literaturze przedmiotowej poświęca się dużo miejsca badaniom wpływu ceny na zachowania konsumentów na różnych rynkach.

Przeprowadzone badania quasi-eksperymentalne także dowiodły, że świadomość ceny wpływa na ocenę smaku czerwonego wina. Podczas ślepej próby badani (mieszkańcy Bragi) często uznawali wino tańsze za lepsze, natomiast po wprowadzeniu zmiennej, jaką była cena, dokonywali wyboru droższego wina. Produkt droższy był postrzegany wówczas przez nich jako lepszy. Warto dodać, że niektórzy uczestnicy badania, jeszcze przed degustacją win z karafek oznaczonych symbolami ceny (5 euro i 10 euro) twierdzili, iż na pewno to droższe będzie lepsze. Uważali, że skoro produkt jest droższy, musi być lepszy. Taką też decyzję podejmowali po sprawdzeniu smaku wina. Po degustacji win oznaczonych cenami prawie połowa badanych zmieniała swoje preferencje dotyczące smaku wina. Twierdzili, że droższe wino jest smaczniejsze, pomimo iż w ślepej próbie preferowali tańsze wino. Świadomość wyższej ceny wpłynęła zatem na odczuwanie przez nich lepszego smaku produktu. Interesujące jest, że to mężczyźni częściej niż kobiety zmieniali decyzję dotyczącą wyboru wina i kierowali się ceną podczas jego wyboru.

Podsumowując, występuje zależność między istniejącą świadomością ceny a postrzeganiem smaku czerwonego wina. Cena ma nie tylko silny wpływ na percepcję produktu, ale może także zmienić jego postrzeganie i wpłynąć na ocenę jego wartości.

Badania zachowań konsumenckich na rynku wina są szczególnie istotne z punktu widzenia przedsiębiorstw, zarówno polskich, jak i zagranicznych. Należy zauważyć, że rynek wina rozwija się coraz dynamiczniej, szczególnie w krajach, w których dotychczas wina nie było popularne. W związku z takimi tendencjami istotne wydaje się coraz lepsze rozpoznawanie tego rynku.

Autorki artykułu dostrzegają również potrzebę pogłębienia badań, szczególnie w kontekście analizy zachowań klientów branży winiarskiej wywodzących się z rejonów o różnej kulturze spożycia wina, jak również wpływu ceny na realny zakup produktu. Ważne wydaje się również bardziej wnikliwe rozpoznanie wpływu samej ceny na podświadomość klienta przy użyciu narzędzi neuromarketingowych (np. elektroencefalografii).

Bibliografia

- Babbie, E. (2005). *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bondos, I. (2016). *Cena jako marketingowy instrument oddziaływania na konsumentów*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Czubała, A. (2012). *Podstawy marketingu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Dickson, P.R., Sawyer, A.G. (1990). The price knowledge and search of supermarket shoppers. *Journal of Marketing*, 54 (3), 42–53.
- Falkowski, A., Mackiewicz, R. (2015). Psychologiczne aspekty wrażliwości cenowej. Perspektywa korzyści i strat. *Marketing i Rynek*, 1, 8–18.
- Jachnis, A. (2007). *Psychologia konsumenta. Psychologia i socjologiczne uwarunkowania zachowań konsumenckich*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Kieźel, E. (2004). *Racjonalność konsumpcji i zachowań konsumentów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kotler, Ph. (2002). *Marketing*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Łukasik, P., Schivinski, B. (2014). Wpływ postrzeganego ryzyka oraz czynników wizerunkowych na zamiar zakupu marek własnych sieci handlowych. *Marketing i Rynek*, 6, 27–33.
- Mazurek-Łopacińska, K. (2003). *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Nagle, T. (1987). *The strategy and tactics of pricing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Shiv, B., Carmon, Z., Ariely, D. (2005). Placebo effects of marketing actions: consumers may get what they pay for. *Journal of Marketing Research*, 42 (4), 383–393.
- Spostrzeganie* (2017). Słownik psychologiczny. Pobrano z: www.psychologia.net.pl/slownik.php?level=30 (25.06.2017).
- Sulek, A. (1979). *Eksperyment w badaniach społecznych*. Warszawa: PWN.
- Szczepański, J. (2005). *Strategiczny Brand Marketing. Praktyczny przewodnik skutecznego marketingu dla menadżerów i nie tylko*. Gliwice: Helion.

Impact of Price Awareness on Product Perception – Quasi-experimental Research on the Example of Red Wine

Keywords: product perception, experiment, wine market

Summary. This research paper focuses on the analysis of the phenomenon of product perception. The objective of the article is to present the results of own research and further research recommendations. The authors, based on their own quasi-experimental research, present the impact of wine price awareness among consumers on their taste perception. The research sample consists of 120 adult inhabitants of Portuguese city of Braga. In order to determine wine consumer flavor preferences the blind test was used. The impact of wine price awareness on the consumers decisions was determined by changes in their decisions

after degustation of priced wine. The authors argue that the price is a crucial factor in the consumer decision process that effects the perceived quality of wine. In addition, it was pointed out that there are differences between the frequency of changes in the preferences of women and men under the influence of price.

Translated by Monika Sak-Skowron

Cytowanie

Sak-Skowron, M., Persona, M. (2017). Wpływ świadomości ceny na spostrzeganie produktu. Badania quasi-eksperymentalne na przykładzie czerwonego wina. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 245–258.

Roksana Włodarczyk

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
e-mail: roksana.wlodarczyk@onet.eu

Innowacje produktowe w przedsiębiorstwach wyrobów czekoladowych

Kody JEL: O3, M31

Słowa kluczowe: innowacje, innowacje produktowe, innowacje otwarte, wyroby czekoladowe

Streszczenie. Nowe trendy konsumpcyjne spowodowały, że wyroby czekoladowe są największym i najszybciej rozwijającym się sektorem w Polsce, producenci wzbogacają więc asortyment o nowe lub ulepszone produkty i kierują je do różnych grup docelowych. Aby zidentyfikować zakres wdrażanych innowacji w przedsiębiorstwach niebędących liderami wyrobów czekoladowych na polskim rynku, przeprowadzono badania empiryczne. W artykule zaprezentowano wyniki pilotażowych badań autorki dotyczących poziomu nowości produktu, stopnia ważności źródła idei innowacji, okoliczności wdrożenia nowego produktu oraz określenia zakresu zmian w produkcji.

Wprowadzenie

Na przestrzeni ostatnich lat rynek produktów żywnościowych ewoluował w wymiarze podmiotowym, przedmiotowym oraz jakościowym. Wynika to ze zmian w zachowaniach konsumentów, progresu spożycia produktów wygodnych i funkcjonalnych oraz dynamizacji nowego trendu dotyczącego wzrostu znaczenia jakości spożywanych produktów. Ponadto zmianom w zachowaniach towarzyszy innowacyjność produktowa ze strony podażowej rynku, która charakteryzuje się

wzbogacaniem asortymentu o nowe oferty rynkowe kierowane do różnych grup docelowych, jak również dynamiczny rozwój różnorodnych form dystrybucji. Założeniem jest nie tylko spełnienie oczekiwań i potrzeb klienta, ale również stworzenie perspektyw dla rozwoju przedsiębiorstwa (Sojkin, Olejniczak, 2012, s. 130). Zdaniem J. Kaczorowskiej wdrażanie nowych produktów, w przeciwieństwie do pozostałych działań innowacyjnych (procesowych, marketingowych i organizacyjnych), nie jest ryzykowne dla przedsiębiorstw, wręcz przeciwnie – brak innowacji produktowych może stanowić dla nich zagrożenie (Kaczorowska, 2009, s. 51).

