



Marek Gładysz*

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

ZASTOSOWANIE METOD ANTROPOLOGII BIZNESU JAKO INNOWACYJNEJ KONCEPCJI BADAŃ KONSUMENTÓW

Streszczenie

Niniejszy artykuł podejmuje problematykę wykorzystania etnografii traktowanej jako metoda badań antropologicznych dla zastosowań w praktyce gospodarczej, a w szczególności w zakresie badań konsumenckich. Ukazuje innowacyjny charakter połączenia antropologii i biznesu, a prezentując liczne praktyczne przykłady zastosowania, wskazuje na rosnący wzrost znaczenia etnografii wśród metod jakościowych. Przegląd literatury przedstawia podróż, którą przeszła dyscyplina antropologii od czasów kolonialnych, gdy głównym jej celem było zrozumienie kultury plemion w ich naturalnym środowisku, po współczesność, gdzie jako antropologia biznesu zajmuje się zrozumieniem kultury organizacji oraz poszukiwaniem tak zwanych insightów mających usprawnić zarządzanie firmą oraz zapewnić przewagę konkurencyjną na mocno zglobalizowanych rynkach. Przewagę tę firmy osiągają, wyprzedzając swoich konkurentów we wprowadzaniu innowacji odpowiadającym potrzebom szerokiej rzeszy konsumentów. Nieodłączną częścią antropologii jest etnografia rozumiana jako główne narzędzie pracy antropologów. Wzrost znaczenia dla biznesu tego rodzaju badań jakościowych jest kreowany przez wzrost zainteresowania decydentów tak zwanym aspektem ludzkim zarówno w wymiarze pracowniczym, jak i konsumenckim. Artykuł kończy się opisem *case study*, badania z użyciem metody etnografii w poszukiwaniu innowacji produk-

* Adres e-mail: marekglad@gmail.com.

towych w przemyśle budowlanym. Antropologia biznesu w opisanym przypadku spełniła swoją rolę praktyczną. W wyniku przeprowadzonej etnografii powstały dwa innowacyjne projekty: pierwszy produktowy, drugi w zakresie obsługi klienta. *Case study* jest pozytywnym przykładem wykorzystania naukowej metody jakościowej w biznesie.

Słowa kluczowe: antropologia biznesu, etnografia, badania jakościowe, *insight* konsumencki¹

Wprowadzenie

Niniejszy artykuł ma na celu pokazanie rosnącej roli badań jakościowych, a szczególnie metod etnograficznych w biznesie. Nowa era myślenia o konsumencie, zwłaszcza w świetle koncepcji ekonomii behawioralnej, ukierunkowuje badania konsumenckie na jeszcze głębsze zrozumienie klientów, zarówno obecnych, jak i potencjalnych. Rozwój chociażby marketingu doświadczeń wymaga poznania konsumenta w jego naturalnym środowisku. Zrozumienie języka, którym się posługuje, wartości, które wyznaje, czy też codziennych praktyk i rytuałów jest niezwykle istotne. Nie bez znaczenia jest wpływ otoczenia na podejmowane przez niego decyzje. Wiedza ta, w postaci tak zwanych *insightów* konsumenckich, staje się nieocenionym zbiorem danych w procesie powstawania innowacji produktowych oraz innowacyjnych sposobów obsługi klienta, wpływając na wzrost przewagi konkurencyjnej. Biznes w tym obszarze w coraz większym stopniu korzysta z dorobku nauki. Wiele koncernów, agencji rządowych, firm konsultingowych i agencji marketingowych zatrudnia antropologów. Aby wyjść naprzeciw specjalistycznym oczekiwaniom poznawczym, antropologia ewaluowała w kierunku dzisiejszej antropologii biznesu. Posługując się typową dla tej dziedziny etnografią, dostarcza swoim zleceniodawcom cennych informacji o pracownikach powołanych do budowania efektywnej i sprawnej organizacji oraz o preferencjach obecnych i potencjalnych klientów. Dzięki temu firmy mogą osiągnąć jeszcze wyższą efektywność, a oferowane produkty i usługi mają szansę na lepsze dopasowanie do potrzeb odbiorców zarówno w sferze funkcjonalnej, jak i emocjonalnej.

