

Studia i Prace WNEiZ US

nr 43/2 2016

(dawne Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego
Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania)

Zarządzanie

Tom 2

Szczecin 2016

Rada Naukowa

prof. Edward Urbańczyk – przewodniczący, Uniwersytet Szczeciński, prof. Peter Bielik – Slovak Agricultural University (Słowacja), prof. Ryszard Borowiecki – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, prof. Gabriela Dragan – Academia of Economic Science (Rumunia), prof. Zygmunt Dążek – Uniwersytet Szczeciński, prof. Jerzy Dudziński – Uniwersytet Szczeciński, prof. Rolf Eggert – Deutsche Bundesbank (Niemcy), prof. Jan Helmke – Hochschule Wismar (Niemcy), prof. Józef Hozer – Uniwersytet Szczeciński, prof. Grażyna Krzyminiewska – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, prof. Stephen Jefferys – London Metropolitan University (Wlk. Brytania), prof. Virginia Jureniene (Litwa), prof. Teresa Kiziukiewicz – Uniwersytet Szczeciński, prof. Bożena Klimczak – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, prof. Merouane Lakehal-Ayat – St. John Fisher College (USA), prof. Winfried Lamersdorf – Universität Hamburg (Niemcy), prof. Kari Liuhio – Turku School of Economics (Finlandia), prof. Francesco Losurdo – Uniwersytet w Bari (Włochy), prof. Teresa Lubińska – Uniwersytet Szczeciński, prof. Liu Quisheng – Guangdong University of Foreign Studies (Chiny), prof. Eric Schoop – Technische Universität Dresden (Niemcy), prof. Bruno Sergi – University of Messina (Włochy), prof. Waldemar Tarczyński – Uniwersytet Szczeciński

Lista recenzentów znajduje się na stronie internetowej

www.wneiz.pl/sip

Redaktor naczelny serii

dr hab. Barbara Kryk prof. US

Redaktorzy naukowi

dr hab. Augustyna Burlita prof. US, dr Krzysztof Błoński

Redaktorzy tematyczni

prof. zw. dr hab. inż. Ryszard Budziński, prof. zw. dr hab. Leon Dorozik, prof. dr hab. Waldemar Gos, dr hab. Augustyna Burlita prof. US, dr hab. inż. Alberto Lozano Platonoff prof. US, dr hab. Jacek Batóg prof. US

Redaktor statystyczny

dr Dominik Rozkrut

Redakcja

Aleksandra Grzemska

Korekta

Monika Trybocka

Skład komputerowy

Marcin Kaczyński

Projekt okładki

Joanna Dubois-Mosora

Projekt realizowany
z Narodowym Bankiem Polskim
w ramach programu edukacji ekonomicznej

NBP Narodowy Bank Polski

Wersja papierowa jest wersją pierwotną
Czasopismo indeksowane jest w: BazEkon, CEEOL oraz BazHum
Pełne wersje artykułów dostępne są na www.wnus.edu.pl/pl/sip/

© Copyright by Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2016

ISSN 2450-7733

(ISSN 1640-6818; 2080-4881)

WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

Wydanie I. Ark. wyd 22,0. Ark. druk. 34. Format B5. Nakład 152 egz.

SPIS TREŚCI

Krzysztof Andruszkiewicz, Maciej Schulz

Postawy samorządowców wobec działań marketingowych na przykładzie województwa kujawsko-pomorskiego	7
--	---

Ilona Bondos

Funkcjonalność partycypacyjnego mechanizmu cenowego <i>pay what you want</i>	17
--	----

Iwona Czerska

Funkcjonowanie Ekonomicznego Uniwersytetu Dziecięcego w kontekście kształtowania świadomości ekonomicznej i zachowań przedsiębiorczych polskiego społeczeństwa	29
--	----

Katarzyna Dziewanowska

Wymiary doświadczeń w usłudze edukacyjnej w szkolnictwie wyższym	41
--	----

Ewa Frąckiewicz

Srebrny marketing a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw	53
--	----

Urszula Gołaszewska-Kaczan

Raporty społeczne jako instrument budowania wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej	63
---	----

Urszula Grzega

Cena jako determinanta poziomu życia. Zmiany cen dóbr i usług konsumpcyjnych w Polsce i UE w latach 2004–2014	73
--	----

Daria Elżbieta Jaremen, Izabela Michalska-Dudek, Andrzej Rapacz

Wirtualizacja zachowań konsumentów na rynku turystycznym jako źródło wiedzy w podejmowaniu decyzji marketingowych	85
--	----

Małgorzata Karpińska-Krakowiak

Możliwości kształtowania zaangażowania konsumentów wobec marki w mediach społecznościowych za pomocą humoru	95
--	----

Małgorzata Kieźel, Joanna Wiechoczek

Zaangażowanie klienta (CE) w sektorze dóbr zaawansowanych technicznie oraz sektorze bankowym	105
---	-----

Magdalena Kowalska

M-konsument jako segment rynku zyskujący na znaczeniu 115

Robert Kozielski

Strategie adaptacyjne organizacji a poziomy konkurowania – konstrukt teoretyczny 127

Wojciech Kozłowski

Cause-related marketing – wpływ typu produktu i stopnia dopasowania
sprawy społecznej do produktu na intencje zakupowe 137

Alicja Krzepicka, Jolanta Tarapata

Wszechkanałowa strategia marketingowa – omnichannel 147

Marzena Lemanowicz

Kształtowanie turystycznego wizerunku regionu poprzez działania promocyjne –
doświadczenia województwa lubelskiego 157

Agnieszka Malecka

Konsumpcja kolaboratywna a rozwój gospodarczy – perspektywa makro
i perspektywa przedsiębiorstwa 167

Krystyna Mazurek-Łopacińska, Magdalena Sobocińska

Crowdsourcing i crowdfunding w kreowaniu innowacji w konsumpcji 177

Maciej Mikucki

Nowe modele konkurowania na rynku farmaceutycznym
na przykładzie projektu PGT HEALTHCARE 189

Barbara Mróz-Gorgoń, Grzegorz Szymański

E-reklama i marketingowe wykorzystanie wyszukiwarek internetowych –
przegląd istniejących form i pojęć 199

Michał Nitka

Organizacja a wyzwania przyszłości – zarządzanie wiedzą w organizacji
na przykładzie PGT HEALTHCARE 209

Natalia Przeździecka-Czyżewska, Julita Szlachciuk, Irena Ozimek

Zaangażowanie konsumentów w rozwój marek
poprzez działania crowdsourcingowe na rynku żywności 219

Edyta Rudawska, Marta Bloch

Czynniki sukcesu partnerstwa pomiędzy przedsiębiorstwem
a organizacją pozarządową 229

Adam Rudzewicz

Pomiar zaufania wewnętrznego w organizacji 239

Agnieszka Rybowska

Postrzeganie działań marketingu sensorycznego w placówkach handlowych przez młodych konsumentów	249
--	-----

Magdalena Rzemieniak

Nowe tendencje w zachowaniach konsumentów – perspektywa marketingowa	261
--	-----

Katarzyna Sanak-Kosmowska

Crowdsourcing jako forma wdrażania innowacji w środowisku internetowym	269
--	-----

Stanisław Skowron, Łukasz Skowron, Marcin Gąsior

Szanse i bariery współpracy gospodarczej przygranicznych regionów Polski i Ukrainy z perspektywy wybranych instytucji dialogu społecznego	279
--	-----

Jadwiga Stobiecka

Współtworzenie wartości w usługach publicznych z perspektywy logiki dominacji usługowej	293
--	-----

Izabela Sztangret

Zrównoważony rozwój przez zarządzanie wiedzą w ekosystemie interesariuszy na przykładzie przedsiębiorstwa usług komunalnych	305
--	-----

Beata Tarczydło

Nabywca digitalny a skuteczne działania marketingowe – wybrane aspekty	317
--	-----

Wojciech Trzebiński

Uwarunkowania postaw klientów wobec usługi – podejście organizacji a klientocentryczność	327
---	-----

Agnieszka Tul-Krzyszczuk, Monika Świątkowska, Maria Jeznach, Agata Przybyła

Nowe sposoby komunikacji marketingowej w handlu detalicznym żywnością	337
---	-----

Zygmunt Waśkowski

Wykorzystanie koncepcji marketingu doświadczeń w tworzeniu wartości dodanej na rynku imprez masowych	347
---	-----

Agnieszka Widawska-Stanisław

Zarządzanie relacjami z nabywcami usług sportowo-rekreacyjnych z wykorzystaniem elementów gier i grywalizacji	359
--	-----

Olgierd Witczak

Pomiar zaangażowania wobec marki w mediach społecznościowych – ujęcie modelowe	371
--	-----

Jolanta Witek, Marzena Frankowska

Możliwości włączania się przedsiębiorstw sektora MŚP w globalne łańcuchy wartości korporacji transnarodowych	381
---	-----

Joanna Wyrwisz

Skuteczność content marketingu w komunikacji z młodym konsumentem 393

Romuald Zabrocki

Rekonstrukcja paradygmatu zachowań firm świadczących usługi żywieniowe
wobec konsumentów 407

Magdalena Zalewska-Turzyńska

Jakość życia pracowników jako element komunikatu wizerunkowego
nowoczesnej organizacji 417



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-01

Krzysztof Andruszkiewicz
Maciej Schulz*

POSTAWY SAMORZĄDOWCÓW WOBEC DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono wybrane wyniki badania dotyczącego zarządzania marketingowego w gminach województwa kujawsko-pomorskiego, dotyczące postaw samorządowców wobec działań marketingowych. W pierwszej części artykułu omówiono założenia związane z wykorzystaniem koncepcji zarządzania marketingowego w kontekście kreowania konkurencyjności i rozwoju regionów. Następnie przedstawiono założenia metodyczne przedmiotowego badania, które zostało zrealizowane w czerwcu 2015 roku. W ostatniej części zaś przedstawiono wyniki badania dotyczące postaw samorządowców wobec działań marketingowych.

Słowa kluczowe: zarządzanie marketingowe, samorząd lokalny, postawy marketingowe

Wprowadzenie

Reforma administracyjna, która miała miejsce w 1998 roku, zapoczątkowała kształtowanie się i rozwój samorządów terytorialnych. Następnie przystąpienie Polski do Unii Europejskiej wyzwoliło potrzebę budowania konkurencyjności regionów i ich rozwój. Samorządy stały się w ten sposób głównymi spadkobiercami odpowiedzialności za kierowanie, a przede wszystkim za zarządzanie i wyznaczanie strategicznych kierunków w budowaniu konkurencyjności i rozwoju regionów.

* Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy, adres e-mail: m.schulz@utp.edu.pl.

Zmiany, jakie zaszły w minionym okresie, zaczęły coraz silniej ujawniać potrzebę i znaczenie procesów konkurencji pomiędzy układami regionalnymi i lokalnymi. Wymusiły one na władzach regionu stosowanie nowych zasad i reguł zarządzania, wśród których nadrzędnym celem jest wzrost dobrobytu społeczności zlokalizowanej na ich terenie. Wobec tego pojawiło się i ciągle wzmacnia społeczne zapotrzebowanie na efektywne, a przede wszystkim skuteczne zarządzanie jednostkami terytorialnymi, służące ich rozwojowi.

Głównym celem artykułu jest identyfikacja postaw pracowników jednostek samorządowych w województwie kujawsko-pomorskim wobec działań marketingowych prowadzonych przez te jednostki i określenie ich wiedzy o zarządzaniu marketingowym.

1. Marketingowe zarządzanie organizacją jako skuteczna koncepcja zarządzania regionem (gminą)

Marketingowe zarządzanie organizacją jest ogólną i najlepiej rozwiniętą koncepcją (filozofią) zarządzania, obejmującą całościowo wszystkie jego procesy i poziomy (strategiczny, taktyczny i operacyjny). Przymiotnik „marketingowe” wskazuje tutaj na sposób zarządzania całą organizacją. Precyzyjniejsze przybliżenie tej koncepcji, a przede wszystkim ukazanie różnic w stosunku do innych modeli zarządzania, wymaga przedstawienia charakterystycznych jej cech. Do najważniejszych można zaliczyć (Andruszkiewicz, Kaczmarczyk, 2002, s. 173):

- wskazuje na sposób zarządzania organizacją (gminą, regionem);
- realizuje w praktyce filozofię marketingową i utrwala ją;
- zwiększa szybkość reagowania na zmiany rynkowe i podnosi konkurencyjność regionu (gminy);
- jest realizowane i przenika wszystkie szczeble zarządzania gminą (regionem);
- koordynuje różne funkcje w gminie (regionie) i wskazuje cele;
- spełnia kreatywną rolę poprzez tworzenie nowych wartości i stymuluje postęp;
- urzeczywistnia integracyjną rolę marketingu wokół celów strategicznych gminy (regionu);
- wykorzystuje podstawowe narzędzia zarządzania, jakimi są plany marketingowe (strategiczne i operacyjno-taktyczne).

Takie pojmowanie zarządzania marketingowego gminą (regionem) wskazuje na rolę i zadania jej naczelnego kierownictwa, rozumiejącego istotę oraz praktycznie realizującą orientację marketingową, a także wykorzystuje w ten sposób integracyjną właściwość marketingu w zarządzaniu. Takiej roli nie może pełnić skutecznie żadna inna funkcja w zarządzaniu gminą (regionem), ponieważ tylko marketing charakteryzuje się zamkniętym cyklem działań, obejmuje całą organizację i łączy ją z otoczeniem (Andruszkiewicz, Kaczmarczyk, 2002, s. 194). Na początku tego cyklu jest rynek (region), a przede wszystkim jego najważniejsze elementy, jakim są interesariusze gminy (regionu) i ich potrzeby. Rynek znajduje się na końcu szeregu powiązanych działań marketingowych realizowanych przez gminę. Naczelne kierownictwo gminy (regionu) realizujące zarządzanie marketingowe powinno sobie zdawać sprawę z tego, że działalność zorientowana na wszystkich interesariuszy gminy musi być stosowana przez marketing, który tym samym staje się wiodącym podsystemem w zarządzaniu gminą (regionem). Ta rola jest praktycznie wprowadzana w sposób sformalizowany w życie poprzez realizację planów marketingowych, które pełnią funkcję koordynującą całość zarządzania i działań w gminie (regionie). Dzięki planom naczelna władza może w sposób najbardziej kompleksowy forsować i wdrażać filozofię marketingową w skali całej gminy (regionu) (szerzej Kaczmarczyk, Pałgan, 2005, s. 64).

Marketingowe zarządzanie ze względu na to, że nie ma jeszcze poważnego konkurenta, jest ciągle najbardziej rozwiniętą koncepcją zarządzania organizacją. Potwierdza ten fakt już od wielu lat praktyka gospodarcza, a koncepcja ta charakteryzuje się wysoką skutecznością i decyduje o tempie rozwoju organizacji (gminy czy całego regionu). Dzięki niej gmina (region) potrafi dostosowywać się do zmian nieustannie zachodzących w otoczeniu, odnosić sukcesy i rozwijać się w długim okresie.

2. Metodyka badania

Zrealizowane od lipca do listopada 2015 roku badanie przeprowadzone zostało przez pracowników Katedry Marketingu i Rozwoju Regionalnego Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy. Obejmowało trzy problemy badawcze. Problem pierwszy dotyczył zagadnień „strategii, ewaluacji oraz monitoringu w gminach województwa kujawsko-pomorskiego”; problem drugi obejmował „bank danych lokalnych”; problem trzeci odnosił się do „zarządzania marketingowego w urzędach gmin”. Metodą zbierania danych ze źródeł

pierwotnych była ankieta pocztowa. Kwestionariusze zostały wysłane do wszystkich 157 urzędów gmin w województwie wraz z pismem przewodnim. Oznacza to, że badanie miało charakter wyczerpujący, objęło całą badaną populację. Zwrot wypełnionych kwestionariuszy ankiety nastąpił z 97 urzędów, co daje 62% badanej populacji.

W części trzeciej kwestionariusza znajdowały się pytania dotyczące problematyki zarządzania marketingowego w urzędach gmin województwa kujawsko-pomorskiego, a wśród nich pytanie pozwalające zidentyfikować postawę pracowników urzędów wobec działań marketingowych i ich wiedzę o zarządzaniu marketingowym organizacją. Na to pytanie odpowiedziało 41 samorządowców (to jest 42% zwróconych kwestionariuszy).

Jako metodę pomiaru zastosowano skalę do badania postaw Likerta (Likert, 1932, s. 40). Procedura badania polegała na przedstawieniu respondentom dziesięciu stwierdzeń, na które mogli oni wyrazić zgodę w jeden z pięciu danych do wyboru sposobów: „całkowicie się zgadzam”, „zgadzam się”, „ani tak, ani nie”, „nie zgadzam się”, „całkowicie się nie zgadzam”. Do każdej z możliwych odpowiedzi na poszczególne stwierdzenia zostały arbitralnie przyporządkowane w odpowiedniej kolejności liczby od 1 do 5 (lub odwrotnie od 5 do 1). Po uzyskaniu słownych odpowiedzi odnośnie do stopnia zgody na poszczególne stwierdzenia obliczony został ogólny wynik, który stanowi sumę liczby punktów dla każdego badanego respondenta. Uzyskana liczba punktów, zgodnie z procedurą badania postaw skalą Likerta, wskazuje na kierunek i siłę postawy respondenta (Kaczmarczyk, 1997, s. 165–168, Sagan, 1998, s. 86–90). Wadą tej skali są trudności w zinterpretowaniu wyników „środkowych” (w naszym przypadku odpowiadających stwierdzeniom „ani tak, ani nie”), które w zasadzie wskazują na postawy neutralne wobec danej sprawy. W praktyce wynik ten może świadczyć o wewnętrznej sprzeczności badanego w postawach lub też o niepełnym poziomie (czyli braku) znajomości przez respondenta analizowanych zagadnień. Wynika to z faktu, że skala ta jest interwałowa i nie ma naturalnego punktu zerowego, a wartości punktowych uzyskanych w kategorii „ani tak, ani nie” nie należy traktować jako punktu zerowego (Mika, 1984, s. 147). Podobne trudności interpretacyjne mieli autorzy badania postaw samorządowców. Przyjęto wobec tego, że liczby punktów zdobyte przez respondentów, świadczące o ich postawie środkowej (czyli neutralnej), oznaczają braki w zakresie wiedzy o zarządzaniu marketingowym i konieczność edukacji w tym zakresie. Postawy takie mogą okazać się dla organizacji (urzędów gmin) do pewnego stopnia niebezpieczne, zwłaszcza jeżeli osoby te zatrudnione są na wyższych stanowiskach i podejmują ważne decyzje.

3. Ocena postaw samorządowców wobec działań marketingowych

Postawa może być definiowana na wiele różnych sposobów. Przegląd takich definicji można znaleźć w opracowaniu Kazimierza Czerwińskiego, który zwraca uwagę na jeden powtarzający się w tych definicjach element. Jest nim charakterystyczna dla postaw, względna trwałość przekonań, która w określonych sytuacjach determinuje zachowanie (Czerwiński, 2007, s. 2). Z punktu widzenia autorów przedmiotowego badania kluczowe są właśnie przekonania samorządowców, powstające wskutek nie tylko bezpośredniego, ale także pośredniego oddziaływania, wcześniejszych doświadczeń i wiedzy. Jednym z celów badania było znalezienie związku między przekonaniami utożsamianymi z komponentem poznawczym postaw samorządowców a konkretnymi działaniami marketingowymi podejmowanymi w poszczególnych gminach, które traktowane są jako komponent behawioralny. W tym przypadku treścią przedmiotową postawy, a więc cechą, która wskazuje, czego postawa dotyczy, były właśnie działania marketingowe podejmowane przez gminy.

Ocena postaw samorządowców wobec działań marketingowych dokonana została na podstawie 10 następujących stwierdzeń, które dotyczyły różnych aspektów związanych z działalnością marketingową urzędów gmin:

1. Podstawą rozwoju gminy jest stałe dostosowywanie oferty usług do preferencji mieszkańców i pozostałych interesariuszy;
2. Opinie i uwagi mieszkańców oraz interesariuszy nie powinny mieć decydującego wpływu na sposób funkcjonowania gminy;
3. W naszym urzędzie znamy potrzeby interesariuszy na tyle dobrze, że badania marketingowe nie są nam potrzebne;
4. Za efekty działań marketingowych powinni odpowiadać w gminie wyłącznie pracownicy komórek marketingowych;
5. Zadowoleni urzędnicy to zadowoleni mieszkańcy gminy i pozostali interesariusze;
6. Stosowane środki identyfikacji gminy (logo, herb, flaga, wizytówki, ubrania urzędników itp.) są podyktowane wyłącznie panującą modą;
7. Niezależnie od sytuacji i pozycji gminy najskuteczniejszym rodzajem promocji jest reklama;
8. Wydatki na działania sponsoringowe przez gminy są wydatkami zbędnymi;
9. Wydatki na promocję gminy i różne imprezy okolicznościowe lepiej przeznaczyć na pomoc dla najuboższych rodzin;
10. Przedsiębiorcy i mieszkańcy gminy powinni intensywniej włączyć się w jej promocję.

Każde stwierdzenie zostało ocenione na podstawie przygotowanej punktacji od 1 do 5, zgodnie z przyjętymi założeniami dotyczącymi przyznawania punktów za wybór jednego z pięciu wariantów odpowiedzi. Należy zaznaczyć, że badanie postaw samorządowców przeprowadzone zostało na grupie urzędników, którzy powinni mieć bezpośredni wpływ na decyzje dotyczące działań marketingowych podejmowanych w poszczególnych gminach. Kolejnym krokiem było ustalenie łącznej liczby punktów uzyskanych przez przedstawicieli gmin, ustosunkowujących się do poszczególnych stwierdzeń. Osoby biorące udział w badaniu mogły zdobyć maksymalnie 50 punktów za odpowiedzi, których natężenie i kierunek były w pełni zgodne z postawą promarketingową. Przedstawiciele poszczególnych gmin zostali uporządkowani według uzyskanej liczby punktów. Następnie wyróżniono spośród nich górny i dolny kwartył. Inaczej rzecz ujmując, wskazano 25% gmin, których przedstawiciele uzyskali najwyższe wyniki, oraz 25% gmin, w których uzyskano wyniki najniższe. W przedmiotowym badaniu przedstawiciele gmin musieli uzyskać co najmniej 40 punktów, aby wejść do kwartyłu Q1, natomiast kwartył Q3 składał się z tych gmin, w których nie przekroczono 34 punktów. Środkowy kwartył stanowiły gminy, w których uzyskano wynik między 35 a 39 punktów. Zgodnie z założeniami badawczymi kwartył Q1 składał się z gmin, w których samorządowcy wykazywali się postawą promarketingową, w kwartylu Q2 zaś znalazły się gminy z postawą pośrednią, natomiast w kwartylu Q3 – gminy, w których można zaobserwować postawy antymarketingowe.

Wyniki badania jednoznacznie wskazują, że postawy promarketingowe są charakterystyczne dla przedstawicieli gmin miejskich, gdzie odsetek postaw promarketingowych wynosił niemal 70%, oraz w gminach miejsko-wiejskich (37% gmin). W gminach typowo wiejskich postawy promarketingowe występują zdecydowanie rzadziej, odsetek takich gmin nie przekracza bowiem 15%. Wyniki badania wskazują również na rosnące prawdopodobieństwo występowania postaw promarketingowych wraz ze wzrostem liczby zatrudnionych pracowników. W gminach zatrudniających powyżej 38 pracowników odsetek występowania postaw promarketingowych wynosi aż 85%. Jednym z wyjątków jest gmina Cekcyn w powiecie tucholskim, w której zatrudnionych jest 21 pracowników samorządowych, a wskaźnik postaw promarketingowych sytuuje się na bardzo wysokim poziomie. Z drugiej strony można znaleźć przykłady gmin miejskich i miejsko-wiejskich zatrudniających powyżej 60 pracowników, w których występują ewidentnie postawy antymarketingowe. Do takich gmin należą np. Brodnica i Więcbork.

Zdecydowanie najliczniejszą grupę stanowią gminy, w których występują postawy pośrednie wobec działań marketingowych podejmowanych przez nie. Świadczą one o neutralnym podejściu do tego typu działań lub występowaniu wewnętrznych sprzeczności, które mogą być spowodowane brakiem wystarczającej wiedzy dotyczącej korzyści związanych z wykorzystaniem marketingu. Niewątpliwie do tej grupy gmin należy kierować działania edukacyjne, które powinny wpłynąć na zmianę postaw samorządowców. Postawy pośrednie charakterystyczne są przede wszystkim dla przedstawicieli gmin miejsko-wiejskich i typowo wiejskich. Trudno znaleźć jednak wyraźne różnice dotyczące liczby pracowników zatrudnionych w samorządach, w których dominują postawy pośrednie. W tym przypadku odsetek występowania postaw pośrednich jest na mniej więcej tym samym poziomie, niezależnie od liczby zatrudnionych pracowników.

Postawy typowo antymarketingowe występują zdecydowanie najrzadziej, ale zdarzają się przypadki nawet dużych gmin miejskich, zatrudniających powyżej 100 pracowników, których przedstawiciele charakteryzują się takimi postawami. Najczęściej jest to efekt występowania postaw neutralnych wobec większości zagadnień dotyczących działalności marketingowej, które znalazły się w kwestionariuszu, oraz pojedynczych postaw typowo antymarketingowych. Analiza tych postaw w tej grupie wskazuje, że samorządowcy najczęściej uważają: „Niezależnie od sytuacji i pozycji gminy najskuteczniejszym rodzajem promocji jest reklama” oraz „W naszym urzędzie znamy potrzeby interesariuszy na tyle dobrze, że badania marketingowe nie są nam potrzebne”. Optymistyczny jest jednak fakt, że w przedmiotowym badaniu nie zidentyfikowano gmin, w których postawy antymarketingowe występują z dużym natężeniem i dotyczą większości obszarów opisanych w ocenianych stwierdzeniach.

Podsumowanie

Postawy samorządowców wobec działań marketingowych stanowią ważny element badania dotyczącego oceny wykorzystania zarządzania marketingowego przez władze samorządowe. Ze względu na ograniczoną objętość niniejszego referatu nie przedstawiono szczegółowej analizy poszczególnych stwierdzeń składających się na ocenę postaw poszczególnych samorządów wobec działań marketingowych. Przedstawione dane są punktem wyjścia do dalszych analiz, w tym także badania zależności między postawami a konkretnymi działaniami marketingowymi podejmowanymi przez samorządy.

Optymistyczny wydaje się fakt, że nie zidentyfikowano samorządów, w których występowałyby wyłącznie postawy antymarketingowe z dużym natężeniem i dotyczyły większości ocenianych obszarów. Należy mieć jednak na uwadze, że zdecydowana większość samorządowców wykazuje się postawami pośrednimi, które świadczą o brakach w zakresie wiedzy o zarządzaniu marketingowym i konieczności edukacji w tym zakresie.

Literatura

- Andruszkiewicz, K. (2006). Strategiczne działania marketingowe samorządów terytorialnych a konkurencyjność regionu. W: E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek (red.), *Ekspensja czy regres marketingu?* Warszawa: PWE.
- Andruszkiewicz, K., Kaczmarczyk, S. (2002). Planowanie strategiczne w procesie marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Oeconomia*, 32 (353).
- Czerwiński, K. (2007). *Metodologiczne aspekty pomiaru postaw jako wypadkowej systemu wartości*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Kaczmarczyk, S. (1997). *Badania marketingowe. Metody i techniki?* Warszawa: PWE.
- Kaczmarczyk, S., Pałgan, R. (2005). *Marketing w przedsiębiorstwie. Ujęcie zarządcze i systemowe z przykładami*. Gdańsk: ODiDK Sp. z o.o.
- Karwowski, J. (2002). Marketingowe zarządzanie regionem. W: J. Karwowski (red.), *Marketing w rozwoju regionu. Wybrane zagadnienia*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Kłosiewicz-Górecka, U., Słomińska, B. (2001). *Samorząd terytorialny a rozwój nowoczesnego handlu*. Warszawa: Difin.
- Likert, R.A. (1932). A technique for measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, June.
- Mika, S. (1984). *Psychologia społeczna*. Warszawa: PWN.
- Sagan, A. (1998). *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*. Kraków: Wydawnictwo AE w Krakowie.
- Sekuła, A. (2002). Marketingowe zarządzanie regionem. W: J. Karwowski (red.), *Marketing w rozwoju regionu. Wybrane zagadnienia*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Zieman-Miszewska, E. (2004). Wykorzystanie marketingu w budowaniu przewagi konkurencyjnej regionów. W: W. Kosiedowski (red.), *Międzynarodowe uwarunkowania konkurencyjności regionu*. Toruń: UMK – Włocławskie Towarzystwo Naukowe.

LOCAL GOVERNMENT REPRESENTATIVES ATTITUDE TO MARKETING ACTIVITIES ON THE EXAMPLE OF KUJAWSKO-POMORSKIE VOIVODSHIP

Abstract

The paper presents selected results of the study connected with marketing management in the municipalities of Kujawsko-Pomorskie voivodship. The study was concerned with the attitude of local government officials to marketing activities. In the first part of the paper, there has been discussed the assumptions associated with usage of marketing management concept in the context of achieving competitiveness and growth of regions. This is followed by methodological assumptions of the study, which was completed in June 2015. In the last part of the paper there has been presented the results of the study on local government representatives attitude to marketing efforts.

Translated by Maciej Schulz

Keywords: marketing management, local governments, attitude to marketing

JEL Codes: M31



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-02

Ilona Bondos*

FUNKCJONALNOŚĆ PARTYCYPACYJNEGO MECHANIZMU CENOWEGO *PAY WHAT YOU WANT*

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest zweryfikowanie w polskich realiach wniosków ze światowej literatury na temat funkcjonalności mechanizmu cenowego *Pay What You Want*. Jest to forma partycypacyjnego mechanizmu cenowego, dająca nabywcy największy wpływ na poziom płaconej ceny. Autorka zaprezentowała wyniki własnego badania opartego na metodzie scenariusza; główny wniosek dotyczy tego, że nieuzasadniona jest obawa oferentów na temat rezultatu zastosowania PWYW w postaci oczekiwania przez nabywców darmowych produktów/usług. W ostatniej części artykułu sformułowano praktyczne wnioski dotyczące potencjału analizowanego mechanizmu cenowego.

Słowa kluczowe: cena, ustalanie cen, partycypacyjne mechanizmy ustalania cen, innowacje cenowe, Pay What You Want

Wprowadzenie

Coraz częściej detaliści wykorzystują wyrafinowane modele ustalania cen, bazujące na dostępnych w czasie rzeczywistym danych o klientach (Grewal i in., 2011, s. 46). W efekcie nawet w obszarze ustalania ceny zachodzą pewne istotne zmiany kształtujące nowy charakter relacji kupujący–sprzedający. Jednym z przejawów otwartości rynku na innowacje są partycypacyjne mechanizmy cenowe, zakładające

* Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, adres e-mail: ilona.bondos@poczta.umcs.lublin.pl.

aktywną rolę nabywcy w procesie ustalania ostatecznego poziomu ceny. Jedną z form mechanizmów cenowych angażujących klienta jest mechanizm *Pay What You Want* (dalej: PWYW). Celem artykułu jest zweryfikowanie części wniosków ze światowej literatury na temat funkcjonalności PWYW. W tym celu autorka sformułowała dwa pytania badawcze: Czy mechanizm PWYW prowadzi do darmowej sprzedaży? Jaką część ceny odniesienia stanowi cena ustalana przez konsumentów w ramach PWYW?

1. Mechanizm *Pay What You Want* w świetle literatury światowej

Jak wynika z analizy Krzyżanowskiej i Tkaczyk (2015, s. 125), publikacje ściśle poświęcone mechanizmowi PWYW zaczęły ukazywać się w czasopiśmie naukowych od 2009 roku, dla badaczy jest to zatem stosunkowo nowe rozwiązanie cenowe. Kim i jego zespół (2009) jako pierwsi podjęli próbę zbadania mechanizmu *Pay What You Want*. Sformułowali oni również jego definicję, według której jest to partycypacyjny mechanizm cenowy delegujący na kupującego całą odpowiedzialność za cenę – transakcja dochodzi do skutku po tym, jak nabywca ustali swoją cenę. Rola sprzedawcy ogranicza się do zaprezentowania produktu/usługi oraz zaakceptowania każdej (nawet zerowej) ceny zaproponowanej przez klienta (Kim i in., 2009, s. 45). Nie ulega wątpliwości, że różnicowanie cen na poziomie pojedynczego konsumenta ma na celu przechwycenie przez sprzedawcę nadwyżki konsumenta (Hinz, Hann, Spann, 2011, s. 82). W świetle literatury przedmiotu wyróżnia się, w zależności od strony decydującej o cenie, tzw. *posted price discrimination* oraz *participative price discrimination* (Wu i in., 2012, s. 106). Jak podają badacze, kontrola nad płaconą ceną wpływa na większy stopień akceptacji przez konsumentów drugiej z wymienionych form różnicowania cen (Haws, Bearden, 2006).

Istotną cechą mechanizmu PWYW jest całkowita swoboda kupującego w zakresie ustalania płaconej ceny, w tym przypadku zatem istota partycypacji w ustalaniu ceny jest realizowana w największym stopniu. Widoczny jest związek z taktyką ceny zerowej (*zero pricing*) (Kim, Kaufmann, Stegemann, 2014, s. 411), która wbrew pozorom odpowiednio użyta może skutkować wzrostem zainteresowania ofertą i trwałością relacji z oferentem (Bondos, 2015). Słowa Andersona (2011) o tym, że zrozumienie idei „za darmo” warunkuje „rządzenie rynkiem jutra i zachwianie dzisiejszym”, to niewątpliwie wskazanie na potencjał pozornie nieuzasadnionej ekonomicznie opcji darmowych transakcji.

Na pierwszy rzut oka mechanizm PWYW trudno uznać za obiecujący, ponieważ istnieje oczywiste ryzyko dla sprzedawcy, że otrzyma on cenę niższą niż koszty wytworzenia produktu (Kim i in., 2014, s. 412). Tego typu obawy w świetle literatury

wydają się jednak nie w pełni uzasadnione, ponieważ badacze zagadnienia dostarczają czytelnym dowodów na to, że PWYW może być opłacalną alternatywą mechanizmu cenowego (Hilbert, Suessmair, 2015, s. 549). Słowem kluczem jest „może” – poszczególne wyniki wskazują bowiem na pewne uwarunkowania skuteczności PWYW w wymiarze finansowym. Przede wszystkim należy podkreślić, że najnowsze badania wielokrotnie wskazały, iż cena płacona przez kupującego w ramach PWYW jest istotnie różna od zera (Riener, Traxler, 2012; Gneezy i in., 2010; Gneezy i in., 2012). Zasadność istnienia stale otwartego pytania o racjonalność konsumentów znajduje zatem potwierdzenie również w badaniach nad skutecznością PWYW. Konsument będący kwintesencją *homo oeconomicus* powinien egoistycznie wykorzystywać okazje do legalnego otrzymywania produktów/usług za darmo. Jednakże nie tylko badania empiryczne wskazują na opłacalność partycypacji kupujących w ustalaniu ceny zakupu, również na rynku istnieją realne przykłady. Wśród czynników motywujących nabywców do wskazywania ceny niezerowej badacze wskazują m.in. kwestię uczciwości, satysfakcję, lojalność, świadomość cen, cenę odniesienia, altruizm oraz normy społeczne (Hilbert, Suessmair, 2015; Kim i in., 2009). Ciekawą kwestię wskazał również Mak z zespołem – jego zdaniem jest to dla kupujących wiarygodne zagrożenie ponownego zastosowania przez oferentów stałych cen (Mak, Zwick, Rao, 2010).

Za jeden z najbardziej znanych przykładów uważa się sprzedaż albumu *In Rainbows* przez zespół Radiohead w 2007 roku, który był udostępniony na stronie internetowej zespołu, a fani mogli go kupić za dowolną, ustaloną przez siebie cenę. W efekcie akcji sprzedażowej opartej na mechanizmie PWYW zespół sprzedał 3 mln płyt, zarabiając więcej niż łącznie na sprzedaży swoich wcześniejszych albumów (Hilbert, Suessmair, 2015, s. 542). Należy jednak podkreślić zasadność ograniczonego optymizmu w zakresie przewidywania rezultatów prowadzenia tego typu sprzedaży. Rezultat nowości należy traktować jako czynnik w dużym stopniu wpływający na pozytywny efekt PWYW – istnieje obawa, że im częściej takie rozwiązanie będzie oferowane konsumentom, tym korzyści dla sprzedawców będą mniejsze. Jako pierwsi badania w zakresie długoterminowych rezultatów PWYW przeprowadzili Riener i Traxler – analiza funkcjonowania mechanizmu PWYW w restauracji objęła okres 2 lat i wykazała niewielki spadek płatności PWYW od momentu otwarcia restauracji, wskazano również na stabilizację poziomu cen na pozytywnym poziomie (Riener, Traxler, 2012, s. 482). Z kolei Schons z zespołem w swoich badaniach wykazała, że przy każdej z trzech kolejnych transakcji zakupu klienci podawali niższą cenę, po trzecim zakupie zaś cena ustalana według PWYW osiągała stabilny poziom (Schons i in., 2014, s. 35). Zdaniem zespołu badawczego wynika to z faktu, że sukces finansowy jednorazowego zastosowania mechani-

zmu PWYW nie zapewnia długoterminowej rentowności tego mechanizmu cenowego w przypadku produktów częstego zakupu (Schons i in., 2014, s. 35). W literaturze wskazuje się również na strukturę kosztów jako czynnik warunkujący opłacalność PWYW – do mechanizmu bardziej pasują produkty o wysokich kosztach stałych, ale niskich zmiennych (Kim i in., 2009, s. 55), co więcej, w takim przypadku badacze zalecają podawanie do wiadomości konsumentów informację o kosztach stałych, co przekłada się na cenę konsumenta odzwierciedlającą poziom kosztów (Greiff, Egbert, Xhangolli, 2013). Asymetria w wiedzy na temat kosztów oferenta ma mniejsze znaczenie w przypadku produktów sprzedawanych na dużą skalę.