Na polskim rynku wyrobów czekoladowych czołowymi producentami są grupa Mondelez (Alpen Gold, Milka), Nestle Polska, Wawel, Terravita. Niemniej dynamicznie rozwijający się rynek słodczy umożliwia również rozwój mniej znanym markom wyrobów czekoladowych. Według raportu Euromonitor wyroby czekoladowe są największym i najszybciej rozwijającym się sektorem słodczy w Polsce (Kowalczyk, Kłosowska, 2016, s. 126). Producenci stale wzbogacają wachlarz ofert, przy czym skupiają się na pozyskiwaniu klientów za pomocą wprowadzania nowych wariantów smakowych i atrakcyjnych opakowań. Produkty czekoladowe są powszechnie dostępne prawie we wszystkich kanałach dystrybucji oraz eksponowane w najważniejszych obszarach sprzedaży (Sojkin, Olejniczak, 2012, s. 130).

Celem artykułu jest identyfikacja zakresu innowacji produktowych w przedsiębiorstwach niebędących liderami produkcji wyrobów czekoladowych. W rozważaniach oraz w analizie uzyskanych wyników badań szczególną uwagę zwrócono na poziom nowości produktu na polskim rynku, stopień ważności źródła idei innowacji, okoliczności wprowadzenia nowego produktu oraz określenie zakresu zmian w produkcji. W artykule zaprezentowano wyniki pilotażowych badań autorki.

Innowacje produktowe i ich klasyfikacje

W literaturze przedmiotu istnieje rozbieżność w interpretacji pojęcia innowacji produktowej. R.W. Griffin (1996, s. 646) definiuje innowację produktową jako kierowany wysiłek organizacji w celu powstawania nowych produktów bądź usług oraz nowych zastosowań już istniejących produktów lub usług. Zdaniem K. Bialeckiego każda zmiana produktu, która wpływa znacząco na jego konkurencyjność i atrakcyjność dla konsumenta, jest tożsama z uznaniem produktu za nowy (Kowalczyk, 2009, s. 64). Zgodnie z definicją zawartą w Podręczniku Oslo (2005, s. 50) innowacja produktowa „to wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych,

komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych”. Produkt może zatem być postrzegany za nowy z uwagi na urozmaicone właściwości podstawowe (wartości odżywcze, zawartość składników), dodatkowe (wygląd i wygoda użytkowania/konsumpcji, szybkość przygotowania), jak również jego wyposażenie (opakowanie, oznakowanie, dodatkowe elementy, marka). Biorąc pod uwagę cechy produktu można stwierdzić, że aby uznać produkt za nowy, potrzebne zmiany stosowane są albo we właściwościach podstawowych bądź tylko w niektórych elementach jego wyposażenia (Sojkin, Małecka, Olejniczak, Bakalarska, 2009, s. 30).

Innowacja produktowa jest klasyfikowana ze względu na różnorodne kryteria, tj. oryginalność produktu, zasięg geograficzny, zmiana zachowań konsumenta czy też wprowadzenie nowego produktu. Badacze E.G. Booz, J.L. Allen i C.L. Hamilton (1982, s. 12–20) wyszczególnili sześć kategorii nowych produktów z punktu widzenia ich „nowości” dla przedsiębiorstwa i rynku:

- produkty nowe na świecie – nowe produkty tworzące zupełnie nowy rynek,
- nowe linie produktu – nowe produkty pozwalające firmie na wejście na istniejący już rynek,
- produkty dodatkowe – nowe produkty, uzupełniające dotychczasowe linie produktów,
- udoskonalenia dotychczasowych produktów – nowe produkty o udoskonalonym działaniu lub postrzeganej większej wartości, wchodzące na miejsce istniejących produktów,
- produkty repozycjonowane – istniejące produkty kierowane na nowe rynki lub segmenty rynku,
- produkty redukujące koszty – nowe produkty spełniające podobne funkcje przy niższych kosztach.

Philip Kotler wyróżnił sześć rodzajów innowacji produktowych. Należy podkreślić, że autor dopuszcza wdrażanie zmian nie tylko w zakresie samego produktu, ale również zmiany w opakowaniu, jego wzornictwie czy też zmniejszenie kosztów produkcji (Czuplikowska, 2014, s. 139). Rodzaje innowacji produktowej według Kotlera to:

- podlegająca modyfikacji (wprowadzenie w produkcji znaczącej lub ograniczonej cechy),
- polegająca na zmianie oferowanej wielkości (modyfikacja produktu pod względem zmiany ilości, wielkości objętości opakowania),
- skupienie na zmianie opakowania (innowacja ogranicza się do zmiany opakowania, dzięki czemu konsument będzie dostrzegał nowe korzyści lub okazję do konsumpcji produktu),

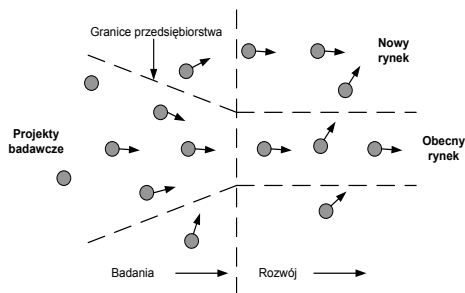
- wprowadzenie nowego wzornictwa (zmiana produktu pod kątem wzornictwa dla różnych grup docelowych, akcji marketingowych, serii limitowanych, inne właściwości nie podlegają modyfikacji),
- rozbudowanie obecnych produktów (istniejący produkt zostaje wzbogacony o inny towar lub usługę i dzięki temu powstaje nowa konfiguracja już istniejącego produktu),
- zmniejszenie kosztów (zmianie nie ulega produkt, a nakłady i wydatki związane z jego produkcją i dostarczeniem do finalnego odbiorcy) (Kotler, Trias, 2004, s. 58).

Według W. Janasza i K. Koziół (2007, s. 20) innowacje produktowe można podzielić na istotnie nowe produkty, których zastosowanie, cechy, wzornictwo znacznie różnią się od poprzednio produkowanych wyrobów (można do nich zaliczyć nowe produkty w skali przedsiębiorstwa, kraju lub świata) oraz innowacje produktowe określające wyroby, których ulepszenia dokonywane są w istniejących produktach.

Innowacje produktowe są tworzone ze względu na potrzeby rynku, ponieważ przedsiębiorstwa mogą konkurować wówczas, gdy tworzą jak największą liczbę oferowanych produktów, co więcej – dostosowanych do indywidualnych wymagań konsumenta (Łobejko, 2005, s. 69). Istotne jest, aby szybko reagować na potrzeby konsumentów, gdyż każdy produkt to „suma materialnych i niematerialnych użyteczności w nim zawartych” (Penc, 1999, s. 146).

Rola otwartych innowacji w tworzeniu i rozwijaniu produktów

Dotychczasowe podejście do tworzenia innowacji w przedsiębiorstwach określone przez H. Chesbrougha (2003) mianem „innowacji zamkniętych” traci na popularności. Wewnętrzny rozwój oparty na własnych badaniach i zasobach przedsiębiorstwa jest właściwy w nielicznych branżach, do czego w szczególności przyczyniła się globalizacja i rozwój technologii informacyjnych. Przedsiębiorstwa mogą zapewnić sobie rentowność oferując nowe lub ulepszone produkty oparte na modelu otwartej innowacji. Wykorzystanie modelu otwartej innowacji zdaje się być kluczowym elementem współczesnego przedsiębiorstwa. W modelu otwartej innowacji (rys. 1) zwraca się uwagę na podjęcie nieustannej współpracy z zewnętrznymi partnerami przedsiębiorstwa, tj. z partnerskimi instytucjami, dystrybutorami, konsumentami czy innymi firmami oferującymi licencje i patenty (Jelonek, Pawełoszek, 2013, s. 170).



Rysunek 1. Model otwartej innowacji

Źródło: Jelonek, Pawełoszek, 2013, s. 171.

Model otwartej innowacji koncentruje się na uzupełnieniu modelu tradycyjnego o nowe źródła, ponieważ firmy nie mogą polegać wyłącznie na własnych zasobach i samodzielnych działaniach badawczo-rozwojowych. Proces otwartej innowacji jest reprezentowany przez przerywaną linię, ponieważ niektóre pomysły mogą „wychodzić” poza przedsiębiorstwo, jak i przedsiębiorstwo może również przechwytywać inne dostępne źródła innowacyjne (Isckia, Lescop, 2011, s. 90).