¹ Według Kozielskiego (2013) *insight* „pozwala wejść w świat klienta, zrozumieć uwarunkowania jego funkcjonowania, potrzeby i problemy, jakie się z tym wiążą. Kluczowym czynnikiem sukcesu tego działania jest zdolność spojrzenia na problem klienta jego oczami i z jego perspektywy, z jednoczesną umiejętnością rezygnacji z nakładania na to własnego punktu widzenia”.

Artykuł składa się z trzech części. W części pierwszej dokonano przeglądu literatury ukazującej ewolucję metodologii etnograficznej od pierwszych badań antropologicznych prowadzonych w dalekiej Oceanii po antropologię biznesu zapoczątkowaną w Ameryce Północnej. W części drugiej skupiono się na zaprezentowaniu możliwych obszarów działalności przedsiębiorstw i organizacji, gdzie omawiana dyscyplina znajduje swoje zastosowanie. Wreszcie w części trzeciej zamieszczony został *case study* – opis projektu antropologii biznesu z wykorzystaniem etnografii oraz wywiadów pogłębionych. Projekt ten, mający na celu zgromadzenie tak zwanych insightów konsumenckich służących rozwojowi innowacji produktowych i serwisowych, był prowadzony przez autora artykułu wspólnie z innymi uczestnikami przy wsparciu brytyjskiego antropologa.

1. Etnografia podstawowym narzędziem pracy antropologa. Przegląd literatury

Według Belka i Casottiego (2014) badanie etnograficzne definiowane jest jako badanie o charakterze jakościowym przeprowadzane na konkretnej grupie, społeczności, obiekcie lub organizacji przy użyciu różnorodnych metod, w szczególności wywiadów pogłębionych oraz obserwacji uczestniczącej.

Etnografia jako metoda badawcza pozwala na to, by w sposób całościowy podejść do skomplikowanych i dynamicznych zjawisk społecznych. Umożliwia ona opis tych zjawisk i ich „problematyzację”. Niewątpliwą zaletą, wartością badań etnograficznych jest obserwacja tak zwanych aktorów w ich własnym otoczeniu, co pozwala na sposób opisu bliski doświadczeniu (Kostera, 2003, s. 28). Etnografia polega na gromadzeniu informacji o wytworach materialnych, stosunkach społecznych, przekonaniach i wartościach danej społeczności (Angrosino, 2010), na pracy w terenie i ma spersonalizowany charakter – badacze występują zarówno w roli obserwatora, jak i uczestnika życia społecznego, który jest przedmiotem analizy (Maison, 2010).

Studując różnorodne, zwłaszcza zagraniczne, artykuły, można zauważyć, że termin „etnografia” używany jest wymiennie z terminem „antropologia”. Osobiście jest mi bliższe określenie mówiące, że etnografia jest podstawową metodą pracy antropologa.

Badania etnograficzne zostały zapoczątkowane na przełomie XIX i XX wieku przez antropologów badających plemiona oraz ich kulturę, pomagających admini-

stracjom kolonialnym w ich zrozumieniu i pozyskaniu podstawowej wiedzy w celu stworzenia sprawnego systemu kontroli (Pant, Alberti, 1997, s. 6). Prekursorami obserwacji uczestniczącej byli A.R. Radcliffe-Brown oraz B. Malinowski – polski uczoney związany z London School of Economics, prowadzący obserwacje w Australii i Oceanii.

W latach trzydziestych popyt na antropologów zgłosił biznes, gdy właściciele firm zainteresowali się tak zwanym czynnikiem ludzkim. Amerykański antropolog L. Warner rozpoczął pracę w zakładzie produkcyjnym Western Electric's Hawthorne Works, gdzie badał interakcje wśród załogi pracowniczej. Jego prace okazały się wyjątkowe, gdyż korzystając z metodologii badań jakościowych, wykazał, że zrozumienie relacji międzyludzkich jest niezbędne do zrozumienia wydajności organizacji. Był to początek „antropologii przemysłowej” opisywanej również jako „antropologia pracy” lub „antropologia stosowana”, która w latach osiemdziesiątych została nazwaną antropologią biznesu (Tian, 2010b).