Inną ważną kwestią, na którą zdaniem autorki warto zwrócić uwagę, jest potrzeba wyraźnego odróżnienia dwóch kwestii związanych z oczekiwaną skutecznością PWYW – osiąganie ceny niezerowej oraz satysfakcjonujących zysków ze sprzedaży. Nie są to kwestie tożsame, a oczekiwania w tym zakresie zależą w dużej mierze od zrozumienia istoty mechanizmu PWYW przed decydujących się na niego oferentów. Aby PWYW było korzystne zarówno dla kupujących, jak i sprzedającego, akceptowana musi być średnia cena niższa niż wcześniejsza cena stała, ale jednocześnie wymagane jest wygenerowanie wyższych przychodów z tytułu nowo wykreowanego popytu (Hinterhuber, Liozu, 2014, s. 417).

2. Mechanizm *Pay What You Want* w praktyce rynkowej – wyniki badania

2.1. Metodyka badania

Próba badawcza licząca 220 osób została dobrana w sposób celowy. Zamiarem było stworzenie grupy jednorodnej pod względem znajomości produktu/usługi uwzględnionego w scenariuszu badania (zakup biletu w kinie). Autorka uznała, że kino jest wystarczająco powszechną formą spędzania wolnego czasu dla młodych konsumentów (20–25 lat), aby uczestnicy badania mogli sensownie odnieść się do pytań w kwestionariuszu ankiety (ważna była m.in. cena odniesienia, którą stanowiła cena biletu płaconą przez respondenta podczas ostatniej wizyty w kinie). W próbie przeważały kobiety (68,6%), najsilniej reprezentowane były trzy- i czteroosobowe gospodarstwa domowe.

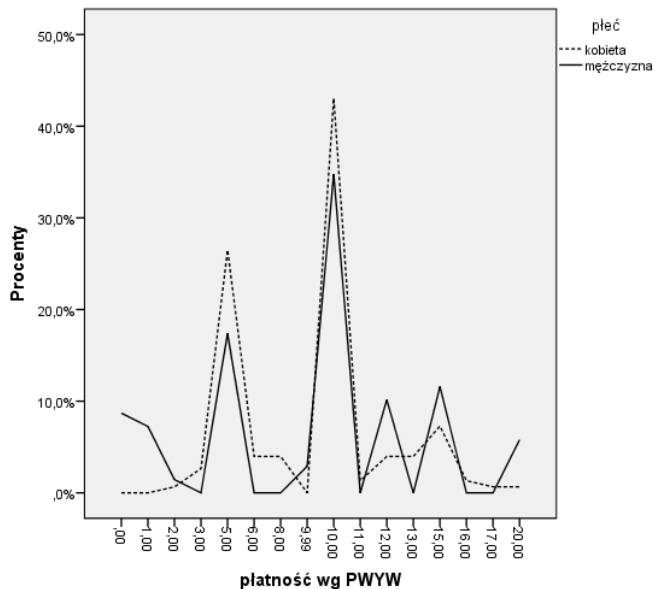
Scenariusz badania został opracowany samodzielnie przez autorkę, elementem zaczerpniętym z literatury (i również nieco zmodyfikowanym na potrzeby badania) są skale pomiarowe użyte do stworzenia kwestionariusza (Hilbert, Suessmair, 2015; Kim i in., 2009).

Uczestnicy badania mieli zapoznać się z opisem sytuacji, a następnie wypełnić kwestionariusz ankiety. Opis sytuacji był następujący: „Jest Pan/Pani w kinie, oczekując w kolejce do kasy, aby kupić bilet na wybrany wcześniej film. Zakup biletu jest jednak nietypowy, opiera się na następujących zasadach: klient sam ustala cenę, którą chciałby zapłacić za bilet – klient ma prawo podać dowolną cenę, nawet równą zero zł (darmowy bilet)”. Pytanie o cenę akceptowaną przez respondenta, jak również cenę odniesienia, miało charakter pytania otwartego.

2.2. Wyniki badania

Wbrew obawom sceptyków wdrażania mechanizmu PWYW, darmowego biletu oczekiwała znikoma część uczestników, średnia cena płatności statystycznie istotnie różniła się od zera ($p < 0,01$). Ceny na poziomie zero zł oraz wysokie ceny (20 zł) były wskazywane przez mężczyzn, kobiety zaś wskazywały akceptowane ceny w przedziale od kilku do kilkunastu złotych. Jednak w ujęciu ogólnym na podstawie kryterium płci pomiędzy średnią ceną nie zidentyfikowano różnicy statystycznie istotnej (rysunek 1).

Rysunek 1. Procentowy rozkład wskazań poziomu płatności a płeć respondenta

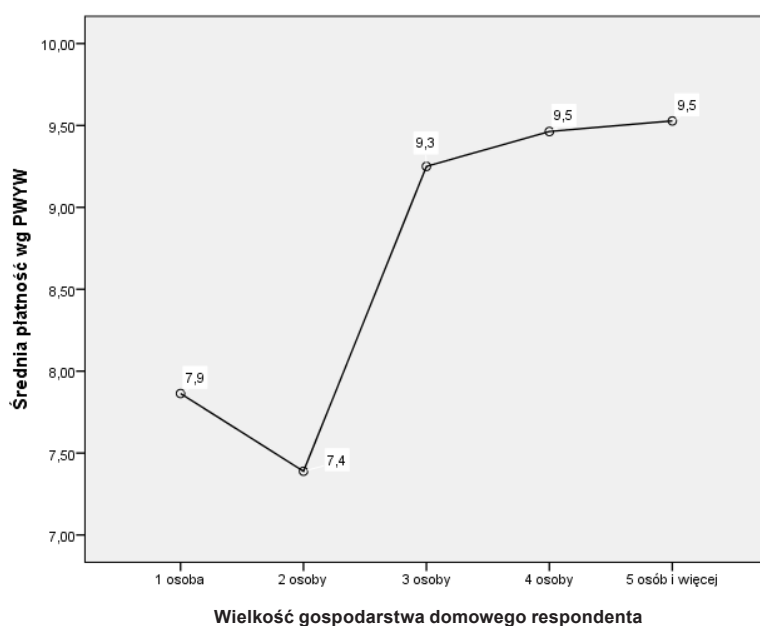


Źródło: opracowanie własne.

W zależności od wielkości gospodarstwa domowego respondenta różnice statystycznie istotne ($p < 0,05$) wystąpiły w przypadku dwuosobowych gospodarstw podających średnio cenę 7,4 zł w stosunku do gospodarstw trzy-, cztero- i pięcioosobowych (rysunek 2).

Ważną kwestią wpływającą na zasadność stosowania swobodnego cenowego mechanizmu partycypacyjnego, jakim jest PWYW, stanowi orientacja w odniesieniu do ceny klienta do aktualnej ceny biletu. Identyfikacja takiej relacji jest niezbędna do oszacowania możliwych do osiągnięcia zysków ze sprzedaży, a w pierwszej kolejności możliwości pokrycia kosztów.

Rysunek 2. Średnie płatności w zależności od wielkości gospodarstwa domowego respondenta (zł)

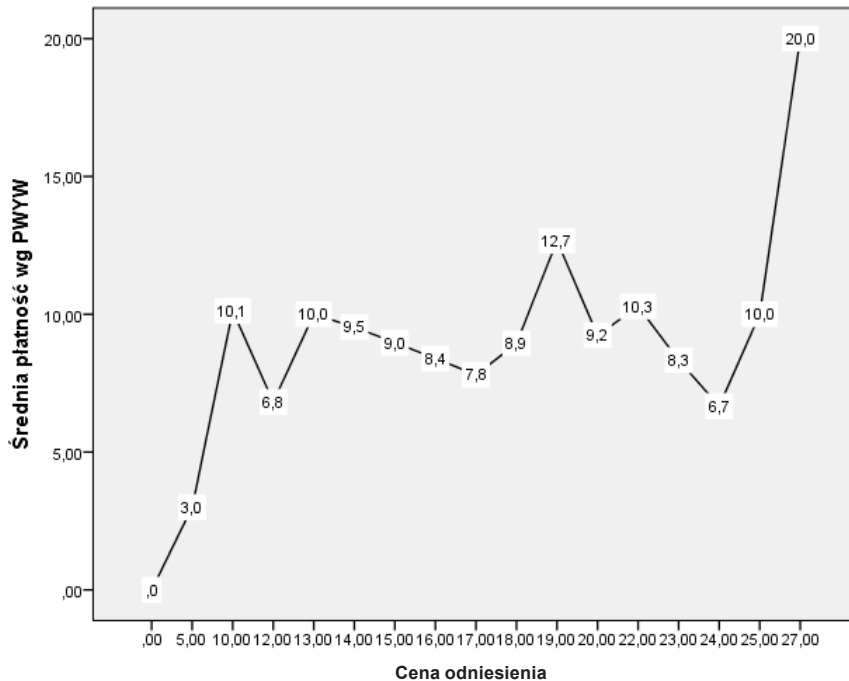


Źródło: opracowanie własne.

Uczestnicy badania w pierwszej kolejności wskazywali własne propozycje cenowe, dopiero w dalszej części badania podawali cenę biletu, jaką płacili podczas swojej ostatniej wizyty w kinie. Wykresy 3 i 4 pokazują relacje obu cen. W ujęciu wartościowym (rysunek 3) widoczne jest pewne pasmo zmienności poziomu podawanej przez respondentów ceny – w przypadku ceny ostatnio płaconej w przedziale 10–25 zł

klienci wskazywali cenę 6,7–12,7 zł. Bardzo niska cena odniesienia (5 zł) oraz wysoka (27 zł) wywoływały u respondenta chęć zapłaty ceny wykraczającej (in plus lub in minus) poza wspomniany przedział.

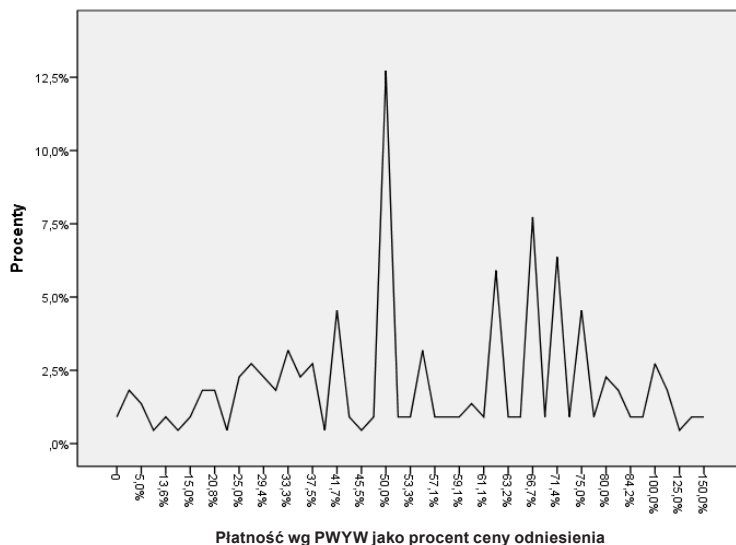
Rysunek 3. Średnia cena płatności a cena odniesienia (zł)



Źródło: opracowanie własne.

Natomiast ujęcie procentowe (rysunek 4) wskazuje, że najczęściej podawana kwota płatności stanowiła 50% ceny odniesienia (średnia wartość ceny odniesienia to 16,8 zł, dominanta 20,0 zł).

Rysunek 4. Stosunek ceny płatności do ceny odniesienia



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Uwzględniając przedmiot wybrany przez autorkę w scenariuszu badania (bilet do kina), niemożliwe było nawiązanie do wniosków ze światowej literatury, dotyczących zagrożenia mechanizmu PWYW dla sprzedaży drogich produktów. Bilet do kina to stosunkowo tania forma spędzania wolnego czasu i do takiej (tzn. niskiej) „półki cenowej” należy odnosić sformułowane poniżej wnioski.

Na podstawie zaprezentowanych wyników badania można sformułować kilka wniosków o charakterze praktycznym:

1. Wykorzystywanie mechanizmu PWYW nie prowadzi do darmowej sprzedaży, tylko nieliczni konsumenci mając swobodę ustalania cen, oczekują otrzymania produktu/usługi bezpłatnie.
2. Mechanizm PWYW nie jest bezwzględny zagrożeniem dla zysków sprzedawcy, jednak skuteczność takiej partycypacji nabywcy w ustalanie cen wydaje się uzależniona od doświadczeń konsumenta w zakresie wcześniej płaconej ceny – dopiero po przekroczeniu pewnego powszechnego poziomu ceny odniesienia cena ustalana przez kupujących widocznie wzrastała. Bez

wątpienia jednak zalecana jest duża ostrożność w formułowaniu jednoznacznej zależności pomiędzy ceną referencyjną a ceną podawaną przez klienta. Jeżeli cena konkretnego wycenianego przez klienta produktu widocznie przekracza przeciętną cenę rynkową, wówczas można liczyć na zaakceptowanie przez nabywcę ceny wykraczającej poza 50% tej średniej ceny rynkowej. Przykład biletu kinowego pokazuje, że w przypadku jego wysokiej ceny (27 zł) klienci akceptowali cenę najwyższą spośród wszystkich propozycji – 20 zł, co stanowi 100% średniej ceny normalnego biletu do kina. Pytanie, czy 100% średniej ceny rynkowej usatysfakcjonuje oferenta, który dotychczas uzyskiwał wyższą cenę od swoich klientów?

3. Nie należy rozpatrywać skuteczności mechanizmu PWYW wyłącznie przez pryzmat ceny podanej przez kupującego, a tym bardziej oczekiwać, że podana dobrowolnie cena będzie zbieżna z ceną rynkową oferty. Pozytywne efekty takiego rozwiązania przejawiają się w niematerialnych aspektach funkcjonowania sprzedawcy na rynku, tj. jego wizerunku jako podmiotu uczciwego cenowo oraz pozytywnym *word of mouth*; wydaje się również, że aspekt nowości może mieć pozytywny wpływ na pozycję rynkową sprzedawcy – dopóki takie rozwiązanie cenowe nie jest powszechną praktyką, działa ono jak magnes przyciągający konsumentów. Nie ulega jednak wątpliwości, że operowanie ceną jest stosunkowo łatwym do skopiowania (ponieważ widocznym) rozwiązaniem, dlatego odrębną kwestią jest pomysł na utrzymanie przez sprzedawcę relacji z klientem. Pewnym rozwiązaniem wydaje się wdrażanie programu lojalnościowego opartego na mechanizmie PWYW – co prawda wówczas ograniczy się grupa osób uprawnionych do swobodnego ustalania cen, ale uzyska się lojalność tych uprzywilejowanych nabywców. To tylko jeden z przykładów na wykorzystanie potencjału, jaki niewątpliwie posiada partycypacyjny mechanizm ustalania cen. Jednak potencjał ten dostrzegą tylko ci sprzedawcy, którzy nie są skoncentrowani wyłącznie na wyniku ujętym w liczbach.

Autorka jest świadoma ograniczeń przedstawionego badania. Bez wątpienia wskazane jest poszerzenie próby o osoby reprezentujące inne grupy wiekowe w celu sprawdzenia ewentualnych skłonności poszczególnych segmentów do preferowania określonego poziomu cen, w tym oczekiwania darmowego zakupu. Inną kwestią, wymagającą uwzględnienia w dalszych badaniach, jest przedmiot transakcji, który w ramach mechanizmu PWYW zostaje poddawany przez respondentów samodzielnej wycenie. Należy pamiętać, że te dwie wyżej wskazane kwestie są ze sobą po-

wiązane, ponieważ heterogeniczność badanej próby ogranicza swobodę badacza w zakresie wyboru wycenianego produktu/usługi – powodem jest wymóg jego znajomości przez wszystkich respondentów. Nieznajomość wycenianego produktu może istotnie zniekształcać wynik badania opartego na mechanizmie PWYW, którego nie należy mylić z metodą PSM (*Price Sensitivity Measurement*).

W kontekście opłacalności mechanizmu cenowego PWYW niewątpliwie należałoby zgłębić jego długoterminowe oddziaływanie na kondycję finansową sprzedawcy. Sam korzystny wizerunek nie pomoże przetrwać na konkurencyjnym rynku, jeśli ustalona przez klienta cena nie zapewnia stabilnego rozwoju oferenta.

Literatura

- Anderson, Ch. (2011). *Za darmo. Przyszłość najbardziej radykalnej z cen*. Kraków: Znak.
- Bondos, I. (2015). Tanio, taniej, za darmo – strategia niskich cen a cena zerowa. *Handel Wewnętrzny*, 5, 81–90.
- Gneezy, A., Gneezy, U., Nelson, L.D., Brown, A. (2010). Shared Social Responsibility: A Field Experiment in Pay-What-You-Want Pricing and Charitable Giving. *Science*, 329, 325–327.
- Gneezy, A., Gneezy, U., Riener, G., Nelson, L.D. (2012). Pay-what-you-want, identity and self-signaling in markets. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109 (19), 7236–7240.
- Greiff, M., Egbert, H., Xhangolli, K. (2013). Pay What You Want – But Pay Enough! Information Asymmetries and PWYW-Pricing. *Paper Series in Economics*, 193–204.
- Grewal, D., Ailawadi, K.L., Gauri D., Hall, K., Kopalle, P., Robertson, J.R. (2011). Innovations in Retail Pricing and Promotions. *Journal of Retailing*, 87 (1), 43–52.
- Haws, K.L., Bearden, W.O. (2006). Dynamic pricing and consumer fairness perceptions. *Journal of Consumer Research*, 33, 3, 304–311.
- Hilbert, L.P., Suessmair, A. (2015). The Effects of Social Interaction and Social Norm Compliance in Pay-What-You-Want Situations. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, 548–556.
- Hinterhuber, A., Liozu, S.M. (2014). Is innovation in pricing your next source of competitive advantage? *Business Horizons*, 57 (3), 413–423.
- Hinz, O., Hann, I.-H., Spann, M. (2011). Price discrimination in e-commerce? An examination of dynamic pricing in name-your-own price markets. *MIS Quarterly*, 35 (1), 81–98.
- Kim, J.-Y., Natter, M., Spann, M. (2009). Pay What You Want: A New Participative Pricing Mechanism. *Journal of Marketing*, 93 (1), 44–58.
- Kim, J.-Y., Kaufmann, K., Stegemann, M. (2014). The impact of buyer–seller relationships and reference prices on the effectiveness of the pay what you want pricing mechanism. *Marketing Letters*, 25 (4), 409–423.

- Krzyżanowska, M., Tkaczyk, J., „Płać, ile chcesz” jako innowacyjny mechanizm kształtowania ceny – stan badań. *Logistyka*, 2, 1244–1250.
- Mak, V., Zwick, R., Rao, A. (2010). “Pay what you want” as a profitable pricing strategy: Theory and experimental evidence. *Proceedings of the management science and operations seminar series*, Cambridge, UK: Cambridge University.
- Riener, G., Traxler, C. (2012). Norms, moods, and free lunch: longitudinal evidence on payments from a pay-what-you-want restaurant. *The Journal of Socio-Economics*, 41 (4), 476–483.
- Schons, L.M., Rese, M., Wieseke, J., Rasmussen, W., Weber, D., Strotmann, W.-Ch. (2014). There is nothing permanent except change—analyzing individual price dynamics in “pay-what-you-want” situations. *Marketing Letters*, 25 (1), 25–36.
- Wu, Ch.-Ch., Liu, Y.-F., Chen, Y.-J., Wang, C.-J. (2012). Consumer responses to price discrimination: Discriminating bases, inequality status, and information disclosure timing influences. *Journal of Business Research*, 65, s. 106–116.

FUNCTIONALITY OF PARTICIPATIVE PRICE MECHANISM – PAY WHAT YOU WANT

Abstract

This article aims to verify the findings from scientific literature about the functions of Pay What You Want (PWYW) mechanism. It is a form of participative price mechanism that gives the buyer the greatest impact on the level of paid price. The author presented the results of her own study based on scenario method, the main conclusion is that the sellers' fear about the result of applying PWYW in the form of buyers' request of free products / services is unfounded. In the last part of the article practical conclusions regarding the potential of the analyzed price mechanism are presented.

Translated by Ilona Bondos

Keywords: price, pricing, participative pricing, innovative pricing, Pay What You Want

JEL Codes: M31



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-03

Iwona Czerska*

FUNKCJONOWANIE EKONOMICZNEGO UNIWERSYTETU DZIECIĘCEGO W KONTEKŚCIE KSZTAŁTOWANIA ŚWIADOMOŚCI EKONOMICZNEJ I ZACHOWAŃ PRZEDSIĘBIORCZYCH POLSKIEGO SPOŁECZEŃSTWA

STRESZCZENIE

W dobie społeczeństwa informacyjnego i dynamicznego rozwoju usług edukacyjnych orientacja na najmłodszego klienta jako konsumenta wiedzy ekonomicznej zyskuje coraz bardziej na znaczeniu. Ekonomiczny Uniwersytet Dziecięcy (dalej: EUD) jako ogólnopolski projekt edukacji ekonomicznej skierowany do uczniów klas piątych i szóstych szkół podstawowych, działając na podstawie koncepcji marketingu społecznego i partnerskiego, buduje pozytywne relacje uczelni wyższych z otoczeniem. Uczelnie wyższe, środowisko lokalne i praktyka biznesu to trzy filary projektu EUD. Nauka ekonomii poprzez zabawę, czyli formuła *edutainment* – wykład, warsztaty, prezentacje prac – to innowacyjny pomysł na zdobywanie i doskonalenie wiedzy ekonomicznej, a także na kształcenie umiejętności działania w zespole. O słuszności realizacji przedsięwzięcia i rozszerzania współpracy świadczą pozytywne wyniki ewaluacji projektu EUD wśród dzieci i ich rodziców.

Słowa kluczowe: Ekonomiczny Uniwersytet Dziecięcy, *edutainment*, marketing społeczny, marketing partnerski

Wprowadzenie

W obliczu dynamicznie zmieniającego się otoczenia rynkowego, w którym muszą funkcjonować konsumenci, przede wszystkim ci najmłodsi, a także współ-

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, adres e-mail: iwona_czerska@hotmail.com.

czesne organizacje, sektor usług edukacyjnych kieruje coraz częściej swoją ofertę do młodszej grupy wiekowej. Dzieje się tak w wyniku globalizacji i niekorzystnych zmian demograficznych, co przekłada się na zmiany w zachowaniach konsumentów. Uczelnie wyższe, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom młodego pokolenia, angażują się do współpracy w różnych ogólnopolskich projektach edukacyjnych. Nauka w szkole to już za mało dla niektórych uczniów, którzy oczekują szerszej, pogłębionej wiedzy w zakresie ekonomii, zarządzania, marketingu. W odpowiedzi na potrzeby ambitnych nastolatków różne organizacje tworzą sprzyjające warunki do nauki, proponując innowacyjne metody nauczania, jak np. formułę *edutainment*, czyli naukę poprzez zabawę. Ta forma zdobywania wiedzy jest jednym z warunków ogólnopolskiego projektu edukacyjnego, a mianowicie Ekonomicznego Uniwersytetu Dziecięcego (dalej: EUD).

Celem niniejszego opracowania jest próba oceny funkcjonowania EUD w kontekście budowania świadomości ekonomicznej obywateli. W artykule opisano założenia projektu EUD, a także zwrócono uwagę na korzyści dla różnych grup interesariuszy płynące z ich współpracy w ramach omawianego przedsięwzięcia. Przedstawiono wyniki ewaluacji projektu EUD w zakresie oceny zajęć dla dzieci i rodziców.

1. Założenia projektu EUD

Ekonomiczny Uniwersytet Dziecięcy zainaugurował działalność w Warszawie w 2008 roku, natomiast od września 2009 roku funkcjonuje w całym kraju. Projekt prowadzony jest przez Fundację Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych we współpracy z lokalnymi partnerami, czyli ośrodkami akademickimi. Obecnie w ramach projektu współpracuje 7 ośrodków lokalnych, ale nie ze wszystkimi dotychczasowymi ośrodkami udało się na dłużej utrzymać współpracę. W tabeli 1 zobrazowano zestawienie ośrodków lokalnych współpracujących w ramach projektu EUD, horyzont czasowy tej współpracy oraz liczbę edycji.

Działalność EUD, której trzy filary stanowią uczelnie wyższe (wykładowcy akademicy, studenci jako wolontariusze), środowisko lokalne (dzieci i ich rodzice) oraz praktyka biznesu (lokalni przedsiębiorcy, firmy, organizacje), oparta jest na koncepcji marketingu społecznego i partnerskiego zarazem. Partnerem strategicznym projektu jest Narodowy Bank Polski. Przedsięwzięcie, nad którym patronat honorowy pełni Ministerstwo Edukacji Narodowej, ma na celu popularyzację wiedzy i bu-

dowanie świadomości ekonomicznej wśród dzieci już od najmłodszych lat. Oferta edukacyjna EUD skierowana jest do uczniów klas piątych i szóstych szkół podstawowych. Równolegle odbywają się spotkania dla rodziców z zakresu wychowania i kształtowania relacji rodzic–dziecko (O Projekcie, 2015).

Tabela 1. Uczelnie wyższe jako partnerzy lokalni EUD

Ośrodek lokalny / uczelnia	Rok rozpoczęcia	Rok zakończenia	Liczba edycji
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie	2008	nadal	16
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach	2009	nadal	13
Uniwersytet w Białymstoku	2009	nadal	13
Ośrodek w Belchatowie, we współpracy z Urzędem Miasta Belchatowa	2009	2011	4
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	2011	nadal	10
Wyższa Szkoła Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach	2011	2014	6
Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie	2012	2015	6
Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie	2012	2013	2
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	2013	nadal	5
Uniwersytet Szczeciński	2014	nadal	3
Uniwersytet Gdański	2015	nadal	1

Źródło: opracowanie własne.

Według Zalewskiej (2009) z Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie EUD jest przykładem nauczania permanentnego dzieci i ich rodziców. Edukacja permanentna jest również nazywana jako kształcenie permanentne, kształcenie ustawiczne, kształcenie ciągle, edukacja ustawiczna, edukacja całościowa, kształcenie całościowe, kształcenie nieustające, dalsze kształcenie, oświata nieustająca (Wolicki, 2012, s. 12). Wszystkie wymienione nazwy oddają wiernie ideę tej formy edukacji polegającej na ciągłym zdobywaniu wiedzy, doskonaleniu swoich umiejętności i kwalifikacji aż do końca życia. Projekt EUD doskonale wpisuje się w ten proces kształcenia i wychodzi naprzeciw oczekiwaniom polskiego społeczeństwa.

Pacut (2014) z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie wymienia projekt EUD jako jeden z przykładów kształcenia pozaformalnego w zakresie przedsiębiorczości społecznej w Polsce. Jako wybrana inicjatywa edukacyjna EUD zwraca uwagę nowatorską formą i metodami kształcenia, które można wykorzystać w procesie edukacji w zakresie gospodarki społecznej.

Edycja EUD to cykl sześciu półtoragodzinnych spotkań w semestrze, które odbywają się średnio co dwa tygodnie. Problematyka zajęć koncentruje się wokół zagadnień z zakresu zarządzania, ekonomii, marketingu, historii gospodarczej, psychologii i etyki biznesu. Spotkania dla dzieci mają charakter interaktywny (formuła *edutainment*), są połączeniem wykładu, warsztatu i publicznej prezentacji wyników pracy grupowej. Poprzez taką formę nauki uczniowie lepiej przyswajają i doskonalą wiedzę ekonomiczną, są twórczy, uczą się od siebie nawzajem (Czerska, 2013, s. 50–51).

Wykorzystywane formuły *edutainment* w procesie edukacji posiada znacznie więcej zalet, chociażby przyspieszanie i utrwalanie pożądanych postaw społecznych. Można wymienić ponadto wysoką skuteczność w przekazywaniu wiedzy i umiejętności, a także efektywne kreowanie poglądów, zachowań i wzorców postępowania (Polak, 2007). Według różnych autorów, zarówno polskich, jak i zagranicznych, *edutainment* jest nowym trendem w edukacji, efektywną, innowacyjną metodą edukacji przyszłości (Kar, 2013), (Skibińska, 2010, s. 57–65), (Uskov, Howlett, Jain, 2015).

Nad organizacją i prawidłowym przebiegiem spotkań w danym ośrodku EUD czuwa koordynator projektu, czyli opiekun lokalny. W pracach projektowych pomagają koordynatorowi tzw. pomocnicy, czyli współorganizatorzy przedsięwzięcia. Za filmowanie i fotografowanie zajęć dzieci odpowiada ekipa filmująco-fotografująca. Ważną rolę w projekcie odgrywają także wolontariusze, czyli studenci macierzystej uczelni bądź innych uczelni zaprzyjaźnionych z danym ośrodkiem EUD. Ich rolą jest moderowanie grup warsztatowych oraz opieka nad nimi w trakcie trwania spotkania.

Zajęcia dla dzieci prowadzą nauczyciele akademicki partnerskich uczelni, tzw. eksperci lokalni oraz eksperci zewnętrzni. Spotkania dla rodziców i opiekunów prowadzone są również przez wykładowców akademickich, a także psychologów. Materiały ze spotkań, tj. prezentacje, miniskrypty (słowa kluczowe), czyli najważniejsze definicje do wykładu, a także zdjęcia i filmy, publikowane są na stronie internetowej EUD po każdych zajęciach. W serwisie EUD można znaleźć ponadto biogramy ze zdjęciem wszystkich ekspertów, programy zajęć dla dzieci i rodziców, regulamin projektu, kolejne numery Magazynu Młodego Menedżera „Ekonopedia”, konkursy, a także forum dyskusyjne.

Na ostatnich zajęciach edycji młodzi studenci piszą test wiedzy, który obejmuje zagadnienia z pięciu spotkań. Test jest wprawdzie nieobowiązkowy, ale zazwyczaj przystępują do niego wszyscy uczniowie będący na spotkaniu finałowym. Podczas sprawdzania testu przez wolontariuszy o swojej drodze do sukcesu opowiada zaproszony gość – praktyk biznesu. Dla trzech najlepszych uczniów, którzy uzyskali naj-

większą liczbę punktów, a także odpowiednią frekwencję (obecność na co najmniej 4 z 6 spotkań), przewidziane są wartościowe nagrody rzeczowe.

2. Korzyści ze współpracy w ramach EUD

Współpraca interesariuszy w ramach EUD przynosi im wiele wymiernych korzyści, które zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Korzyści ze współpracy w ramach EUD dla różnych grup interesariuszy

Grupa interesariuszy	Korzyści
1	2
Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych	– kształtowanie pozytywnego wizerunku jako organizacji non profit; – budowanie lojalności uczelni partnerskich (marketing partnerski); – budowanie wzajemnego zaufania w relacjach zarówno z otoczeniem zewnętrznym, jak i środowiskiem wewnętrznym organizacji
Narodowy Bank Polski	– upowszechnienie wiedzy o zasadach funkcjonowania rynku finansowego; – kształtowanie postaw sprzyjających stabilności i rozwojowi rynku finansowego; – zwiększenie znajomości zagadnień ekonomicznych w społeczeństwie, w tym roli i misji NBP, polityki pieniężnej, instytucji finansowych, Unii Gospodarczej i Walutowej; – kształtowanie odpowiedzialności przy podejmowaniu decyzji finansowych, w tym zarządzaniu budżetem domowym; – popularyzowanie wiedzy na temat dziedzictwa ekonomicznego; – promowanie nowoczesnych postaw u najmłodszych wpływających na kształtowanie kapitału społecznego związanego z rozwojem gospodarczym; – wzmocnienie pozycji NBP jako jednego z najważniejszych banków centralnych zajmujących się edukacją ekonomiczną
Koordynator EUD	– nowe doświadczenie edukacyjno-zawodowe; – nowe kompetencje w zakresie koordynowania projektu edukacyjnego; – budowanie pozytywnych relacji z interesariuszami projektu; – nawiązywanie nowych kontaktów biznesowych; – współpraca z nauczycielami akademickimi i niezależnymi ekspertami z dziedziny ekonomii i zarządzania; – współpraca ze szkołami podstawowymi; – współpraca z lokalnymi mediami; – rozpoznawalność wśród partnerów projektu; – udział w konferencjach i seminariach poświęconych edukacji najmłodszych
Pomocnicy / współorganizatorzy EUD	– nowe doświadczenie organizacyjne; – współpraca z koordynatorem projektu; – współpraca z nauczycielami akademickimi i niezależnymi ekspertami z dziedziny ekonomii i zarządzania; – umocnienie pozycji na uczelni

1	2
Studenci EUD	– zdobywanie wiedzy ekonomicznej; – kształtowanie postaw sprzyjających przedsiębiorczości; – popularyzowanie wiedzy na temat historii pieniądza; – kształtowanie umiejętności pracy w zespole; – nawiązywanie nowych znajomości; – zdjęcia i filmy z każdych zajęć; – wartościowe nagrody rzeczowe dla najlepszych studentów każdej edycji; – pierwszeństwo przyjęcia na kolejną edycję dla kontynuujących uczniów
Rodzice / opiekunowie dzieci	– możliwość uczestniczenia w wykładach na terenie uczelni; – zdobywanie wiedzy psychologicznej na temat kształtowania relacji rodzic–dziecko; – konstruktywne spędzenie czasu oczekiwania na dziecko
Wykładowcy akademicy (eksperci lokalni i zewnętrznii)	– doświadczenie w pracy z dziećmi; – współpraca w ramach ogólnopolskiego projektu edukacyjnego; – nawiązanie nowych relacji na uczelni; – propozycje przeprowadzenia zajęć w ramach EUD od uczelni partnerskich; – bezpośredni kontakt z rodzicami na wykładzie
Uczelnie partnerskie	– kształtowanie pozytywnego wizerunku w środowisku lokalnym; – budowanie lojalności otoczenia bliższego; – wzrost konkurencyjności wśród uczelni lokalnych; – rozpoznawalność w skali kraju; – propozycje koordynowania kolejnych projektów edukacyjnych; – współpraca z biznesem; – angażowanie studentów danej uczelni jako wolontariuszy
Ekipa filmująco-fotografująca	– nowe doświadczenie w pracy z dziećmi; – poznanie i wykorzystywanie nowych programów do obróbki zdjęć i filmów; – rozpoznawalność na rynku lokalnym
Wolontariusze	– udział w prestiżowym ogólnopolskim projekcie edukacyjnym; – nowe doświadczenie w pracy z dziećmi; – podniesienie swoich kwalifikacji w zakresie monitorowania i koordynowania grup warsztatowych; – współpraca z nauczycielami akademickimi; – zaświadczenie o wykonywaniu prac wolontaryjnych, zawierające opinię koordynatora
Praktycy biznesu	– kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy/organizacji w otoczeniu lokalnym; – współpraca z sektorem edukacji; – nawiązywanie nowych kontaktów

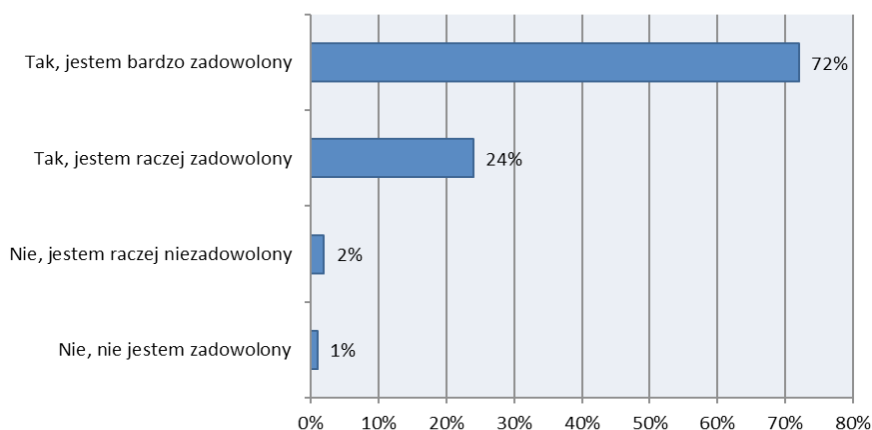
Źródło: opracowanie własne na podstawie doświadczeń Autorki z koordynowania EUD; (Dofinansowanie..., 2015); (Rola..., 2006); (Strategia..., 2010); (Zostań wolontariuszem..., 2015).