Otwarta innowacja bazuje na procesach, które prowadzą firmę do korzystania w szczególności ze źródeł wiedzy zewnętrznej w celu przyspieszenia innowacji, a zatem wprowadzenia na rynek nowych produktów. Idee innowacyjne mogą pochodzić od naukowców, klientów, pracowników, uczestników kanałów dystrybucji, a nawet od konkurentów. Nie ulega wątpliwości, że w ciągu ostatniej dekady w obliczu przejścia z konsumpcji masowej do konsumpcji indywidualnej, przedsiębiorstwa coraz bardziej konkurują ze sobą, przez co cykl życia produktów znacznie się skraca. Nowe trendy konsumpcyjne, jak wykazała D. Jelonek (2013), przyczyniają się do współpracy przedsiębiorstwa z konsumentami w celu osiągnięcia zamierzonych celów rozwojowych oraz umacniania pozycji wśród konkurentów.

Charakterystyka badania

Badanie ankietowe pilotażowe przeprowadzono na przełomie lutego i marca 2017 roku. Jego celem było uzyskanie informacji na temat innowacji produktowych w segmencie wyrobów czekoladowych. Pytania ankietowe dotyczyły: poziomu nowości wyrobów czekoladowych oferowanych przez przedsiębiorstwo biorąc pod uwagę m.in. składniki, kształt (produkt nowy w skali branży lub przedsiębiorstwa, znacznie ulepszony w skali branży lub przedsiębiorstwa), stopnia ważności źródła innowacji, z jakich przedsiębiorstwo pozyskuje pomysły (źródła wewnętrzne

i zewnętrzne), okoliczności wprowadzenia nowego produktu (konieczność spełnienia wymagań klientów lub partnerów, konkurencyjność rynku, wymagania wynikające z procedur kontroli jakością, zamierzenia marketingowe, globalne trendy, rozszerzenie asortymentu czy też wejścia przedsiębiorstwa na nowe rynki), określenia zakresu zmian w produkcie (zmiana gramatury produktu, zmiana składników produktu, wprowadzenie linii specjalnej, zestawów lub produktów ręcznie robionych). W badaniu ankietowym wykorzystano kwestionariusz zawierający pytania zamknięte. Próbę stanowiły jednostki lokalne bez uwzględnienia formy prawnej podmiotu tworzącego jednostkę o przeważającym rodzaju działalności zakwalifikowanej według PKD 2007 do grupowania 10.82.Z (produkcja kakao, czekolady i wyrobów cukierniczych) bez wskazania daty rozpoczęcia działalności. Spośród wskazanych przez GUS podmiotów odpowiadającym danej klasyfikacji zostały wybrane docelowo te, które zajmują się wyłącznie wyrobem produktów czekoladowych. Na terenie województwa śląskiego zarejestrowano 7 przedsiębiorstw spełniających te kryteria.

Poziom nowości produktu w świetle uzyskanych wyników

Ocenę poziomu nowości produktów oferowanych przez przedsiębiorstwa wyrobów czekoladowych zbadano na podstawie podziału zaproponowanego przez W. Janasza i K. Koziół z niewielką modyfikacją autorki, a rezultaty zaprezentowano w tabeli 1. Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły na wskazanie przykładów produktów istotnie nowych w skali branży z uwzględnieniem podziału wyrobów na:

- a) czekolady (czekolada wytrawna 72% połączona z prażonymi migdałami i tartą skórką pomarańczy, obustronnie wykończona korzennym piernikiem; czekolady produkowane wyłącznie z naturalnych składników w połączeniu z owocami, m.in. czekolada gorzka z chili i solą himalajską, czekolada gorzka z jagodą goji, czekolada gorzka z kardomonem; czekolada z malinami i pieprzem zielonym; czekolady z ksylitolem) – 42,9% wskazań;
- b) czekoladki (mango z szafranem, imbir, miód, parmezan) – 14,3% wskazań;
- c) trufle (z płatkami róży w prażonych migdałach, żurawinowe z octem balsamicznym z Modeny, z musem truskawkowym i imbirem, z białej czekolady w połączeniu z piernikiem i pieprzem cayenne) – 14,3% wskazań;
- d) bakalie w czekoladzie (kandyzowana skórka pomarańczy w czekoladzie i prażonych migdałach) – 14,3% wskazań.

Tabela 1

Poziom nowości produktu

Produkt	Poziom nowości produktu wyszczególniony w udziale %											
	istotnie nowy w skali branży			istotnie nowy w skali przedsiębiorstwa			znacznie ulepszony już istniejący w skali branży			znacznie ulepszony już istniejący w skali przedsiębiorstwa		
	tak	nie	brak w ofercie	tak	nie	brak w ofercie	tak	nie	brak w ofercie	tak	nie	brak w ofercie
Czekoladki	14,3	14,3	71,4	0	28,6	71,4	0	28,6	71,4	28,6	0	71,4
Praliny	0	42,9	57,1	14,3	28,6	57,1	28,6	14,3	57,1	42,9	0	57,1
Trufle	14,3	0	85,7	0	14,3	85,7	0	28,6	71,4	0	28,6	71,4
Bakalie w czekoladzie	14,3	28,6	57,1	14,3	28,6	57,1	0	28,6	71,4	0	28,6	71,4
Czekolady	42,9	28,6	28,6	14,3	57,1	28,6	57,1	14,3	28,6	14,3	57,1	28,6
Figurki okolicznościowe	0	28,6	71,4	0	28,6	71,4	14,3	14,3	71,4	28,6	0	71,4

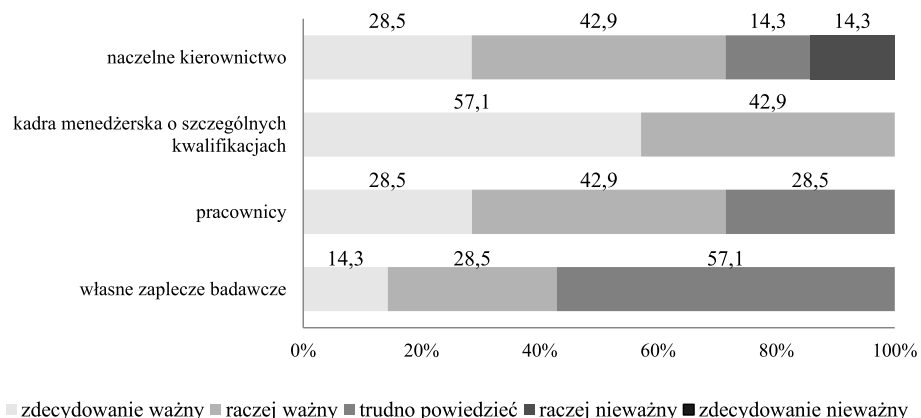
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Żaden respondent nie wskazał pralin i figurek okazjonalnych jako istotnie nowych w skali branży. Produktami istotnie nowymi w skali przedsiębiorstwa okazały się: praliny (fiolek, róża, marakuja) – 14,3% wskazań, bakalie w czekoladzie (migdał w białej czekoladzie) – 14,3% wskazań oraz czekolady (biała z żurawiną i pistacjami, biała z truskawkami, mleczna z żurawiną) – 14,3% wskazań. Wśród produktów już istniejących na rynku, ale ulepszonych w skali branży, badane przedsiębiorstwa podały: czekolady – 57,1% wskazań oraz praliny – 28,6%. Natomiast produkty, które już istniały w ofercie przedsiębiorstwa, ale zostały ulepszone to: praliny (42,9%), czekoladki (28,6%) oraz figurki okolicznościowe (28,6% wskazań).

Jak wynika z tabeli 1, badane przedsiębiorstwa wprowadzają w skali branży najwięcej nowości i ulepszeń w czekoladach. Natomiast w skali przedsiębiorstwa można wskazać praliny. Przedsiębiorstwa te także w znikomej liczbie wprowadzają zmiany w czekoladkach i figurkach okolicznościowych.