W latach pięćdziesiątych inny amerykański antropolog E.T. Hall rozpoczął pracę dla Departamentu Stanu USA w zakresie komunikacji międzynarodowej. Jego praca antropologiczna służyła szkoleniu pracowników technicznych chcących podjąć pracę poza granicami Ameryki Północnej.

Lata sześćdziesiąte oraz siedemdziesiąte to spadek liczby badań antropologicznych. Wielu antropologów w wyniku rozterek etycznych zarzuciło współpracę z przemysłem oraz jednostkami administracyjnymi. Dopiero nowe wyzwania związane z globalizacją, multikulturowością firm, migracją pracowniczą i industrializacją krajów spoza społeczności zachodniej skłoniły antropologów do podjęcia nowych projektów badawczych (Pant, Alberti, 1997).

Lata dziewięćdziesiąte to czas rozkwitu badań nad kulturą organizacji. Według Jordana (2010) zwrócenie uwagi na badania jakościowe było efektem uświadomienia sobie niedoskonałości badań ilościowych prowadzących do generalizowania i utrwalania się stereotypów.

Wiele firm zatrudniających pracowników o zróżnicowanym poziomie wykształcenia, różnej przynależności etnicznej, doświadczało problemów ze stworzeniem spójnej kultury organizacyjnej. Celem antropologów było znalezienie istoty problemu oraz zaproponowanie remedium (Tian, 2010a, s. 70).

Zmiany w zakresie telekomunikacji stworzyły nowe możliwości studiów nad zachowaniami ludzi, przenosząc badaczy do internetu (sieci). W ten sposób rozwinęła

się tak zwana etnografia wirtualna (Hine, 2000) posługująca się kombinacją obserwacji zachowań on-line na stronach internetowych, uczestnictwem w dyskusjach on-line oraz grach (Elliot, Janker-Elliot, 2003, s. 218).

2. Projektowe obszary współpracy współczesnej antropologii biznesu

Cytując Moraisa i de Waala Malefytę (2017), antropologia biznesu wyznacza przyszłe kierunki rozwoju współczesnej antropologii. O wzroście jej popularności świadczy nie tylko znaczna liczba artykułów poświęconych tej dziedzinie, ale również mnogość projektów badawczych w sektorze publicznym, prywatnym czy też organizacjach non-profit. Antropolodzy pomagają firmom w zrozumieniu ich klientów, dostawców oraz partnerów biznesowych.

Według Tiana (2010b) obecne projekty badawcze skupiają się wokół następujących obszarów:

- a) marketing oraz zachowania konsumenckie;
- b) teoria organizacji oraz kultury przedsiębiorstwa;
- c) biznes, szczególnie marketing międzynarodowy, międzykulturowe zarządzanie i międzykulturowa komunikacja.

Najlepszym potwierdzeniem zainteresowania antropologią biznesu jest przedstawienie rzeczywistych przykładów jej zastosowania.

W okresie zwanym *dot com boom*, to jest w latach 1997–2001, antropologów zaczęła zatrudniać Xerox, następnie Motorola i Intel oraz wiele innych firm technologicznych. Nokia wykorzystywała etnografię w celu zrozumienia potrzeb użytkowników telefonów komórkowych. H. Miller, współpracując z antropologami, obserwował pracę ludzi w biurach, próbując zrozumieć, jak używają ich mebli. MITRE, rządowa agencja badawcza, wykorzystywała antropologów do oceny, w jakim stopniu żołnierze korzystają z dostępnej im technologii (Davenport, 2007).