3. Ocena projektu EUD

W roku szkolnym 2014/2015 w siedmiu ośrodkach lokalnych EUD – w Katowicach, Wrocławiu, Warszawie, Białymstoku, Poznaniu, Rzeszowie i Szczecinie – przeprowadzono ewaluację projektu EUD w zakresie oceny zajęć. Dobór respondentów był celowy, a próba badawcza objęła łącznie 485 uczniów i 223 rodziców. Badanie mające charakter ankietyzacji przeprowadzono na spotkaniu finałowym edycji we wszystkich ośrodkach. Dzieci oceniały stopień zadowolenia z udziału w zajęciach, wykorzystując skalę Likerta. Oceniały również stopień trudności języka używanego przez ekspertów podczas zajęć, warsztaty, a także materiały uzupełniające do zajęć. Rodzice natomiast wystawiali oceny poszczególnym wykładom oraz określali stopień zadowolenia z uczestnictwa w spotkaniach.

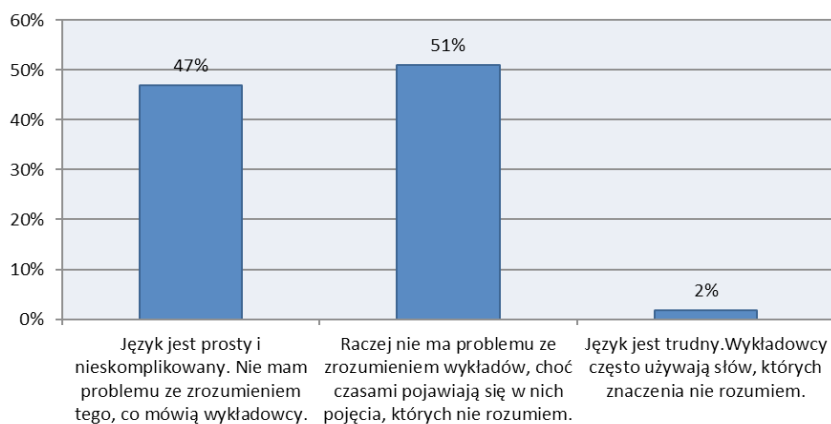
Na podstawie łącznych wyników aż 96% ankietowanych studentów było zadowolonych z uczestnictwa w zajęciach EUD, w tym 72% odczuwało satysfakcję na najwyższym poziomie (rysunek 1). Dla zdecydowanej większości dzieci (98%) sposób komunikacji osób prowadzących zajęcia był przystępny, a zaledwie 2% ankietowanych oceniło język jako trudny i mało zrozumiały (rysunek 2).

Rysunek 1. Zadowolenie studentów EUD z udziału w zajęciach



Źródło: (Wyniki..., 2015).

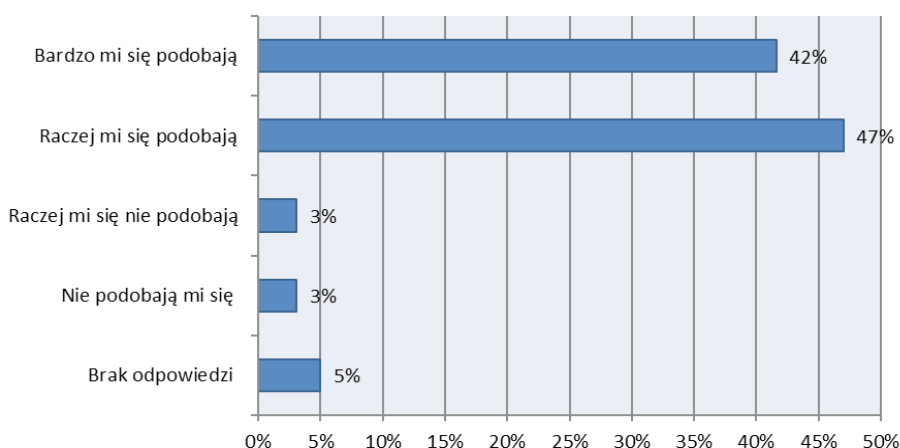
Rysunek 2. Ocena języka wykładowego przez studentów EUD



Źródło: (Wyniki..., 2015).

Ocena zajęć warsztatowych przez młodych beneficjentów wypadła bardzo korzystnie, gdyż aż 91% z nich oceniło pozytywnie taką formę zajęć, a zaledwie 6% respondentów nie było zadowolonych. Równie pozytywnie wypadła ocena materiałów pomocniczych do zajęć, w tym Magazynu Młodego Menedżera „Ekonopedia”, prezentacji wykładowców, miniskryptów, czyli słów kluczy do wykładu (rysunek 3).

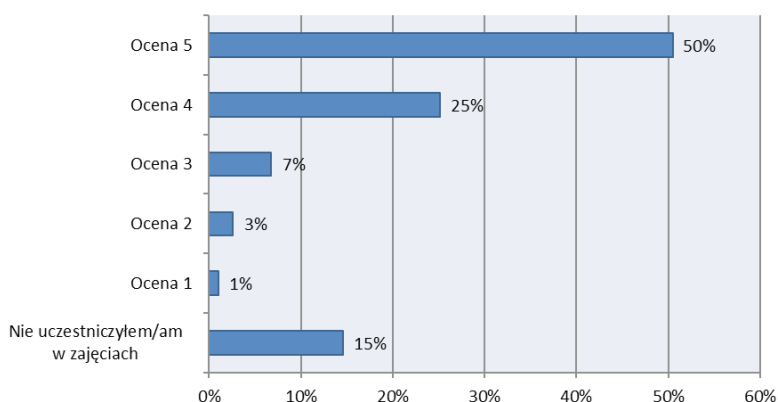
Rysunek 3. Ocena materiałów uzupełniających do zajęć



Źródło: (Wyniki..., 2015).

Jeśli chodzi o zajęcia dla rodziców/opiekunów, to druga, starsza grupa beneficjentów projektu EUD przyznawała każdemu wykładowi punkty od 1 do 5. Rozkład poszczególnych ocen obrazuje rysunek 4. Oceny pozytywne stanowią 75% wszystkich przyznanych not, a 4% respondentów oceniło wykłady najniżej.

Rysunek 4. Rozkład ocen wystawionych przez rodziców



Źródło: (Wyniki..., 2015).

Większość rodziców (98%) wyraziła zadowolenie z uczestnictwa w wykładach, tylko według 1% ankietowanych oferta zajęć nie spełniła oczekiwań.

Ocena projektu EUD wypadła bardzo korzystnie, co świadczy o słuszności realizowania przedsięwzięcia. Ankiety ewaluacyjne wśród dzieci i ich rodziców przeprowadzane są regularnie, na koniec każdej edycji. W ten sposób na bieżąco monitoruje się również poziom zaangażowania wykładowców, koordynatorów projektu, a także wolontariuszy w cały proces nauczania.

Podsumowanie

W dobie ciągłego postępu techniczno-technologicznego oraz dynamicznego rozwoju sfery usług edukacyjnych budowanie świadomości ekonomicznej społeczeństwa powinno rozpoczynać się jak najwcześniej, od najmłodszych lat. Konsekwencją tego procesu w dalszej perspektywie powinien być wzrost świadomości znaczenia pieniądza, rozwój umiejętności planowania i prowadzenia budżetu domowego, a także skuteczne zarządzanie kredytem i długiem. Mając to na względzie, Fundacja

Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych w Warszawie kieruje swój program „Ekonomiczny Uniwersytet Dziecięcy” do uczniów klas piątych i szóstych szkół podstawowych oraz ich rodziców. Przedsięwzięcie EUD ma na celu nauczanie dzieci podstawowych pojęć ekonomicznych, kształcenie umiejętności pracy w grupie oraz kreowanie zachowań przedsiębiorczych. Rodzicom natomiast oferuje wsparcie w wychowaniu ich dzieci w postaci wykładów z zakresu wiedzy o wychowaniu, psychologii i interakcji społecznych, efektywnej edukacji, współczesnych problemów ekonomicznych.

Współpraca w ramach EUD różnych grup interesariuszy daje każdej z nich wymierne korzyści, przez co Fundacja jako organizacja non profit, realizując koncepcję marketingu społecznego i partnerskiego zarazem, postrzegana jest na arenie krajowej bardzo dobrze.

Pozytywne wyniki ewaluacji projektu EUD wśród dzieci i ich rodziców utwierdzają organizatorów w słuszności realizacji przedsięwzięcia i rozszerzania współpracy, zarówno o kolejne uczelnie partnerskie, jak i nowe grupy odbiorców, np. gimnazjalistów, licealistów.

Literatura

- Czerska, I. (2013). Ekonomiczny Uniwersytet Dziecięcy. *Portal*, 3/4 (17), 50–51.
- Dofinansowanie projektów z zakresu edukacji ekonomicznej (2015). Pobrane z: <http://www.nbpportal.pl/edukacja-w-nbp/dofinansowanie-nbp>.
- Kar, N. (2013). *Edutainment. A New Trend in Project Management Training*. Project Management Institute.
- O Projekcie (2015). Ekonomiczny Uniwersytet Dziecięcy (EUD). Pobrane z: http://www.uniwersytet-dzieciecy.pl/strona/3/p/O_projekcie.
- Pacut, A. (2014). *Kształcenie pozaformalne w zakresie przedsiębiorczości społecznej w Polsce. Przegląd wybranych inicjatyw*. Pobrane z: http://fundacja.e-gap.pl/mowes/wp-content/uploads/2014/03/Artykul_2.pdf.
- Polak, M. (2007). „Edutainment” w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych i edukacji ekonomicznych. W: P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna* (257–266). Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych w Warszawie.
- Rola banków centralnych w edukacji ekonomicznej i finansowej obywateli* (2006). Konferencja Międzynarodowa Narodowego Banku Polskiego, Banku Rezerwy Federalnej w Nowym Jorku i Europejskiego Banku Centralnego, Warszawa.
- Skibińska, M. (2010). „Edutainment” jako metoda edukacji przyszłości (teraźniejszości). *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, 2 (50), 57–65.

- Strategia edukacji ekonomicznej Narodowego Banku Polskiego na lata 2010–2012* (2010). Warszawa: Departament Edukacji i Wydawnictw NBP.
- Uskov, V.L., Howlett, R.J., Jain, L.C. (2015). *Smart Education and Smart e-Learning*. Cham: Springer International Publishing Switzerland.
- Wolicki, M. (2011). Edukacja permanentna – potrzeba i formy. *Forum Pedagogiczne*, 1, 11–26.
- Wyniki autoewaluacji projektu Ekonomiczny Uniwersytet Dziecięcy* (2015). Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych w Warszawie.
- Zalewska, S.L. (2009). *Ekonomiczny Uniwersytet Dziecięcy jako przykład nauczania permanentnego dzieci i ich rodziców*. Pobrane z: http://www.sabinazalewska.pl/wp-content/uploads/2013/09/19-Zakopane_2009.pdf.
- Zostań wolontariuszem Ekonomicznego Uniwersytetu Dziecięcego* (2015). Pobrane z: <http://www.uniwersytet-dzieciecy.pl/strona/5/p/Wolontariat>.

THE FUNCTIONING OF CHILDREN'S UNIVERSITY OF ECONOMICS IN THE CONTEXT OF BUILDING OF THE ECONOMIC AWARENESS AND ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR OF POLISH SOCIETY

Abstract

In the era of the information society and dynamic development of educational services orientation to the youngest client as a consumer of economic knowledge is becoming increasingly important. Children's University of Economics (EUD) as a national economic education project for pupils of fifth and sixth grades of primary schools, acting on the basis of the social marketing concept and affiliate marketing, builds positive relationships between universities and the environment. Universities, local environment and business practice are the three pillars of the EUD project. Learning economics through play – edutainment formula: lectures, workshops, presentations of works is an innovative idea for the acquisition and improvement of economic knowledge as well as teamwork training. Positive results of project evaluation among children and their parents argue the rightness of the project implementation and the cooperation extension.

Translated by Iwona Czerska

Keywords: Children's University of Economics, edutainment, social marketing, affiliate marketing

JEL Codes: A19, L31, M31



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-04

Katarzyna Dziewanowska*

WYMIARY DOŚWIADCZEŃ W USŁUDZE EDUKACYJNEJ W SZKOLNICTWIE WYŻSZYM

STRESZCZENIE

Artykuł przedstawia wyniki badania ilościowego (ankieta), na podstawie którego zidentyfikowane zostały moduły doświadczeń w usłudze edukacyjnej w szkolnictwie wyższym. W ich skład wchodziły wymiary: intelektualny, relacyjny (2 moduły), behawioralny (2 moduły), emocjonalny i sensoryczny. Ponadto zweryfikowano związek wyróżnionych modułów z lojalnością studentów wobec uczelni i postrzeganiem jej wizerunku. Związek ten najsilniejszy jest dla modułów intelektualnego i emocjonalnego. W końcowej części artykułu zawarte są praktyczne implikacje wynikające z badania.

Słowa kluczowe: doświadczenie, wymiary, edukacja, usługa, lojalność

Wprowadzenie

Rola edukacji wyższej we współczesnym społeczeństwie jest bezdyskusyjnie istotna. Równie znaczące są trudności, które dotyczą ten sektor. W niniejszym artykule przedstawiona jest koncepcja gospodarki doświadczeń, która – dzięki pogłębionemu zrozumieniu doświadczeń, jakie stają się udziałem studentów na ich uczelniach – może dostarczyć odpowiedzi na pytanie o to, w jaki sposób budować trwałą przewagę konkurencyjną i nie tracić z oczu najważniejszego celu: kształcenia i rozwoju młodych ludzi. Po krótkim wprowadzeniu dotyczącym istoty gospodarki doświadczeń i doznań w edukacji zostaną przedstawione wyniki badania własnego.

* Uniwersytet Warszawski, adres e-mail: kdziewanowska@wz.uw.edu.pl.

1. Gospodarka doświadczeń a doświadczenia konsumenta

Gospodarkę doświadczeń można zdefiniować jako koncepcję naukową i menedżerską koncentrującą się na działaniach w sektorach prywatnym oraz publicznym, których celem jest zaspokajanie u ludzi potrzeby doznań (Sundbo, Sorensen, 2013). Jej propagatorzy – Pine i Gilmore (2011) – twierdzą, że stanowi ona kolejny etap ewolucji rynku i sukcesywnie zastępuje gospodarkę opartą na usługach. Jej podstawą są doświadczenia konsumenta, rozumiane jako zjawiska zachodzące w umyśle człowieka w wyniku oddziaływania zewnętrznych bodźców i opierające się na doznaniach z przeszłości, indywidualnych potrzebach czy możliwościach (Smidt-Jensen, Skytt, Winther, 2009). Praktyczne zastosowanie założeń gospodarki doświadczeń jest zróżnicowane i zależy od specyfiki poszczególnych sektorów. Sektor pierwotny obejmuje branże kreatywne, a ich głównym celem jest wytwarzanie i dostarczanie doświadczeń (np. koncerty), które z perspektywy konsumenta są celem same w sobie; natomiast w sektorze wtórnym funkcjonują przedsiębiorstwa, dla których doświadczenia stanowią dodatek do podstawowej oferty zwiększający jej wartość w oczach konsumenta (np. sklepy) (Sundbo, Bærenholdt, 2007, za: Sundbo, Sorensen, 2013).

Doświadczenia konsumenta mogą zachodzić w różnych obszarach (np. w ramach określonej społeczności czy rodziny [Edgell, Hetherington, Warde, 1997]), jednak z perspektywy marketingowej najbardziej interesujące są te wynikające z wymiany zachodzącej na rynku. Idealne doświadczenie charakteryzuje się (Kacprzak, Dziewanowska, Skorek, 2015): unikalnością i niezwykłością, a także subiektywnością i zdolnością do zaangażowania konsumenta na poziomie zmysłowym i emocjonalnym. Ponadto stanowi reakcję na stymulację ze strony przedsiębiorstwa i powinno zapadać w pamięć. Doświadczenie jest współtworzone przez konsumenta na podstawie produktów i usług dostarczonych przez przedsiębiorstwo oraz staje się nośnikiem wartości dla konsumenta (Vargo, Lusch, 2004). W literaturze przedmiotu można napotkać liczne próby prowadzące do identyfikacji wymiarów doświadczeń, prowadzące do ich różnorodnych klasyfikacji. Do najbardziej popularnych i relatywnie uniwersalnych (tzn. możliwych do zastosowania w różnych branżach) należy podejście modułowe, silnie czerpiące z dorobku w zakresie filozofii, w ramach którego wyodrębnione zostały różnorodne obszary doświadczeń: percepcja sensoryczna, uczucia i emocje, rozumowanie i kreatywność oraz relacje społeczne (Pinker, 1997); moduły zmysłowy, afektywny, intelektualny, behawioralny i relacyjny (Schmitt, 1999); czy też obszary sensoryczny, emocjonalny, kognitywny, pragmatyczny, relacyjny oraz styl życia (Gentile, Spiller, Noci, 2007). Jednocześnie należy podkreślić,

że badania empiryczne mające na celu weryfikację powyższych modułów dowodzą, że każda branża posiada swoją specyfikę, co prowadzi do wyodrębnienia różnych zestawów modułów o zróżnicowanej istotności (Brakus, Schmitt, Zarantonello, 2009).

Z perspektywy praktyków marketingu kluczowym zagadnieniem jest skuteczne zarządzanie doświadczeniem konsumenta, prowadzące do realizacji określonych celów przedsiębiorstwa. Badacze podkreślają konieczność zastosowania holistycznego podejścia obejmującego zarówno fazę samej konsumpcji, jak i fazy przed doświadczeniem i po nim (Tynan, McKechnie, 2009).

2. Doświadczenia w szkolnictwie wyższym

Uczelnie na całym świecie stoją w obliczu dużych wyzwań, do których można zaliczyć gwałtowny rozwój technologiczny, ograniczenia budżetowe, standaryzację oferty, a także specyfikę docelowych adresatów oferty edukacyjnej, czyli przedstawicieli pokolenia Y (a wkrótce także i pokolenia Z) (Dziewanowska, 2015). Ponadto coraz silniej zaznacza swoją obecność trend urynkowania edukacji wyższej, czemu w Europie dodatkowo sprzyja system boloński (Garben, 2012). W efekcie szkoły wyższe coraz częściej traktują studentów jak konsumentów, koncentrują się na ich bieżącej satysfakcji (przejawiającej się np. oceną zajęć i osoby prowadzącego) oraz na wydajności procesu edukacji (mierzonej np. liczbą wydanych dyplomów) (Taylor, Goodwin, Melton, Hunter, 2011). W działaniach tych często pomija się główny (wydawałoby się) cel edukacji wyższej, jakim jest uczenie i kształcenie osób myślących krytycznie oraz aktywnie podchodzących do procesu edukacji (poprzez współtworzenie wartości) (Taylor, Judson, 2014).

Zastosowanie założeń gospodarki doświadczeń w szkolnictwie wyższym może dostarczyć nowej perspektywy i potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej. Przede wszystkim należy przyjrzeć się specyfice oferty edukacyjnej i wymiarom doznań, których studenci doświadczają, wchodząc z nią w kontakt. Doświadczenia są bowiem nośnikami wartości, współtworzenie wartości wpisane jest zaś w sens edukacji. Zrozumienie tego, jakie typy doświadczeń (wartości) są generowane na uczelni i jakie są ich konsekwencje (np. w postaci lojalności), pozwoli szkołom wyższym na świadome kształtowanie pożądanych elementów oferty i budowanie silnej pozycji na rynku.

3. Metodyka badania własnego

Celem niniejszego badania była identyfikacja wymiarów doświadczenia w usłudze edukacyjnej świadczonej przez szkołę wyższą oraz weryfikacja ich związku z poziomem lojalności studentów i wizerunkiem uczelni w ich oczach. Problem badawczy został zdefiniowany następująco: Z jakich wymiarów składa się doświadczenie edukacyjne i w jaki sposób wpływają one na stosunek studentów wobec uczelni?

Postawiono następujące hipotezy:

H1. Doświadczenie edukacyjne studenta składa się z wielu wymiarów.

H2. Występuje pozytywny związek między wymiarami doświadczenia edukacyjnego a lojalnością studentów wobec uczelni.

H3. Występuje pozytywny związek między wymiarami doświadczenia edukacyjnego a wizerunkiem uczelni w oczach studentów.

Badanie zostało zrealizowane metodą ankiety audytoryjnej w okresie od listopada 2014 roku do stycznia 2015 roku. W badaniu uczestniczyło 1023 respondentów – studentów na kierunku menedżerskim z warszawskiej uczelni publicznej, dobranych w sposób celowo-kwotowy (tabela 1). Kwestionariusz zawierał 85 pytań i składał się z trzech części. W pierwszej części pytania dotyczyły doświadczeń respondentów, w drugiej zaś – ich lojalności i percepcji wizerunku szkoły wyższej. W obu częściach użyto pięcioelementowej skali Likerta (5 – zdecydowanie się zgadzam, 1 – zdecydowanie się nie zgadzam). W trzeciej części kwestionariusza umieszczono pytania metryczkowe.

Tabela 1. Charakterystyki próby badawczej

Obszar	Rok studiów	Poziom pierwszy			Poziom drugi		Suma*
		1	2	3	4	5	
Tryb studiów	Stacjonarne	122	145	86	101	104	558
	Niestacjonarne	68	56	62	191	83	458
Płeć	Kobiety	111	129	100	198	127	665
	Mężczyźni	78	76	48	94	60	356
Status	Studiuje i nie pracuje	79	75	30	44	40	268
	Studiuje i pracuje dorywczo	50	75	57	72	54	308
	Studiuje i pracuje na pełen etat	61	56	61	176	93	447

* Z powodu nielicznych braków w odpowiedziach wyniki w obszarach nie sumują się do 1023

Źródło: badanie własne, N=1023.

W celu zbadania poziomu lojalności (rozumianej jako wypadkowa zadowolenia, skłonności do rekomendacji, poczucia przynależności i chęci kontynuacji relacji z uczelnią) oraz postrzegania wizerunku uczelni wykorzystano skale przedstawione w tabeli 2. Obie skale zawierają po 6 stwierdzeń i charakteryzują się zadowalającą rzetelnością (współczynnik Alfa Cronbacha powyżej 0,830).

Tabela 2. Skale pomiarowe: lojalność wobec uczelni i wizerunek uczelni

Skala do pomiaru lojalności wobec uczelni	Współczynnik Alfa Cronbacha
Wybrał(a)bym te studia ponownie	0,835
Będę polecać studiowanie na moim wydziale innym osobom	
Jestem zadowolony/a z wybranych studiów	
Czuję przynależność do społeczności studenckiej na moim wydziale	
Zamierzam kontynuować studia na tym wydziale w przyszłości (kolejne etapy, studia podyplomowe)	
Po ukończeniu studiów chętnie zostanę członkiem Stowarzyszenia Absolwentów	
Skala do pomiaru wizerunku uczelni	Współczynnik Alfa Cronbacha
Mam pozytywne zdanie na temat mojej uczelni	0,836
Uważam, że mój wydział ma lepszy wizerunek niż jego konkurenci	
Uważam, że mój wydział jest pozytywnie postrzegany przez inne osoby	
Mój wydział wypełnia obietnice złożone tym, którzy tu studiuja	
Mój wydział ma dobrą reputację	
Uważam, że mój wydział ma lepszą renomę niż inne uczelnie/wydziały	

Źródło: badanie własne, N=1023.

4. Omówienie wyników badania

W celu weryfikacji pierwszej hipotezy (H1) zastosowano analizę czynnikową, która pozwoliła na identyfikację 7 czynników (wymiarów doświadczeń edukacyjnych), objaśniających 68% całkowitej wariancji. Należą do nich wymiar intelektualny, behawioralny (2 czynniki), relacyjny (2 czynniki), sensoryczny oraz emocjonalny. Przeprowadzona w kolejnym kroku weryfikacja spójności i rzetelności nowo utworzonych skal wskazuje na zadowalający wynik, gdyż współczynnik Alfa Cronbacha dla poszczególnych czynników wynosi między 0,720 a 0,863. Oznacza to, że nie ma podstaw do odrzucenia H1.

Tabela 3. Prezentacja skali

Macierz rotowanych składowych ^a								Alfa Cronbacha
	Składowa							
	1	2	3	4	5	6	7	
Informacje, które zdobywam w trakcie studiów, sprawiają, że lepiej rozumiem, co się dzieje wokół mnie	0,808							0,863
Studiowanie poszerza moje horyzonty	0,783							
Informacje, które zdobywam podczas zajęć, sprawiają, że inaczej patrzę na niektóre zjawiska społeczno-gospodarcze	0,750							
Studiowanie sprawia, że rozwijam się intelektualnie	0,748							
Na studiach dowiaduję się wielu nowych rzeczy	0,709							
Studiowanie sprawia, że jestem mądrzejszy/a	0,692							
Należę do kół naukowych i/lub klubów akademickich		0,861						0,862
Uczestniczę w dodatkowych, nieobowiązkowych zajęciach (np. koła naukowe)		0,847						
Biorę udział w warsztatach, które odbywają się na wydziale		0,823						
Biorę udział w konferencjach, które odbywają się na wydziale		0,804						
Osoby z obsługi administracyjnej są pomocne			0,909					0,853
Obsługa administracyjna na wydziale jest sprawna			0,872					
Pozytywnie oceniam kontakty z pracownikami dziekanatów			0,809					
Przygotowywanie się na zajęcia zajmuje mi sporo czasu				0,855				0,744
Wkładam dużo wysiłku w studiowanie				0,788				
Studiowanie wiąże się z wieloma obowiązkami				0,762				
Spędzam sporo czasu z ludźmi, których poznaję na wydziale					0,871			0,755
Spędzam wolny czas ze znajomymi ze studiów					0,831			
Najważniejszym elementem studiowania są dla mnie ludzie, których poznaję					0,714			

Uważam, że mój wydział jest ładny						0,797		0,721
Uważam, że mój wydział wygląda tak, jak powinien wyglądać uniwersytet						0,772		
Wygląd budynku i infrastruktura zachęcają do studiowania						0,757		
Na moim wydziale panuje miła atmosfera							0,749	0,720
Moje odczucia na temat studiowania na moim wydziale są pozytywne							0,715	
Cieszę się, że mogę studiować na tym wydziale							0,668	
Metoda wyodrębniania czynników – Głównych składowych Metoda rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera								

^a Rotacja osiągnęła zbieżność w 6 iteracjach

Źródło: badanie własne, N=1023.

Zidentyfikowane czynniki ilustrują wielowymiarowość doświadczeń studentów na uczelni (tabela 4). Doznania mają charakter zarówno intelektualny, jak i sensoryczny oraz emocjonalny. Warto zwrócić uwagę, że średnie oceny tych doświadczeń wypadają najlepiej i osiągają odpowiednio wartości: 4,01; 4,33 i 3,98 w skali od 1 do 5. Na uwagę zasługują także czynniki behawioralny i relacyjny, gdyż każdy z nich składa się z dwóch wymiarów. W przypadku doświadczeń behawioralnych wyróżnić można te, które wynikają bezpośrednio z oferty uczelni oraz te, które wiążą się z pracą własną studenta, natomiast doświadczenia relacyjne dzielą się na kontakty z pracownikami administracji oraz z innymi studentami. Oceny tych modułów w oczach studentów są mniej pozytywne: stosunkowo najwyżej ocenione zostało zaangażowanie własne respondentów (3,54), a następnie relacje z pracownikami administracji (3,24). Zaskakującym wynikiem jest niska ocena relacji międzystudenckich (2,78), natomiast wynikiem spodziewanym (i przystającym do polskiej rzeczywistości) jest niski poziom zaangażowania studentów w działalność dodatkową na uczelni (tzn. koła naukowe, warsztaty, konferencje). Przedstawione poniżej średnie wyniki wskazują na pozytywne postrzeganie uczelni (3,83) oraz deklarację umiarkowanej lojalności (3,26).

Tabela 4. Średnie wyniki dla modułów

	Średnia	Odchylenie standardowe
Moduł intelektualny	4,0114	0,70463
Moduł behawioralny (wydział)	1,9108	1,00350
Moduł behawioralny (indywidualny)	3,5415	0,93713
Moduł relacyjny (administracja)	3,2388	1,10050
Moduł relacyjny (studenci)	2,7814	0,99711
Moduł sensoryczny	4,3271	0,64027
Moduł emocjonalny	3,9769	0,68913
Lojalność	3,2644	0,84310
Wizerunek uczelni	3,8302	0,69639

Źródło: badanie własne, N=1023; 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
5 – zdecydowanie się zgadzam.

W celu weryfikacji hipotezy drugiej i trzeciej (H2 i H3) przeprowadzona została analiza korelacji. Wyniki przedstawione w tabeli 5 pozwalają na pozytywną weryfikację hipotezy drugiej, potwierdzając związek między poszczególnymi modułami doświadczenia a lojalnością studentów wobec uczelni. Natomiast hipoteza trzecia została potwierdzona częściowo, gdyż nie wystąpił związek między jednym z modułów (behawioralny – wydział) a postrzeganiem uczelni. Najsilniejszy związek można zauważyć między poziomem lojalności i wizerunkiem uczelni a modulem emocjonalnym (odpowiednio 0,630 i 0,540) oraz modulem intelektualnym (0,450 i 0,429). W przypadku pozostałych modułów zależność ta jest słaba.

Tabela 5. Macierz korelacji rho Spearmana

	Lojalność	Wizerunek
Moduł intelektualny	0,450**	0,429**
Moduł behawioralny (wydział)	0,255**	-0,010
Moduł behawioralny (indywidualny)	0,190**	0,179**
Moduł relacyjny (administracja)	0,289**	0,327**
Moduł relacyjny (studenci)	0,253**	0,066*
Moduł sensoryczny	0,284**	0,330**
Moduł emocjonalny	0,630**	0,540**

** Korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie);

* Korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie)

Źródło: badanie własne, N=1023.

Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań potwierdzają założenie o wielowymiarowości doświadczeń edukacyjnych z perspektywy studentów oraz o związku poszczególnych modułów z poziomem lojalności studentów i postrzeganiem uczelni. Wyniki te są istotne także z praktycznego punktu widzenia. Po pierwsze pozwalają lepiej zrozumieć istotne aspekty usługi edukacyjnej widziane oczami studentów. Po drugie umożliwiają ocenę wpływu działań w ramach poszczególnych obszarów na pożądaną z perspektywy uczelni efekty marketingowe (lojalność i wizerunek). W przypadku omawianego badania, zrealizowanego na jednej uczelni (co jest oczywistym ograniczeniem), widoczny jest stosunkowo silny związek między modulem intelektualnym oraz emocjonalnym a efektami marketingowymi. Wyniki dla wymiaru intelektualnego są do pewnego stopnia spodziewane, a nawet oczekiwane – studiowanie powinno bowiem wiązać się z wysiłkiem w tym obszarze. Wysoka ocena tego modułu oraz korelacja z lojalnością studentów i postrzeganiem uczelni stanowi dowód na to, że przynajmniej w tym obszarze studenci korzystają z oferty uczelni zgodnie z jej przeznaczeniem i ją doceniają. Natomiast najciekawszym wynikiem jest silne powiązanie wymiaru emocjonalnego z lojalnością i wizerunkiem szkoły wyższej w połączeniu z wysoką oceną tego modułu (3,98). Świadczy to o istotnej roli emocji w edukacji i może stanowić wskazówkę dotyczącą budowania przewagi konkurencyjnej uczelni na rynku. Jednocześnie należy podkreślić, że istotnym wzbogaceniem przedstawionych wyników badań byłoby przeprowadzenie analiz porównawczych na innych uczelniach (także o innym profilu) oraz w kontekście międzynarodowym.

Literatura

- Arnould, E., Price, L., Zinkhan, G.M. (2002). *Cosumers*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Brakus, J.J., Schmitt, B.H., Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What is It? How do We Measure It? And Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73, s. 52–68.
- Dziewanowska, K. (2015). Wymiar relacyjny doświadczeń w edukacji wyższej w świetle badań ilościowych. *Logistyka*, 2, 904–911.
- Edgell, S., Hetherington, K., Warde, A. (1997). *Consumption Matters: The PROduction and Experience of Consumption*. Oxford: Blackwell.
- Garben, S. (2012). The Future of Higher Education in Europe: The Case do a Stronger Base in EU Law. *LEQS Paper*, 50, 1–45.

- Gentile, C., Spiller, N., Noci, G. (2009). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25 (5), 395–410.
- Sundbo, J., Sorensen, F. (red.). (2013). *Handbook on Experience Economy*. Cheltenham: Edward Edgar Publishing Limited.
- Kacprzak, A., Dziewanowska, K., Skorek, M. (2015). *Gospodarka doświadczeń – perspektywa polskiego konsumenta*. Warszawa: PWN.
- Pine, B.J., Gilmore, J.H. (2011). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Pinker, S. (1997). *How the Mind Works*. New York: Norton.
- Schmitt, B.H. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15, 53–67.
- Smidt-Jensen, S., Skytt, C.B., Winther, L. (2009). The Geography of the Experience Economy in Denmark: Employment Change and Location Dynamics in Attendance-based Experience Industries. *European Planning Studies*, 17 (6), 847–862.
- Taylor, S.A., Goodwin, S., Melton, H., Hunter, G. (2011). An analysis of the student course engagement questionnaire (SCEQ) in large-section marketing principles courses. *Journal on Excellence in College Teaching*, 22 (1), 1–29.
- Taylor, S.A., Judson, K. (2014). The Nature of Stakeholder Satisfaction with Marketing Education. *Higher Education Studies*, 4 (4), 89–107.
- Tynan, C., McKechnie, S. (2009). Experience marketing: a review and reassessment. *Journal of Marketing Management*, 25 (5–6), 501–517.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.
- Zarantonello, L., Schmitt, B.H. (2009). Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer behaviour. *Brand Management*, 17 (7), 532–540.

EXPERIENTIAL DIMENSIONS IN EDUCATIONAL SERVICES IN HIGHER EDUCATION

Abstract

The paper presents the results of a quantitative study (survey) which lead to identification of seven experiential modules in educational service in higher education: intellectual, behavioral (2 modules), relational (2 modules), sensory and emotional. Additionally, a relationship between experiential modules and student's loyalty and perception of university's image was determined. The strongest relationship was observed for intellectual and emotional modules. The final part of the paper offers practical implications resulting from the study.

Translated by Katarzyna Dziewanowska

Keywords: experience, dimensions, education, service, loyalty

JEL Codes: M30, M31, I21, I23



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-05

Ewa Frąckiewicz*

SREBRNY MARKETING A SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

STRESZCZENIE

Demograficzny obraz wielu rynków, w tym także polskiego, wskazuje jednoznacznie, że proces starzenia się społeczeństwa będzie się pogłębiał. Oznacza to, że wśród klientów firm coraz większy udział będą mieli seniorzy (definiowani według wieku kalendarzowego, przyjęty próg 60+). Jednocześnie nasilające się inne zjawiska w otoczeniu przedsiębiorstw, których głównym źródłem jest globalizacja, skłaniają, a nawet zmuszają je do stosowania koncepcji marketingu zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu. Celem artykułu jest opisanie i zanalizowanie problemu stosowania marketingu wobec osób starszych, tworzących szczególny segment rynku. Wysłano wniosek, że kształtowanie relacji z klientami-seniorami, z racji potencjalnie słabszej ich pozycji względem firmy, powinno opierać się przede wszystkim na transparentności, rzetelności i uczciwości.

Słowa kluczowe: srebrny marketing, przedsiębiorstwa, CSR

Wprowadzenie

Pozycja przedsiębiorstwa i jego przyszły rozwój w większym stopniu zależą od jego otoczenia niż od procesów wewnętrznych (Drucker, 2001, s. 28). Poza granicami firmy zachodzą gwałtowne zmiany o wielu źródłach i kierunkach, wśród których ze względu na przyjęty cel pracy wyróżniono dwa: globalizację oraz starzenie się społeczeństw. Na potrzeby niniejszych rozważań przyjęto definicję globalizacji za

* Uniwersytet Szczeciński, adres e-mail: ewa.frackiewicz@wneiz.pl.

J.E. Stiglitzem. Określa on ją jako „coraz ściślejszą integrację państw oraz ludzi na świecie, spowodowaną ogromną redukcją kosztów transportu i telekomunikacji oraz zniesieniem sztucznych barier w przepływach dóbr, usług, kapitału, wiedzy i (w mniejszym stopniu) ludzi z kraju do kraju” (Stiglitz, 2004, s. 26). Mimo że pojęcie globalizacji nie jest jednoznaczne, należy się zgodzić, że zjawisko to wywołuje typowe rodzaje skutków. Do ich grupy zalicza się przede wszystkim: zmiany warunków konkurowania, zmniejszanie barier wejścia na poszczególne rynki, konieczność poszukiwania nowych źródeł przewagi, a także łatwiejszy dostęp do informacji przez klientów, a w efekcie zwiększające się ich wymagania i oczekiwania.

Drugi z rozważanych trendów wyraźnie przekształca strukturę wiekową ludności, co jest szczególnie widoczne w krajach wysoko rozwiniętych. Według prognoz Funduszu Ludnościowego Narodów Zjednoczonych (United Nations Population Fund, UNFPA) w perspektywie do 2050 roku udział osób w wieku co najmniej 60 lat wyniesie na świecie niemal 22% (tj. około 2 mld osób), a w Europie – 34% (*Ageing in the Twenty-First Century...*). Główny Urząd Statystyczny przewiduje, że wówczas w Polsce osoby w starszym wieku (65+) będą stanowiły prawie 1/3 populacji (<http://stat.gov.pl>). Oprócz zmian ilościowych charakteryzujących tę grupę wiekową istotna jest także jej odmienność pod względem zachowań rynkowych w stosunku do seniorów z poprzednich pokoleń. To naturalne, ponieważ wynika z innych warunków życia tych osób. Jednak ważniejszym wnioskiem jest to, że ta odmienność burzy dotychczasowy, stereotypowy obraz seniora w społeczeństwie.