Źródła idei innowacji produktowych według ankietowanych

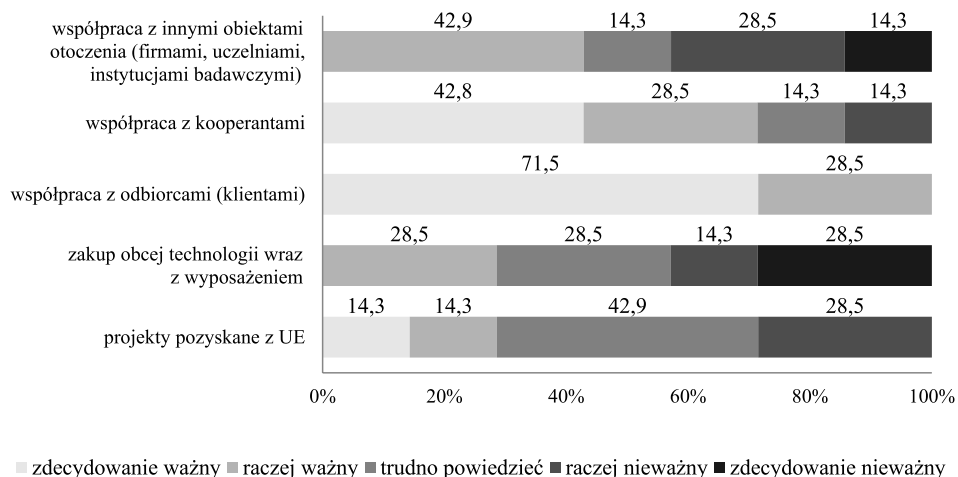
Analizie poddano ważność źródeł wewnętrznych i zewnętrznych, z jakich przedsiębiorstwa wyrobów czekoladowych uzyskują pomysły na innowacje. W pytaniu zastosowano skalę 5-stopniową (1 – zdecydowanie nieważny, 2 – raczej nieważny, 3 – trudno powiedzieć, 4 – raczej ważny, 5 – zdecydowanie ważny). Na rysunku 2 zaprezentowano najważniejsze źródła wewnętrzne idei innowacji. Z badań wynika, że największą rolę w tworzeniu innowacyjnych produktów odgrywają pomysły pochodzące od kadry menedżerskiej o szczególnych kwalifikacjach (57,1% wskazań). Istotne okazują się również źródła pochodzące od naczelnego kierownictwa i pracowników (po 42,9% wskazań). Zdecydowanie najmniejsze znaczenie dla przedsiębiorców ma własne zaplecze badawcze (14,3% wskazań).



Rysunek 2. Wewnętrzne źródła idei innowacji produktowej (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na rysunku 3 przedstawiono najistotniejsze źródła zewnętrzne, z których przedsiębiorstwa mogą również pozyskiwać pomysły na nowe produkty. Zdecydowanie większa liczba przedsiębiorstw uznała, że współpraca z klientem jest najważniejszym źródłem w tworzeniu innowacyjnego produktu (71,5% wskazań). Dość istotna okazała się współpraca z kooperantami (42,8% wskazań). Niemniej ważna jest także współpraca z innymi firmami, uczelniami i instytucjami badawczymi (42,9% wskazań). Najmniejsze znaczenie dla badanych przedsiębiorstw ma zakup obcej technologii wraz z wyposażeniem (28,5% wskazań).



Rysunek 3. Zewnętrzne źródła idei innowacji produktowej (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki badań wskazują, że przedsiębiorcy wyrobów czekoladowych w tworzeniu nowych lub ulepszonych produktów nadal bazują na pomysłach pochodzących z wewnątrz przedsiębiorstwa. Ankietowani uznali, że najważniejszym wewnętrznym źródłem jest kadra menedżerska o szczególnych kwalifikacjach, natomiast za mało istotne źródło wskazali własne zaplecze badawcze.

Z przedstawionych wyników na uwagę zasługuje fakt, że badani współpracę z klientami uznali za czynnik, który ma zasadniczy wpływ na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. Można zatem wysnuć wniosek, że klienci okazują się niezawodni w tworzeniu nowych produktów, a przedsiębiorcy dostrzegają ich potencjał, dostosowując się do ich potrzeb i preferencji zakupowych.

Okoliczności wprowadzania innowacji produktowych i zakres wprowadzanych zmian według badanych

Wdrażanie nowych produktów ma na celu rozszerzenie rynku o nowy asortyment, zwiększenie sprzedaży oraz powiększenie zysków. Nowe produkty odpowiadają niezaspokojonym dotąd potrzebom konsumenta. Okoliczności wdrożenia innowacji produktowych przez badane przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 2. Respondenci wskazali konieczność spełnienia wymagań klientów przy wprowadzaniu zmian w pralinach (42,9% wskazań) i truflach (42,9% wskazań), natomiast

za koniecznością spełnienia wymagań partnerów badani opowiedzieli się przy tworzeniu trufli (28,6% wskazań). Konkurencyjność rynku oraz procedury związane z kontrolą jakości wymusiły najwięcej zmian w produkcji czekolad (42,9% wskazań). Dla badanych przedsiębiorców zamierzenia marketingowe były powodem do wdrożenia zmian nowatorskich w czekoladach (57,1% wskazań). Największą rolę w wprowadzaniu zmian, również w czekoladach, mają panujące globalne trendy zachowań konsumentów (71,4% wskazań). Przyczyną wprowadzenia nowych bądź ulepszonych produktów o warianty smakowe było rozszerzenie asortymentu. Dowodem tego są praliny i czekolady (po 42,9% wskazań). Do innowacji produktowej przyczynia się wejście przedsiębiorstwa na nowe rynki, zwłaszcza z czekoladami i pralinami (po 28,6% wskazań).

Wyniki pokazały, że najczęstszymi przyczynami wprowadzania nowych lub ulepszonych produktów są: konieczność spełnienia wymagań klientów, konkurencyjność rynku, zamierzenia marketingowe oraz globalne trendy. Respondenci uznali, że rzadziej kierują się we wdrażaniu zmian spełnieniem wymagań partnerów lub procedury kontroli jakości czy też wejściem przedsiębiorstwa na nowe rynki.

Wprowadzanie zmian w produktach związane jest z nowymi trendami konsumpcyjnymi. Zmiany w produkcie mogą dotyczyć choćby gramatury, składników produktu, wprowadzenia edycji specjalnej lub zestawów okolicznościowych bądź produktów *hand made*. W tabeli 3 przedstawiono zasadniczy zakres zmian produktowych mających wpływ na innowacyjność badanych przedsiębiorstw. Z analizy danych wynika, że zmiany dotyczące gramatury produktu zastosowano w czekoladach (57,1% wskazań), czekoladkach i figurkach okolicznościowych (po 28,6% wskazań), natomiast zmiany składników produktów dotyczyły czekolad (71,4% wskazań) oraz pralin (28,6%). Wprowadzenie edycji specjalnej odnosi się również do czekolad (57,1% wskazań) i pralin (28,6%). Wdrożenie do oferty przedsiębiorstwa zestawów okolicznościowych obejmuje takie wyroby, jak: czekoladki, praliny, bakalie w czekoladzie oraz figurki okolicznościowe (po 28,6% wskazań). Wśród badanych przedsiębiorstw najmniej popularną innowacją produktową okazały się produkty ręcznie wyrabiane i dotyczyły głównie czekolad (28,6% wskazań).

Wyniki badań pokazały, że producenci wyrobów czekoladowych dostarczają klientom zróżnicowany asortyment, który pozwala na zaspokojenie potrzeb różnych grup odbiorców, a tym samym przedsiębiorstwa stają się bardziej konkurencyjne.