Takie korporacje, jak Google, Intel, American Eagle, ADP, IBM, zatrudniają własnych antropologów, podczas gdy Procter & Gamble, Campbell Soup, Nissan, Mars konsultują swoje kampanie z antropologami zewnętrznymi (Morais, de Waal Malefyt, 2017).

Wiele przedsiębiorstw zatrudnia antropologów w celu poprawy zarówno jakości zarządzania, jak i zwiększenia swoich obrotów. Jest to szczególnie widoczne na rynku amerykańskim. Szybko zmieniające się otoczenie organizacji, globalizacja oraz

nowe podejście do zrozumienia emocji w procesie podejmowania decyzji zakupowych pozostających w sferze zainteresowania ekonomii behawioralnej wyznaczają zarządzającym i badaczom nowe zadania. Wiążą się one ze zrozumieniem postaw, zachowań, preferencji ludzi niezależnie od tego, czy dotyczy to wielokulturowych zespołów dedykowanych pracy projektowej w ramach międzynarodowego koncernu, czy też zakupowego procesu decyzyjnego pojedynczego klienta.

Badania z 2014 roku przeprowadzone przez IBM na 1500 CEO wykazały, że 80% z nich spodziewa się wzrostu złożoności otoczenia oraz wymienia tak zwany czynnik ludzki jako najbardziej nieodgadniony. Połowa z nich przyznała, że nie jest gotowa na te zmiany. Wspomniani prezesi jako kluczowy element sukcesu postrzegali ukierunkowanie się na klienta, ujawniając problemy w pozyskiwaniu odpowiedniej ilości insightów konsumenckich (Morais, de Waal Malefyt, 2017; Madsbjerg, Rasmussen; 2014).

Obecnie w Stanach Zjednoczonych antropolodzy znajdują zatrudnienie w przedsiębiorstwach produkcyjnych, agencjach reklamowych i firmach konsultingowych, przede wszystkim w takich obszarach, jak rozwój nowych produktów, komunikacja, projektowanie oraz planowanie strategiczne (Morias, 2010, s. 46).

3. Antropologia biznesu w procesie rozwoju innowacji – case study

Zgadając się w pełni ze stwierdzeniem, że tylko te firmy, które uzależnią swój sukces od zrozumienia potrzeb i pomyslności swoich klientów będą w stanie utrzymać długookresowo swoją innowacyjność (Suri, 2006), firma działająca w sektorze produkcji materiałów budowlanych zaprosiła do współpracy brytyjskiego antropologa J. Currana, by wspólnie przeprowadzić projekt mający na celu zgromadzenie insightów konsumenckich. Insighty te miały posłużyć zaprojektowaniu innowacji wychodzących naprzeciw potrzebom aktualnych oraz potencjalnych klientów firmy.

W projekcie brało udział dwunastu pracowników firmy reprezentujących dziewięć różnych krajów, w których działa ten międzynarodowy koncern. Projekt został podzielony na trzy etapy.

W pierwszym etapie, który miał miejsce w Warszawie, uczestnicy wykonujący na co dzień pracę w różnych obszarach firmy zostali poddani programowi szkoleniowemu z zakresu obserwacji uczestniczącej oraz pogłębionych wywiadów. Podczas kilkudniowych treningów byli zapoznawani z metodologią, aspektami związanymi

z obserwacją, zachowaniem się w polu badawczym, technikami zadawania pytań, efektywną komunikacją, wchodzeniem w konstruktywną interakcję z podmiotami badanymi i sporządzaniem dokumentacji z badań. Wiedza teoretyczna wzbogacona została zajęciami warsztatowymi.

Etap drugi składał się z trwających przez pięć kolejnych dni obserwacji na budowach w Pradze. Obserwacje były częściowo nagrywane przez badaczy, poza tym przygotowywali oni dokumentację zdjęciową oraz notatki z rozmów. Codzienne kilkugodzinne obserwacje kończyły się prezentacją wyników, wspólną wymianą doświadczeń wraz z zespołem antropologów oraz konsultacjami w zakresie metodologii, rozwiązań powstałych problemów i napotkanych wyzwań.