Powyżej wymienione dwa zjawiska wraz z innymi przeobrażeniami zachodzącymi w otoczeniu firm (technologicznymi, politycznymi, naturalnymi, kulturowymi) powodują, że działają one w wyjątkowo dynamicznych i wysoce konkurencyjnych warunkach. Jednocześnie formułowane są wobec nich nowe, pozaekonomiczne oczekiwania. Ich wyrazem jest koncepcja odpowiedzialności społecznej, zgodnie z którą biznes odpowiada również za wpływ swoich decyzji na społeczeństwo i środowisko. Wydaje się zatem naturalne, że także w działaniach marketingowych ta idea powinna znaleźć swoje odzwierciedlenie. Biorąc zatem pod uwagę, że w kolejnych latach udział osób starszych wśród klientów firm będzie się zwiększał, niezbędne jest już dzisiaj dostosowanie marketingu do potrzeb srebrnego rynku, a w szczególności przestrzeganie rzetelnych i uczciwych praktyk w kontaktach z osobami starszymi.

1. Seniorzy jako rosnący segment rynku

Proces starzenia się organizmu zachodzi nieuchronnie, ale mimo że starość stanowi naturalną właściwość rozwoju w życiu człowieka, jest różnie definiowana. Wyznacznikiem przejścia w okres „trzeciego wieku” pierwotnie była utrata dotychczasowej sprawności fizycznej, ale już na początku lat 70. XX wieku zwracano uwagę, że to kryterium przestaje mieć znaczenie. Podobnie trudno jest określić moment początku starości na podstawie wieku emerytalnego, ponieważ ustanowiony jest różnie w poszczególnych krajach, a także może być odmienny w zależności od płci¹. Jak zwraca uwagę w swoim raporcie UNFPA, wpływ na nieostrą granicę między pokoleniami ma także wskaźnik średniej przewidywanej długości życia. O ile około 1900 roku w krajach rozwiniętych kształtował się między 45. a 50. rokiem życia, o tyle obecnie wynosi ponad 80 lat (*Ageing in the Twenty-First Century...*). Dlatego też starość rozpatruje się w trzech różnych aspektach (Dubnicka, Siwek, 2004, s. 48):

- wieku kalendarzowego, liczonego od momentu narodzin do chwili obecnej;
- wieku biologicznego, wyrażonego stopniem zaawansowania starzenia organizmu;
- wieku czynnościowego, określającego stopień utraty sprawności.

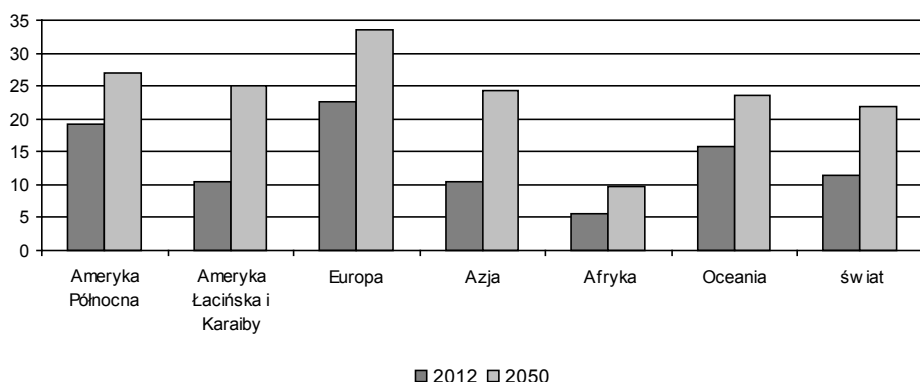
Ponieważ zarówno wiek biologiczny, jak i czynnościowy są cechami osobniczymi, w celu podjęcia analiz o charakterze ogólnym powszechnie w naukach ekonomicznych stosuje się kryterium demograficzne. Jak zasygnalizowano wcześniej, wykorzystywane są różne podejścia do rozgraniczenia wieku osoby dojrzałej i starszej. W artykule przyjęto gradację za Światową Organizacją Zdrowia (dalej: WHO). Według WHO życie seniora rozpoczyna się w wieku 60 lat (*young old*). Po przekroczeniu 74 lat aż do 84 lat osoby starsze określane są jako *old old*, natomiast co najmniej 85-letnie – jako *oldest old* (*A Glossary of Terms...*). Tak definiowane osoby starsze stanowią rosnącą populację zarówno w skali całego świata, jak i poszczególnych kontynentów (rysunek 1).

Według tych prognoz w połowie XXI wieku w Europie częściej niż co trzecia osoba przekroczy wiek 60 lat. 24 państwa spośród 27 obecnych członków Unii Europejskiej będą stanowiły grupę krajów, w których udział seniorów wyniesie co najmniej 1/4 ogółu społeczeństwa. Podobnemu procesowi starzenia się podlega także Polska. O ile w 2015 roku znalazła się ona w grupie 5 krajów o udziale osób starszych

¹ W większości krajów OECD wynosi on 65 lat, ale w Islandii i Norwegii 67 lat, natomiast np. w Czechach, w Korei czy we Francji – poniżej 65 lat (<http://www.oecd-ilibrary.org>).

w przedziale między 10% a 14,9%, to w 2050 roku niemal 28% Polaków osiągnie wiek 65+ (Avramow, Maskova, 2003, s. 116–118).

Rysunek 1. Udział osób w wieku 60+ w 2012 roku i prognoza dla 2050 roku



Źródło: (Ageing in the Twenty-First Century).

2. Srebrna gospodarka i srebrny marketing

Rozważając konsekwencje starzenia się społeczeństwa, ekonomiści zwracają uwagę na podstawowy problem, jakim jest zapewnienie wzrostu gospodarczego przy jednoczesnym zwiększeniu wydatków ze środków publicznych ponoszonych na zaspokojenie specyficznych potrzeb osób starszych. Znalazło to swoje odzwierciedlenie w powstaniu nowego terminu „srebrna gospodarka”. Pojęcie to ma dwa znaczenia (Golinowska, 2012, s. 135):

- neutralne, polegające na ukazywaniu gospodarki ewoluującej w kierunku potrzeb starszej populacji bez specjalnego interwencyjnego ukierunkowania;
- pozytywne, które ukazuje możliwość wykorzystania procesów starzenia się społeczeństwa jako źródła postępu i wzrostu gospodarczego.

W drugim, coraz częściej używanym podejściu zakłada się, że wzrost aktywności i społecznej integracji seniorów jest nie tylko warunkiem lepszego zaspokajania ich potrzeb, ale także sprzyja osiąganiu wyższej jakości życia osób starszych i społeczeństwa jako całości. Warunkami niezbędnymi dla realizacji tego celu jest podjęcie działań i inwestycji dostosowanych do tej grupy w postaci stworzenia przyjaznych warunków pracy, odpowiedniej infrastruktury transportowej, lokalnej czy mieszkaniowej.

Oprócz podejmowania wyzwań w skali makroekonomicznej niezbędne jest także dostosowanie się poszczególnych biznesów do obsługi rynków seniorów. W tym kontekście pojawia się konieczność dostosowania się firm do potrzeb i wymagań osób starszych. Wskazuje się tutaj na takie aspekty jak aktywizacja osób starszych jako pracowników, ale należy także uwypuklić inny aspekt – dostosowanie firm do obsługi osób starszych jako klientów. Takie podejście określane jest terminami „srebrny marketing” lub „marketing seniorów” (*silver marketing*).

Odmienne podejście do klienta-seniora w stosunku do młodszych pokoleń wynika z jego specyficznych cech. Wraz z wiekiem zmienia się hierarchia potrzeb i struktura wydatków (np. na znaczeniu zyskują wydatki związane z ochroną zdrowia), ale także podejście do konsumpcji. Przyjmuje się pewne ogólne charakterystyki starszego pokolenia, takie jak mniejsza dynamiczność, mniejsza podatność na modę, większa wrażliwość na jakość produktów i ich dostosowanie do indywidulanych wymagań. Jednak cechy te nie są równo rozłożone w całej populacji osób starszych, a także podlegają ewolucji. Najważniejszymi wyróżnikami współczesnych seniorów w stosunku do ich cech określanych przed laty należą (Błędowski, 2002, s. 106):

- stosunkowo szybkie przejście na emeryturę, w okresie stosunkowo dużej sprawności fizycznej i intelektualnej
- swoistego rodzaju „odmłodzenie” starości, przejawiające się w zmianie postawy osób starszych wobec samych siebie; seniorzy preferują samookreślenie „wiek dojrzały”, przejmują nowe wzorce konsumpcji i nowe style życia;
- stosunkowo duży udział tej grupy w społeczeństwie ogółem;
- feminizacja starości;
- wewnętrzne zróżnicowanie grupy ludzi starszych;
- ewolucja wzorców starości w społecznej percepcji – od negatywnych stereotypów do różnorodności.

Przyjęcie marketingowego punktu widzenia w odniesieniu do grupy seniorów skłania zatem do odejścia od traktowania jej w sposób stereotypowy i homogeniczny. Wiek jest istotnym wyróżnikiem, wpływającym przede wszystkim na kondycję zdrowotną danej osoby, ale powinien być łączony z innymi cechami seniorów. Zarówno literatura przedmiotu, jak i inne źródła przedstawiają wiele propozycji segmentacji srebrnego rynku, opierające się na takich kryteriach jak: dochody, ich źródła, faza cyklu życia rodziny, rodzaje wydatków, wyznawane wartości, ale także zachowanie mobilności, pomoc finansowa dorosłym dzieciom, nowe życiowe doświadczenia (tj. zostanie babcią/dziadkiem) itp. Przykładem jest opracowanie Moschisa już z początku lat 90. XX wieku, ale także Trecquera dotyczące rynku francuskiego

(Trequer, 2007), Kusińskiej (2002) lub Szatur-Jaworskiej (Błędowski, 2006), badających rynek polski czy organizacji badawczo-konsultingowych.

Powyższe przykłady pokazują, że wiek chronologiczny przestaje odgrywać najważniejszą rolę w przypadku segmentacji seniorów, ponieważ ludzie w tym samym wieku cechują się innym, zróżnicowanym stosunkiem do życia, a tym samym w innych okolicznościach oraz na inne dobra są i będą w przyszłości skłonni przeznaczać swoje wydatki. Należy także podkreślić, że osoby starsze nie postrzegają się jako takie właśnie, zatem kierowanie do nich oferty z podkreśleniem, że jest ona specjalnie dostosowana do potrzeb osób starszych, nie jest skuteczne. Jak słusznie zauważają Bombol i Słaby, trzy czynniki odgrywają kluczową rolę w charakterystyce seniorów: pieniądze, zdrowie i czas wolny (Bombol, Słaby, 2011, s. 111). Są one odpowiedzialne za jakość życia seniorów w kolejnych jego etapach i coraz większą zależność od pomocy innych. Właśnie słabsza pozycja społeczna osób starszych wymaga odpowiedzialnego podejścia ze strony firm kierujących do nich swoją ofertę.

3. Odpowiedzialne działania firm wobec klienta-seniora

Marketing stanowi „katalizator” interesów firmy i klienta, a realizowany w konkretnym otoczeniu ulega przeobrażeniom podobnie jak samo otoczenie. O ile pierwsza definicja Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu (dalej: AMA) sprowadzała marketing do funkcji ułatwiającej przepływ dóbr i usług między producentami a konsumentami, to najnowsza z 2013 roku mówi o tworzeniu, komunikowaniu, dostarczaniu i wymianie ofert posiadających wartość dla konsumentów, klientów, partnerów i społeczeństwa w ogóle (www.ama.org). Ich analiza skłania do wniosku, że istota marketingu przestaje być ograniczona wyłącznie do realizacji celów firmy w postaci maksymalizacji zysku. Oczekuje się większej wrażliwości i zaangażowania przedsiębiorstw w działania na rzecz otoczenia. Powszechnie już znana koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) polega na tym, że firmy świadomie podejmują decyzje, biorąc pod uwagę ich wpływ zarówno na środowisko, jak i społeczeństwo (<http://odpowiedzialnybiznes.pl>). Jednym z jego filarów jest godne i uczciwe traktowanie swoich partnerów, wśród których, jak przedstawiono wcześniej, rosnącą grupę stanowią seniorzy.

Osoby starsze, z racji właśnie swojego wieku i utraty dotychczasowej pozycji społecznej, mogą się bowiem postrzegać jako te, które mają niewiele do zaofero-

wania (Bugajska, 2005, s. 24–29). To z kolei pociąga za sobą stworzenie sytuacji, w której czują się pod presją podporządkowania drugiej osobie i dostosowania się do jej życzeń. Taka sytuacja może się ujawnić np. wtedy, gdy senior nie może poradzić sobie sam z jakimś problemem w sklepie czy też chętnie angażuje się w rozmowę ze sprzedawcą przez telefon, pragnąc po prostu kontaktu i zainteresowania ze strony drugiej osoby. Interakcje między firmą a seniorem mogą być też wyznaczone oczekiwaniami formułowanymi wobec osoby starszej i posiadanymi przez nią zasobami. Na jakość obsługi seniora wpływa w tym przypadku subiektywna ocena jego wyglądu, sprawności fizycznej czy tempa i treści przebiegu rozmowy. Istotną rolę w tworzeniu własnego obrazu starości może odgrywać sam senior podczas interakcji z innymi ludźmi. W tych związkach obowiązuje zasada „senior to nie ja”.

Proces starzenia się, choć jest nieunikniony i mogący przebiegać w różnorodny sposób, staje się nowym wyzwaniem dla marketingu w postaci konieczności poznania potrzeb, ale też aspiracji osób starszych, uznania ich miejsca w społeczeństwie i specyficznych mechanizmów, którym może podlegać.

Podsumowanie

Starość przybierała i przybiera różne oblicza, w zależności od charakteru relacji zachodzących między człowiekiem a społeczeństwem i jego kulturą. Jak podkreśla Kryszkiewicz, w kulturze europejskiej mit starego człowieka jest pochodną lansowanej po drugiej wojnie światowej teorii „niezaangażowania”, traktującej seniorów jako osoby nieaktywne, niesprawne i oczekujące od strony innych wyłącznie pomocy (Kryszkiewicz, 2006, s. 281–282). Dzisiaj trudno się jednak zgodzić z utożsamianiem pojęcia osoby starszej z osobą niedołężną, niesamodzielną, niepracującą, nieaktywną, pozostającą w domu. Jest to związane zarówno z postępami, jakie dokonały się w medycynie, z ogólną tendencją wydłużania się życia, jak i ze względnie wczesnym nabywaniem przez pracowników praw emerytalnych w stosunku do średniej długości życia. Należy się w pełni zgodzić ze stanowiskiem Golinowskiej, że seniorzy najbliższych lat mają szansę być bardziej aktywni jako pracownicy, producenci, a przede wszystkim – konsumenci. Co więcej, nie stanowią już dzisiaj jednorodnego segmentu rynku, a wśród kryteriów wyróżniania poszczególnych grup wiek jest tylko jedną z ich cech. W efekcie także marketing w swoich działaniach strategicznych oraz operacyjnych powinien nie tylko dostrzegać tę część rynku, ale także jego specyfikę bez negatywnego zabarwienia. Ze względu na potencjalnie

słabszą pozycję osób starszych w relacjach z dostawcami towarów i usług na znaczeniu szczególnie zyskuje ich oparcie na transparentności, rzetelności i uczciwości.

Literatura

- A Glossary of Terms for Community Health Care and Services for Older Person 2004.*
Pobrane z: <http://www.whglibdoc.who.int>.
- Ageing in the Twenty-First Century: A Celebration and A Challenge*, s. 20, <http://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Ageing%20report.pdf>.
- Avramow, D., Maskova, M. (2003). *Active Ageing in Europe, 1, Population Studies 41*. Strasburg: Council of Europe Publishing.
- Błędowski, P. (2002). *Lokalna polityka społeczna wobec ludzi starszych*. Warszawa: SGH.
- Błędowski, P., Dzięgielewska, M., Szatur-Jaworska, B. (2006). *Podstawy gerontologii społecznej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Aspra-Jr.
- Bombol, M., Słaby, T. (2011). *Konsument 55+*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Bugajska, B. (2005). *Tożsamość człowieka w starości. Studium socjopedagogiczne*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Drucker, P. (2001). *Myśli przewodnie Druckera*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Dubnicka, B., Siwek, A. (2004). *Dochody osób w wieku poprodukcyjnym w Polsce*. W: I. Roeske-Słomka (red.), *Prace statystyczne i demograficzne*, 48. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 45, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Golinowska, S. (2012). Srebrna gospodarka – ekonomiczny wymiar procesu starzenia się populacji, 134–147. W: *Strategie działania w starzejącym się społeczeństwie. Tezy i rekomendacje*. Warszawa: Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich.
- Společna odpowiedzialność biznesu (CSR)*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Encyklopedia CSR. Pobrane z: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/>.
- Prognoza ludności na lata 2014–2050 (opracowana 2014 r.)*. Pobrane z: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-1,5.html>.
- Public Policies across OECD Countries*. Pobrane z: http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/pension_glance-2005-sum-pl.pdf?expires=1451745660&id=id&accname=guest&checksum=83FDEA9BDE16EF15EACFDA34951DB6BD.
- American Marketing Association, Definition of Marketing*. Pobrane z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.
- Jurek, Ł. (2012). *Ekonomia starzejącego się społeczeństwa*. Warszawa: Difin.
- Kryszkiewicz, Cz. (2006). Aktywne życie seniorów warunkiem pomyślnego starzenia się. W: S. Steuden, M. Marczuk (red.), *Starzenie się a satysfakcja z życia* (s. 281–282). Lublin: Wydawnictwo KUL.

- Kusińska, A. (red.). (2002). *Warunki życia osób starszych i ich zachowań rynkowych*. Warszawa: Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji.
- Stiglitz, J.E. (2004). *Globalizacja*. Warszawa: PWN.
- Trequer, J.-P. (2007). *Le Senior Marketing*. Paris: Dunod.

SILVER MARKETING VS. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Abstract

The demographic picture of many markets, including Polish, clearly indicates that the process of population aging will deepen. This means that the seniors will be in majority of the company customers (defined by calendar age, accepted threshold 60+). At the same time the other intensifying phenomena in the enterprises environment, which main source is globalization, lead and even force them to apply marketing concepts in accordance with the principles of corporate social responsibility. The aim of this article is to describe and analyze the problem of the use of marketing to the elderly, creating a particular segment of the market. It is concluded that the development of relations with clients-seniors due to their potentially weaker position in relation to the company, it should first and foremost in their foundations based on transparency, fairness and honesty.

Translated by Adriana Ćwiertnia

Keywords: silver marketing, companies, CSR

JEL Codes: M31



Urszula Gołaszewska-Kaczan*

RAPORTY SPOŁECZE JAKO INSTRUMENT BUDOWANIA WIZERUNKU FIRMY SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNEJ

STRESZCZENIE

W artykule podniesiono problem wykorzystania raportów społecznych w budowaniu wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej. Omówiono istotę tych raportów oraz pokazano korzyści płynące ze społecznego raportowania. Przedstawiono także warunki, które muszą być spełnione, aby raporty społeczne stały się efektywnym narzędziem budowania wizerunku przedsiębiorstwa. Do warunków tych zaliczono: dobrowolność raportowania, dotarcie z raportami do interesariuszy oraz wiarygodność raportów.

Słowa kluczowe: raporty społeczne, społeczna odpowiedzialność, wizerunek, interesariusze

Wprowadzenie

Niekwestionowaną cechą otoczenia współczesnego przedsiębiorstwa jest zmienność. Dotyczy ona wszystkich obszarów otoczenia, zarówno bliższego, jak i dalszego, stając się dla przedsiębiorstwa ogromnym wyzwaniem. Firmom nie tylko trudno przewidywać nadchodzące zmiany, ale przede wszystkim prawidłowo na nie reagować. Zdaniem specjalistów takie warunki działania wymagają od podmiotów gospodarujących specyficznych atrybutów, określanych jako cechy przedsiębiorstwa przyszłości. Tworzą oni różne zestawy takich cech. Przykładowo J. Penc (2000,

* Uniwersytet w Białymstoku, adres e-mail: ulakaczan@o2.pl.

s. 278–311) uznał, że w odpowiedzi na zmiany otoczenia firma powinna stać się m.in. organizacją:

- uczącą się, w której wiedza stanie się najcenniejszym zasobem;
- elastyczną, wprowadzającą nowe formuły organizacyjne dopasowane do wymogów rynku;
- dążącą do odchudzenia swoich struktur;
- zdolną do odnowy (rewitalizacji), dostosowującą swoje potencjalne możliwości do zmieniającego się otoczenia;
- służącą otoczeniu, urzeczywistniającą ideę CSR;
- dążącą do wirtualizacji, czyli tworzenia nierzeczywistej, pozornej, ale możliwej rzeczywistości.

Natomiast takie przymioty przedsiębiorstwa przyszłości, jak szczupłość, elastyczność i inteligencja oraz kooperatywność wymienia M. Romanowska (2004, s. 21–29). Według autorki kooperatywność wiąże się m.in. z ideą organizacji ekologicznej, odpowiedzialnej, służącej otoczeniu.

Z kolei firma IBM w opublikowanym w 2008 roku raporcie z badań przeprowadzonych na dyrektorach generalnych z 40 krajów świata pokazuje, że dla respondentów najważniejsze trzy cechy firmy przyszłości to: wykorzystywanie warunków, które stwarza globalizacja; zmiany w podejściu do klientów w odpowiedzi na potrzebę klientów dotyczącą posiadania odpowiedniej ilości informacji; przekształcanie w przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne, czyli reagujące na rosnące oczekiwania klientów w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (Pawlik).

Jak można zauważyć, ważnym atrybutem przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu powinna stać się społeczna odpowiedzialność.

Zgodnie z definicją propagowaną w ramach normy ISO 26000 społeczna odpowiedzialność to odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji oraz działań na społeczeństwo i środowisko, zapewniany przez przejrzyste i etyczne postępowanie, które (ISO 26000):

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym dobrobytu i zdrowia społeczeństwa;
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy;
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania;
- jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach.

Warto podkreślić, jak słusznie zauważa B. Rok (2008, s. 79), że w idei CSR chodzi nie tylko o unikanie czy ograniczanie szkodliwych konsekwencji prowadzenia działalności gospodarczej, ale także o aktywne tworzenie wartości dla społeczeństwa.

Aby zbudować wizerunek firmy społecznie odpowiedzialnej (wizerunek rozumie autorka jako sposób postrzegania przedsiębiorstwa przez jego otoczenie), podmioty gospodarcze powinny przede wszystkim podjąć działania prospołeczne. Aktywność ta może być skierowana na zaspokajanie potrzeb grup wewnętrznych (np. pracowników, właścicieli) oraz zewnętrznych (np. klientów, społeczności lokalnej, dostawców). Natomiast konkretne działania, które podejmować powinny przedsiębiorstwa, zależą zarówno od zgłaszanych przez interesariuszy roszczeń, jak i możliwości podmiotu, jego misji, strategii, zaangażowania kadry kierowniczej i pracowników. Do działań społecznie odpowiedzialnych zaliczyć można przykładowo: marketing społecznie zaangażowany, ekoznakowanie, filantropię, tworzenie kodeksów etycznych, aktywność na polu godzenia życia zawodowego i osobistego pracowników.

W budowaniu wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej aktywność w tym zakresie to oczywiście podstawa, ale konieczne jest jednocześnie poinformowanie o tej aktywności szeroko rozumianego otoczenia firmy. Jednym ze sposobów przekazywania takich informacji są raporty społeczne.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie istoty społecznego raportowania oraz odpowiedź na pytanie, czy jest to efektywne narzędzie, które można wykorzystać do budowy wizerunku firmy odpowiedzialnej społecznie.

1. Raporty społeczne – podstawowe zagadnienia

Raportowanie nie jest w przedsiębiorstwie zjawiskiem nowym. Jednak do tej pory firmy w odpowiedzi na wymogi prawne tworzyły raporty, w których zawierały przede wszystkim informacje finansowe. W ostatnich latach w raportowaniu dostrzegalne są znaczące zmiany. Zaobserwować można m.in. uzupełnianie informacji finansowych o informacje niefinansowe, wzbogacanie informacji liczbowych informacjami opisowymi, zamieszczanie obok informacji obligatoryjnych również informacji fakultatywnych, a także dostarczanie danych umożliwiających ocenę kształtowania się sytuacji jednostki gospodarczej w przyszłości (Marcinkowska, 2004, s. 9).

Wyrazem tych zmian jest coraz większe zainteresowanie raportami społecznymi, które stanowią nowe podejście do zagadnienia raportowania informacji o przedsiębiorstwie. Jest to bowiem – po pierwsze – dobrowolna prezentacja wybranych informacji o firmie, a po drugie – raporty zawierają informacje również o niefinansowych aspektach działalności. Według Encyklopedii CSR (Forum Odpowiedzialnego Biznesu) jest to ujawnianie danych pozafinansowych z obszaru środowiskowego, społecznego oraz ładu korporacyjnego. „Raport społeczny przedstawia skondensowany obraz zarządzania i publikuje wyniki odpowiedzialnego prowadzenia działalności gospodarczej”. Raport taki przedstawia w sposób całościowy strategię firmy, jej politykę społeczną i wyniki w zakresie odpowiedzialności społecznej wobec kluczowych grup interesariuszy, analizując aspekt ekonomiczny, społeczny oraz ekologiczny działań firmy (MGD).

Zainteresowanie raportami społecznymi tłumaczyć można faktem, że – jak pisze Kotler (Kotler, Keller, 2012) – konsumenci coraz częściej oczekują „informacji o dotychczasowej postawie firmy wobec kwestii społecznych i środowiskowych, gdyż chcą wiedzieć, których firm produkty kupować, w jakie firmy inwestować, dla jakich firm pracować” (s. 680).

Natomiast Wąchowiak (2008) wiąże zainteresowanie raportowaniem społecznym ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu przedsiębiorstwa, w tym m.in.:

- wzrostem znaczenia CSR;
- zwiększonymi wymogami przejrzystości działania;
- rygorystycznymi regulacjami prawnymi;
- nasilającą się aktywnością interesariuszy w zakresie korzystania z informacji;
- rozwojem i upowszechnianiem się standardów dotyczących raportowania;
- rozwojem technologii informacyjnych.

Tworzenie raportów społecznych, stanowiące odpowiedź na powyższe trendy, przynosi wiele korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i odbiorcom raportów.

Korzyści interesariuszy skupiają się przede wszystkim na zdobyciu określonych informacji dotyczących działalności firmy. Raporty informują bowiem odbiorców, jaki wpływ wywiera funkcjonowanie przedsiębiorstwa na społeczeństwo i środowisko. Jak stwierdza Lewicka-Strzałecka (2006, s. 45), odbiorcy mogą określić korzyści, jakich społeczeństwo i konkretni interesariusze mogą oczekiwać od przedsiębiorstwa dzięki jego umiejętności zachowania równowagi między poszczególnymi aspektami wszystkich obszarów swojej działalności. Oczywiście użyteczność raportów dla różnych grup interesariuszy zależy od rodzaju i zakresu informacji pre-

zentowanych w raporcie. Przykładowo konsumenci mogą znaleźć w nich informacje niezbędne do podjęcia decyzji zakupowych, np. dotyczące bezpieczeństwa produktu, sposobu jego wytworzenia, oddziaływania na środowisko. Dla inwestorów raporty mogą stanowić podstawę do określenia ryzyka inwestycji w daną firmę. Podmioty współpracujące analizować mogą na podstawie informacji zawartych w raporcie, opłacalność kontaktów z danym przedsiębiorstwem.

Jeżeli chodzi o korzyści dla samej firmy, to – jak słusznie zauważa Dymowski (2013) – raportowanie „(...) musi być raportowaniem w jakimś konkretnym celu, a nie raportowaniem dla raportowania. Dziś można podawać przykłady firm, które po wydaniu jednego lub dwóch raportów zaprzestały publikacji kolejnych. Jeżeli za jedyną motywację musi wystarczyć moda na posiadanie raportu (...), to kolejne raporty przestają stanowić wartość dodaną. (...) Warto, by raportowanie było źródłem wartości, a nie kolejnym elementem kosztotwórczym” (s. 53). Przedsiębiorstwa muszą więc dostrzegać pozytywne związki z tworzeniem i publikowaniem raportu. Zdaniem Roszkowskiej (2010, s. 374) mogą to być m.in.:

- pobudzanie konstruktywnych zmian w zarządzaniu kwestiami społecznymi i środowiskowymi;
- edukowanie pracowników, budowanie ich lojalności, poprawa efektywności pracy;
- zwiększenie zaufania klientów oraz pozostałych grup interesariuszy;
- poprawa relacji z organami regulacyjnymi;
- zwiększenie atrakcyjności dla inwestorów, poprawa wizerunku i reputacji firmy;
- zwiększenie przewagi konkurencyjnej, wartości firmy dla interesariuszy.

2. Raporty społeczne a budowanie wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej

Wśród wymienionych powyżej korzyści płynących ze społecznego raportowania znalazła się również poprawa wizerunku i reputacja firmy. Zwrócić należy jednak uwagę na fakt, że nie jest to korzyść oczywista i łatwa do uzyskania. Aby raporty społeczne przyczyniały się do budowania wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej, powinny być spełnione przynajmniej dwa warunki.

Po pierwsze tworzenie raportów powinno być inicjatywą samego przedsiębiorstwa. Tak jak cała idea społecznej odpowiedzialności opiera się na dobrowolności i wykraczaniu poza obowiązki prawne, tak i raportowanie musi wynikać jedynie

z chęci przedsiębiorstwa. Co z tego bowiem, że przedsiębiorstwo stworzy raport w wyniku przymusu narzuconego przez ustawodawcę? Niestety wiele wskazuje, że regulacje formalnoprawne obejmą także tę sferę aktywności przedsiębiorstw. W strategii CSR na lata 2011–2014, UE postulowała poprawę ujawniania danych społecznych i środowiskowych przez firmy. W 2013 roku przedstawiała propozycję nowelizacji dyrektywy dotyczącej rachunkowości, idącej w kierunku zaostrzenia wymogów ujawniania danych pozafinansowych. W listopadzie 2014 roku została natomiast opublikowana unijna dyrektywa w sprawie ujawniania informacji niefinansowych. Nakłada ona dodatkowe, rozszerzone obowiązki w zakresie sprawozdawczości niefinansowej na największe „jednostki zainteresowania publicznego”, zatrudniające ponad 500 pracowników. Polska ma dwa lata na wdrożenie tych przepisów (powinny one wejść w życie nie później niż 6 grudnia 2016 roku i powinny być stosowane od 1 stycznia 2017 roku) (PAP, 2014). Nie wydaje się to jednak korzystne. Raporty staną się bowiem kolejnym obowiązkiem. Z narzędzia budującego wizerunek i wiarygodność przekształcą się w jeszcze jeden wymagany dokument, a ich powiązanie ze społeczną odpowiedzialnością tak naprawdę zniknie, przynajmniej w odniesieniu do przedsiębiorstw dużych. Zaznaczyć należy, że obecnie to właśnie duże przedsiębiorstwa najczęściej tworzą raporty społeczne. Można mieć jedynie nadzieję, że w stosunku do MŚP pozostawiona zostanie dobrowolność ich tworzenia, a firmy będą mogły wykorzystywać to narzędzie do komunikacji ze swoimi interesariuszami.

Po drugie warunkiem wykorzystania raportów społecznych jako instrumentu budowy wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej jest dotarcie z nimi do interesariuszy. Co bowiem po raporcie, z którym nikt się nie zapoznał. Niestety zainteresowanie raportami ze strony interesariuszy nie jest duże. Badania przeprowadzone przez KPMG pokazały, że interesariusze sięgają po raporty, aby:

- zrozumieć specyficzne obszary zrównoważonego rozwoju firmy (ponad 50% wskazań);
- lepiej zrozumieć działalność firmy (ponad 40% wskazań);
- w celu uzyskania informacji w ramach benchmarkingu (ponad 40% wskazań);
- z chęci poznania działań i wyników firm (ponad 40% wskazań).

Natomiast decyzje, które podejmują na podstawie informacji zawartych w raporcie, dotyczą: kupna produktów/usług firmy, chęci zainwestowania lub wycofania środków z firmy, chęci rozpoczęcia współpracy z firmą w zakresie kwestii środowiskowych lub społecznych (Rudnicka, 2011, s. 121–122).

Jak widać, są to niezwykle ważne dla przedsiębiorstwa decyzje, rzutujące w zdecydowany sposób na jego funkcjonowanie. Konieczne byłoby więc zachęcenia jak największej grupy interesariuszy do lektury raportów. Niestety z raportami zapoznają się najczęściej konkretne grupy społeczeństwa, które przede wszystkim z przyczyn czysto zawodowych interesują się społeczną odpowiedzialnością. Według raportu Corporate Register (2009, s. 6) są to:

- studenci (20%),
- konsultanci (17%),
- inwestorzy i analitycy (12%),
- profesjonalści CSR (menedżerowie, koordynatorzy, specjaliści, konkurencja) (12%),
- akademicy (8%),
- inni (27%),
- media, dziennikarze, organizacje pozarządowe, agencje rządowe, organizacje zajmujące się CSR (każdy po 1%).

Na zakończenie warto zauważyć, że nawet zapoznanie się z raportem przez interesariuszy nie gwarantuje wpływu na pozytywny wizerunek firmy. Można wskazać trzy przyczyny takiego zjawiska (Koszevska, 2011, s. 198):

- konsumenci nie ufają nawet pewnym źródłom informacji, w tym pochodzącym od przedsiębiorstw;
- cienka granica pomiędzy ilością informacji, których konsumenci potrzebują, aby uznać, że są dobrze poinformowani, a zbyt dużą porcją informacji;
- konsumenci często nie potrafią odczytać, zrozumieć informacji, jakie chce przekazać im firma.

Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że raporty społeczne z pewnością są wartym polecenia instrumentem tworzenia wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej. Jednak przedsiębiorstwa muszą sobie zdawać sprawę, że jest to narzędzie niepewne. Jego skuteczność w dużej mierze zależy od umiejętności dotarcia do adresatów i zachęcenia do zapoznania się z jego treścią.

W celu dotarcia do interesariuszy z informacją o powstaniu raportu i zachęcenia do jego lektury należy wykorzystywać zarówno media tradycyjne, jak i internet. Firmowe strony internetowe, portale społecznościowe, konferencje, broszury –

to z pewnością narzędzia, które powinny być wykorzystywane do popularyzacji raportów.

Ważna jest też ich forma – obecnie oprócz wersji drukowanej firma musi stworzyć także wersję internetową. Należy także zwrócić uwagę na rozwiązania graficzne, przejrzystość raportu i jego „przyjazność” dla czytelnika.

W każdej komunikacji niezmiernie ważną rolę spełnia wiarygodność przekazywanych informacji, a w tym przypadku – raportu. Wiarygodność taką można podnieść poprzez spełnienie trzech wymagań. Po pierwsze, należy przedstawiać informacje w sposób całościowy, co sprowadza się do prezentowania zarówno dobrych praktyk, osiągnięć, jak i błędów, pomyłek oraz planów poprawy sytuacji, wyeliminowania złych praktyk. Po drugie, należy wykorzystywać określone standardy raportowania, w tym przede wszystkim wytyczne GRI (pewne wskazówki w tym obszarze dają też np. AA1000, ISO, SA8000). Należy także – po trzecie – dążyć do weryfikacji raportu. Jak bowiem pokazują badania, informacje o działaniach prospołecznych płynące od firm są przyjmowane sceptycznie przez konsumentów (Zasuwa, 2009, s. 252–253), weryfikacja raportów przez zewnętrzne podmioty jest zatem niezbędna. Mogą jej dokonać interesariusze, niezależny konsultant, eksperci.

Spełnienie tych warunków daje szansę na to, że raporty społeczne nie będą jedynie publikacjami tworzonymi „dla sztuki”, lecz staną się efektywnymi narzędziami budowania wizerunku firmy prospołecznej.

Literatura

- Corporate Register (2009). *Reporting Awards'08. Global Winners and Reporting Trends*, March 2009. Pobrane z: <http://www.corporateregister.com/pdf/CRRA08.pdf>.
- Dymowski, J. (2013). *Raporty społeczne a perspektywa inwestorów*. W: N. Ćwik (red.), *Wspólna odpowiedzialność. Rola raportowania społecznego*, 53. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Encyklopedia CSR. Pobrane z: <http://odpowiedzialny-biznes.pl/hasla-encyklopedii/raportowanie-spoeczne/>.
- ISO 26000. Pobrane z: <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/iso-26000>.
- Koszevska, M. (2011). *Normy i standardy w obszarze CSR jako istotny składnik determinujący zachowania nabywcze konsumentów*. W: R. Karaszewski, M. Karwacka, A. Paluszek (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Perspektywy i kierunki rozwoju*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe UMK.
- Kotler, P., Keller, K.L. (2012). *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.