Tabela 2

Okoliczności wprowadzania zmian produktowych

Produkty	Odpowiedź	Okoliczności wprowadzenia zmian w produkcji wyszczególnione w udziale %									
		konieczność spełnienia wymagań klientów	konieczność spełnienia wymagań partnerów	konkurencyjność rynku	procedury kontroli jakością	zamierzenia marketingowe	globalne trendy	rozszerzenie asortymentu	wejście firmy na nowe rynki		
Czekoladki	tak	28,6	14,3	28,6	0	14,3	28,6	28,6	14,3	28,6	14,3
	nie	0	14,3	0	28,6	14,3	0	0	14,3	0	14,3
	brak w ofercie	71,4	71,4	71,4	71,4	71,4	71,4	71,4	71,4	71,4	71,4
Praliny	tak	42,9	14,3	28,6	14,3	28,6	28,6	28,6	14,3	28,6	28,6
	nie	0	28,6	14,3	28,6	14,3	14,3	14,3	14,3	0	14,3
	brak w ofercie	57,1	57,1	57,1	57,1	57,1	57,1	57,1	57,1	57,1	57,1
Trufle	tak	42,9	28,6	14,3	14,3	28,6	28,3	28,3	28,6	14,3	14,3
	nie	0	14,3	28,6	28,6	14,3	14,3	14,3	14,3	28,6	14,3
	brak w ofercie	57,1	57,1	57,1	57,1	57,1	57,1	57,1	57,1	57,1	57,1
Bakalie w czekoladzie	tak	28,6	14,3	28,6	0	14,3	28,6	28,6	14,3	28,6	14,3
	nie	0	14,3	0	28,6	14,3	0	0	14,3	0	14,3
	brak w ofercie	71,4	71,4	71,4	71,4	71,4	71,4	71,4	71,4	71,4	71,4
Czekolady	tak	71,4	14,3	42,9	28,6	57,1	71,4	71,4	57,1	42,9	28,6
	nie	0	57,1	14,3	42,9	14,3	14,3	14,3	14,3	28,6	42,9
	brak w ofercie	28,6	28,6	28,6	28,6	28,6	28,6	28,6	28,6	28,6	28,6
Figurki okolicznościowe	tak	28,6	14,3	28,6	14,3	28,6	28,6	28,6	28,6	28,6	14,3
	nie	0	14,3	0	14,3	0	0	0	0	28,6	14,3
	brak w ofercie	71,4	71,4	71,4	71,4	71,4	71,4	71,4	71,4	71,4	71,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 3

Zakres zmian w produkcji

Produkt	Odpowiedź	Zakres zmian w produkcji				
		gramatura produktu	składniki produktu	wprowadzenie edycji specjalnej	wprowadzenie zestawów ilościowościowych	produkty <i>hand made</i>
Czekoladki	tak	28,6	14,3	14,3	28,6	14,3
	nie	0	14,3	14,3	0	14,3
	brak w ofercie	71,4	71,4	71,4	71,4	71,4
Praliny	tak	14,3	14,3	28,6	28,6	0
	nie	28,6	28,6	14,3	0	42,9
	brak w ofercie	57,1	57,1	57,1	57,1	57,1
Trufle	tak	0	14,3	14,3	14,3	14,3
	nie	42,9	28,6	28,6	28,6	28,6
	brak w ofercie	57,1	57,1	57,1	57,1	57,1
Bakalie w czekoladzie	tak	14,3	14,3	14,3	28,6	14,3
	nie	14,3	14,3	14,3	0	14,3
	brak w ofercie	71,4	71,4	71,4	71,4	71,4
Czekolady	tak	57,1	71,4	57,1	42,9	28,6
	nie	14,3	0	14,3	28,6	0
	brak w ofercie	28,6	28,6	28,6	28,6	28,6
Figurki ilościowościowe	tak	28,6	0	14,3	28,6	0
	nie	0	28,6	14,3	0	28,6
	brak w ofercie	71,4	71,4	71,4	71,4	71,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowanie

Analiza zebranych w toku badań danych statystycznych pozwala stwierdzić, że na badanym rynku produktów czekoladowych można zaobserwować, iż większość nowości to znacznie zmodyfikowane produkty o nowe smaki czy kształty. Trendy konsumpcyjne wymuszają na producentach wprowadzanie nowych produktów o lepszej jakości, w eleganckim opakowaniu i z wyszukаныmi kombinacjami smakowymi. Należy zaznaczyć, że wdrożenie innowacji produktowych przez przedsiębiorstwa wyrobów czekoladowych, tj. wprowadzenie limitowanych serii, wyrobów *hand made*, z pewnością rozwija ofertę firm i przyczynia się do ich innowacyjności. Wyniki badań potwierdzają, że ankietowane przedsiębiorstwa wyrobów czekoladowych bazują nadal na innowacjach pochodzących z wewnątrz przedsiębiorstwa, ale czasami decydują się także na współpracę pochodzącą z zewnątrz, choćby z klientami czy też z innymi firmami, uczelniami i instytucjami badawczymi. Z uzyskanych danych wynika, że głównymi okolicznościami wprowadzania nowych lub ulepszonych produktów są: konieczność spełnienia wymagań klientów, konkurencyjność rynku, zamierzenia marketingowe oraz globalne trendy. Respondenci rzadziej kierują się we wdrażaniu zmian spełnieniem wymagań partnerów lub procedury kontroli jakości czy też wejściem przedsiębiorstwa na nowe rynki. Ponadto producenci wyrobów czekoladowych wprowadzają czasami tylko niewielkie zmiany (np. skład czy gramatura produktu), aby odpowiedzieć na potrzeby różnych grup docelowych, ponieważ konsumenci coraz częściej zwracają uwagę na atrakcyjny wygląd produktu oraz jego funkcjonalność.

Bibliografia

- Booz, E.G., Allen, J.L., Hamilton, C.L. (1982). *New project management for the 1980s*. New York: Author.
- Chesbrough, H. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 35–41.
- Czuplikowska, K. (2014). Innowacje produktowe w świetle preferencji konsumentów w segmencie czekolady na przykładzie rynku FMCG. *Studia i Prace WNEiZ*, 38, 137–148.
- Griffin, R.W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Isckia, T., Lescop, D. (2011). Une analyse critique des fondements de l'innovation ouverte. *Revue française de gestion*, 210, 87–98.
- Janasz, W., Koziół, K. (2007). *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jelonek, D. (2013). Prosumption in creating value for the customer. W: *Business management – Practice and theory in the 21st century* (s. 262–271). International Scientific Conference, June 6–7. Nitra: Slovak University of Agriculture in Nitra.

- Jelonek, D., Pawełoszek, I. (2013). Technologie semantyczne w zarządzaniu platformą otwartych innowacji. *Informatyka Ekonomiczna*, 4 (30), 169–180.
- Kaczorowska, J. (2009). Innowacyjna działalność produktowa polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego*, 7 (22), 50–57.
- Kotler, Ph., Trias de Bes, F. (2004). *Marketing linearny*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kowalczyk, I. (2009). Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw branży spożywczej. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 75, 63–77.
- Kowalczyk, I., Kłosowska, J. (2016). Opinie ekspertów na temat kierunków rozwoju produktu na rynku czekolady i wyrobów czekoladowych. *Zeszyty Problemowe Postępów Nauk Rolniczych*, 586, 125–133.
- Łobjeiko, S. (2005). *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Penc, J. (1999). *Innowacje i zmiany w firmie*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Podręcznik Oslo (2005). *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Paryż–Warszawa: OECD i Eurostat.
- Sojkin, B., Małecka, M., Olejniczak, T., Bakalarska, M. (2009). *Konsument wobec innowacji produktowych na rynku żywności*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Sojkin, B., Olejniczak, T. (2012). Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw na rynku artykułów żywnościowych. *Konsumpcja i Rozwój*, 1 (2), 130–140.

Product Innovations in Chocolate Manufacture Companies

Keywords: innovations, product innovations, open innovations, chocolate

Summary. New consumption trends contributed to chocolate products being the largest and the fastest growing sector in Poland. Therefore, manufacturers enrich range of their products with the new and improved goods and aim them at different target groups. An empirical study has been carried out in order to identify the scope of innovations implemented in companies not being the leaders of chocolate products on the Polish market. The paper presents author's results of a pilot study concerning product's novelty level, priority of concept innovations source, circumstances of implementation of a new product as well as determination of product's changes scope.