Etap trzeci obejmował przygotowanie raportu z przeprowadzonego projektu.

Wyniki prac zostały przedstawione specjalistom z odpowiednich obszarów i stały się inspiracją do rozpoczęcia dwóch interesujących projektów innowacyjnych. Pierwszy z nich dotyczy innowacji w zakresie obsługi klientów, drugi to innowacja produktowa. Oba projekty mają na celu wniesienie dodatkowej wartości dla klientów w postaci oszczędności czasu oraz zużycia materiału podczas wykonywanych prac budowlanych.

Natomiast dla producenta mają szansę stać się źródłem dodatkowych dochodów, wzmocnić obraz przedsiębiorstwa innowacyjnego, wzmocnić relacje z aktualnymi klientami oraz zwiększyć szansę pozyskania kolejnych.

Niewątpliwym sukcesem tego projektu jest to, że pracownicy biorący w nim udział już zmienili swoją optykę widzenia klienta, nie tylko jako podmiotu zamawiającego, ale jako źródła inspiracji w procesie poszukiwania nowych rozwiązań oraz produktów innowacyjnych budujących przewagę konkurencyjną firmy.

Podsumowanie

Obecne czasy charakteryzują się bardzo dużą dynamiką różnorodnych zmian zachodzących w otoczeniu firm. Zmian o charakterze technologicznym, prowadzących do skrócenia cykli życia produktów oraz wzrostu konkurencyjności firm poprzez obniżenie technologicznych barier wejścia na rynki. Zmian związanych z globalizacją, powodujących napływ kapitału w różne zakątki globu, a tym samym wzrost konkurencyjności i podaży wyrobów na lokalnych rynkach. Zmian społecznych wynikających z migracjami ludzi ku najbardziej uprzemysłowionym miejscach na

globie oraz ogólnego wzrostu zamożności społeczeństw, a tym samym wzrostu ich siły nabywczej.

Powszechny dostęp do informacji sprawia, że informacja jako taka (np. o nowym produkcie) przestaje być elementem przewagi konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna budowana jest na innowacjach (w zakresie produktów i usług) oraz maksymalizacji efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw. U jej podstaw leży zrozumienie pojedynczego człowieka, jego potrzeb w zakresie dóbr i usług oraz preferencji związanych ze środowiskiem pracy. Dlatego też od początku XX wieku obserwujemy duże zainteresowanie badaniami jakościowymi, zwłaszcza etnografią. Wiele przedsiębiorstw decyduje się na projekty antropologiczne w celu pozyskania tak zwanych insightów konsumenckich w celu redukcji ryzyka podjęcia nietrafnych decyzji. Firmy międzynarodowe tworzą stanowiska pracy dla antropologów biznesu, którzy wspierają decydentów w budowaniu efektywnych multikulturowych organizacji.

Wiele wskazuje na to, że znaczenie badań jakościowych w najbliższych latach nie tylko będzie wzrastało, ale staną się one niezbędnym elementem procesu podejmowania decyzji menedżerskich.

Literatura

- Angrosino, M. (2010). *Badania etnograficzne i obserwacyjne. Niezbędnik badacza*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Belk, R., Casotti, L.M. (2014). Ethnographic Research in Marketing: Past, Present and Possible Futures. *Brazilian Journal of Marketing*, 6, 1–17.
- Davenport, T.H. (2007). *The Rise of Corporate Anthropology*. Pobrane z: www/hbr.org/2007/11/the-rise-of-corporate-anthropo.
- Elliot, R., Janker-Elliot, N. (2003). Using Ethnography in Strategic Consumer Research. *Qualitative Market Research. An International Journal*, 4, 215–223.
- Hine, Ch. (2000). *Virtual Ethnography*. London: Sage.
- Jordan, A.T. (2010). The Importance of Business Anthropology: Its Unique Contributions. *International Journal of Business Anthropology*, 1, 15–25.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kozielski, R. (2013). Wycucie klienta. *Marketing w Praktyce*, 6, 18–20.
- Madsbjerg, Ch., Rasmussen, B. (2014). An Anthropologist Walks Into a Bar. *Harvard Business Review*, March, 80–88.