- Lewicka-Strzałecka, A. (2006). *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Marcinkowska, M. (2004). *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- MGD Doradztwo Gospodarcze. *Společna odpowiedzialność biznesu*. Pobrane z: http://mdg.com.pl/static/site_media/download/2014/05/21/CSR.pdf.
- PAP (2024). *Część firm będzie musiała przygotowywać raporty nt. swojej polityki CSR*. Pobrane z: http://wyborcza.pl/1,91446,17061994,Czesc_firm_będzie_musiała_przygotowywać_raporty_nt_.html#ixzz3sbt14d8X.
- Pawlik, M.. *Przedsiębiorstwo przyszłości musi dziś świadomie inwestować w technologie*. Pobrane z: http://biznes.gazetaprawna.pl/wywiady/101350,przedsiębiorstwo_przyszłości_musi_dzis_swiadomie_inwestować_w_tehnologie.html.
- Penc, J. (2000). *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Rok, B. (2008). *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstw w kontekście strategii osiągnięcia obopólnej korzyści*. W: Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 5. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Romanowska, M. (2004). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
- Roszkowska, P. (2010). *Raporty społecznej odpowiedzialności w budowie relacji z klientem*. W: B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Rudnicka, A. (2011). *Komunikowanie o społecznej odpowiedzialności między przedsiębiorstwem a interesariuszami* (s. 121–122). W: Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Společna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 156. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Wąchowiak, P. (2008). *Raportowanie społeczne przedsiębiorstwa jako przejaw jego odpowiedzialności*. *Przegląd Organizacji*, 10.
- Zasuwa, G. (2009). *Wpływ inicjatyw społecznych przedsiębiorstw na reakcje konsumentów* (s. 252–253). W: Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Společna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 42. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

SOCIAL REPORTS AS AN INSTRUMENT TO BUILD THE IMAGE OF A SOCIALLY RESPONSIBLE ENTERPRISE

Abstract

In the article the author analyses the issue of the use of social reports in building the image of a socially responsible enterprise. The paper describes characteristics of these reports and illustrates benefits of social reporting. It also presents necessary conditions for social reports to become an effective tool for creating the image of a company. The conditions include the following: reporting should be voluntary and credible, and the reports should reach stakeholders easily.

Translated by Urszula Gołaszewska-Kaczan

Keywords: social reports, social responsibility, image, stakeholders

JEL Codes: D01



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-07

Urszula Grzega*

CENA JAKO DETERMINANTA POZIOMU ŻYCIA. ZMIANY CEN DÓBR I USŁUG KONSUMPCYJNYCH W POLSCE I UE W LATACH 2004–2014

STRESZCZENIE

W artykule opisano rolę ceny w kształtowaniu poziomu życia gospodarstw domowych. Celem rozważań było także poznanie zmian w dynamice kosztów utrzymania polskich gospodarstw oraz porównanie poziomów cen w Polsce i Unii Europejskiej. Materiał badawczy stanowiły wtórne źródła informacji (dane Eurostat). W badaniach zastosowano metodę analizy opisowej z elementami analizy ilościowej. Powiązania pomiędzy ceną i poziomem życia gospodarstw domowych mają charakter pośredni i zróżnicowany. W latach 2004–2014 odnotowano umiarkowany wzrost cen dóbr i usług konsumpcyjnych w Polsce. Najbardziej wzrosły ceny usług w relacji do cen artykułów żywnościowych i nieżywnościowych. Z przeprowadzonych badań dodatkowo wynika, że poziom cen konsumpcyjnych w Polsce był znacznie niższy od średniego poziomu w UE. W 2014 roku różnica wynosiła 44%. Największy dystans zaobserwowano w przypadku cen związanych z utrzymaniem mieszkania.

Słowa kluczowe: ceny dóbr i usług konsumpcyjnych, koszty utrzymania, gospodarstwo domowe

Wprowadzenie

Jednym z czynników ekonomicznych kształtujących poziom życia gospodarstw domowych jest cena. W powiązaniu z dochodem wpływa ona na siłę nabywczą

* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, adres e-mail: ugrzega@ue.katowice.pl.

podmiotu konsumpcji, następnie wybór rzeczowej i wartościowej struktury spożycia, a w efekcie na poziom życia gospodarstwa domowego. Cena wraz z dochodem prowadzi do konfrontacji potrzeb gospodarstwa domowego.

Celem teoretycznym rozważań jest wskazanie roli ceny w kształtowaniu poziomu życia gospodarstw domowych. Celem empirycznym – poznanie zmian w kosztach utrzymania polskich gospodarstw oraz porównanie poziomów cen w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej w latach 2004–2014. Do realizacji założonego celu wykorzystano informacje pochodzące ze źródeł wtórnych Eurostat. Opracowanie składa się z trzech części. Pierwsza zawiera podstawowe kwestie teoretyczne dotyczące wpływu ceny na kształtowanie się poziomu życia gospodarstw domowych. Druga – analizę zmian w kosztach utrzymania gospodarstw domowych w Polsce po 2004 roku. Trzecia zaś porównanie poziomu cen konsumpcyjnych w Polsce i UE. W zakończeniu zaprezentowano główne wnioski z całości rozważań.

1. Rola ceny w kształtowaniu poziomu życia gospodarstw domowych

We współczesnej gospodarce cena pełni kilka zasadniczych funkcji (dochodową, informacyjną, równoważącą, stymulującą, redystrybucyjną). Z punktu widzenia jej wpływu na poziom życia najistotniejsza jest jednak funkcja dochodowa. Polega ona na kształtowaniu realnych dochodów gospodarstwa (każdy wzrost cen obniża dochody realne gospodarstwa i odwrotnie) (Kraśiński, Mruk, Szulce, 1985, s. 13). O tym, jak zmiany cen wpływają na stopień zaspokojenia potrzeb konsumpcyjnych, decyduje też czas związany z dostosowaniem się do tych zmian. Na ogół czas adaptacji nie jest długi, a w miarę podwyższania się poziomu życia ulega on skróceniu. Ogólnie zaś na podwyżki mniej reagują gospodarstwa wysoko zamożne. Nie zmienia to jednak faktu, że zwykle one też przywiązują znaczną wagę do cen produktów konsumpcyjnych i dążą do zrealizowania swego zwyczajowego koszyka dóbr i usług o określonej jakości po jak najniższych cenach. Trudy codziennego oszczędzania mogą być zrekomensowane zakupem dowolnego dobra o charakterze luksusowym. Na zmiany cen znacznie bardziej wrażliwe są jednak gospodarstwa nisko zamożne. W ich przypadku to właśnie cena przesądza o koszyku nabywanych dóbr i usług. Oprócz modyfikacji w dochodzie realnym zmiany cen kształtują także nowe warunki substytucji, które przekładają się zarówno na stopień, jak i sposób zaspokajania potrzeb w gospodarstwie domowym (Grzega, 2012, s. 53).

Analizując wpływ ceny na poziom życia gospodarstw domowych, trzeba uwzględnić dwa podstawowe aspekty tego zagadnienia. Pierwszym z nich jest poziom bieżących cen dóbr i usług konsumpcyjnych. Chodzi tu o oddziaływanie cen w mikroskali, ich znaczenie w podejmowaniu decyzji o zaspokojeniu konkretnych potrzeb, przedkładaniu jednych dóbr nad inne itd. Ceny wpływają na wiele dziedzin życia gospodarstw domowych. W połączeniu z dochodem decydują o tym, jak gospodarstwa żyją na co dzień i „od święta”: co jedzą, czym podróżują, gdzie jeżdżą na wakacje itd. Są istotnym kryterium decyzyjnym.

Drugim aspektem wpływu ceny na poziom życia są dynamiczne zmiany wskaźników wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych, stanowiące wyraz prowadzonej polityki cenowo-dochodowej państwa, jak również ich rola w kształtowaniu kosztów utrzymania poszczególnych gospodarstw domowych i ludności ogółem. Koszty te w dużej mierze wynikają bowiem z cen rynkowych dóbr i usług konsumpcyjnych. Różnią się jednak pomiędzy poszczególnymi gospodarstwami nawet w przypadku, gdy te napotykają takie same ceny towarów i usług. Różnice są efektem odmiennych potrzeb, preferencji gospodarstw, a także poziomów zamożności podmiotów. Przykładowo gospodarstwa nisko zamożne zużywają proporcjonalnie mniej drogich towarów w porównaniu z gospodarstwami wysoko zamożnymi, co obniża koszt utrzymania ich rodzin. Z drugiej jednak strony ich ograniczona płynność finansowa zmusza je do zakupu towarów w małej ilości (w małych opakowaniach) i często po wyższych cenach, co z kolei podwyższa koszty utrzymania. Inny przykład stanowi brak nowoczesnych, energooszczędnych dóbr trwałego użytku w gospodarstwach nisko zamożnych, co może powodować wyższe koszty eksploatacji, konieczność częstszych napraw itp. (Muller, 2002). Koszty utrzymania gospodarstw domowych zależą także od wielkości gospodarstwa. Wraz ze wzrostem jego liczebności spada jednostkowy koszt utrzymania jego członków (Rao, 1997). Korzyści skali związane z funkcjonowaniem w większym gospodarstwie dotyczą zaspokojenia różnych potrzeb, w tym mieszkaniowych (np. wspólne korzystanie z energii cieplnej), żywieniowych (taniej wyżywić 5 osób mieszkających razem niż osobno), potrzeb z grupy zagospodarowania materialnego (wspólne korzystanie z takich dóbr, jak telewizor, lodówka, pralka), edukacyjnych (możliwość przekazywania podręczników, książek kolejnym dzieciom) i innych. Dla kształtowania kosztów utrzymania znaczenie ma także miejsca zamieszkania podmiotów. Wyższe koszty utrzymania ponoszą gospodarstwa miejskie, szczególnie te oddalone od sklepów dyskontowych. Istotna jest także sezonowość – koszty utrzymania są niższe latem niż zimą, szczególnie w przypadku gospodarstw wiejskich, na co w największym stopniu wpływają mniejsze wydatki mieszkaniowe (zwłaszcza na nośniki energii) i żywieniowe (Chanjin, Myers, 1999).

2. Zmiany w kosztach utrzymania gospodarstw domowych w Polsce po 2004 roku

Jedną z miar obrazujących zmiany w kosztach utrzymania podmiotów konsumpcji w czasie i/lub przestrzeni jest wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych (CPI, *Consumer Price Index*). Jest on obliczany na podstawie badań cen konsumpcyjnych na rynku detalicznym oraz badań budżetów gospodarstw domowych. Informuje o przeciętnych zmianach cen towarów i usług objętych obserwacją. Zestaw towarów i usług wykorzystywany do obliczania CPI określany jest jako „koszyk dóbr i usług”. Koszyk ten, aby spełniać swoje funkcje w badaniach poziomu życia, powinien być regularnie aktualizowany i podzielony na część stałą (bez względu na miejsce i czas) oraz zmienną (uwzględniającą pojawianie się nowych produktów na rynku oraz zmieniające się preferencje nabywców) (Shultze, 2003).

W tabeli 1 zaprezentowano dynamikę zmian ogólnych wskaźników cen towarów i usług konsumpcyjnych oraz cen dóbr i usług stanowiących największą część koszyka konsumenta.

Tabela 1. Dynamika cen towarów i usług konsumpcyjnych w latach 2004–2014, rok poprzedni = 100

Lata	Ogółem	Żywność	Mieszkanie	Transport	Rekreacja i kultura
2004	103,5	106,3	104,1	107,2	100,7
2005	102,1	102,1	103,7	104,9	100,6
2006	101,0	100,6	104,7	100,6	99,3
2007	102,5	104,9	104,1	102,1	100,2
2008	104,2	106,1	109,1	103,1	99,7
2009	103,5	104,1	108,5	97,6	102,1
2010	102,6	102,7	103,8	106,2	99,7
2011	104,3	105,4	106,2	107,7	100,5
2012	103,7	104,3	105,8	107,0	101,1
2013	100,9	102,0	102,0	98,2	102,8
2014	100,0	99,1	101,1	97,7	101,0

Źródło: GUS, 2006, s. 207–208; 2007b, s. 211–212; 2008b, s. 209–210; 2011c, s. 214–215; 2014c, s. 219–220. GUS, 2015b, s. 34.

Przedmioty konsumpcji sklasyfikowane w grupach „żywność” oraz „mieszkanie i transport” zaliczane są do dóbr zaspokajających podstawowe potrzeby rodzin, te zaś z grupy „rekreacja” i „kultura” spełniają potrzeby ponadpodstawowe. Z danych

tabeli wynika, że rok wejścia Polski do UE przyniósł średnioroczny wzrost CPI o 3,5%, przekraczając tym samym wzrost notowany w dwóch poprzednich latach oraz ten założony w ustawie budżetowej (2%). Wzrost cen w 2004 roku był jednak niższy od wzrostu przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw, przez co w tym czasie zwiększyła się nieco siła nabywcza konsumentów (GUS, 2005, s. 34). W największym stopniu wzrosły ceny paliw, żywności oraz dóbr i usług mieszkaniowych. W kolejnych dwóch latach odnotowano obniżanie się CPI, aż do poziomu 101 w 2006 roku. Był to poziom niższy od założonego w ustawie budżetowej (101,5). Po raz kolejny wzrosła siła nabywcza płac w odniesieniu do towarów żywnościowych i nieżywnościowych. Osłabienie inflacji w tym czasie wynikało głównie z niskiego wzrostu cen żywności i napojów bezalkoholowych, odzieży i obuwia oraz cen paliw (GUS, 2007a, s. 36).

Kolejne lata badanego okresu charakteryzowały się umiarkowanym poziomem inflacji. Wzrost cen towarów i usług konsumpcyjnych kształtował się w granicach od 2,5% w 2007 roku do 4,3% w 2011 roku. Przy czym zaznaczyć należy, że w latach 2007 i 2008 średnioroczny wzrost cen konsumpcyjnych był wyższy od założonego w ustawie budżetowej. Największy wpływ na poziom wskaźnika miał wzrost cen towarów i usług związanych z mieszkaniem oraz cen żywności i napojów bezalkoholowych (GUS, 2008a, s. 39). W 2008 roku szczególnie istotny wpływ na kształtowanie się cen miała wartość złotego, który w relacji do euro i dolara umocnił się, czyniąc import bardziej opłacalnym i hamując tym samym wzrost cen w kraju (GUS, 2009, s. 36). W 2009 roku nastąpiło osłabienie dynamiki wzrostu cen, na które wpłynęło m.in. obniżenie cen usług transportowych i telekomunikacyjnych oraz odzieży i obuwia. Wciąż jednak wzrost cen konsumpcyjnych był wyższy od założonego w ustawie budżetowej (o 0,6 pkt. proc.) (GUS, 2010, s. 20). Natomiast w 2010 roku ceny towarów i usług konsumpcyjnych rosły jeszcze wolniej niż przed rokiem, a ostatecznie wartość wskaźnika ukształtowała się na poziomie 102,6. Największy wpływ na jego poziom miała przyspieszona dynamika cen żywności i napojów bezalkoholowych oraz usług związanych z mieszkaniem i transportem (GUS, 2011b, s. 32). W latach 2011–2012 obserwowano większe nasilenie zjawisk o charakterze inflacyjnym, w tym w zakresie cen towarów i usług konsumpcyjnych. Wzrost cen o 4,3% w 2011 roku znacznie przekraczał granice celu inflacyjnego określonego przez RPP. Największe znaczenie odegrały wzrosty cen żywności, mieszkania i transportu (GUS, 2012, s. 28). W 2012 roku wzrost cen towarów i usług konsumpcyjnych nadal był znaczny, chociaż niższy od wzrostu notowanego rok wcześniej. Tempo wzrostu cen kształtowało się pod wpływem tych samych czynników co rok

wcześniej (GUS, 2013, s. 31). W ostatnich dwóch latach prowadzonej analizy tempo wzrostu cen konsumpcyjnych było dużo niższe niż w latach poprzednich oraz niższe od założonego w ustawie budżetowej. W 2013 roku wyniosło 0,9% i było najniższe od 10 lat. To przede wszystkim wynik spowolnienia tempa wzrostu cen żywności i mieszkania oraz obniżenia cen towarów i usług związanych z transportem. Niskiej dynamice cen sprzyjał brak presji popytowej i słaba presja kosztowa (GUS, 2014a, s. 32–33). W 2014 roku natomiast ceny dóbr i usług konsumpcyjnych ukształtowały się na poziomie sprzed roku. Dynamika cen większości produktów konsumpcyjnych była słabsza niż przed rokiem. Ceny żywności, odzieży i obuwia oraz usług transportowych uległy obniżeniu, w niewielkim zakresie wzrosły zaś ceny dóbr i usług mieszkaniowych (GUS, 2015a, s. 33).

Podsumowując, skale wzrostu cen poszczególnych grup towarów i usług różniły się między sobą w latach objętych analizą. Ogólnie jednak największy wpływ na tempo wzrostu CPI w całym analizowanym okresie miały ceny usług. Ceny produktów nieżywnościowych rosły nieco szybciej niż ceny artykułów żywnościowych. Jeśli chodzi o ceny żywności, to najbardziej wzrosły one w latach 2004, 2008 i 2011. Największy wzrost cen dóbr i usług mieszkaniowych odnotowano w latach 2008 i 2009, transportowych – w latach 2004, 2011 i 2012. W badanym czasie dość znacznie wzrosły także ceny towarów i usług zdrowotnych oraz usług edukacyjnych. Ceny towarów do wyposażenia mieszkań oraz prowadzenia gospodarstwa domowego, a także ceny usług rekreacyjnych wykazywały względną stabilizację (największy ich wzrost odnotowano w 2013 roku). W przypadku cen odzieży i obuwia, a także cen towarów i usług związanych z łącznością najczęściej pośród wszystkich grup obserwowano spadki.

3. Porównanie poziomu cen dóbr i usług konsumpcyjnych w Polsce i UE

W tabeli 2 przedstawiono wskaźniki poziomu cen w UE (*Price Level Index* – PLI). Umożliwiają one porównania poziomów cen w poszczególnych krajach członkowskich w odniesieniu do, w tym przypadku, średniej unijnej (dla UE-28). Jeśli wskaźnik jest wyższy niż 100, dany kraj jest względnie drogi w porównaniu ze średnią UE, i na odwrót. Średnią UE oblicza się jako średnią krajowych wskaźników poziomu cen ważoną wydatkami skorygowanymi pod kątem różnic w poziomie cen. Wskaźniki PLI nie służą do tworzenia precyzyjnego rankingu krajów. W rzeczywistości wskazują one tylko orientacyjnie rząd wielkości poziomu cen w jednym kraju

w stosunku do innych krajów, zwłaszcza gdy mieszczą się one w bardzo wąskim przedziale wartości. Zakres niepewności związanej z podstawowymi danymi cenowymi i metody określania parytetów siły nabywczej mogą prowadzić w takim przypadku do niewielkich różnic między wskaźnikami poziomu cen, a w konsekwencji skutkować różnicami w rankingu¹. Zaprezentowane poniżej wskaźniki PLI odniesiono do wydatków na spożycie ostateczne w sektorze gospodarstw domowych (*Household Final Consumption Expenditure* – HFCE).

Tabela 2. Wskaźniki poziomu cen towarów i usług konsumpcyjnych w wybranych latach 2004–2014 (UE-28=100)

Wyszczególnienie	2004	2007	2010	2013	2014	Wyszczególnienie	2004	2007	2010	2013	2014
Austria	103	103	105	107	107	Luksemburg	103	115	122	121	120
Belgia	107	108	110	111	109	Łotwa	56	67	70	71	72
Bułgaria	42	46	50	49	48	Malta	73	76	77	83	83
Chorwacja	67	72	75	68	67	Niemcy	105	102	104	102	102
Cypr	91	88	89	91	89	P o l s k a	53	62	60	56	56
Dania	140	137	141	139	138	Portugalia	88	86	87	81	81
Estonia	63	73	75	78	79	Republika Czeska	56	63	75	69	64
Finlandia	124	120	122	123	123	Rumunia	43	64	57	54	54
Francja	110	108	110	110	108	Słowacja	55	63	70	69	69
Grecja	88	90	95	90	86	Słowenia	76	79	86	83	83
Hiszpania	91	92	97	94	93	Szwecja	122	116	120	132	125
Holandia	106	102	108	111	111	Węgry	62	67	63	60	57
Irlandia	126	124	118	120	121	Wielka Brytania	109	114	108	115	122
Litwa	54	60	64	64	64	Włochy	105	103	101	103	102

Źródło: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (19.11.2015).

W analizowanych latach poziom cen towarów konsumpcyjnych i usług istotnie różnił się w poszczególnych krajach UE. W ostatnim badanym roku wahał się on od 48% średniej unijnej w Bułgarii do 138% w Danii. Dania to kraj, który od wielu lat

¹ Wskaźniki poziomu cen przedstawione w artykule to współczynniki parytetów siły nabywczej do kursów wymiany. Stanowią one miarę różnic w poziomach cen między krajami, pokazując – w odniesieniu do danej grupy produktów – liczbę jednostek wspólnej waluty, potrzebnych do zakupu tej samej liczby produktu z danej grupy lub z różnych grup w każdym kraju.

pozostaje najdroższym państwem członkowskim UE. Pozostałe kraje odznaczające się wysokim, w relacji do średniej unijnej, poziomem cen to: Szwecja (o 25% w 2014 roku), Finlandia (23%), Wielka Brytania (22%), Irlandia (21%) i Luksemburg (20%). W Belgii, Holandii, Francji, Austrii, a także we Włoszech i Niemczech poziomy cen także kształtowały się powyżej średniej unijnej. Hiszpania i Cypr odznaczają się poziomami cen niższymi od średniej UE o ok. 10%. W dalszej kolejności znajdują się Grecja, Słowenia, Malta i Portugalia. W 2014 roku najniższy poziom cen towarów i usług konsumpcyjnych odnotowano w Bułgarii (o 52% niższy od średniej unijnej), Rumunii (o 46%), a następnie w Polsce (44%), na Węgrzech (43%), Republice Czeskiej i Litwie (po 36%), Chorwacji (33%), Słowacji (31%), Łotwie (28%). Na podstawie prezentowanych danych można wyciągnąć wniosek, że w UE panuje duży rozrzut cen, a co interesujące – poziomy cen nie wykazują zjawiska konwergencji.

Dla określenia wskaźników poziomu cen towarów i usług największe znaczenie mają kursy wymiany walut. Ich wahania mają silny wpływ na zmiany poziomów cen w określonym czasie. Biorąc to pod uwagę, należy podkreślić, że wiele zmian w poziomach cen krajów UE obserwowanych w latach 2004–2014 było efektem zmiany relacji wartości walut krajowych w stosunku do euro. W przypadku Polski zmiany te były szczególnie widoczne w 2008 roku, kiedy złoty był bardzo silny (według NBP euro kosztowało średnio 3,5 zł). Ceny w Polsce były wówczas tylko o nieco ponad 30% niższe niż średnio w UE. W 2014 roku różnica wynosiła 44%, co oznacza, że staliśmy się relatywnie tańsi. To odczucie niższych cen w Polsce w relacji do innych krajów unijnych mają jednak głównie obcokrajowcy zarabiający np. w euro. Zdecydowanie inaczej odbierane jest ono przez samych Polaków, którzy ceny dóbr i usług konsumpcyjnych postrzegają przez pryzmat swoich dochodów rozporządzalnych. Siła nabywcza Polaków jest zdecydowanie mniejsza niż np. Niemców, którzy za swoje pensje są w stanie kupić znacznie więcej niż Polacy. Warto w tym miejscu podkreślić, że od momentu wejścia Polski do UE poziom cen dóbr i usług konsumpcyjnych wzrósł o 3 pkt. proc. Wskazuje to na nieznaczne zmniejszenie się różnicy pomiędzy poziomem cen w Polsce w relacji do średniej unijnej.

W tabeli 3 zestawiono wskaźniki poziomu cen wybranych dóbr i usług konsumpcyjnych w Polsce i w innych krajach UE w 2014 roku. Z przedstawionych danych wynika, że najwyższy poziom cen żywności odnotowano w Danii (139% średniej unijnej), najniższy zaś w Polsce (61%). Duńczycy najczęściej płacą także za utrzymanie mieszkania i nośniki energii (149%), transport (133%) oraz rekreację i kulturę (134%). Najniższe ceny związane z utrzymaniem mieszkania i nośników energii (30%) oraz transportu (65%) odnotowano w Bułgarii, a rekreacji i kultury w Rumunii (50%).

Ceny napojów alkoholowych i wyrobów tytoniowych były najwyższe w Irlandii (170%) i Wielkiej Brytanii (165%), najniższe zaś w Bułgarii (58% średniej unijnej) i na Węgrzech (65%). Odzież w relacji do średniej unijnej była najdroższa w Szwecji (121%), najtańsza zaś na Węgrzech (70%). Ceny prywatnych środków transportu kształtowały się od 75% średniej unijnej w Czechach do 114% w Portugalii i 117% w Holandii. Natomiast ceny w restauracjach i hotelach cechowały się wysokim zróżnicowaniem – od 46% w Bułgarii do 147% w Danii (Eurostat, 2015a, s. 1–3).

Tabela 3. Wskaźniki poziomu cen wybranych dóbr i usług konsumpcyjnych w UE w 2014 roku (UE-28=100)

Wyszczególnienie	1	2	3	4	Wyszczególnienie	1	2	3	4
Austria	124	100	103	111	Luksemburg	119	147	92	106
Belgia	111	112	102	105	Łotwa	87	59	77	74
Bułgaria	70	30	65	52	Malta	100	54	90	83
Chorwacja	90	47	82	70	Niemcy	109	106	102	103
Cypr	106	76	88	89	P o l s k a	61	38	70	54
Dania	139	149	133	134	Portugalia	89	70	91	87
Estonia	88	74	80	84	Rep. Czeska	81	55	68	60
Finlandia	123	132	115	117	Rumunia	69	40	71	50
Francja	107	115	102	106	Słowacja	88	51	76	69
Grecja	99	76	89	89	Słowenia	99	65	87	88
Hiszpania	93	94	92	96	Szwecja	119	122	118	128
Holandia	97	121	112	104	Węgry	76	40	78	57
Irlandia	115	127	105	111	Wielka Brytania	106	154	110	111
Litwa	79	45	76	64	Włochy	112	94	100	99

* 1 – żywność i napoje bezalkoholowe, 2 – utrzymanie mieszkania i nośniki energii,
3 – transport, 4 – rekreacja i kultura

Źródło: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (dostęp 19.11.2015).

Jeśli chodzi o sytuację Polski na tle średniej w UE, to największą różnicę widać na przykładzie mieszkań. Ceny dóbr i usług mieszkaniowych w Polsce były niższe w 2014 roku o 62% od średniej UE. Za żywność i napoje bezalkoholowe Polacy płacili o 39% mniej niż przeciętne gospodarstwa z UE. Usługi transportowe kosztowały o 30% mniej, te zaś z zakresu kultury i rekreacji – o 46%. Najmniejszą różnicę w poziomach cen można było odnotować w przypadku odzieży i obuwia – o 18% mniej od średniej unijnej. Ceny komunikacji były w Polsce niższe o 46%, usług zdrowotnych – o 54%, a usług edukacyjnych – o 57%.

Podsumowanie

Rola ceny w kształtowaniu poziomu życia gospodarstw domowych wyraża się przede wszystkim w kosztach utrzymania gospodarstwa. Cena wpływa na urealnienie dochodów konsumentów, które bezpośrednio przekładają się na poziom i strukturę konsumpcji, i w efekcie stopień zaspokajanych potrzeb konsumpcyjnych. Wyznacza ona zatem zakres i formy zaspokajania potrzeb. Jednak powiązania występujące pomiędzy poziomem życia gospodarstw domowych i/lub ludności ogółem a poziomem cen bieżących oraz procesami inflacyjnymi występującymi w gospodarce mają charakter pośredni, często odroczone w czasie i niemierzalny, co utrudnia precyzyjne określenie wpływu jednych na drugie. Do tego poziom życia jest rezultatem łącznego, kompleksowego oddziaływania wielu różnych uwarunkowań i czynników o charakterze ekonomicznym i pozaekonomicznym.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że w latach 2004–2014 odnotowano umiarkowany wzrost cen dóbr i usług konsumpcyjnych w Polsce. Najbardziej wzrosły ceny usług, zwłaszcza tych związanych z utrzymaniem mieszkania i nośników energii. Ma to dlatego duże znaczenie, że obok cen artykułów żywnościowych stanowią one największą część kosztów utrzymania polskich rodzin. Wzrosły też ceny usług transportowych, medycznych i edukacyjnych. Najmniej, w relacji do cen usług oraz cen artykułów nieżywnościowych, w badanym czasie wzrosły ceny żywności. Z porównań międzynarodowych dotyczących poziomów cen w poszczególnych państwach członkowskich UE wynika natomiast, że Polska jest jednym z trzech krajów, po Bułgarii i Rumunii, cechujących się najniższym poziomem cen konsumpcyjnych. Największą różnicę w zakresie poziomów cen widać w przypadku dóbr i usług mieszkaniowych, najmniejszą w przypadku odzieży i obuwia oraz transportu. Dodać jednak należy, że o ile dla przeciętnego Europejczyka poziom cen w Polsce jest niski, o tyle dla przeciętnego Polaka niski nie jest, co z pewnością przekłada się na stopień zaspokojenia poszczególnych grup potrzeb oraz poziom życia w ogóle.

Literatura

- Chanjin, Ch., Myers, S. (1999). Do the poor pay more for food? An analysis of grocery store availability and food price disparities, *Journal of Consumer Affairs*, 33 (2), 276–296.
- Eurostat, 2015a, *Consumer price levels in 2014. Price levels varied by almost one to three across the EU Member States*, Eurostat Newsrelease, 114.

- Eurostat, 2015b, *Comparative price level*. Pobrane z: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>.
- Grzega, U. (2012). *Poziom życia ludności w Polsce – determinant i zróżnicowania*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- GUS (2005, 2007a, 2008a, 2009, 2010, 2011a, 2014a, 2015a). *Ceny w gospodarce narodowej w 2004, 2006–2009, 2013–2014*, Warszawa.
- GUS (2011b, 2012, 2013, 2014b, 2015b). *Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju w 2010–2014*, Warszawa.
- GUS (2006, 2007b, 2008b, 2011c, 2014c). *Mały Rocznik Statystyczny*, Warszawa.
- Kraśński, Z., Mruk, H., Szulce, H. (1985). *Ceny a rynek*. Warszawa: PWE.
- Muller, Ch. (2002). Prices and living standards. Evidence for Rwanda, *Journal of Development Economics*, 68, 187–203.
- Rao, V. (1997). Are prices higher for the poor? Price heterogeneity and “real” inequality in rural Karnataka, *Economic and Political Weekly*, November 29, 10–14.
- Shultze, Ch. (2003). The Consumer Price Index. Conceptual issues and practical suggestions. *Journal of Economic Perspectives*, 17, 1, 3–22.

PRICE AS A DETERMINANT OF STANDARD OF LIVING. THE CHANGES OF THE PRICE OF CONSUMER GOODS AND SERVICES IN POLAND AND EU IN THE YEARS 2004–2014

Abstract

An aim of this paper was to present the role of price in households' standard of living. The second aim was to present changes in the dynamic of the cost of living index in Polish households and to compare the price level index in Poland and EU. The paper uses secondary sources of information (the Eurostat data). The research employs a descriptive analysis method supported by some elements of a quantitative analysis. The connection between price and standard of living is indirect and differential. In the period of 2004–2014 the price of consumer goods and services increased moderately in Poland. The prices of services increased the most. The level of price in Poland was much lower than EU average. In 2014 year the difference was 44%. The biggest difference in housing cost was observed.

Translated by Urszula Grzega

Keywords: the price of consumer goods and services, cost of living, household

JEL Codes: D120, E3



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-08

Daria Elżbieta Jaremen
Izabela Michalska-Dudek
Andrzej Rapacz*

WIRTUALIZACJA ZACHOWAŃ KONSUMENTÓW NA RYNKU TURYSTYCZNYM JAKO ŹRÓDŁO WIEDZY W PODEJMOWANIU DECYZJI MARKETINGOWYCH

STRESZCZENIE

Głównym celem artykułu jest identyfikacja przejawów wirtualizacji zachowań konsumentów w procesie konsumpcji turystycznej oraz charakterystyka źródeł informacji dotyczących aktywności nabywców usług turystycznych (aktywność na portalach społecznościowych czy stronach internetowych). W opracowaniu omówiono, w jaki sposób informacje pozyskane z powyższych źródeł można transponować na użyteczną wiedzę umożliwiającą podejmowanie trafnych decyzji marketingowych przez usługodawców. Implikacją teoretyczną artykułu jest zwrócenie uwagi na różnorodność wirtualnych zachowań turystów i rosnące znaczenie zjawiska wirtualizacji konsumpcji turystycznej. Implikacją praktyczną jest natomiast podkreślenie znaczenia ICT w obsłudze klienta na rynku turystycznym.

Słowa kluczowe: rynek turystyczny, zachowania konsumenta, wirtualizacja, źródła informacji

Wprowadzenie

Wykorzystanie technologii informatyczno-komunikacyjnych (dalej: ICT) w procesie zaspokajania potrzeb turystycznych staje się coraz bardziej powszechne i obejmuje coraz więcej aspektów konsumpcji turystycznej. Planując i realizując

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, adres e-mail: izabela.michalska@ue.wroc.pl.

podróż, współczesny turysta coraz częściej korzysta z internetu oraz nowoczesnej techniki cyfrowej, a obserwowana aktywność turystów nie jest bez znaczenia dla pomiotów podaży.

Przemiany zachodzące w związku z rozwojem ICT wyposażają zarówno przedsiębiorstwa, jak i klientów w bogactwo środków i możliwości w pełnieniu swoich rynkowych ról, dostarczając impulsów do ciągłego dostosowywania rozwiązań organizacyjnych do potencjału, jaki daje technologia informacyjna. Technologie informatyczno-komunikacyjne stanowią bogate, aktualne i wiarygodne źródło informacji oraz wiedzy dla dostawców ofert turystycznych.

Celem artykułu jest wyjaśnienie istoty wirtualizacji konsumpcji turystycznej oraz wskazanie jej symptomów rozpoznanych na podstawie wyników badań empirycznych i analizy literatury naukowej. Ze względu na niepodważalny związek wirtualizacji konsumpcji turystycznej z aktywnością turystów w internecie w opracowaniu podjęto próbę wskazania, w jaki sposób informacje generowane przez nich w sieci można transponować na użyteczną wiedzę, umożliwiającą podejmowanie trafnych decyzji marketingowych przez usługodawców. Podstawowymi metodami badawczymi pozwalającymi na realizację celu opracowania były: przegląd literatury naukowej oraz badania ankietowe.

1. Wirtualizacja zachowań konsumenta na rynku turystycznym

Zachowanie (postępowanie) konsumenta na rynku turystycznym to ogół jego reakcji na różnego rodzaju bodźce zarówno wewnętrzne (motywy, potrzeby), jak i zewnętrzne (otoczenia), pojawiających się w związku z zaspokajaniem potrzeb turystycznych za pomocą środków konsumpcji (dóbr materialnych i usług) (szerzej w: Jaremen, 2014, s. 374–383). Nazywane są także zachowaniami konsumpcyjnymi (konsumenckimi), a Żabińska (1994, s. 29), akcentując specyfikę potrzeb turystycznych, nazywa je zachowaniami turystycznymi. Rozróżnia się dwa typy zachowań konsumenta: zachowania na rynku (ogół działań konsumenta składający się na przygotowanie decyzji wyboru produktu, dokonanie tego wyboru i zakup) oraz zachowania konsumenta w fazie konsumpcji (czynności użytkowania i wykorzystania środków konsumpcji bezpośrednio w aktach zaspokojenia potrzeb). Uzupełnić je można o zachowania pokonsumpcyjne – postępowanie wobec pozostałości po konsumpcji (zużyte dobra, śmieci, odpadki) i postępowanie motywowane efektami konsumpcji (zadowolenie, niezadowolenie, wspomnienia).

Zachowanie konsumenta obejmuje wszystkie czynności, działania i procesy podejmowane przez niego w całym cyklu konsumpcji turystycznej od momentu pierwszej myśli uświadamiającej pojawienie się potrzeb turystycznych do momentu, w którym turysta podsumowuje wrażenia z podróży. Ten cykl Wodejko dzieli na pięć etapów: przygotowanie do podróży, podróż „tam”, pobyt w miejscu docelowym, podróż „z powrotem”, podsumowanie (Wodejko, 1997, s. 91–92). W ramach przygotowania podróży turysta odpowiada sobie na pytania: czy jechać, dokąd jechać, czym jechać, jaką trasą, czy samodzielnie organizować wyjazd, gdzie nocować i się żywić itp. Faza ta polega na gromadzeniu wiedzy na temat odwiedzanych miejsc, ofert i usług turystycznych, wymiany walut czy rezerwowaniu biletów. Ta część konsumpcji turystycznej przebiega w miejscu zamieszkania turysty i najczęściej jest rozciągnięta w czasie. Turysta zgłasza w niej największe zapotrzebowanie na informacje. To dopiero zapowiedź zaspokojenia potrzeb turystycznych.