Translated by Roksana Włodarczyk

Cytowanie

Włodarczyk, R. (2017). Innowacje produktowe w przedsiębiorstwach wyrobów czekoladowych. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 259–272.

Joanna Wyrwisz

Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
e-mail: j.wyrwisz@pollub.pl

Efektywność *inbound marketingu* – wybrane problemy pomiarowe

Kod JEL: M37

Słowa kluczowe: inbound marketing, komunikacja marketingowa, media społecznościowe, efektywność

Streszczenie. Artykuł dotyczy *inbound marketingu* (IM), koncepcji marketingowej polegającej na podejmowaniu przez przedsiębiorstwo działań komunikacyjnych umożliwiających odbiorcom samodzielne odnalezienie nadawcy danego przekazu z istotną rolą mediów społecznościowych oraz właściwego contentu. Zamierzeniem autorki jest identyfikacja kryteriów, wskazanie czynników warunkujących oraz metod oceny efektywności IM jako nowoczesnego rozwiązania komunikacji marketingowej. W szczególności skupiono się na narzędziach IM służących optymalizacji działań komunikacyjnych z otoczeniem rynkowym w kontekście tworzenia relacji z klientami. Na podstawie badań studialno-literaturowych oraz przeglądu dostępnych badań w zakresie podjętej problematyki, ujęto wyzwania pomiarowe i menedżerskie w ocenie efektywności wykorzystania IM w komunikacji marketingowej.

Wprowadzenie

Kreowanie prawidłowej komunikacji z otoczeniem jest ważnym zadaniem organizacji, silnie determinującym jej pozycję na rynku. Współcześni konsumenci sceptycznie reagują na wszechobecne przekazy reklamowe, gdyż znacząca większość

z nich dotyczy produktów, które konsumentów zupełnie nie interesują i które nie zaspokajają aktualnie deklarowanych potrzeb. Komunikacja marketingowa obejmuje wiele aspektów, ulega przeobrażeniom podyktowanym zachowaniami konsumentów i technologią. Na znaczeniu i sile oddziaływania tracą typowe instrumenty promocyjne, a przekaz kierowany do docelowych odbiorców winien być zauważalny i odmienny od innych (Clow, Baack, 2016, s. 318). Jednocześnie biorąc pod uwagę psychologiczne i społeczne uwarunkowania odbiorców, lepsze rezultaty daje możliwość samodzielnego określenia potrzeb informacyjnych przez klienta i zainicjowanie poszukiwania interesujących produktów i informacji. Postawy, opinie czy poglądy klientów są zdecydowanie bardziej trwałe, jeśli osoba uważa je za własne. Wobec tych uwarunkowań *inbound marketing* (IM) można uznać za nową i perspektywiczną koncepcję wyznaczającą kierunki skutecznej komunikacji nowoczesnej marki. Koncentruje się ona na budowaniu kontaktu odbiorcy z marką i zaangażowaniu, dając okazję do odbierania jej w sposób akceptowalny i sprawiając, że klient sam będzie poszukiwał informacji o marce.

Mając na uwadze powyższe uwarunkowania, celem artykułu jest przybliżenie koncepcji *inbound marketingu* jako aktualnie wykorzystywanej koncepcji komunikacji organizacji z otoczeniem, wychodzącej naprzeciw oczekiwaniom społecznym i techniczno-technologicznym. IM stoi w opozycji do tradycyjnych działań marketingowych o perswazyjnym charakterze, co znacząco podnosi jego efektywność. Uwzględniając studia literaturowe oraz badania wtórne w zakresie rozważanej tematyki, podjęto próbę identyfikacji problemów oceny efektywności *inbound marketingu* oraz wyzwań menedżerskich wobec jego zastosowań w strategiach marketingowych.

***Inbound marketing* w komunikacji marketingowej**

W warunkach rynkowych podmioty zarządzają relatywnie złożonym systemem komunikacji marketingowej, obejmującym identyfikację głównych odbiorców komunikatów, planowanie działań z zakresu komunikacji, dobór narzędzi oraz kontrolę jakości i skutków procesu komunikacji. Z uwagi na coraz większy stopień zróżnicowania preferencji klientów pojawia się potrzeba tworzenia i zarządzania wieloma programami komunikacji marketingowej, przystosowanymi do odpowiednich segmentów rynku (Fill, Turnbull, 2016, s. 135). Współcześni nabywcy istotną część swojej aktywności wiążą z przestrzenią wirtualną, korzystają z zasobów internetu, stają się uczestnikami społeczności. Ich domeną jest aktywność w mediach społecznościowych. Umiejętność selekcjonowania informacji i sprawność

w wykorzystywaniu kanałów ich dystrybucji sprawia, że są bardziej świadomi, krytyczni i niezależni w swoich wyborach (Tarczydło, 2016, s. 318).

Przedsiębiorstwo integruje i koordynuje liczne narzędzia i kanały komunikacyjne, aby wykreować jasne i spójne przesłanie dla otoczenia. Zintegrowana komunikacja marketingowa oznacza przekazywanie wartości i tożsamości firmy, jej cech charakterystycznych i wyróżników dla konkurencji. Jednocześnie jest to proces odbierania informacji płynących z otoczenia i partnerskie reagowanie na nie (Clow, Baack, 2016, s. 25). Wobec stale rosnącej potrzeby kreatywności podejmowanych działań marketingowych na znaczeniu zyskują niestandardowe rozwiązania komunikacyjne, do których należy *inbound marketing*.

Za twórcę terminu *inbound marketing* uważa się Briana Halligana, współzałożyciela i dyrektora generalnego firmy HubSpot, który wymyślił je w 2005 roku (Siejak, 2017). Pojęcie to rozumie się jako dostarczanie potencjalnym klientom użytecznych i pożądaných przez nich informacji i narzędzi, by przyciągnąć ich do serwisu internetowego. W serwisie marka generuje interakcję i buduje relacje z przyszłymi klientami. Zadaniem IM jest rozprzestrzenianie informacji, które projektowane są w taki sposób, by osoby szukające konkretnej wiedzy trafiły właśnie na nie (Halligan, Shah, 2010, s. 30).

Inbound marketing, inaczej aktywny marketing przychodzący, jest sposobem na zwiększenie rozpoznawalności marki i uaktywnienie wartościowego ruchu na stronie www. Służy pozyskiwaniu nowych klientów oraz budowaniu relacji z dotychczasowymi poprzez umiejętne zastosowanie trzech podstawowych komponentów, takich jak: marketing w wyszukiwarkach, marketing treści, media społecznościowe (Winter, 2014). Wysoka efektywność IM związana jest z podstawowymi jego wyróżnikami, czyli (Halligan, Shah, 2010):

- niskimi kosztami przy założeniu wykorzystywania odpowiednich kanałów dystrybucji contentu,
- precyzyjnym dotarciem do grupy docelowej, gdyż content znajduje sam klient aktywnie poszukujący informacji z wysokim poziomem gotowości do zakupu,
- długoterminową i strategiczną perspektywą.

W procesie planowania i wdrażania IM nie sprawdza się tradycyjna procedura projektowania, postępować bowiem należy uwzględniając następujące etapy (Brzozowska-Woś, 2014, s. 41):

1. Określenie celów z zarysowaniem kierunku działania z rozpoznaniem odbiorców i analizą działań konkurentów.
2. Przygotowanie i zastosowanie narzędzi do odnalezienia marki i produktu w sieci.

3. Pozyskiwanie zainteresowanych z grupy docelowej poprzez opracowywanie treści specjalnych, eksperckich zawierających wartość informacyjną.
4. Wykorzystanie systemów CRM do stworzenia relacji z klientami potrzebnej do przekształcenia zainteresowanych klientów w stałych odbiorców.
5. Zastosowanie marketingu automatycznego do utrzymania klientów, również poprzez wykorzystanie newslettera i inicjowanie działań z zakresu promocji sprzedaży.
6. Systematyczna ocena efektywności w zakresie kosztów pozyskania klienta oraz skuteczności wybranych fraz kluczowych.