- Maison, D. (2010). *Jakościowe metody badań marketingowych: jak zrozumieć konsumenta*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morais, J.M. (2010). How Anthropologist Can Succeed in Business: Mediating Multiple Words of Inquiry. *International Journal of Business Anthropology*, 1, 45–56.
- Morais, J.M., de Waal Malefyt, T. (2017). Business Anthropology Comes of Age. Anthropology News. Pobrane z: <http://www.anthropology-news.org/index.php/2017/11/03/business-anthropology-comes-of-age/>.
- Pant, D.R., Alberti, F. (1997). Anthropology and Business: Reflections on The Business, Applications of Cultural Anthropology. *Serie Economia e Impresa*, 42, 1–25.
- Pink, S. (2005). *Applications of Anthropology: Profesional Anthropology in the Twenty-first Century*. Oxford: Berghahn Books.
- Suri, J.F., Howard, S.G. (2006). Going Deeper, Seeing Further: Enhancing Ethnographic Interpretations to Reveal More Meaningful Opportunities for Design. *Journal of Advertising Research*, September, 246–250.
- Tian, R.G. (2001). Anthropological Approach to Consumer Science: A Practical Teaching Case Study. *High Plains Applied Anthropologist*, 2, 157–165.
- Tian, R.G. (2010a). The Unique Contributions and the Unique Methodologies: A Concise Overview of the Applications of Business Anthropology. *International Journal of Business Anthropology*, 2, 70–88.
- Tian, R.G. (2010b). What is Business Anthropology? Pobrane z: www/community.sfaa.net/profiles/blogs/what-is-business-anthropology.

APPLICATION OF BUSINESS ANTHROPOLOGY METHODS AS AN INNOVATIVE APPROACH TO CONSUMER RESEARCH

Abstract

This article presents the journey that the discipline of anthropology has undergone since colonial times, when its main purpose was to understand the culture of the tribes in their natural environment journey until nowadays, where as business anthropology it deals with understanding the culture of the organization and the search for so-called “insight” to improve the company management and provide competitive advantage in highly globalized markets. Using this advantage, companies want to be ahead of its competitors in introducing innovations that meet the needs of a wide range of consumers. Ethnography is an integral

part of anthropology as a major tool for the work of anthropologists. Increasing importance for the business of this type of qualitative researches creates the interest of decision makers using the so-called the human aspect both in the employee and in the consumer field – and anthropology has been studied this matter extensively since the earliest centuries. The article ends with a description of own case study which is the research using the ethnography method for the purpose of searching innovation. This article addresses an issue of the use of ethnography treated as anthropological research method for applications in economic practice, in particular in the field of research on consumer behaviors and needs. It shows the innovative nature of anthropology and business combination, while presenting numerous practical examples of applications, it points to the growing importance of ethnography among qualitative methods. The literature review presents a journey of the anthropology since colonial times, when its main aim was to understand the culture of tribes in their natural environment to the present day, where as a business anthropology it is concerned with understanding the organization's culture and searching for so-called "insights" aimed to improve management of the company and provide a competitive advantage in highly globalized markets. This advantage is achieved by companies overtaking their competitors in implementation of innovation according to the needs of a wide range of consumers. An integral part of anthropology is ethnography understood as the main tool of anthropologist's work. The growing importance of this type of qualitative research for business is created by the growing interest of decision-makers in so-called human aspect, both in the employee and consumer dimension. The article ends with a description of case study, research using the ethnography method in search of product innovations in construction industry. Business anthropology in this case has fulfilled its practical role. As a result of conducted ethnography, two innovative projects were created: the first product and the second customer service. Case study is a positive example of the use of scientific qualitative method in business.

Translated by Marek Gładysz

Keywords: business anthropology, ethnography, quality research, consumer insight

JEL Codes: A01, M02