Realizacja potrzeb turystycznych rozpoczyna się w fazie drugiej, która – podobnie jak faza czwarta – obejmuje wszelkie czynności towarzyszące przemieszczaniu się turysty pomiędzy miejscem zamieszkania a miejscem docelowym podróży. Niezmiernie bogata w różnego rodzaju działania i zachowania jest faza trzecia, zwana pobytem w miejscu docelowym. W fazie tej turysta korzysta z usług zazwyczaj zakupionych wcześniej, uzupełnia swoje dotychczasowe decyzje i zakupy o nowe, kształtując przez cały czas trwania podróży swoje ostateczne doświadczenie. Ostatni etap – podsumowanie – odbywa się po powrocie z podróży, w miejscu zamieszkania turysty i dotyczy m.in. oceny, przekazywania opinii, porządkowania wspomnień, dokumentowania wyjazdu, a w przypadku złych doświadczeń z podróży – reklamacji.

Rozpatrując problem wpływu ICT na zachowania turystów, nie można zapomnieć o bardzo istotnej cesze konsumpcji turystycznej, która ją szczególnie predysponuje do wirtualizacji, rozumianej jako zaspokajanie potrzeb turystycznych za pośrednictwem technologii ICT (Pawlicz, 2012). Konsumpcja turystyczna jest wysoko informacyjchłonna, co oznacza duże zapotrzebowanie turystów na informację w trakcie całego cyklu konsumpcji, nie tylko w pierwszej jego fazie, jak ma to miejsce w wielu innych przypadkach. Z tego względu wiele czynności związanych z zaspokojeniem potrzeb turystycznych może być realizowanych za pomocą technik digitalnych w wirtualnym świecie informacji. Współczesny turysta istotną część swoich potrzeb, zwłaszcza tych skierowanych na transfer i przetwarzanie informacji, może i coraz częściej zaspokaja w przestrzeni stworzonej przez systemy teleinformatyczne, portale, aplikacje i procesy internetowe.

2. Wirtualizacja zachowań konsumenta na rynku turystycznym w świetle badań empirycznych

Poszukując przejawów wirtualizacji konsumpcji turystycznej w różnych jej etapach, nie sposób nie zgodzić się ze spostrzeżeniem Bichlera i Schmiderera (2011, s. 332–337), że niemalże każde doświadczenie turysty może być determinowane przez wirtualne środowisko. Każda faza cyklu konsumpcji turystycznej wspomagana jest w większym lub mniejszym stopniu przez ICT. Potwierdzają to wyniki przeprowadzonych badań ankietowych, zrealizowanych na próbie 343 aktywnych turystycznie osób. Badania dokonano w Legnicy i Jeleniej Górze oraz okolicach tych dwóch miast. Dobór próby do badań miał charakter celowy, a dokonano go metodą „kuli śniegowej”¹, w której punktem startowym był rodzic studenta UE we Wrocławiu i PWSZ w Legnicy.

Wyniki przeprowadzonych badań identyfikują, w jaki sposób środowisko wirtualne wykorzystywane jest w procesie konsumpcji turystycznej (rysunek 1). Wirtualizacja dotyczy wszystkich faz konsumpcji turystycznej, jednak ICT najintensywniej wykorzystywane są na etapie I – przygotowania podróży turystycznej.

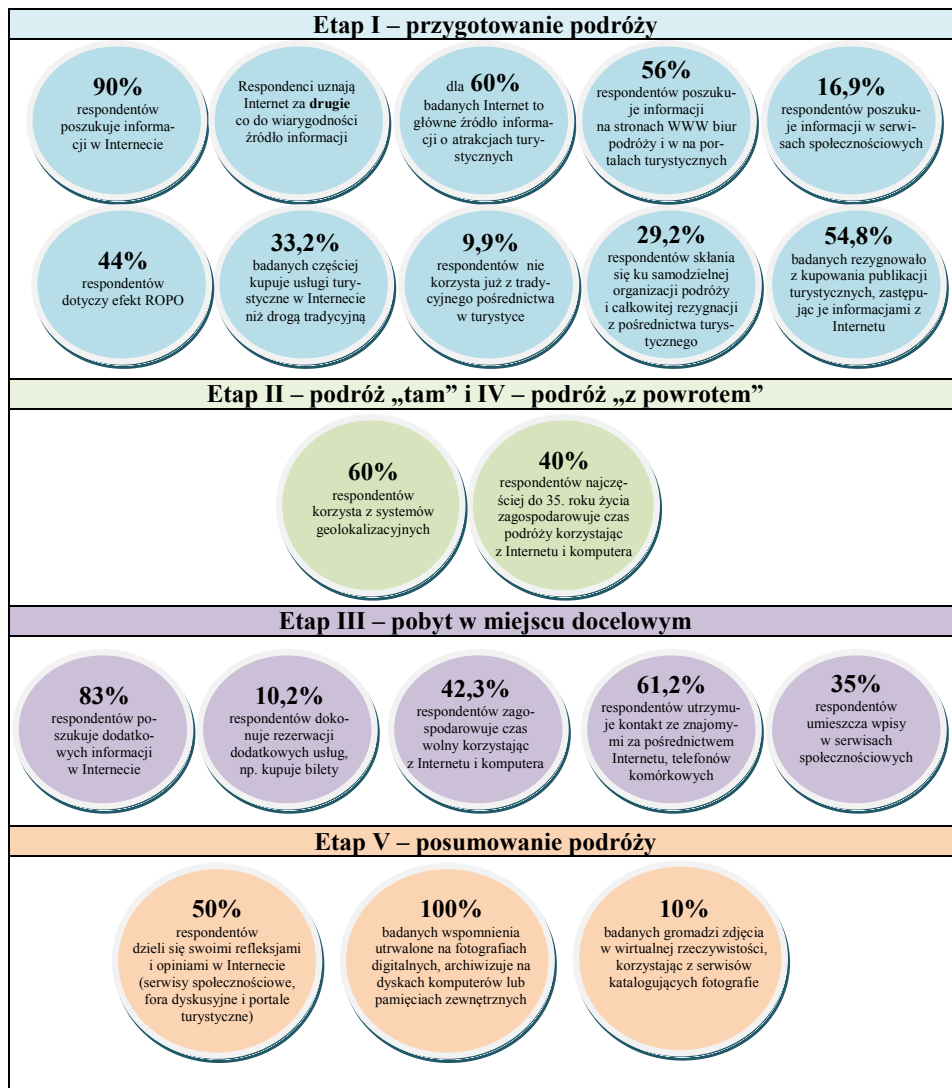
3. Transformacja wiedzy o konsumentach usług turystycznych na działania z zakresu zarządzania marketingowego

Sukces rynkowy przedsiębiorstw zależy od zasobów wiedzy² o klientach, gromadzonej i wykorzystywanej w celu lepszego poznania oraz zaspokojenia ich potrzeb. Fundamentalnym procesem jest identyfikacja (lokalizowanie) wiedzy, czyli ustalenie jej źródeł (Krupski, 2004, s. 343). Źródłem wiedzy są dane o klientach, zawieranych przez nich transakcjach i zachowaniach ujawnionych podczas interakcji z przedsiębiorstwem. Postęp, jaki dokonał się w technologiach informacyjnych, był jednym z głównych czynników, dzięki któremu technologia informacyjna urosła

¹ Warunkami doboru jednostki do próby badanej były: wiek respondenta, jego aktywność turystyczna, aktywność w sieci internetowej oraz dominująca rola w procesie podejmowania decyzji zakupu ofert turystycznych. Ankietowaniu poddani zostali pełnoletni respondenci, podejmujący przynajmniej jedną, co najmniej 7-dniową podróż turystyczną rocznie oraz korzystający codziennie z internetu.

² Wiedza to ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów, na które składają się zarówno elementy teoretyczne, jak i praktyczne, ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania (Probst, Raub, Romhardt, 2004, s. 35).

Rysunek 1. Wykorzystanie ICT w procesie konsumpcji turystycznej
w świetle badań empirycznych



Źródło: opracowanie własne.

do rangi strategicznego zasobu przedsiębiorstwa (Gordon, 2001, s. 244). Skuteczne zarządzanie marketingowe powinno opierać się na źródłach informacji dotyczących aktywności, przyzwyczajzeń i emocji nabywców. Dzięki implementacji ICT firmy turystyczne mogą, jak nigdy dotąd, poznać każdego klienta:

- rejestrując aktywność klientów na portalach społecznościowych;
- mając dostęp do danych o wykorzystywaniu przez nich urządzeń mobilnych;
- gromadząc dane z odwiedzin na stronie WWW.

Poniższa tabela przedstawia wachlarz informacji, jakie z tych źródeł mogą gromadzić menedżerowie firm turystycznych, a także wiedzę, którą na ich podstawie mogą pozyskać, oraz możliwe działania z zakresu zarządzania marketingowego.

Wiedza, którą menedżerowie mogą pozyskać z mediów społecznościowych, daje prawdopodobny obraz aktywności nabywców i ich zaangażowania. Umożliwia opracowanie ich dokładnego portretu, obejmującego kontakty i aktywność społeczną. Im więcej kontaktów posiada konsument, tym większe prawdopodobieństwo, że będzie szybciej popularyzował przekazywane mu informacje, a także stanie się liderem opinii (trendsetterem) w swojej grupie odniesienia. Wiele informacji o klientach daje również analiza treści publikowanych postów, częstotliwości polubień czy składanych deklaracji uczestnictwa w wydarzeniach.

Przedsiębiorstwa turystyczne mogą pozyskiwać dane pochodzące z urządzeń mobilnych klientów. Informacje o sposobie użytkowania aplikacji pozwalają na bardziej precyzyjny opis danego klienta, a połączenie danych pochodzących ze źródeł mobilnych i portali społecznościowych przyczynia się do powstania efektu synergii. Analiza tego typu informacji pozwala bowiem na weryfikowanie, czy klienci korzystają z SMS-owych akcji promocyjnych albo czy przesłana oferta MMS zachęciła ich do odwiedzenia firmowej strony internetowej.

Analizując aktywność na stronach WWW i informacje zapisane przez mechanizmy śledzące ruch na stronach internetowych, zarządzający mogą pozyskać informacje na temat: liczby i częstotliwości odwiedzin na stronie, źródeł pochodzenia tych odwiedzin, odwiedzin podstron i czasu spędzonego na każdej z nich, użytkowników (wiek, płeć, miejsce zamieszkania, zainteresowania etc.), aktywności użytkowników, uczestnictwa w badaniach on-line, preferowanych kanałach komunikacji, dotychczasowych kontaktach z przedsiębiorstwem etc.

Tabela 1. Możliwości wykorzystania wiedzy o konsumentach w działaniach z zakresu zarządzania marketingowego przedsiębiorstwami turystycznymi

Informacje	Wiedza o konsumentach usług turystycznych	Wpływ transformacji na działania z zakresu zarządzania marketingowego
Media społecznościowe i aplikacje mobilne		
– liczba znajomych, – aktywność w ramach udostępniania wiedzy o sobie, w tym: publikacje, zakres udostępnianych informacji na swój temat, używane aplikacje, – aktywność społeczna (częstotliwość kontaktów z innymi internautami, kliknięcia jako oznaki aprobaty, subskrybowanie informacji, przynależność do grup czy uczestnictwo w wydarzeniach)	– o popularności towarzyskiej konsumenta, – o jego zaangażowaniu, – o zasięgu sieci jego powiązań społecznych, – o jego aktywności, – o jego otwartości, – o jego wierności, – o jego mobilności, – o jego zainteresowaniach	– budowanie wizerunku i świadomości marki, – komunikacja z klientem, – rekrutacja ambasadorów marki, liderów opinii oraz trendsetterów, – rozpowszechnianie informacji o nowościach oraz promocjach
Aktywność na stronach internetowych		
– liczba i częstotliwość odwiedzin na stronie, – źródła pochodzenia odwiedzin, – aktywność i czas spędzony na każdej z podstron, – profil użytkowników, – współczynnik odrzuceń, – uczestnictwo w badaniach on-line, – preferencje w zakresie kanałów komunikacji, – kontakty / wysłane zapytania / wyszukiwania, – typ urządzenia mobilnego, rodzaj przeglądarki oraz oprogramowania	– o zasięgu oddziaływania strony internetowej firmy, – o miejscach oraz treściach cieszących się największym zainteresowaniem, – o miejscach wymagających udoskonalenia bądź przebudowy, – o skuteczności użytych na stronie słów	– identyfikacja potencjalnych klientów, – planowanie akcji marketingowych, – ocena wskaźnika ROI, – określenie współczynnika konwersji – realizacji wyznaczonych celów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tomanek, 2012, s. 46–49.

Warto dodać, że najbogatszym źródłem wiedzy są badania sondażowe on-line, a uzyskane z nich informacje stanowią podstawę do lepszego poznania potrzeb klientów, optymalnego projektowania komunikacji z nimi oraz planowania efektywnych działań marketingowych. Dając klientom możliwość swobodnego wypowiedziania się, można zdobywać wiedzę na temat ich preferencji i upodobań oraz opinii, a zestaw tych informacji pomocny jest w ocenie i ewentualnej modyfikacji prowadzonych działań marketingowych.

Podsumowanie

Wyniki badań podjętych na potrzeby realizacji problemu badawczego zawartego w artykule wskazują jednoznacznie na nowe, wirtualne realia zachowań konsumentów ofert turystycznych. Wirtualizacja dotyczy wszystkich faz konsumpcji turystycznej, jednak najwięcej jej przejawów obserwuje się na pierwszym etapie i odnośnie do tych potrzeb, w przypadku których podstawowym środkiem zaspokojenia jest informacja i jej wymiana. Stwierdzona w badaniach aktywność konsumentów w internecie i duża skłonność do pozostawiania w nim informacji stawia internetowe źródła wiedzy na znaczącej pozycji w rankingu miejsc pozyskiwania danych przez przedsiębiorstwa turystyczne. Dostarczane przez te źródła dane można transponować na użyteczną wiedzę o cechach, preferencjach, upodobaniach, która zdecydowanie ułatwia podejmowanie decyzji z zakresu marketingu. Efektywne zarządzanie marketingowe wymaga odpowiedniego zasobu wiedzy, a zatem przedsiębiorstwo nie może ignorować żadnego źródła danych, zwłaszcza często „zasilanego” informacją przez klientów.

Literatura

- Bichler, R., Schmiderer, H. (2011). *Theorizing tourism: bridging the virtual-real-dichotomy?* (s. 332–337). W: I. Ateljevic, A. Pritchard, N. Morgan (red.), *The Critical Turn in Tourism Studies: Promoting an Academy of Hope*. Oxford: Elsevier.
- Gordon, I.H. (2001). *Relacje z klientem. Marketing partnerski*. Warszawa: PWE.
- Jaremen, D.E. (2014). Wirtualizacja zachowań konsumenta na rynku turystycznym. *Marketing i Rynek*, 11, 374–383.
- Krupski, R. (red.). (2004). *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
- Pawlicz, A. (2012). *E-turystyka. Ekonomiczne problemy implementacji technologii cyfrowych w sektorze turystycznym*. Warszawa: PWN.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2004). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Tomanek, K. (2012). Źródła danych w programie lojalnościowym (s. 46–49). W: *Loyalty Business Overview*. Kraków: Pallad Media.
- Wodejko, S. (1997). *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*. Warszawa: PWSH.
- Żabińska, T. (1994). *Zachowania turystyczne gospodarstw domowych. Uwarunkowania. Prawdopodobieństwo. Przyszłość*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

VIRTUALIZATION OF CONSUMER BEHAVIOR ON TOURISM MARKET AS THE SOURCE OF KNOWLEDGE IN MAKING MARKETING DECISIONS

Abstract

The primary purpose of the article is to identify virtualization manifestations of consumer behaviors in tourism consumption process, as well as the characteristics of information sources related to the activities of tourist services consumers such as: social network and website activity. The study discusses how the information obtained from the above-mentioned sources can be transposed into useful knowledge facilitating relevant marketing decisions made by the service providers in tourism. The theoretical implication of the article is to present virtual diversity of consumer behavior on tourism market and to emphasize the significance of tourism consumption virtualization, whereas the practical implication is to highlight the importance of both the Internet and ICT as the sources of information in making purchasing and business decisions, as well as the need for ICT application in customer service on tourism market, which results from the changing attitudes and behaviors presented by tourists.

Translated by Hanna Fujak

Keywords: tourism market, consumer behavior, virtualization, information sources, knowledge

JEL Codes: L83, L86, 032



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-09

Małgorzata Karpińska-Krakowiak*

MOŻLIWOŚCI KSZTAŁTOWANIA ZAANGAŻOWANIA KONSUMENTÓW WOBEC MARKI W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH ZA POMOCĄ HUMORU

STRESZCZENIE

Humor stanowi najchętniej wybieraną technikę tworzenia emocjonalnej więzi nabywców z markami, a zaangażowanie konsumentów to cel większości działań promocyjnych w mediach społecznościowych. Do oceny skuteczności humoru w zakresie kształtowania wielowymiarowego zaangażowania konsumentów zastosowano formułę eksperymentu, aby utrzymać jak największą kontrolę nad środowiskiem badania, losowo przypisać respondentów do określonych warunków badawczych, a dzięki temu mieć możliwość zaobserwowania zależności o charakterze przyczynowym, a nie jedynie korelacyjnym. Wyniki badań wskazują, że humor może jedynie przyczynić się do kształtowania podstawowych komponentów kognitywnych i afektywnych zaangażowania oraz pozostaje bez wpływu na wskaźniki behawioralne.

Słowa kluczowe: budowanie marki w mediach społecznościowych, humor, media społecznościowe, zaangażowanie konsumentów

Wprowadzenie

Mimo rosnącej fascynacji świata nauki i praktyki zjawiskiem zaangażowania brakuje badań jednoznacznie wskazujących, które i jakie strategie oraz techniki skutecznie włączają konsumentów w głębokie relacje z markami w mediach społecznościowych. Dotychczasowa wiedza na ten temat jest intuicyjna i nieoparta wynikami

* Uniwersytet Łódzki, adres e-mail: mkarpinska@uni.lodz.pl.

naukowych prac empirycznych. Wobec pojawiającego się zapotrzebowania na dane dotyczące związków przyczynowo-skutkowych w internecie celem prezentowanego w niniejszym tekście badania była próba przetestowania jednej wybranej techniki (tj. humoru) w zakresie budowania zaangażowania konsumentów w mediach społecznościowych. Humor stanowi bowiem bardzo popularne rozwiązanie promocyjne i od lat jest powszechnie stosowany w reklamie oraz wszelkich działaniach z zakresu komunikacji marketingowej. Brakuje jednak opracowań naukowych, które ukazywałyby, czy i w jakim stopniu humor może przyczynić się do budowy wskaźników zaangażowania konsumentów w nowym środowisku mediów społecznościowych.

1. Koncepcja teoretyczna i hipotezy badawcze

Zaangażowanie konsumenta wobec marki może przyjmować – tak jak w przypadku związków międzyludzkich – formy poznawcze, emocjonalne oraz behawioralne. Według Pattersona, Yu i de Ruytera (2006) zaangażowanie na poziomie kognitywnym przejawia się w bardzo dużej koncentracji na obiekcie (marce) i poświęcaniu mu dużej uwagi (tzw. absorbcja); w wymiarze afektywnym – w poczuciu wspólnoty i emocjonalnego przywiązania do obiektu (tzw. poświęcenie); a w wymiarze behawioralnym – w skłonności do zainwestowania własnego czasu, energii i innych zasobów w relację z obiektem (tzw. wigor) oraz w aktywnościach podejmowanych wobec obiektu i wspólnie z nim (tzw. interakcje). Pomiar zaangażowania polega wówczas na tym, że obok liczby czynności i działań uwzględnia się również wskaźniki opisujące stopień połączenia emocjonalnego oraz motywację konsumentów wobec marki. Te propozycje zostały docenione w badaniach nad zaangażowaniem konsumentów wobec marek w internecie (Hollebeek, Glynn, Brodie, 2014) i jak dotąd stanowią najszybsze koncepcje, pozwalające na kompleksowy pomiar omawianego zjawiska.

Zgodnie z teoriami afektywno-oceniającymi, humor w komunikacji marketingowej powinien okazać się skuteczny w zakresie budowania afektywnego komponentu zaangażowania konsumentów, jeśli przed ekspozycją na treści humorystyczne odbiorcy nie byli uprzedzeni wobec marki (Zillmann, Cantor, 1996). Taka zależność znajduje pewne potwierdzenie w dotychczasowych wynikach prac empirycznych (Stewart, Furse, 1986; Wienberger, Campbell, 1991; Strick, Holland, Van Baaren, Van Knippenberg, 2012). Niestety, na podstawie istniejących koncepcji teoretycznych i dostępnych badań nie można jednoznacznie stwierdzić, jak humor kształtuje

pozostałe składowe zaangażowania (tj. poznawcze i behawioralne). Jedni badacze wykazują, że humor działa jako czynnik dystrakcyjny i hamuje procesy pamięciowe dotyczące reklamowanych produktów oraz marek (Gelb, Zinkhan, 1986; Krishnan, Chakravarti, 2003); inni natomiast dostarczają dowodów na możliwość istnienia relacji odwrotnej: treści humorystyczne skupiają uwagę odbiorców oraz motywują ich do głębszego przetwarzania i zrozumienia komunikatów reklamowych (Zhang, Zinkhan, 2006; Weinberger, Campbell, 1991). Co do komponentu behawioralnego, nie prowadzono dotąd badań nad zaangażowaniem *sensu stricto*, ale istnieje grupa opracowań, które wskazują niską lub nawet brak skuteczności treści humorystycznych w zakresie budowania intencji nabywczych oraz wyboru marki (Chattopadhyay, Basu, 1990; Scott, Klein, Bryant, 1990; Zhang, Zinkhan, 2006). Jednocześnie dostępne są dane pokazujące, że humor (zgodnie z teoriami poznawczo-percepcyjnymi) stabilizuje struktury kognitywne w głowach konsumentów, i w ten sposób staje się mediatorem w procesie zakupowym (Strick, Holland, Van Baaren, Van Knippenberg, 2012; Strick, Holland, Van Baaren, Van Knippenberg, Dijksterhuis, 2013).

Zasygnalizowane powyżej nieścisłości teoretyczne i empiryczne skłaniają do przyjęcia następujących założeń: humor będzie miał kluczowe znaczenie w kształtowaniu afektywnego komponentu zaangażowania. Biorąc pod uwagę charakterystykę środowiska mediów społecznościowych (m.in. częściową anonimowość, interaktywność, natychmiastowość, ulotność), można przypuszczać, że treści humorystyczne stanowią stosunkowo silny bodziec do eksponowania w świecie cyfrowym zachowań incydentalnych lub impulsowych (tj. niewymagających zbyt wysokiego wysiłku np. polubień), ale nie będą skłaniały do zwiększonej inwestycji czasowej i wysiłkowej (np. prowadzenia konwersacji o marce, aktywnego wyszukiwania informacji o niej). Natomiast w przypadku kognitywnych składników zaangażowania nie należy się raczej spodziewać ich wzrostu ze względu na dystrakcyjny charakter humoru, jego peryferyjne oddziaływanie na motywację jednostek oraz szum informacyjny w internecie – przypuszczenie sformułowane na podstawie koncepcji zaproponowanych przez Specka (1987) oraz Petty i Cacioppo (1986). Takie rozważania prowadzą do następujących hipotez:

H1: Humor istotnie różnicuje wskaźniki zaangażowania w wymiarze afektywnym (poświęcenie), tj. istnieje istotna różnica w zakresie zaangażowania w wymiarze afektywnym pomiędzy respondentami wyeksponowanymi na treści zawierające humor a respondentami wyeksponowanymi na treści niehumorystyczne.

H2: Humor nie różnicuje istotnie wskaźników zaangażowania w wymiarze kognitywnym (absorpcja), tj. nie istnieje istotna różnica w zakresie zaangażowania

w wymiarze kognitywnym pomiędzy respondentami wyeksponowanymi na treści zawierające humor a respondentami wyeksponowanymi na treści niehumorystyczne.

H3: Humor nie różnicuje istotnie wskaźników zaangażowania w wymiarze behawioralnym (wigor i interakcje), tj. nie istnieje istotna różnica w zakresie zaangażowania w wymiarze behawioralnym pomiędzy respondentami wyeksponowanymi na treści zawierające humor a respondentami wyeksponowanymi na treści niehumorystyczne.

2. Metodyka badania¹

Zaproponowane hipotezy przetestowano za pomocą eksperymentu terenowego. Zastosowano odmianę klasycznego planu eksperymentalnego z grupą kontrolną oraz dwoma pomiarami zmiennej zależnej (przed interwencji eksperymentalnej i po niej). Ideą było przeprowadzenie badań na marce rzeczywistej w celu zachowania stosunkowo wysokiej trafności zewnętrznej eksperymentu, a tym samym zwiększenia wiarygodności ostatecznych wyników.

Przed przystąpieniem do badań właściwych zrealizowano dwa pretesty. Pierwszy miał na celu wyselekcjonowanie marki, która prowadzi intensywne działania w mediach społecznościowych oraz wykorzystuje humor jako technikę angażowania konsumentów w świecie cyfrowym. Stworzono listę czterech marek (Nespresso, Coca-Cola, Heineken, Tymbark); do każdej przyporządkowano portfolio materiałów brandingowych o treściach zawierających żart lub dowcip (filmy, zdjęcia, fragmenty konwersacji z profili społecznościowych). Następnie zrekrutowano niezależną próbę respondentów (n=32) i poproszono ich, by ocenili każdą markę oraz jej portfolio pod względem humorystycznym – pięciostopniowa skala zaadaptowana z pracy Unger (1995). Za najzabawniejsze uznano materiały firmy Heineken, dlatego tę markę wybrano do dalszych testów.

Na kolejnym etapie prac zgromadzono te materiały reklamowe Heinekena, które w opinii zespołu badawczego nie zawierały treści zabawnych (tzw. portfolio kontrolne). Przeprowadzono drugi pretest, by sprawdzić stopień skonstrastowania portfolio eksperymentalnego i kontrolnego pod względem humorystycznym (ta sama skala, co w pierwszym preteście). Ta kontrola materiałów do manipulacji eksperymental-

¹ Zaprezentowane w artykule badania są częścią obszerniejszego merytorycznie i metodologicznie projektu badawczego realizowanego dzięki wsparciu Narodowego Centrum Nauki (nr rej.: 2014/15/B/HS4/00844).

nej została zrealizowana na dodatkowej, niezależnej grupie respondentów ($n=36$); na poziomie ufności $p<0,05$ znaleziono statystycznie istotne różnice pomiędzy oboma zestawami treści.

Rekrutacja uczestników eksperymentu odbywała się pod pretekstem prowadzenia badań na temat reklam w mediach społecznościowych. Doboru do próby dokonywano na podstawie kryterium pozytywnego lub neutralnego stosunku wobec marki (zgodnie z teorią wyższości był to warunek konieczny do zaistnienia oczekiwanego związku pomiędzy zmiennymi). Osoby zrekrutowane do badań były najpierw prośzone o wypełnienie kwestionariusza ankiety mierzącego wielowymiarowe zaangażowanie wobec marki Heineken (tzw. pomiar początkowy). Następnie losowo przypisywano respondentów do jednej z grup testowych. Grupa eksperymentalna miała za zadanie zapoznać się z materiałami na temat marki Heineken, zawierającymi humor (w sumie zrealizowano 6 interakcji z marką), grupa kontrolna – z materiałami dotyczącymi tej samej marki, ale pozbawionymi elementów humorystycznych (3 interakcje). Osoby, które deklarowały wcześniejszą znajomość materiałów wykorzystywanych podczas manipulacji, były wyłączone z dalszych prac, dlatego wielkości ostatecznych prób są nierówne (grupa eksperymentalna $n=81$; grupa kontrolna $n=59$). Po zakończeniu interwencji eksperymentalnej (trwającej około 1,5 tygodnia) w każdej z grup dokonano końcowego pomiaru zmiennej zależnej.

W procesie konstruowania skal do pomiaru zaangażowania odwoływano się do koncepcji Pattersona, Yu i de Ruytera (2006) oraz Zaichkowsky (1994). Każdy z trzech aspektów zaangażowania mierzono za pomocą co najmniej trzech wskaźników z wykorzystaniem 10-stopniowej skali dwubiegunowej, gdzie 0 – „wcale nie”, a 10 – „w dużym stopniu”. Każdy wskaźnik sformułowano jako twierdzenie, wobec którego miał się ustosunkować respondent (por. tabela 1).

Po zebraniu danych na wszystkich etapach eksperymentu przeprowadzono analizę czynnikową z ukośną rotacją promax za pomocą pakietu R. W wyniku testowania odrzucono te wskaźniki, które odnosiły się do kilku konstruktów jednocześnie na poziomie wyższym niż 0,3 lub miały ładunki czynnikowe poniżej 0,4. Takie oczyszczanie modelu (rezultaty pokazano w tabeli 2) doprowadziło do wyodrębnienia trzech komponentów zaangażowania, odpowiadających w pewnym zakresie zakładanym wymiarom: (1) kognitywno-afektywnemu, (2) afektywnemu oraz (3) behawioralnemu. Wskaźniki trafności Alpha Cronbacha pozostawały na poziomie powyżej wartości granicznej 0,7, dalsze testy realizowano zatem w odniesieniu do tych wyników konstruktów.

Tabela 1. Wskaźniki zaangażowania w wymiarze kognitywnym, afektywnym i behawioralnym

Konstrukt	Treść	Symbol
Absorpcja (wymiar kognitywny)	<i>Heineken jest dla mnie interesujący, wciągający, skupia moją uwagę</i>	A1
Absorpcja (wymiar kognitywny)	<i>Znam Heinekena jak żadną inną markę w mediach społecznościowych</i>	A2
Absorpcja (wymiar kognitywny)	<i>Wiem o każdej nowej informacji pojawiającej się w mediach społecznościowych na temat Heinekena</i>	A3
Poświęcenie (wymiar afektywny)	<i>Heineken jest dla mnie ważny, dużo dla mnie znaczy</i>	P1
Poświęcenie (wymiar afektywny)	<i>Uważam się za lojalnego konsumenta Heinekena</i>	P2
Poświęcenie (wymiar afektywny)	<i>Heinekena piją tacy ludzie jak ja</i>	P3
Poświęcenie (wymiar afektywny)	<i>Czuję pewną więź z ludźmi, którzy piją Heinekena</i>	P4
Poświęcenie (wymiar afektywny)	<i>Gdyby na świecie nie było Heinekena, widział(a)bym problem w piciu innego piwa w zamian</i>	P5
Poświęcenie (wymiar afektywny)	<i>Kocham Heinekena</i>	P6
Wigor i interakcje (wymiar behawioralny)	<i>Jestem skłonny zarekomendować (tj. udostępniać – ang. „share”) materiały Heinekena w mediach społecznościowych innym osobom</i>	W11
Wigor i interakcje (wymiar behawioralny)	<i>Z chęcią poświęcam swój czas na wyszukiwanie materiałów o Heinekenie w mediach społecznościowych</i>	W12
Wigor i interakcje (wymiar behawioralny)	<i>Rozmawiam o Heinekenie z innymi osobami w mediach społecznościowych</i>	W13

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Macierz ładunków czynnikowych

	Konstrukt 1 (absorpcja/ poświęcenie)	Konstrukt 2 (poświęcenie)	Konstrukt 3 (wigor i interakcje)
P6	0,42		
A1	0,69		
P1	0,66		
P3		0,53	
P4		1,02	
W11			1,01
W12			1,00

Źródło: opracowanie własne.

3. Wyniki

Ze względu na konieczność nadania odpowiedniej rangi różnicom pomiędzy pierwszym (początkowym) i drugim (końcowym) pomiarem zmiennej zależnej w eksperymencie do analizy zastosowano nieparametryczny test Wilcozona. Wszystkie obliczenia prowadzono za pomocą pakietu statystycznego R. Najpierw sprawdzono, czy w grupie eksperymentalnej poziom poszczególnych komponentów zaangażowania zmienia się na skutek ekspozycji respondentów wobec treści humorystycznych. Dla dwóch konstruktów otrzymano wynik wskazujący na istotność interwencji eksperymentalnej: konstrukt 1 ($V=726,5$; $p=0,006299$) oraz konstrukt 3 ($V=1119,5$; $p=0,01846$). Następnie porównano grupę kontrolną z eksperymentalną (również w zakresie różnic pomiędzy pomiarem początkowym i końcowym) i uzyskano tylko częściowo zbieżne rezultaty: dla konstrukt 1 współczynnik W wynosił $2250,5$; $p=0,0229$; dla konstrukt 2 – $W=2225,5$; $p=0,2563$; dla konstrukt 3 – $W=2313$; $p=0,1274$. Oznacza to, że jedynie konstrukt 1 (kognitywno-afektywny) uzyskał pewne potwierdzenie, co może stanowić przesłankę do przyjęcia hipotezy $H1$ i $H3$ oraz odrzucenia hipotezy $H2$. Należy jednak zastrzec graniczność tego wyniku, powinno się bowiem dodatkowo przeanalizować dane za pomocą bardziej zaawansowanych metod statystycznych (jednakże ze względu na duże ograniczenia objętościowe nałożone na niniejszy tekst zakończono analizę na tym etapie).

Podsumowanie

Analiza czynnikowa pozwoliła na określenie 3 komponentów zaangażowania konsumentów wobec marek w mediach społecznościowych. Pierwszy z nich zawierał bardzo podstawowe wskaźniki kognitywne i jeden afektywny (konstrukt 1), drugi – zaawansowane wskaźniki afektywne opisujące poczucie więzi konsumenta z grupą nabywców tej samej marki (konstrukt 2), natomiast trzeci (konstrukt 3) odnosił się do aspektów behawioralnych zaangażowania, mierzonych za pomocą udośćpień (interakcje) oraz wysiłku czasowego (wigor) wobec marki. Przeprowadzone testy statystyczne potwierdziły występowanie istotnych różnic w odniesieniu do konstrukt 1, co skłoniło do przyjęcia $H1$ i $H3$ oraz odrzucenia $H2$.

Na podstawie analizy danych można stwierdzić, że humor z większym prawdopodobieństwem skupia uwagę konsumenta, zwiększa stopień jego zainteresowania przekazem na temat marki. Technika ta ma również pewien potencjał w podno-

szeniu afektu wobec marki (wskaźnik P6). Jednocześnie nie można oczekiwać od humoru większej skuteczności niż od reklam niehumorystycznych w obszarze budowania więzi z konsumentem oraz uaktywniania go w środowisku mediów społecznościowych. W warunkach izolacji od innych aktywności marketingowych humor nie stanowi wystarczającego bodźca do pogłębionych działań konsumenta na rzecz marki (np. rekomendacji, udostępnień czy wyszukiwań).

Powyższe wyniki należy traktować z pewną ostrożnością, gdyż zrealizowany eksperyment nie był pozbawiony ograniczeń. Przede wszystkim pomiary przeprowadzono na stosunkowo małych próbach oraz z udziałem marek rzeczywistych. Replikacja badań z wykorzystaniem kilku marek fikcyjnych (np. pochodzących ze skontrastowanych kategorii produktowych) istotnie zwiększyłaby wewnętrzną trafność eksperymentu. Ponadto zróżnicowanie interwencji eksperymentalnej pod względem typów humoru (negatywny vs. pozytywny, autoironia, satyra, żarty sytuacyjne z udziałem konkurencji) również znacznie pogłębiliby wgląd w badane zjawisko.

Literatura

- Chattopadhyay, A., Basu, K. (1990). Humor in advertising: The moderating role of prior brand evaluation. *Journal of Marketing Research*, 27, 466–476.
- Gelb, B.D., Zinkhan, G.M. (1986). Humor and advertising effectiveness after repeated exposures to a radio commercial. *Journal of Advertising*, 15, 15–20.
- Hollebeek, L.D., Glynn, M.S., Brodie, R.J. (2014). Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28 (2), 149–165.
- Krishnan, H.S., Chakravarti, D. (2003). A process analysis of the effects of humorous advertising executions on brand claims memory. *Journal of Consumer Psychology*, 13, 230–245.
- Patterson, P., Yu T., de Ruyter, K. (2006). Understanding customer engagement in services. Pobrane z: http://www.anzmac.org/conference_archive/2006/documents/Pattinson_Paul.pdf.
- Petty, R.E., Cacioppo, J.T. (1986). The Elaboration Likelihood Model of persuasion. *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, 123–194.
- Scott, C., Klein, D.M., Bryant, J. (1990). Consumer response to humor advertising: A series of field studies using behavioral observation. *Journal of Consumer Research*, 16, 498–501.
- Speck, P.S. (1987). *On humor and humor in advertising* [rozprawa doktorska], Texas Tech University. Pobrane z: <https://repositories.tdl.org/ttu-ir/bitstream/handle/2346/19016/31295000275114.pdf?se-quence=1>.

- Stewart, D.M., Furse, D.H. (1986). *Effective television advertising*. Chicago: D.C. Heath and Company.
- Strick, M., Holland, R.W., Van Baaren, R., Van Knippenberg, A., Dijksterhuis, A. (2013). Humour in advertising: An associative processing model. *European Review of Social Psychology*, 24, 32–69.
- Strick, M., Holland, R.W., Van Baaren, R., Van Knippenberg, A. (2012). Those Who Laugh Are Defenseless: How Humor Breaks Resistance to Influence. *Journal of Experimental Psychology*, 18 (2), 213–223.
- Unger, L.S. (1995). Observations: a cross-cultural study on the affect-based model of humor in advertising. *Journal of Advertising Research*, 35 (1), 66–71.
- Weinberger, M.G., Campbell, L. (1991). The use and impact of humor in radio advertising. *Journal of Advertising Research*, 31, 44–52.
- Zaichkowsky, J.L. (1994). The personal involvement inventory: reduction, revision and application to advertising. *Journal of Advertising*, 23 (4), 59–70.
- Zhang, Y., Zinkhan, G.M. (2006). Responses to humorous ads: Does audience involvement matter? *Journal of Advertising*, 35, 113–127.
- Zillmann, D., Cantor, J.R. (1996). A disposition theory of humor and mirth (s. 93–116). W: A. Chapman, H.C. Foot (red), *Humor and Laughter: Theory, Research and Applications*. New York: Wiley and Sons.