Menedżerskie wyzwania *inbound marketingu*

Komunikacja w hipermedialnym środowisku wykorzystuje zestaw różnorodnych instrumentów o specyficznym charakterze. Specyfika ta wynika z uwarunkowań samej sieci, właściwości technologii i towarzyszących temu permanentnych zmian. Względy te stanowią o traktowaniu komunikacji wirtualnej jako naturalnego elementu strategii marketingowych (Wiktor, 2013, s. 261). Wielopłaszczyznowa komunikacja związana jest z masowym współtworzeniem zawartości sieci przez gromadzenie, ocenianie, komentowanie i tworzenie własnych treści. Ich skala jest olbrzymia, gdyż – dla przykładu – w 2016 roku w ciągu minuty rejestrowanych było 701 389 logowań do Facebooka, 150 mln wysłanych maili, 20,8 mln wiadomości WhatsApp czy 2,78 mln odsłon na YouTube (Jaworowicz, Jaworowicz, 2017, s. 17).

Koncepcja IM dobrze wpisuje się we współczesne trendy w zakresie aktywności konsumentów wykazujących wyraźnie cechy prosumenta, który jako czynny użytkownik internetu uczestniczy w chatach, współtworzy grupy i listy dyskusyjne, wysyła e-maile czy korzysta z newsletterów i RSS (Brzozowska-Woś, 2014, s. 42).

Uwzględniając te aspekty, skuteczne wykorzystanie IM nie może być utożsamiane wyłącznie z dokonywaniem pomiarów i umiejętnością oceny efektywności podejmowanych działań. O wiele bardziej istotne jest zrozumienie skutków działań ze strategicznej i biznesowej perspektywy. Problemem menedżerskim staje się umiejętna organizacja trzech elementów, tj. ludzi, procesów i technologii, z których każdy jest nieodzowny przy budowaniu podstaw pod pomiary (Lovett, 2012, s. 28). W każdym programie pomiarów najważniejszym zasobem są ludzie. Jakkolwiek technologie i narzędzia są uniwersalnym rozwiązaniem na problemy z pomiarami, sama technologia nie zapewni wniosków oraz konkluzji do podjęcia adekwatnych działań. Efektem pomiarów jest informowanie o skuteczności powziętych działań, miary pomagają w prezentacji faktów i wartościowych zaleceń płynących z danych liczbowych. Osoby odpowiedzialne w organizacji za pomiary

dysponują wartościową wiedzą, wskazując, na które wskaźniki należy zwrócić uwagę i które mają kluczowe znaczenie dla decyzji biznesowych (Lovett, 2012, s. 29). Skuteczny system pomiarów wymaga adekwatnej strategii, uwzględnienia poziomu zarządzania, a finalnie – wykorzystania wyników pomiaru na poziomie wykonawczym. Proces jest domknięty wówczas, gdy wyniki pomiarów wracają do osoby odpowiedzialnej za strategię i służą do oceny skuteczności podjętych działań. Proces gwarantuje, że wszystkie działania są mierzalne i zgodne ze strategicznymi inicjatywami organizacji, zapewniając możliwość oceny w kontekście biznesowym. Trzecim kluczowym elementem pomiaru jest technologia. Chociaż stanowi najbardziej atrakcyjny aspekt, zmienia się i ewoluuje w szybkim tempie. Wartość technologii związana jest bezpośrednio z ludźmi, którzy posiadają umiejętność jej wykorzystania do pomiaru, aby dostosować narzędzie do określonych potrzeb organizacji. Rzeczywistość wymusza wykorzystanie technologii do skutecznego pomiaru, bowiem generuje tak wiele informacji, że nie można ich przetwarzać przy użyciu prostych, pojedynczych narzędzi. Prowadząc działania na różnych platformach i różnymi kanałami, aktywność organizacji może wymagać licznych narzędzi do oceny wszystkich jej aspektów. Z perspektywy menedżerskiej miary muszą mieć znaczenie, bez określonego kontekstu stają się wyłącznie liczbami. Dokonując pomiarów ważny jest ich jasny cel (Lovett, 2012, s. 31).

Mierniki oceny efektywności *inbound marketingu*

Właściwa ocena efektywności powinna być podporządkowana priorytetowym celom organizacji, zatem dokonywana od szczebla strategicznego po szczebel operacyjny. Ocena powinna wykorzystywać miary spójne i powtarzalne, by móc oceniać rozbieżność względem przyjętych założeń, skutki realizacji podjętych działań oraz precyzyjny pomiar postępów. Wyzwania z obszaru pomiarów z obszaru IM można ująć w cztery typy miar (Lovett, 2012, s. 32–34):

- a) miary podstawowe służące ocenie wszystkich rodzajów aktywności w różnych kanałach (interakcje, zaangażowanie, wpływ, zwolennicy i oddziaływanie); pozwalają na tworzenie wzorców innych miar sukcesu;
- b) miary wartości biznesowej; wskaźniki takie mają znaczenie dla najważniejszych osób w organizacji i są związane z dochodami, udziałami w rynku i zadowoleniem klientów; społeczne interakcje z klientami znacznie wykraczają poza partykularne kanały, zatem właściwe jest opracowywanie miar wartości biznesowej dla różnych działów i menedżerów;
- c) miary skutków stanowią kluczowe wskaźniki efektywności, które dotyczą realizowanych celów, np. w zakresie budowania świadomości,

- nawiązywania dialogów, zachęcania do interakcji, zdobywania zwolenników czy rozwijania innowacyjności; miary te umożliwiają śledzenie postępów w osiągnięciu pożądaných efektów i pozwalają na ocenę z różnych perspektyw czasowych (przed kampanią, w jej trakcie i po zakończeniu);
- d) miary oparte na zliczaniu reprezentują szczegółowe informacje w zakresie wszystkich aktywności, tj. liczby fanów, zwolenników, odwiedzin, odsłon, kliknięć i przejść w wyniku kliknięcia; niskopoziomowe miary nie powinny być traktowane jako podstawowe źródło informacji, bowiem dopiero osadzone w odpowiednim kontekście stają się oceną wartości i sukcesu podejmowanych działań.

Szacowanie skuteczności IM pozwala na ocenę osiągnięcia celów komunikacyjnych i sprzedażowych. Zastosowanie wskaźników skuteczności niesie wiele korzyści, dając możliwość korelowania ze sobą różnego typu danych i zestawiania danych pochodzących z różnych źródeł. Pozwala także na porównywanie wyników poszczególnych wskaźników oraz pełniejszą identyfikację związków przyczynowo-skutkowych między zebranymi danymi. Właściwa interpretacja prowadzi do ważnych wniosków, których konsekwencją są decyzje w zakresie szeroko ujętej komunikacji marketingowej (Łopaciński, 2015, s. 85).

W tabeli 1 przybliżono najważniejsze rodzaje wskaźników wykorzystywanych przy ocenie internetowej aktywności organizacji na potrzeby IM, przyporządkowując wskaźniki do konkretnych poziomów pomiaru komunikacji marketingowej. Ujęcie określane jako model PESO grupuje miary w obszar ekspozycji, zaangażowania, znajomości marki działania i rekomendacji.