BUILDING BRAND ENGAGEMENT IN SOCIAL MEDIA BY MEANS OF HUMOR

Abstract

Building consumer engagement is one of the most frequently formulated branding objectives in social media and humor is one of the most popular techniques to create an emotional bond between a brand and its buyers. An experimental design was applied to examine the effectiveness of humor in building consumer engagement. The results show that humor can only influence basic cognitive and affective components of engagement, while having no effect on its behavioral dimensions.

Translated by Małgorzata Karpińska-Krakowiak

Keywords: building brands in social media, humor, social media, consumer engagement

JEL Codes: M3, D1



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-10

Małgorzata Kiezel*
Joanna Wiechoczek**

ZAANGAŻOWANIE KLIENTA (CE) W SEKTORZE DÓBR ZAAWANSOWANYCH TECHNICZNIE ORAZ SEKTORZE BANKOWYM¹

STRESZCZENIE

Do głównych celów artykułu należało przedstawienie koncepcji zaangażowania klienta (*customer engagement* – CE), wskazanie głównych przesłanek jej wdrażania przez podmioty sektora dóbr high-tech i bankowego oraz zidentyfikowanie stosowanych przez nie kluczowych aktywności i narzędzi marketingowych z zakresu CE. Wiodącymi przesłankami stosowania koncepcji CE jest zwiększenie lojalności klientów wobec marki w efekcie rosnącej satysfakcji i podniesienie ich skłonności do udzielania rekomendacji. Największe możliwości kształtowania wysokiego zaangażowania konsumentów na skutek budowania pozytywnych doświadczeń dają przedsięwzięcia z wykorzystaniem fan page'ów w social mediach, blogów, gier marketingowych i platform crowdsourcingowych.

Słowa kluczowe: zaangażowanie klienta, dobra high-tech, usługi bankowe

Wprowadzenie

Koncepcję zaangażowania klienta (CE) stosuje coraz więcej firm z różnych sektorów. Poprzez włączanie konsumentów w różnorodne aktywności marketingowe mogą one bardziej skutecznie pozyskiwać nowych nabywców, utrzymywać relacje z ak-

* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, adres e-mail: malgorzata.kiezel@ue.katowice.pl.

** Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, adres e-mail: joanna.wiechoczek@ue.katowice.pl.

¹ Praca finansowana przez Narodowe Centrum Nauki w ramach projektu nr 2014/13/B/HS4/01614.

tualnymi klientami, zwiększać ich wartość życiową itp., co istotnie wpływa na wielkość sprzedaży. Węzłowe znaczenie dla skuteczności wdrażania koncepcji CE mają odpowiednio skomponowane działania marketingowe, a w ich obrębie narzędzia.

Do głównych celów artykułu należało scharakteryzowanie koncepcji CE, rozpoznanie najważniejszych przesłanek jej wdrażania przez podmioty badanych sektorów, zidentyfikowanie kluczowych aktywności i narzędzi marketingowych stosowanych przez nie w procesie inicjowania przedsięwzięć z zakresu CE. Założono, że budowaniu wysokiego zaangażowania konsumentów sprzyjają te aktywności marketingowe firm, które opierają się na nowoczesnych, internetowych narzędziach marketingowych.

Badanymi podmiotami były wiodące na rynku polskim firmy należące do sektorów producentów dóbr high-tech i banków detalicznych. Wybór obiektów badań z wysoce zróżnicowanych sektorów wynikał z zamiaru poznania specyfiki sektorowej w sferze wdrażania CE. Podstawę źródłową artykułu stanowiły wyniki badań wtórnych, oparte na metodach krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz dokumentacyjnej, jak też naukowych studiów przypadku (*case research*)². Funkcję pomocniczą pełniły wyniki obserwacji bezpośredniej.

1. Koncepcja zaangażowania klienta w teorii marketingu

Kategoria zaangażowania jest przedmiotem badań wielu dyscyplin naukowych, w tym szczególnie z zakresu nauk społecznych i politycznych³. W marketingu badania nad tą kategorią (w odniesieniu do konsumentów) zintensyfikowano po 2001 roku, gdy Instytut Gallupa opracował narzędzie badawcze pod nazwą CE (*customer engagement*), służące prognozowaniu lojalności klientów⁴.

W teorii marketingu koncepcja CE jest definiowana w dwóch ujęciach: wąskim i szerokim. Wąskie ujęcie rozpatruje koncepcję CE z perspektywy zachowań konsumentów (*customer engagement behavior*). Konsekwencją uwzględnienia wyłącznie aspektu behawioralnego jest uznanie CE za konstrukt jednowymiarowy. Podejście

² Analizowane przykłady działań można zaliczyć do dobrych praktyk w badanych sektorach.

³ Koncepcja zaangażowania została najwcześniej zbadana w socjologii i socjopsychologii (Jenning, Zeitner, 2003, s. 311–334) oraz psychologii organizacji (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, Bakker, 2002, s. 71–92).

⁴ Narzędzie to opierało się na trzech kluczowych czynnikach lojalności, tj. satysfakcji nabywcy z zakupu danej marki (produktu), zamiarze ponownego jej zakupu i intencji rekomendacji. Uwzględniało też 8 mierników emocjonalnego przywiązania nabywcy do marki (Appelbaum, 2001).

takie reprezentują m.in. Bowden, van Doorn i in., Verhoef i in. W ujęciu szerokim koncepcja CE uwzględnia dodatkowo wymiar kognitywny i afektywny. To sprawia, że CE należy traktować jako złożony konstrukt wielowymiarowy. Za takim podejściem opowiadają się m.in. Vivek i in., Brodie i in. Tabela 1 zawiera ważniejsze definicje w obu ujęciach.

Tabela 1. Istota koncepcji zaangażowania klienta (CE) w ujęciu wąskim i szerokim

Ujęcie CE	Autorzy	Istota
Wąskie (koncentracja na wymiarze behawioralnym)	J. Bowden	Zaangażowanie klientów utożsamia z procesem psychologicznym odzwierciedlającym mechanizm leżący u podstaw budowania lojalności nowych klientów wobec marki i/lub produktu oraz utrwalania lojalności aktualnych klientów firmy.
	P.C. Verhoef, W.J. Reinartz, M. Krafft	Zaangażowanie klientów pojmują jako ich złożone zachowania wobec marki lub firmy (np. <i>word-of-mouth</i> , blogowanie, dzielenie się opiniami itd.), niezwiązane z samą transakcją zakupu.
Szerokie (obejmuje wymiary: behawioralny, kognitywny, afektywny)	S.D. Vivek, S.E. Beatty, R.M. Morgan	Zaangażowanie klientów utożsamiają z uczestnictwem, o określonym natężeniu, aktualnych i potencjalnych klientów w kształtowaniu oferty i innych aktywnościach marketingowych firmy, a także ich powiązaniem z tymi aktywnościami (inicjowanymi przez firmę i samych nabywców).
	R.J. Brodie, L.D. Hollebeek, B. Juric, A. Ilic	Zaangażowanie klientów postrzegają jako stan psychologiczny o zmieniającej się intensywności (uzależniony od specyficznego kontekstu), ujawniający się pod wpływem ich przeżyć i doświadczeń z firmą, marką czy produktem (zdobytych np. w efekcie interakcji, współkreowania wartości).

Źródło: opracowanie na podstawie: Bowden, 2009, s. 65; Vivek, Beatty i Morgan, 2012, s. 128–131; Verhoef, Reinartz i Krafft, 2010, s. 249–250; Brodie, Hollebeek, Juric i Ilic, s. 260; Brodie, Ilic, Juric i Hollebeek, 2013, s. 105–114.

W świetle przytoczonych definicji szeroko rozumiana koncepcja CE cechuje się wielowymiarowością, dynamizmem i uzależnieniem od specyficznego kontekstu. Cechy te skutkują jej dużą złożonością. Wszystkie przytoczone tu definicje podkreślają koncentrację CE na interakcjach czy szerzej relacjach zachodzących pomiędzy klientami a firmą i/lub marką bądź konkretnym produktem.

Koncepcja CE ze względu na swą specyfikę staje się elementem procesu zarządzania relacjami przedsiębiorstwa z klientami o rosnącej wadze. Wynika to z faktu, że aktywności ze sfery CE mogą bardzo silnie oddziaływać na poziom satysfakcji klientów, a w efekcie na ich lojalność wobec firmy/marki, co przekłada się na jej pozycję rynkową i finansową. Trzeba podkreślić, że wdrażanie przez firmę koncepcji

CE wymaga zarządzania działaniami marketingowymi bezpośrednio z perspektywy konsumenta (Rupik, 2015, s. 341).

Niniejszy artykuł koncentruje się na dwóch obszarach objętych kategorią CE, w których firmy w zaplanowany sposób wykorzystują narzędzia marketingowe w ramach zainicjowanych przez siebie przedsięwzięć. Są nimi:

- kreowanie pozytywnych doświadczeń klienta z firmą, marką lub konkretnym produktem – wiąże się to z wdrażaniem aktywności mających pobudzić klientów do działania;
- współkreowanie wartości przez firmę i klienta – dotyczy to włączenia nabywców w rozwój produktu czy szerzej oferty.

2. Aktywności i narzędzia CE stosowane przez producentów dóbr high-tech oraz banki detaliczne

W przypadku sektora producentów dóbr high-tech wytypowano do badań trzy firmy o odmiennym profilu działalności i zakresie dywersyfikacji produktowej, które wdrażają wiele przedsięwzięć angażujących klientów. Pierwszą z nich jest Samsung Polska – oddział jednego z wiodących na świecie producentów elektroniki konsumenckiej. Drugim podmiotem jest polska firma Amica – dobrze znany na krajowym rynku producent sprzętu AGD. Trzecim podmiotem jest firma Mercedes-Benz Polska, która w 2015 roku zajęła pod względem sprzedaży drugą pozycję na rynku samochodów premium, z największą spośród konkurentów roczną dynamiką sprzedaży (Samar, 2015).

W przypadku sektora bankowego uwzględniono w badaniu trzy banki o utrwalonej pozycji rynkowej, stosujące kompozycję zróżnicowanych instrumentów marketingowych służących zwiększaniu zaangażowania aktualnych i potencjalnych klientów. Są to mBank (pionier bankowości internetowej), BPH i BZ WBK. W sferze CE wdrażają one, obok podstawowych, także bardziej zaawansowane narzędzia.

Badane podmioty, aby budować lub zwiększać zaangażowanie konsumentów, podejmują różne aktywności marketingowe. Opierają się one w szczególności na narzędziach internetowych, umożliwiających im wielokanałowe interakcje z aktualnymi i potencjalnymi nabywcami. W tabeli 2 zestawiono ważniejsze narzędzia stosowane przez te podmioty.

Tabela 2. Ważniejsze internetowe narzędzia marketingowe służące angażowaniu klientów, stosowane przez producentów dóbr high-tech oraz banki detaliczne

Narzędzie	Główne wykorzystanie	Przykłady zastosowania
1	2	3
Strona firmowa – na urządzenia stacjonarne i mobilne	– prezentacja firmy, oferty itp., – promowanie nowych produktów, – udostępnianie instrukcji, porad, inspiracji, aplikacji itp., – zamawianie/sprzedaż produktów, – komunikacja z klientem, także w czasie realnym, – wsparcie jako centrum serwisowe, – kreowanie wizerunku firmy/marki	– www.samsung.com/pl/home/, – www.amica.pl/, – http://www.mercedes-benz.pl/, Mercedes-Benz.tv, – indywidualny profil klienta zapewniający różne korzyści: – My Samsung, – Moja Amica, – Mercedes me
		– www.mbank.pl/indywidualny/, – forum mSpołeczności dla kilku grup: – mKlientów, którzy szukają informacji i mogą podawać niestandardowe rozwiązania, – mRadnych – mają dostęp do poufnych informacji i wpływają na modyfikację i rozszerzanie oferty, – www.bph.pl/pl/klienci_indywidualni, – www.bzwbk.pl
SMS, MMS, newsletter, e-mail	– prezentacja (tekstowa, graficzna, wideo) produktów i ich promocja, – zapraszanie do udziału w eventach, konkursach itd., – dostarczanie kodów rabatowych, – udzielanie porad, – utrwalanie relacji z klientami	– firmy regularnie komunikują się za pomocą tych narzędzi z nabywcami (głównie subskrybentami i zarejestrowanymi użytkownikami ich produktów lub sympatykami marki)
Profil / Fan page w social mediach	– zachęcanie nabywców do określonej aktywności (zgłaszania pomysłów, udziału w dyskusji, eventach), – udostępnianie testów produktów, porad, ciekawostek z życia firmy itp., – prowadzenie badań sondażowych, – realizacja kampanii promocyjnych, – budowa świadomości firmy/marki, – wyrażanie uznania za wsparcie ze strony nabywców	– Samsung: Facebook, Instagram, You Tube, Google+, Flickr, – Amica: Facebook, Instagram, You Tube, Pinterest, – Mercedes-Benz: Facebook, Instagram, You Tube, Twitter, Google+, Foursquare, Tumblr,
		– mBank: Facebook, Instagram, Twitter, You Tube, Google+ (na fan page'u mają miejsce prapremiery reklam TV, umieszczane są zagadki itp.), – BPH: Facebook, You Tube (na fan page'u działa profil Make Life Fair promujący pozytywne postawy życiowe i zachowania fair), – BZ WBK: Facebook, Instagram, NK, Twitter, You Tube, LinkedIn

1	2	3
Blog	– udostępnianie porad, przykładów zastosowań produktu, ważnych dla nabywców informacji, – angażowanie konsumentów w konkursy, akcje specjalne itp., – konwersacja z klientami (wymiana opinii), – czerpanie pomysłów na doskonalenie oferty, – budowa relacji z konsumentami poprzez linki i rekomendacje	– Samsung: blog w j. ang. – samsungvillage.com/blog/, – Amica: brak własnego bloga, ale współpraca z blogerami kulinarnymi, – Daimler-Blog: blog w j. niem. – http://blog.daimler.de/ wzbogacony postami w j. ang. – http://mbank.blog.pl/ o charakterze edukacyjnym, – https://blog.bzwbk.pl/o charakterze edukacyjno-promocyjnym,
Aplikacje mobilne (w tym korzystające z technologii geolokalizacji, rozszerzonej rzeczywistości (AR, kodów QR)	– cele komunikacyjne, handlowe, edukacyjne, rozrywkowe, – wirtualne testowanie produktu, – zdalne zarządzanie produktami, – przekazywanie informacji w rzeczywistym miejscu i czasie, – odczytywanie kodów QR	– Samsung Galaxy Gifts, Theme Service, Smart Switch itd. – oferują dodatkowe korzyści, np. gadzety, edukację, rozrywkę, – Amica Mobile pozwala na zdalne sterowanie linią IN, – Mercedes-Benz Guides umożliwia „odkrywanie” auta przez użytkownika, <i>Mercedes-Benz Magazine</i> pozwala na interaktywne poznawanie marki i jej świata, MobileKids itd. – mBank: kod QR do szybkiego wypełniania formatki przelewu i promocji bankowości mobilnej, – BPH – kod QR i pierwsze wdrożenie AR do wyszukiwania oddziałów, bankomatów
Gry marketingowe (tworzone dla potrzeb marek)	– budowanie świadomości marki, – kreowanie lojalności wobec marki, – angażowanie konsumentów poprzez rozrywkę, edukację itp., – realizacja kampanii promocyjnych	– Samsung: Digital Kitchen, Puzzle, Samsung Wooble, „Podbij piątek do potęgi” (wirtualna gra miejska), – Mercedes: Escape The Map Game, Mercedes Benz World Racing, Super Mario Maker, Mobile Family itd., – mGra – pierwszy polski przykład grywalizacji w serwisie bankowym, – gra „Business Zone” w BZ WBK (wraz z konkursem dla młodzieży na własny wirtualny biznes)
Konfigurator/projektowanie produktu	– personalizacja produktu na etapie sprzedaży (w efekcie wdrożenia koncepcji masowej kastomizacji) – tzw. sale configuration	– Mercedes-Benz umożliwia nabywcy skomponowanie pojazdu według własnych potrzeb z gotowych modułów, – banki umożliwiają klientom projektowanie grafiki na kartach płatniczych i dobór pewnych składników oferty usługowej

1	2	3
Platforma crowdsourcingowa	– rozwój i doskonalenie produktów, – kreowanie przekazów reklamowych, – poszukiwanie wartościowego contentu i innowacyjnych rozwiązań innych problemów, – budowanie/odświeżanie marki, – identyfikowanie potrzeb nabywców i rozpoznawanie przyszłych trendów	– Samsung: Marblar – platforma innowacyjna służąca znalezieniu komercyjnych zastosowań nieużywanych patentów, – Mercedes: Daimler Open Innovation Network – integruje pracowników i wybranych klientów celem wypracowania innowacji, – mBank: brak typowej platformy, ale funkcjonuje dział Pomysły, gdzie można zgłosić udoskonalenia, – BZ WBK: platforma crowdsourcingowa Bank Pomysłów (wraz z opcją Wyzwania)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych i stron internetowych badanych podmiotów.

W przypadku marek/produktów high-tech zaangażowaniu klientów szczególnie sprzyjają te przedsięwzięcia i narzędzia marketingowe, które umożliwiają im zdobywanie nowej, wiarygodnej wiedzy oraz praktycznych porad i inspiracji dotyczących ich użytkowania oraz wymienianie się opiniami związanymi z ich eksploatacją. Wynika to z wysokiego poziomu nowatorstwa i skomplikowania tych produktów. Ważne są też instrumenty pozwalające na rozwijanie zainteresowań nabywców i interakcje związane z rozrywką⁵.

Banki dla zaangażowania klientów powszechnie wykorzystują podstawowe narzędzie kontaktu w postaci *corporate website*. Konsument może z niej czerpać ważne informacje, zamówić produkty i nawiązać kontakt z obsługą. Banki decydują się też częściej na prowadzenie bloga, gdzie klient może zapisać się do newslettera zapewniającego mu dostęp do wielu informacji. Banki coraz intensywniej wykorzystują do pobudzania zaangażowania nabywców social media. Poprzez fan page nie tylko sondują potrzeby klientów czy realizują konkursy, ale też zachęcają ich do zgłaszania błędów w ofercie, wyrażania opinii, głosowania na pomysły innych nabywców. Wdrażają ponadto rozwiązania oparte na rozszerzonej rzeczywistości i kodach QR, co podnosi funkcjonalność internetowego systemu transakcyjnego i sprzyja większemu zaangażowaniu klientów.

⁵ Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych w Polsce w 2015 roku przez firmę Universal McCann. W przypadku oferentów elektroniki przebadani internauci najbardziej doceniają treści związane ze zdobywaniem wiedzy, rozrywką, rozwijaniem własnych pasji (Universal McCann, 2015, s. 44).

Podsumowanie

Budowaniu wysokiego zaangażowania konsumentów sprzyjają szczególnie te aktywności marketingowe firm, które pozwalają klientom zaspokoić oczekiwaną przez nich wiązkę potrzeb (np. rozrywki, edukacji, uznania, rozwoju osobistego, pogłębiania relacji społecznych). Satysfakcjonujące zaspokojenie potrzeb nabywców pod wpływem oddziaływania tych aktywności sprawia, że dana marka/produkt stają się przez nich bardziej pożądane. Rośnie też ich lojalność wobec marki i częściej rekomendują ją innym użytkownikom.

Oparte na internecie narzędzia marketingowe, stosowane powszechnie przez badane podmioty, są wspierane przez instrumenty tradycyjne (np. programy lojalnościowe, doradztwo przy zakupie, usługi posprzedażowe itd.). Takie zintegrowane, wielokanałowe działania marketingowe pobudzające konsumentów (także w sposób spersonalizowany) do różnych aktywności sprzyjają osiąganiu przez nich satysfakcji i budowaniu zaufania wobec firmy, w efekcie pozyskania przez nich doświadczeń (zwłaszcza o charakterze emocjonalnym) w kontaktach z marką czy produktem. Największe możliwości kształtowania wysokiego zaangażowania konsumentów dają przedsięwzięcia z wykorzystaniem fan page'ów w social mediach, blogów, gier marketingowych i platform crowdsourcingowych (przy współkreowaniu wartości dla klienta)⁶. Nie zaobserwowano zasadniczych różnic w odniesieniu do rodzaju aktywności i narzędzi stosowanych w zakresie CE przez firmy obu sektorów. Poszczególne działania i narzędzia są jednak wykorzystywane przez nie z odmienną intensywnością.

Reasumując, bardzo ważna dla skuteczności wdrażania koncepcji CE jest odpowiednia integracja wszystkich internetowych i tradycyjnych działań marketingowych. Powinny one łączyć trzy filary nowoczesnej, wielokanałowej komunikacji, tj. social, mobile i wideo. Muszą być ponadto precyzyjnie dostosowane do segmentów docelowych oraz skonsolidowane ze strategią rynkową firmy. Takie podejście sprzyja inicjowaniu przez firmy aktywności zwiększających skalę zaangażowania klientów w efekcie wygenerowania ich pozytywnych doświadczeń z marką.

⁶ Badanie „Wave 7” przeprowadzone w 2013 roku przez firmę Universal McCann na reprezentatywnej próbie konsumentów (aktywnych użytkowników internetu) dowiodło, że rośnie liczba osób deklarujących przyłączenie się do społeczności wokół marek (52,6% wobec 44,3% w 2011 roku). Zmieniają się jednak ich motywacje, np. w 2010 roku wskazywali kolejno na potrzebę zdobywania wiedzy, rozrywki i akceptacji społecznej, a w 2013 roku podkreślali potrzebę rozrywki i uznania społecznego (Universal McCann, 2013, 14, 33–35).

Literatura

- Appelbaum, A. (2001). The Constant Customer. *Business Journal*, June 17. Pobrane z: <http://www.gallup.com/businessjournal/745/constant-customer.aspx>.
- Bowden, J.J. (2009). The Process of Customer Engagement – A Conceptual Framework. *Journal of Marketing Theory*, 17, 1, 65.
- Brodie, R.J., Hollebeek, L.D., Juric, B., Ilic, A. (2011). Customer Engagement – Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14, 3, 260.
- Brodie, R.J., Ilic, A., Juric, B., Hollebeek, L.D. (2013). Customer engagement in a virtual brand community – An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66, 1, 105–114.
- Jenning, K.M., Zeitner, V. (2003). Internet use and civic engagement: A longitudinal analysis. *Public Opinion Quarterly*, 67, 3.
- Rupik, K. (2015). Customer Engagement Behaviour in the Fashion Industry. *International Conference on Marketing and Business Development Journal*, 1, 1.
- Samar (2015). Pobrane z: <http://www.samar.pl>.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3.
- Universal McCann (2013). *Společnościowy kod złamany. Raport Wave 7*. Warszawa.
- Universal McCann (2015). *Wszystko, co chcecie wiedzieć o contencie, a baliście się zapytać. Raport Wave 8*. Warszawa.
- Van Doorn, J., Lemon, K.N., Mittal, V., Nass, S., Pick D., Pirner, P., Verhoef, P.C. (2010). Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13, 3.
- Verhoef, P.C., Reinartz, W.J., Krafft, M. (2010). Customer engagement as a new perspective in customer management. *Journal of Service Research*, 13, 3, 249–250.
- Vivek, S.D., Beatty, S.E., Morgan, R.M. (2012). Customer engagement: exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20, 2.

CUSTOMER ENGAGEMENT IN HIGH-TECH GOODS SECTOR AND RETAIL BANKS SECTOR

Abstract

The objectives of the article was to characterize the concept of customer engagement (CE) and identification of main conditions of its implementation by entities of high-tech goods sector and banking sector, as well as to identify marketing activities and tools applied by them in the field of CE. The main reasons for the use of the concept of CE are: to increase

the customer loyalty to the brand (as the effect of growing satisfaction); to increase customer's willingness to recommend concrete brands. In the paper the assumption has been made that fan pages in social media, blogging, advergaming and crowdsourcing platforms are the most important tools for shaping consumer engagement.

Translated by Małgorzata Kieźel, Joanna Wiechoczek

Keywords: customer engagement, high-tech goods, banking services

JEL Codes: M3



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-11

Magdalena Kowalska*

M-KONSUMENT JAKO SEGMENT RYNKU ZYSKUJĄCY NA ZNACZENIU

STRESZCZENIE

Współcześnie mobilność staje się nieodłącznym elementem użytkowania internetu. Szeroka dostępność technologii mobilnej sprawia, że jest ona wykorzystywana coraz powszechniej w nowych dziedzinach, dając konsumentom nowe możliwości, a tym samym zmieniając ich zachowania rynkowe. Celem artykułu jest charakterystyka segmentu m-konsumentów oraz wskazanie ich rosnącego znaczenia na rynku handlu elektronicznego. W opracowaniu wskazano na rosnący potencjał rynku m-commerce oraz przedstawiono przyczyny jego rozwoju. Dokonano charakterystyki segmentu m-konsumentów oraz wskazano na wybrane trendy ich zachowań, które mogą stanowić wartościowe wskazówki dla tworzenia oferty odpowiadającej oczekiwaniom tej grupy nabywców.

Słowa kluczowe: m-konsument, m-commerce, multiscreening

Wprowadzenie

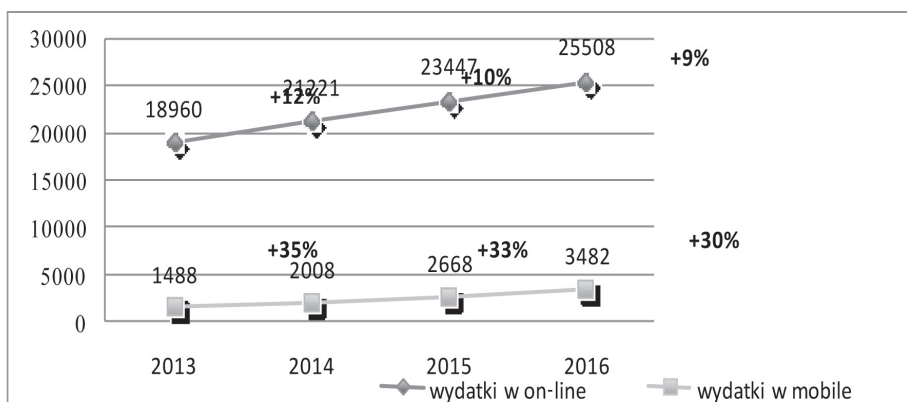
We współczesnych czasach coraz bardziej istotny staje się szybki i łatwy dostęp do informacji. Poprzez ogólną powszechność internetu użytkownicy mogą w krótkim czasie odnaleźć niezbędne im dane. Obecnie jednak wykorzystanie internetu poprzez komputer stacjonarny przestaje być już wystarczające ze względu na jego ograniczenie miejsca użytkowania. Odpowiedzią na zaobserwowane potrzeby użytkowników stał się rozwój urządzeń mobilnych, który spowodował, że zasoby internetu są aktualnie powszechnie dostępne. Współcześnie to mobilność

* Uniwersytet Szczeciński, adres e-mail: magdalena@kowalska.info.

staje się nieodłącznym elementem dostępu do internetu, funkcjonującym według ogólnej zasady: uzyskanie informacji gdziekolwiek, kiedykolwiek i o czymkolwiek (Karcewicz, 2003, s. 444).

Coraz szerszy dostęp i powszechność urządzeń przenośnych sprawia, że konsumenci coraz chętniej korzystają z kanału mobilnego, co przyczynia się do bardzo dynamicznego rozwoju rynku mobilnego, w szczególności w zakresie sprzedaży on-line. Od 2013 do 2016 roku przewidywana średnia roczna stopa wzrostu handlu mobilnego w Polsce ma wynieść 32,8%, w porównaniu do 10,4% wzrostu e-handlu ogółem (uwzględniając m-commerce). Wynika z tego, że handel mobilny w Polsce rośnie trzy razy szybciej niż e-commerce ogółem (rysunek 1).

Rysunek 1. Handel elektroniczny vs. handel mobilny w Polsce



Źródło: Ipsos, 2013, *Raport: E-commerce and M-commerce in Poland*.

Technologie mobilne są wykorzystywane coraz powszechniej w wielu obszarach życia, dając konsumentom nowe możliwości, a tym samym zmieniając ich zachowania rynkowe. Obserwacje te oraz przewidywane trendy rozwoju rynku mobilnego skłaniają do podjęcia badań w celu zidentyfikowania segmentu konsumentów, zwanych m-konsumentami, używających technologie mobilne.

Niniejszy artykuł ma charakter przeglądowy. Celem opracowania jest charakterystyka segmentu m-konsumentów oraz wskazanie ich rosnącego znaczenia na rynku handlu elektronicznego. W artykule wskazano na rosnący potencjał rynku m-commerce oraz przedstawiono przyczyny jego rozwoju. W dalszej części dokonano charakterystyki segmentu m-konsumentów oraz omówiono wybrane trendy

zachowań tej grupy nabywców. Otrzymane wyniki mogą stanowić podstawę do podjęcia dalszych badań, które mogą być punktem wyjścia do działań właściwie dopasowanych do oczekiwań rosnącego na znaczeniu segmentu m-konsumentów.

1. Przyczyny rozwoju m-commerce

Termin *mobile electronic commerce* w szerokim ujęciu definiowany jest jako wykorzystanie bezprzewodowej technologii, szczególnie przenośnych urządzeń mobilnych i mobilnego internetu, w celu ułatwienia transakcji, wyszukania informacji oraz komunikacji w relacji *business-to-customers*, *business-to-business* oraz działań prowadzonych wewnątrz firmy (Chan, Fang, Brzezinski, Zhou, Xu, Lam, 2002, s. 187). W m-commerce zaobserwować można wiele wspólnych cech z gałęzią handlu elektronicznego (e-commerce). Najistotniejszą różnicą jest jednak zniesienie ograniczeń związanych z dostępem do usług poprzez zamianę stacjonarnego komputera na urządzenia przenośne, w tym w szczególności smartfony i tablety. M-commerce to model biznesowy, który z jednej strony czyni już istniejące w internecie serwisy i usługi mobilnymi, a z drugiej strony oferuje zupełnie nowe zastosowania. Nowy model biznesowy nie jest jednak zastępstwem dla e-commerce (Karcewicz, 2003, s. 444). Analizując aktualne trendy i rosnącą popularność urządzeń mobilnych, można przypuszczać, że m-commerce w niedalekiej przyszłości będzie odgrywał znaczącą rolę w handlu elektronicznym.

Pierwsze zastosowanie mobile commerce miało miejsce w 1997 roku, kiedy to firma Coca-Cola zainstalowała w Helsinkach automat, w którym za puszkę napoju płatności dokonać można było za pomocą wiadomości tekstowej wysyłanej z telefonu komórkowego. W tym samym roku pojawiły się rozwiązania zastosowane przez Merita Bank of Finland, dotyczące mobilnej bankowości. Rozwój m-commerce przyspieszył w 2000 roku, kiedy to w Austrii wprowadzono możliwość zakupu biletów kolejowych za pośrednictwem telefonu, w Japonii – zakup biletów lotniczych, a w Norwegii – uiszczania opłat za parking (Prażat, 2013, s. 169).

Dużą rewolucją w rozwoju rynku mobilnego było pojawienie się w 2007 roku pierwszego iPhone'a firmy Apple oraz upowszechnienie się w szybkim tempie smartfonów. Telefon z dostępem do internetu umożliwił instalowanie różnych aplikacji, co pozwoliło w znacznym stopniu rozszerzyć zakres zastosowania m-commerce. Analizując dane światowe, można zauważyć, jak duży potencjał drzemie w rynku mobile. Najwyższy wskaźnik penetracji telefonii komórkowej odnotowany jest

w Europie. W rozbiciu na regiony w Europie Środkowo-Wschodniej jest to 151%, podczas gdy w Europie Zachodniej wskaźnik ten wynosi 129% (Majchrzyk, 2015). Dla porównania wskaźnik penetracji smartfonów w Ameryce Północnej wynosi 101%, a w Azji Wschodniej – 92%. W maju 2015 r. w kieszeniach Polaków w wieku 15+ znajdowało się niemal 119 milionów smartfonów, co pozwala stwierdzić, że smartfonizacja w Polsce w tym czasie wynosiła 58% (61% kobiety, 55% mężczyźni). Jak wynika z Raportu „Polska jest mobi 2015” (Mikowska, 2015), choć dynamika rynku nie jest już tak gwałtowna jak w zeszłych latach, to wciąż wykazuje silną tendencję wzrostową. Największy udział smartfonów widoczny jest w grupie wiekowej do 30. roku życia, gdzie wynosi on ok. 90%, wysoki jest także w grupie 30–39 lat – 79% oraz w grupie 40–49 lat – 60%. Dane te pokazują, że technologie mobilne akceptowane są nie tylko przez najmłodszych uczestników rynku, a w związku z tym nie należy w działaniach marketingowych lekceważyć żadnej z grup wiekowych (Mikowska, 2015).

Niewątpliwie innymi czynnikami wpływającymi na rozwój mobile commerce są niższe ceny bezprzewodowego internetu oraz rosnąca szybkość transmisji danych. Istotnym zjawiskiem na rynku było także pojawienie się ofert bezlimitowych lub z limitami trudnymi do przekroczenia dla przeciętnego użytkownika sieci. W listopadzie 2014 roku liczba użytkowników internetu wynosiła 3 mld osób na całym świecie. W Polsce penetracja internetu wynosi 67%, podczas gdy globalna plasuje się na poziomie 42%. Prędkość połączenia z internetem różni się w zależności od kraju. Średnia prędkość dla Polski wynosi 8,6 Mbps – co jest wynikiem dobrym, przy średniej światowej wynoszącej 4,5 Mbps. Na początku 2015 roku jedna trzecia stron internetowych przeglądana była przez telefony komórkowe (33%), natomiast w Polsce wskaźnik ten osiągnął pułap 46%. Popularności m-commerce upatrywać można także w gwałtownym wzroście dostępu do szybkiego internetu mobilnego (3G lub 4G), do którego dostęp w styczniu 2015 roku miało 84% Polaków, podczas gdy globalnie wskaźnik ten kształtuje się na poziomie 38% (Majchrzyk, 2015).

Na rozwój m-commerce wpływ ma także możliwość dokonywania płatności mobilnych. Początkowo płatności za pośrednictwem wiadomości tekstowych ewoluowały obecnie do zastosowania specjalnie przygotowanych aplikacji, umożliwiających sfinalizowanie transakcji w szybki i nieskomplikowany sposób. Konsumentom coraz częściej doceniają tego typu rozwiązania i chętniej korzystają z mobilnych płatności. Ich zdaniem największą ich zaletą jest wygoda (stwierdziło tak 46% respondentów), szybkość (39%), a dla 26% brak konieczności noszenia ze sobą fizycznego portfela. Za inne zalety płatności mobilnych uznają: możliwość przypominania

o zniżkach i kuponach (22% użytkowników smartfonów i tabletów), otrzymywanie natychmiastowego potwierdzenia płatności (21%) oraz przechowywanie w jednym miejscu wszystkich dowodów zakupu, niezbędnych do ewentualnych zwrotów (20%) (Ipsos).

Obserwowana na rynku popularność mobile jest wyzwaniem dla wielu firm, które poprzez włączenie do procesu zakupowego tej formy sprzedaży mogą doskonale łączyć rzeczywistość on-line i off-line. Wymaga to jednak wielu działań w zakresie podejścia wielokanałowego (tzw. omnichannel) oraz zapewnienia konsumentom spójnej oferty i wygodnych narzędzi zakupowych. Aktualnie rozwiązania te nie są jeszcze wystarczająco powszechne, gdyż duża grupa konsumentów dokonujących zakupów w sposób mobilny wskazuje na problem z przystosowaniem e-sklepów do m-urządzeń. Zjawisko to ma swoje potwierdzenie w statystykach, gdyż jak wynika z raportu *Handel mobilny w praktyce* (2014) tylko 5% sklepów internetowych posiada strony zoptymalizowane do urządzeń mobilnych lub swoje aplikacje, mimo że prawie 50% z nich dostrzega, iż ok. 10% ruchu w ich sklepach realizowanych jest za pośrednictwem urządzeń mobilnych.