Tabela 1

Model PESO pomiaru komunikacji marketingowej

	Paid	Earned	Shared	Owned
Ekspozycja	<ul style="list-style-type: none"> – impresje – zasięg – częstotliwość – oglądalność – GRP – liczba wyświetleń – obejrzone filmy 	<ul style="list-style-type: none"> – liczba postów – impresje – dostarczenie wiadomości 	<ul style="list-style-type: none"> – impresje organiczne – zasięg organiczny – liczba obserwujących 	<ul style="list-style-type: none"> – unikalni użytkownicy – wizyty
Zaangażowanie	<ul style="list-style-type: none"> – reklama w SM – clickthrus – wyświetlenia strony – interakcje 	<ul style="list-style-type: none"> – wykorzystanie hashtagów – wzmianki – zgłoszenia do konkursu 	<ul style="list-style-type: none"> – polubienia – komentarze – udostępnienia – odpowiedzi – retweety 	<ul style="list-style-type: none"> – powracający odwiedzający – wyświetlenia strony – kliknięcia – subskrypcje

Wpływ	<ul style="list-style-type: none"> – świadomość – rozważanie zakupu – zamiar zakupu – prawdopodobieństwo rekomendacji 	<ul style="list-style-type: none"> – świadomość – rozważanie – zamiar zakupu – skojarzenia z branżą 	<ul style="list-style-type: none"> – rozważanie – zamiar zakupu – poinformowanie znajomego – prawdopodobieństwo rekomendacji 	<ul style="list-style-type: none"> – rozważanie – zamiar zakupu – poinformowanie znajomego – prawdopodobieństwo rekomendacji
Oddziaływanie	<ul style="list-style-type: none"> – odwiedziyny strony – udział w ewencie – konwersja sprzedaży – pobranie kuponu 	<ul style="list-style-type: none"> – odwiedziyny strony – udział w ewencie – pobranie kuponu – przechwycone leady 	<ul style="list-style-type: none"> – odwiedziyny w sklepie – udział w ewencie – sprzedaż – głosy za sprawą – zadowolenie 	<ul style="list-style-type: none"> – sprzedaż – leady – prośby o informacje – pobranie materiału – pobranie aplikacji
Rekomendacje	<ul style="list-style-type: none"> – wzmianki w kanale – rekomendacje – recenzje – oceny 	<ul style="list-style-type: none"> – rekomendacje – recenzje – oceny 	<ul style="list-style-type: none"> – rekomendacje – recenzje – oceny – odsetek rekomendacji 	<ul style="list-style-type: none"> – rekomendacje – recenzje – oceny

Źródło: Bartholomew, za: Kozielski, 2016, s. 533.

Efektywność inbound marketingu – wyniki badań

Badanie dotyczące oceny wykorzystania *inbound marketingu* w organizacjach przeprowadzone w 2016 roku przez HubSpot obejmowało ponad 4500 respondentów z grupy organizacji B2B i B2C, będących małymi i średnimi przedsiębiorstwami reprezentujących m.in. agencje marketingowe, branżę IT, usługi czy edukację. Ponad połowa z badanych przedsiębiorstw to firmy z przychodami rocznymi poniżej 1 mln dolarów (Halligan, 2016).

Globalny raport *The state of inbound 2016* wyraźnie wskazuje na wzrost zainteresowania IM. Aż 73% spośród badanych deklaruje jako podstawowe podejście do *inbound marketingu*, gdzie tylko 24% stosuje rozwiązania tradycyjne – *outbound*. Jako priorytetowe działania organizacje wskazują konwersję klientów (74%), wzrost ruchu na stronie (57%), zwiększenie przychodów od istniejących klientów oraz uruchomienie sprzedaży i redukcję kosztów. W odniesieniu do specyficznych rozwiązań *inbound*, firmy za szczególnie ważne uznają podniesienie SEO (66%), tworzenie treści na blogach (60%) i dystrybucję treści (50%). Ważne są dla nich także *marketing automation*, infografiki, webinaria czy treści wideo. Podobne cele deklarują w tym zakresie na kolejne lata. 61% marketerów uważa podjętą strategię marketingową za efektywną; są oni czterokrotnie bardziej usatysfakcjonowani z rezultatów osiągniętych dzięki IM (81%) niż *outbound marketingowi*.

Przyszłościowym wyzwaniem staje się uatrakcyjnienie treści oraz zwrócenie się ku nowym kanałom ich dystrybucji (Halligan, 2016).

Podsumowanie

Efektywna komunikacja z otoczeniem jest dla każdego przedsiębiorstwa jednym z najistotniejszych aspektów jego funkcjonowania w zmieniających się warunkach współczesnego rynku. Aktywność konkurencji, natłok informacji oraz dominująca pozycja konsumenta sprawiają, że nawet najbardziej atrakcyjne produkty mogą nie przyciągnąć uwagi. Aby zapobiegać negatywnym skutkom takiej sytuacji, szczególną rolę przypisuje się procesowi marketingowej komunikacji z otoczeniem. Na znaczeniu zyskują formy oddziaływania na odbiorcę, umożliwiając budowanie pozycji marki przez interakcję ze strony klienta, który jest aktywnym kreatorem procesu komunikacji. W obszarze rozwiązań tego problemu jest stosowanie koncepcji IM. Wyróżnia ją wysoka skuteczność, której źródłem jest atrakcyjność dla odbiorców, wysoka zauważalność oraz ujęcie marki w szczególnym kontekście. Podstawową zasadą posługiwania się IM jest identyfikacja i uwzględnienie potrzeb odbiorcy oraz ich zaspokojenie przy pomocy treści, które będzie postrzegał jako wartościowe. Organizacja, zręcznie posługując się nowymi mediami bazującymi na technologiach internetowych, może kształtować stabilne związki z klientami, oparte na obustronnym zaufaniu i poczuciu wpływu.

Bibliografia

- Brzozowska-Woś, M. (2014). Inbound marketing a skuteczna komunikacja marketingowa. *Marketing i Rynek*, 8, 39–45.
- Clow, K.E., Baack, D. (2016). *Integrated advertising, promotion and marketing communications*. London: Pearson Education Limited.
- Fill, Ch., Turnbull, S. (2016). *Marketing communications – discovery, creation and conversations*. London: Pearson Education Limited.
- Halligan, B. (2016). *The state of inbound 2016*. Pobrano z: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/53/HubSpot-State-of-Inbound-Report-2016.pdf> (7.07.2017).
- Halligan, B., Shah, D. (2010). *Inbound marketing. Daj się poznać w Google, serwisach społecznościowych i na blogu*. Gliwice: Helion.
- Jaworowicz, M., Jaworowicz, P. (2017). *Skuteczna komunikacja w nowoczesnej organizacji*. Warszawa: Difin.
- Kozielski, R. (2016). *Wskaźniki marketingowe*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Lovett, J. (2012). *Sekrety pomiarów w mediach społecznościowych. Wykorzystaj potencjał drzemiący w mediach społecznościowych*. Gliwice: Helion.

- Łopaciński, K. (2015). *Skuteczność promocji internetowej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Siejak, M. (7.07.2017). *Inbound Marketing – jedno z modniejszych obecnie pojęć w świecie marketingu*. Pobrano z: <http://6ix.pl/pg/116/inbound-marketing>.
- Tarczydło, B. (2016). Nabywca digitalny a skuteczne działania marketingowe – wybrane aspekty. *Studia i Prace WNEiZ*, 43 (2), 317–326.
- Wiktor, J.W. (2013). *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Winter, T. (2014). *Sekrety skutecznej receptury w inbound marketingu*. Pobrano z: www.inbound-marketing.pl/2014/06/sekrety-skutecznej-receptury-w-inbound-marketingu-infografika/ (7.07.2017).

The Efficiency of Inbound Marketing – Selected Measuring Problems

Keywords: inbound marketing, marketing communication, social media, efficiency

Summary. The paper concerns inbound marketing (IM), the marketing conception based on undertaking communication activities by companies that allow the recipients finding the sender of a message by themselves, with an important role of social media and proper content. The author intended to show the determining factors, identification of parameter and methods of efficiency evaluation of inbound marketing as modern conception of marketing communication. In particular instruments of inbound marketing that optimize communication with market environment and build relation with customer are presented. Based on the literature review and internet sources the paper contains selected measuring and managerial problems of using inbound marketing in marketing communication.

Translated by Joanna Wyrwisz

Cytowanie

Wyrwisz, J. (2017). Efektywność inbound marketingu – wybrane problemy pomiarowe. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 273–281.