2. Charakterystyka m-konsumentów

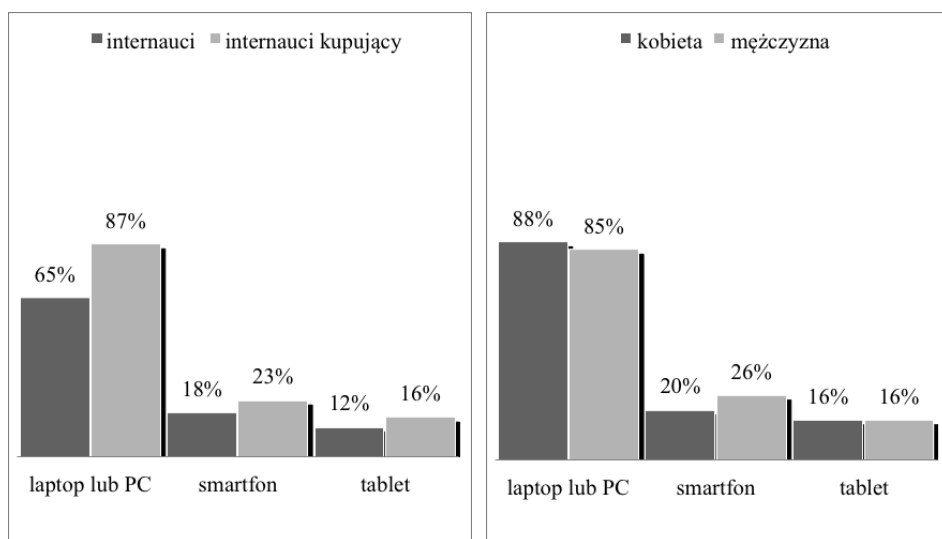
Rosnąca popularność urządzeń mobilnych powoduje, że coraz większa grupa internautów poza aktywnościami typowymi dla telefonów komórkowych, jak rozmowy czy wysyłanie SMS-ów, korzysta także z innych możliwości tych urządzeń. Średnio każdy właściciel urządzenia mobilnego wykonuje na nim pięć aktywności, które zaklasyfikować można jako „smart” – czyli takich, które są przeznaczone wyłącznie dla smartfonów i tabletów. Są to m.in.: przeglądanie internetu (63% internautów), słuchanie muzyki (43%) czy korzystanie z mediów społecznościowych (34%) (mShopper, 2015). Aktywność użytkowników jest równie intensywna zarówno w dni powszednie, jak i w weekendy. Mobile także towarzyszy swoim użytkownikom przez całą dobę. Najintensywniej z technologii mobilnych użytkownicy korzystają w godzinach wieczornych 19–21, a najrzadziej między 2 a 5 rano (Mikowska, 2015).

Z roku na rok wydłuża się czas dziennego użytkowania urządzeń mobilnych, w tym w szczególności smartfonów. Według GlobalWebIndex czas ten jest silnie uwarunkowany wiekiem konsumentów. Z badania wynika, że najmłodsi internauci mobilni (16–24 lat) są w czołówce poświęcanego czasu na korzystanie z internetu

w telefonie, na co poświęcają średnio 3,21 godziny dziennie, co stanowi 43% całkowitego czasu spędzanego przez tę grupę on-line. Dla porównania w 2012 roku czas ten wynosił 1,88 godziny. Najstarsza badana grupa wiekowa (55–64 lat) średnio spędza niecałą godzinę dziennie na korzystanie z internetu przez telefon komórkowy, co stanowi niespełna 14% całkowitego czasu on-line tego segmentu (McGrath, 2015).

Konsumenci stają się coraz bardziej mobilni i wielokanałowi. Przenośne urządzenia towarzyszą im w różnych aktywnościach codziennego dnia, w tym także coraz częściej do realizacji zakupów internetowych. Kupowanie ze pośrednictwem internetu deklaruje 75% internautów, natomiast mobilnie kupuje już 24% (mShopper, 2015). Według badania mShopper (2015) grupę internautów, którzy w czasie ostatnich 6 miesięcy dokonali przynajmniej raz zakupu z wykorzystaniem urządzenia mobilnego (smartfon, tablet) nazywa się mobilnymi konsumentami (m-konsumentami). M-konsumenci stanowią 33% internautów kupujących w sieci.

Rysunek 2. Kupowanie on-line a wykorzystywane urządzenia



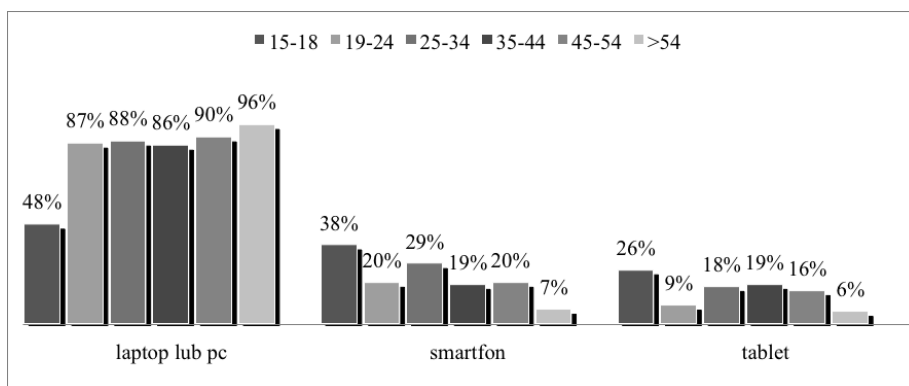
Źródło: mShopper 2015 Mobile Institute, *Polacy na zakupach mobilnych*.

Najpopularniejszym z urządzeń wykorzystywanych do zakupów on-line jest bez wątpienia laptop lub PC, z którego korzysta 87% kupujących internautów. Odnotowuje się jednak w sposobie dokonywania e-zakupów istotny udział smartfonów, które wybiera 23% kupujących internautów, oraz tabletów, które są wybierane

przez 16% z nich (rysunek 2 obrazuje udział poszczególnych urządzeń w zakupach wszystkich internautów, a także w grupie internautów, którzy dokonują zakupów on-line, stanowiących 75% wszystkich internautów). Można zauważyć pewne różnice w wykorzystywaniu urządzeń do celów zakupowych w zależności od płci konsumenta (rysunek 2). Z badań wynika, że mężczyźni częściej niż kobiety (6 p.p.) dokonują zakupów za pośrednictwem smartfonów. Wykorzystywanie laptopów/PC oraz tabletów przez konsumentów obu płci kształtuje się natomiast na podobnym poziomie.

Popularność kupowania przy wykorzystaniu poszczególnych urządzeń jest także uzależniona od wieku konsumentów (rysunek 3). Wśród najstarszej grupy wiekowej (powyżej 54 lat) najpopularniejszym urządzeniem jest laptop/PC. Urządzenia te są natomiast bardzo mało popularne wśród osób młodych (15-18 lat), które intensywnie użytkują smartfony, a także w mniejszym zakresie tablety. Aktywną grupą m-konsumentów są także osoby w wieku 25-34 lat, które z jednej strony są zaznajomione z technologią mobilną, a z drugiej cechują się siłą nabywczą umożliwiającą im posiadanie smartfonów, tabletów oraz dokonywanie za ich pomocą zakupów.

Rysunek 3. Kupowanie on-line – wykorzystywane urządzenia (wiek)



Źródło: mShopper 2015 Mobile Institute, *Polacy na zakupach mobilnych*.

Kupowanie przy wykorzystaniu różnych urządzeń jest także uzależnione od wielkości miejsca zamieszkania konsumenta. Największa aktywność związana z kupowaniem przez urządzenia mobilne ma miejsce w dużych miastach powyżej 500 tys. mieszkańców – 34% internautów kupujących w internecie korzysta w tym celu ze smartfona, a 23% z tabletu. Warto jednak zwrócić uwagę, że pomimo istniejących

różnic w dokonywanych zakupach w zależności od wielkości miejsca zamieszkania Polska nie jest już krajem silnie zróżnicowanym pod względem adaptacji nowych technologii. Jeśli chodzi o cały rynek e-commerce, to mieszkańcy mniejszych miejscowości i wsi osiągnęli prawie poziom dużych aglomeracji. Także pod względem m-commerce nie pozostają daleko z tyłu, gdyż już 12% internautów mieszkających na wsi wybiera tablet, a 13% z nich smartfon. Zaobserwować można także niemalże dwukrotnie większe wykorzystanie smartfonów (25%) już w najmniejszych miejscowościach (do 20 tys. mieszkańców) (mShopper, 2015).

Z badań przeprowadzonych przez Mobile Institute (2015) wynika, że 29% konsumentów posiadających urządzenia mobilne, w tym 23% kobiet i 34% mężczyzn, twierdzi, iż w przyszłości ich wydatki w tym kanale się zwiększą, a 40% stwierdza, iż utrzymają się na tym samym poziomie. Jedynie 3% internautów wskazało na zmniejszenie wydatków, co może sugerować, że osoby, które dokonały zakupów mobilnych, są w zdecydowanie większej części zadowolone i nie chcą z nich rezygnować.

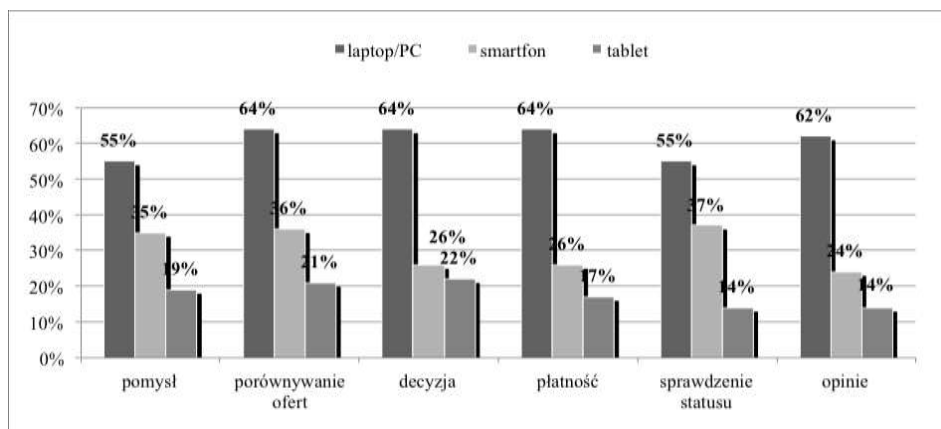
Głównym powodem, dla których internauci decydują się na wybór kanału mobilnego jest chęć dokonywania wygodnych zakupów oraz uznanie m-zakupów za najwygodniejszy sposób ich realizacji. Ponadto m-konsumenci chcą zaoszczędzić pieniądze, co mogą zrobić poprzez wyszukiwanie przez urządzenia mobilne atrakcyjnych cenowo produktów. M-konsumenci to osoby ceniące swobodę i w związku z tym lubią kupować w momencie, w którym tego potrzebują, co jest możliwe dzięki temu, że urządzenia mobilne mają zawsze w zasięgu ręki. Za atut kanału mobilnego uznają także możliwość zaoszczędzenia czasu na zakupie.

Internauci zapytani o przyczyny zaniechania zakupów w kanale mobilnym przede wszystkim wskazują na brak takiej potrzeby. Część internautów uznała, że laptop lub PC jest dla nich urządzeniem wygodniejszym, a często w porze dnia, kiedy dokonują zakupu, mają do nich dostęp, w związku z tym nie korzystają z m-commerce. Przyczyna ta najczęściej występuje wśród grupy osób starszych. Wśród przedstawicieli młodszego pokolenia ważniejszą wadą zakupów mobilnych była ich niewygodność przy porównywaniu ofert, brak dostosowania strony do urządzeń mobilnych czy konieczność wypełniania długich i niewygodnych formularzy.

Jednym z trendów, który można zaobserwować wśród mobilnych konsumentów, jest multiscreening. Z definicji pojęcie to oznacza korzystanie z różnych ekranów w jednym czasie (Hatałska, 2014). W Polsce badania nad multiscreeningiem wskazują, że jest to trend, który na stałe zagościł wśród konsumentów. Według raportu IAB Polska (2014) aż 83% osób w wieku 15+ to tak zwani „multiscreenersi”. Migracje konsumentów między urządzeniami widoczne są także w procesach zakupowych.

25% konsumentów migruje między urządzeniami, w szczególności kiedy proces zakupowy rozpoczynają od urządzeń mobilnych. Momentem, w którym najczęściej zamieniają urządzenie mobilne na stacjonarne, jest decyzja zakupowa i płatność, wykonywane przeważnie w tym samym miejscu. Wyniki badań m-konsumentów wskazują, że dla tego segmentu nabywców urządzenia mobilne często są miejscem, w którym dokonują całego procesu zakupowego, czyli kolejno: inspiracja i pomysł zakupu, przeglądanie i porównywanie ofert, decyzja, płatność oraz czynności pozakupowe. Wykorzystanie urządzeń przez m-konsumentów na poszczególnych etapach procesu zakupowego przedstawiono na rysunku 4. Należy jednak zauważyć, że nadal jest duża grupa konsumentów, którzy mimo że posiadają minimum dwa urządzenia, dokonują całego procesu zakupowego na jednym z nich. Wśród konsumentów jednokanałowych największą grupę stanowią ci, dla których wykorzystanym w tym celu urządzeniem jest jedynie laptop/PC (67%). Dla 5% proces zakupowy zaczyna się i kończy na smartfonie, natomiast dla 3% na tablecie (mShopper, 2015).

Rysunek 4. Wykorzystanie urządzeń przez m-konsumentów na poszczególnych etapach procesu zakupowego



Źródło: mShopper 2015 Mobile Institute, 2015, Polacy na zakupach mobilnych.

Podsumowanie

Rynek mobilny bez wątpienia zyskuje na znaczeniu. Dzięki urządzeniom mo-

bilnym konsumenci nie tylko komunikują się między sobą, ale także oglądają filmy i telewizję, czytają książki, korzystają z różnych aplikacji ułatwiających codzienne czynności, a także dokonują zakupów. Obecnie przestaje mieć znaczenie to, gdzie dana osoba aktualnie się znajduje i co robi, gdyż jeśli posiada pod ręką smartfon z dostępem do internetu, jest nieustannie połączona ze światem. Współcześnie coraz większa grupa osób wykorzystuje w codziennym życiu urządzenia mobilne. Posiadanie smartfona czy tabletu, a także korzystanie z jego funkcji przestaje być już domeną jedynie ludzi młodych, gdyż urządzenia mobilne są coraz chętniej użytkowane przez wszystkie grupy wiekowe.

Obecnie mobilność to jednak nie tylko korzystanie z przenośnych urządzeń, to już pewien styl życia, postawa zakładająca aktywność, dynamikę w działaniu oraz świadomość różnych rozwiązań technologicznych, które są chętnie testowane. Mobilni użytkownicy to osoby, które bardzo często używają więcej niż jednego ekranu, a także swobodnie migrują z jednego urządzenia do drugiego, także podczas procesu zakupowego. W związku z obserwowanym trendem multiscreeningu niezwykle istotne jest, aby przedsiębiorstwa, oferując swe produkty za pośrednictwem sieci, dbały o spójność oferty i komunikacji w każdym z kanałów. Dopasowanie formy i treści do urządzeń mobilnych znacząco poprawia komfort zakupów, co może zachęcać zadowolonych klientów do realizowania kolejnych transakcji. Tempo popularyzacji urządzeń mobilnych oraz obserwowane trendy zachowań nabywczych pozwalają wnioskować, że konsumenci będą dokonywali coraz więcej zakupów za pośrednictwem urządzeń przenośnych. Kanał mobilny otwiera zupełnie nowe możliwości zarówno dla dużych przedsiębiorstw, jak i małych firm. Niemniej, aby m-commerce stanowiło źródło sukcesu przedsiębiorstwa, konieczne jest wcześniejsze poznanie specyfiki tej gałęzi handlu elektronicznego oraz przede wszystkim preferencji i oczekiwań samych mobilnych konsumentów.

Literatura

- Chan, S.S., Fang, X., Brzezinski, J.R., Zhou, Y., Xu S., Lam, J. (2002). Usability for mobile commerce across multiple form factors. *Journal of Electronic Commerce Research*, 3, 3, 187–199.
- Corporate Profiles Consulting, (2014). *Raport: M2, czyli potęga mobilności i multiscreeningu*, UPS.
- Hatałska, N. (2014). *Meshing, stacking i shifting, czyli multiscreening z innej perspektywy*, Pobrano z: <http://hatałska.com/2014/10/22/meshing-stacking-i-shifting-czyli->

- multiscreening-z-innej-perspektywy/.
- IAB Polska, (2014). *Raport: TV + WWW=razem lepiej*.
- Ipsos, 2013, *Raport: E-commerce and M-commerce In Poland*. Badanie przeprowadzono na zlecenie PayPal.
- Karcewicz, J. (2003). Bariery rozwoju m-commerce (s. 443–448). W: *Systemy wspomagania organizacji SWO'2003*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Majchrzyk, Ł. (2015). *M-commerce w Polsce i Europie w 2015 roku*. Pobrano z: <http://mobi-rank.pl/2015/10/18/m-commerce-polska-europa-2015-r/>.
- McGrath, F. (2015). *16-24s on Mobile Web for 3 Hours Daily, Globalwebindex*. Pobrano z: <https://www.globalwebindex.net/blog/16-24s-on-mobile-web-for-3-hours-daily>, Q1 2015.
- mGenerator, (2014). *Raport: Handel mobilny w praktyce*. Pobrano z: http://mgenerator.pl/imgs_upload/raport2014/raport_21_short.pdf.
- Mikowska, M. (2015). *Raport: Polska jest mobi 2015*. Pobrano z: http://www.tnsglobal.pl/coslychac/files/2015/05/POLSKA_JEST_MOBI_2015.pdf.
- mShopper (2015). *Raport: Polacy na zakupach mobilnych*, Mobile Institute. Pobrano z: http://ecommercepolska.pl/files/7814/2485/5277/mShopper_Polacynazakupachmobilnych_luty2015_2_1.pdf.
- Prałat, E. (2013). M-commerce – rozwój na świecie i w Polsce. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 36, 168–179.

M-CONSUMER AS MARKET SEGMENT GAINING IN IMPORTANCE

Abstract

Nowadays, mobility is becoming an integral part of the access to the Internet. Wide availability of mobile technology makes its usage more common in new areas, giving consumers new opportunities, thereby changing their market behavior. The purpose of this article is to characterize a segment of m-consumers and to indicate their growing importance in the market of electronic commerce. The study identifies the growing market potential of m-commerce and presents the reasons for its development. The author discusses m-consumer segment and selected trends in their behavior, which can provide valuable guidance for the creation of an offer satisfying expectations of this group of buyers.

Translated by Magdalena Kowalska

Keywords: m-consumer, m-commerce, multiscreening

JEL Codes: M31



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-12

Robert Kozielski*

STRATEGIE ADAPTACYJNE ORGANIZACJI A POZIOMY KONKUROWANIA – KONSTRUKT TEORETYCZNY

STRESZCZENIE

Punktem wyjścia rozważań jest stwierdzenie, że zmienność środowiska biznesowego wymusza uruchomienie procesów dostosowawczych. Organizacje różnią się jednak gotowością do reakcji na zmiany rynkowe oraz szybkością ich wdrażania. Skutkuje to także zdolnością wykorzystania bardziej złożonych (trudniejszych do imitacji) źródeł przewagi rynkowej. Celem artykułu jest identyfikacja i opis autorskiej propozycji klasyfikacji strategii reakcji organizacji na zmiany rynkowe oraz poziomów konkurowania. W artykule zdefiniowano cztery strategie funkcjonowania organizacji w zmiennym środowisku biznesowym (adaptacyjna, wizjonerska, oportunistyczna, bierna) i trzy poziomy konkurowania. Stanowią one konstrukt teoretyczny pod przyszłą weryfikację empiryczną.

Słowa kluczowe: strategia organizacji, przewaga konkurencyjna, strategia konkurowania

Wprowadzenie

Przystosowanie jest powszechnie przyjmowanym imperatywem współczesnego zarządzania (Koźmiński, Piotrowski, 1998, s. 46). Nokia, Kodak, Blockbuster, a w Polsce na przykład JTT Computer, Alpinus, Air Polonia czy firma TCH Components przekonały się o tym dość boleśnie. Jednocześnie zmiany, jakie zachodzą na współczesnym rynku, wzmacniają niezbędność uruchamiania procesów dostosowawczych. Jak zauważają Kotler i Caslione, jeszcze nigdy nie istniało na świecie tyle wewnętrznych

* Uniwersytet Łódzki, adres e-mail: rkozielski@post.pl.

powiązań i współzależności. Globalizacja i technologia przyczyniają się do powstawania „nowej normalności”. Pojawiające się turbulencje tworzą i tworzyć będą chaos rynkowy, zwiększając ryzyko i niepewność konkurowania (Kotler, Caslione, 2009). Warunkiem przetrwania jest ciągle rozpoznawanie pojawiających się możliwości i zagrożeń oraz budowanie organizacji jako systemu adaptującego się – jak go określają Koźmiński i Piotrowski (1998). Wykorzystanie, jak podkreśla Nogalski, pojawiających się nowych tendencji oraz wdrożenie ich w postaci zmian, stanowi szansę przetrwania i rozwoju (Nogalski, 2004, s. 35). Szybkość przekształceń i stopień adaptacji do zmian rynkowych jest jednak różny w poszczególnych organizacjach.

Celem artykułu jest identyfikacja i opis autorskiej propozycji klasyfikacji organizacji z punktu widzenia gotowości i tempa reaktywności na zmiany zachodzące w środowisku biznesowym oraz określenie poziomów konkurowania organizacji. Artykuł ma charakter teoretyczny i oparty jest na literaturze naukowej. Stanowi on podstawę i konstrukt intelektualny pod planowane badania empiryczne.

1. Strategie przetrwania w turbulentnych czasach – klasyfikacja organizacji

Paradygmat zmiany od czasów Ansoffa (1985) jest znakiem współczesnego świata, szczególnie rynku czy zarządzania. Zmiany te są intensyfikowane przez rozwój nowych rozwiązań i technologii. Nowe technologie nieustannie wkraczają w nasze codzienne życie. Idee, koncepcje, nowe rozwiązania są upowszechniane w tempie rozprzestrzeniania się internetu. Media społecznościowe umożliwiają jednostkom, grupom i całym społecznościom samoorganizowanie się w nieznanym dotąd sposób. Dążenie do posiadania i konsumpcji jest naznaczone niepewnością ekonomiczną i zmiennością rynkową (Kaplan, 2012).

Zmiany determinowane są zarówno przez makrotrendy, jak i liczne mikroczyniki, które oddziałują na klientów, organizacje i rynki. Bioinżynieria, sztuczna inteligencja, nanotechnologie, robotyka z jednej strony (Diamandis, Kotler, 2012), a erozja modeli biznesowych opartych na ekonomii skali, skracanie się cykli życia produktów, dezagregacja sektorów rynkowych, swobodny przepływ informacji, samoorganizujący się klienci z drugiej sprawiły (Krippendorff, 2012), że coraz częściej mówi się o nowych metodach i sposobach prowadzenia gry rynkowej. *Crowdsourcing* (Brabham, 2013), *sharing economy* (Stephany, 2015), *design thinking* (Mootee, 2013), analityka biznesowa i *marketing automation* (Provost Foster, Fawcett Tom, 2013), *open innovation* (Chesbrough, 2011) – to tylko niektóre z nich.

Powszechne jest już przekonanie, że zmiany, głównie technologiczne, doprowadziły do odkrywania wciąż nowych sposobów konkutowania. Główne kierunki tych zmian wskazują na digitalizację produkcji, spłaszczanie i otwieranie się kanałów dystrybucji, przedsiębiorczość, która zastępuje innowacyjność. Ponadto każdy przedsiębiorca staje się designerem i zaczynają dominować tzw. opensourso-we modele (Anderson, 2013).

Jeśli założyć, że zmiany są immanentnym elementem współczesnego biznesu i determinują funkcjonowanie dzisiejszych organizacji, pojawia się pytanie o generalne sposoby radzenia sobie z tymi zmianami przez organizacje. Z punktu widzenia reakcji organizacji na zachodzące przekształcenia, ale także w efekcie skutków, jakie te reakcje niosą dla organizacji, można wyróżnić cztery typy organizacji czy zachowań rynkowych:

1. Adaptacyjne – takie podejście w sposób praktycznie niekwestionowany przyjmowane jest dzisiaj jako główny i najszerzej rozpowszechniony sposób działania. Obserwacja zmian zachodzących w środowisku biznesowym sprawia, że firmy starają się dostosowywać do zauważonych zmian. Nacisk na zdrowy styl życia skutkuje pojawieniem się na dużą skalę zdrowej żywności czy klubów fitness. Tęsknota za tradycją i przywiązanie do polskości skutkuje pojawieniem się na przykład restauracji „Chłopskie jadlo” czy też markami piw regionalnych.
2. Wizjonerskie – jak twierdził Drucker, najlepszym sposobem przewidywania przyszłości jest jej tworzenie. Takie zachowanie organizacji wiąże się z ryzykiem. Polega ono bowiem nie na dostosowywaniu się do zmian, ale raczej na ich wyprzedzaniu. Takie działanie dotyczy tych firm i liderów, którzy określani są prekursorami. Ich decyzje są często przedmiotem pochwalnych peanów. Nacisk na estetykę i łatwość obsługi produktów Apple’a 40 lat temu, gdy komputerów używało wąskiego grono specjalistów, był wówczas uważany za przejaw szaleństwa. A może to był właśnie przykład przewidywania przyszłości? Warto zastanowić się nad tym, czy uruchomienie w 2000 roku mBanku było zbędnym ryzykiem czy biznesową maestrią?
3. Oportunistyczne – taki typ zachowań wiąże się ze świadomym wyborem innej drogi niż ta powszechnie przyjęta. Jest to odmienna bądź też alternatywna w stosunku do adaptacyjnej forma działania. Innymi słowy organizacje adaptacyjne obserwują zmiany oraz dostosowują swoje działania do tych najbardziej widocznych i najszerzej akceptowanych. Organizacje oportunistyczne poszukują zaś trendów, ale o znacznie mniejszym zasięgu,

akceptowanych bądź wyrażanych przez znacznie mniejsze grupy nabywców. Zwykle są to także trendy przeciwne do tych masowych. Na przykład powszechna fascynacja Facebookiem sprawia, że powstała grupa osób tzw. wylogowanych. Jednocześnie sukces masowych stacji telewizyjnych (TVN, Polsat) wywołał widoczną ich kontestację w pewnej grupie odbiorców. W efekcie zaczynały rozwijać się kanały tematyczne – Kino Polska, TVP Seriale itp.

4. Bierne – to zachowanie, które po upływie pewnego czasu nieuchronnie prowadzi do upadku. Wcześniej opisane reakcje wiązały się z obserwacją rynku i poszukiwaniem odpowiedzi na zachodzące zmiany, miały charakter proaktywny. W przypadku czwartego typu zachowań organizacje nie obserwują zmian w środowisku biznesowym albo nie reagują na zachodzące zmiany. Czasem może to dziwić, gdyż taka droga prowadzi do porażki. Przykłady Nokii czy Kodaka to najlepszy obraz zachowań wynikających z braku wiedzy i umiejętności, czasem będących skutkiem arogancji biznesowej, przekonania o tym, że to, co działało wcześniej, będzie skuteczne wraz z upływem lat; czasem wiąże się to z zaniedbaniem organizacyjno-strategicznym.

Przedstawiona klasyfikacja wpisuje się w kluczową – zarówno dla sfery teoretycznej, jak i praktycznej – dyskusję dotyczącą sukcesu rynkowego organizacji. W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że odnalezienie źródeł sukcesu rynkowego było przyczyną lub efektem prowadzonych prac i dyskusji. Sukces rynkowy jest bowiem głównym obszarem zainteresowania praktyków, ale także nauki o zarządzaniu w makro bądź mikro skali. Zawsze finalnym pytaniem jest to o sukces rynkowy. Oczywiście był on różnie nazywany, opisywany czy mierzony. Niemniej sprawność, wydajność, efektywność organizacji i jej długookresowe wyniki rynkowe są istotą, obszarem oraz wyzwaniem dla menedżerów i akademików. W efekcie problematyka ta, jak pokazuje literatura, ma długą historię i prezentuje wielostronne punkty widzenia (Lewin, Milton, 1986).

Obecnie dyskusja toczy się w trzech obszarach. Pierwszy ma charakter makro i podejmuje próbę identyfikacji źródeł sukcesu organizacji w ujęciu holistycznym. Drugi koncentruje się raczej na usprawnianiu poszczególnych sfer funkcjonowania organizacji i rekomendacji zastosowania określonych metod oraz narzędzi jako antidotum na problemy wewnętrzne i zewnętrzne organizacji, a przez to zwiększenie szans odniesienia sukcesu rynkowego. Wreszcie trzeci obszar dotyczy problematyki przewagi konkurencyjnej i jej trwałości. Z punktu widzenia celu artykułu w drugiej

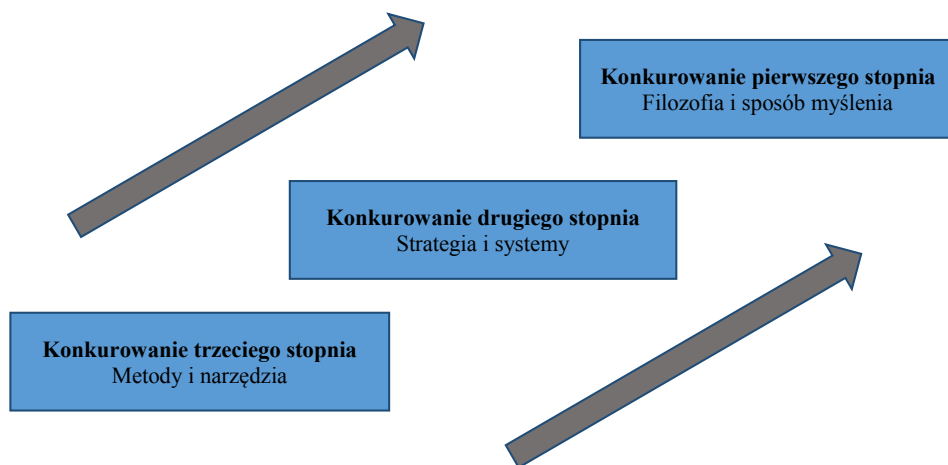
jego części skoncentrujemy się na identyfikacji, z punktu widzenia zdolności przystosowawczych, poziomów konkurowania organizacji.

2. Trzy poziomy konkurowania

Zmienność środowiska biznesowego, które w sposób ciągły rewiduje warunki konkurowania, zmusza do przyjęcia jednego z trzech sposobów zachowania organizacji (istnieje jeszcze czwarty i choć też jest wyborem, prowadzi do porażki). Jak zauważono wcześniej, najpowszechniejszym sposobem jest adaptacyjność. Obserwacja zmian rynkowych i dostosowywanie się do nich może dotyczyć zmian w stosowanych narzędziach i metodach działania, strategii i systemie funkcjonowania organizacji oraz w sposobie myślenia i filozofii działania.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania dotyczące dyskusji nad sukcesem rynkowym w ujęciu makro (holistycznym) i mikro oraz istoty przewagi rynkowej, źródła przewagi konkurencyjnej można sklasyfikować w trzech poziomach (rysunek 1).

Rysunek 1. Trzy stopnie konkurowania



Źródło: opracowanie własne.

Konkurowanie trzeciego stopnia jest najłatwiejszą do realizacji drogą, aby osiągnąć sukces rynkowy. Opiera się ona na stosowaniu różnych metod i narzędzi, które pozwalają obniżyć koszty i podnosić wartość dla klientów. Organizacje, które stosują to podejście, skupiają się na poszukiwaniu nowych metod i narzędzi, ale nie staną się one elementem całościowego systemu funkcjonowania firmy, będą zdeintegrowane i stosowane wycinkowo. Organizacje będą raczej koncentrowały się na narzędziach, a nie modyfikacji sposobu działania. Dotyczy to na przykład wdrażania rozwiązań z zakresu standardów obsługi klienta, systemów TQM, CRM czy ERP, ale bez zmian w funkcjonowaniu organizacji. Takie podejście może przynieść pozytywne efekty w krótkim czasie, ale niestety nie pozwala utrzymać przewagi rynkowej w dłuższej perspektywie, jest bowiem związane z łatwością imitacji i często dużą liczbą substytucyjnych rozwiązań. W konsekwencji organizacje, które konkurują w ten sposób, szybko tracą przewagę i poszukują kolejnych skutecznych narzędzi i metod.

Konkurowanie drugiego stopnia wiąże się ze zmianą formuły i sposobu funkcjonowania organizacji. Podejście do prowadzenia gry rynkowej ma bardziej kompleksowy charakter i opiera się na systemowej zmianie w organizacji. Ważne staje się już nie stosowanie narzędzi i metod, ale stworzenie spójnego systemu, zwykle unikalnego dla danej organizacji. Sposób konkurowania, a tym samym trwałość przewagi rynkowej, nie opiera się na jednym zasobie czy umiejętności, ale na zdolności stworzenia unikalnej, trudnej do naśladowania w krótkim okresie kombinacji metod i narzędzi czy też zasobów i umiejętności. Powstaje swoista strategia firmy czy koncepcja działania. Utrata przewagi nie wiąże się z przejściem przez konkurentów jednego narzędzia czy metody, ale całego systemu. Z natury rzeczy jest to możliwe, ale wymaga znacznie więcej czasu i środków. Takimi przykładami mogą być: system KAIZEN (Maurer, 2012), stosowanie przez firmy japońskie strategii błękitnego oceanu (Chan, Mauborgne, 2005) czy model czterolistnej koniczyny (Kozielski, 2012).

Konkurowanie pierwszego stopnia jest najpełniejszym spośród przedstawionych sposobów prowadzenia gry rynkowej. Wiąże się on z filozofią, sposobem myślenia organizacji, to umiejętność organizacji do adaptacji i zmiany. Nie jest to tylko zestaw metod i narzędzi albo unikalny system funkcjonowania firmy, lecz umiejętność obserwacji rynku, rozumienia zachodzących zmian i wysoka responsywność firmy. Takie podejście zgodne jest z funkcjonującym przekonaniem, że gotowość organizacji do uczenia się rynku może być jedynym trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej, a tym samym sukcesu rynkowego. Można więc zgodzić się z tymi, którzy uważają, że zdolność budowania relatywnie trwałej przewagi konkurencyjnej

posiadają organizacje, które – po pierwsze – dysponują umiejętnościami przewidywania i dostosowywania się do zmian zachodzących na rynku, po drugie są w stanie identyfikować i eksplorować nowe obszary biznesu. Umiejętności takie ma organizacja, która z jednej strony dysponuje informacjami i zdolnością ich interpretacji, z drugiej natomiast posiada zasoby skutecznego wykorzystania wniosków płynących z tej interpretacji. Organizacje, które nie tylko dostosowują się do zmian, ale także je wyprzedzają, a nawet kształtują, to organizacje uczące się. Organizacje takie, jak uważa Watkins i Marsick, nie są jedynie zbiorem jednostek, które się uczą, ale demonstrują zdolność do zmiany. Instytucje te kumulują indywidualne zdolności pracowników, ale także, co ważne, redefiniują strukturę i kulturę organizacji oraz dzielą się z pracownikami i klientami informacją, a także angażują ich w proces podejmowania decyzji (Cahill, 1995; Kozielski 2007). W efekcie organizacje w krótkim czasie dostosowują się do zmian zachodzących na rynku, zwiększają swoją zdolność konkurowania i w konsekwencji umacniają swoją pozycję rynkową. Wprowadzona jest już więc nie jedna funkcja czy narzędzie, ale pełna, spójna koncepcja prowadzenia biznesu, w której zarządza się nie ludźmi, materiałami itp., ale wiedzą, rynkami, procesami.

Trzy stopnie zdolności do konkurowania pozwalają ocenić możliwości kreowania sukcesu organizacji. Trzeci stopień jest najłatwiejszy do osiągnięcia, ale i najprostszy do skopiowania. Pierwszy jest najtrudniejszy do osiągnięcia, ale jednocześnie odznacza się cechami trwałej przewagi konkurencyjnej. Współcześnie podkreśla się, że te proste źródła przewagi konkurencyjnej trzeciego poziomu są praktycznie wyczerpane. Dlatego można postawić hipotezę, że organizacje, które mają najwyższą zdolność adaptacyjną (strategie adaptacyjne i wizjonerskie), najszybciej podejmują próbę konkurowania na poziomie drugim i pierwszym. Organizacje o najniższych zdolnościach adaptacyjnych (strategie oportunistyczne i bierne) zwykle konkurują na poziomie trzecim.

Podsumowanie

Zmienność i złożoność środowiska biznesowego kreują określone zagrożenia, ale także szanse rynkowe. Zdolność dostrzegania zmian i trendów rynkowych, a następnie szybkość reakcji pozwalają pełniej eksploatować pojawiające się możliwości biznesowe bądź minimalizować wpływ wyłaniających się zagrożeń na funkcjonowanie organizacji.

Biorąc pod uwagę gotowość organizacji do uruchomienia procesów dostosowawczych oraz szybkość wdrażania zmian, wyróżniono cztery typy strategii zachowań organizacji – adaptacyjne, wizjonerskie, oportunistyczne, biernie. Strategie te są blisko powiązane ze zdolnością organizacji do eksploatacji bardziej złożonych źródeł przewagi konkurencyjnej (modele i systemy działania oraz filozofia i podejście do prowadzenia działań rynkowych).

Artykuł ma charakter rozprawy teoretycznej, która stanowi konstrukt intelektualny pod przyszłą weryfikację empiryczną. Weryfikacja ta winna dotyczyć po pierwsze odpowiedzi na pytania, na ile zaprezentowana klasyfikacja strategii reakcji organizacji na zmiany rynkowe ma potwierdzenie w rzeczywistych zachowań organizacji. Po drugie zaś, na ile istnieje związek pomiędzy stopniem adaptacyjności organizacji a zdolnością eksploatacji bardziej złożonych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Literatura

- Anderson, C. (2013). *Makers – The New Industrial Revolution*. New York: Random House Business.
- Ansoff H., I. (1985). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: PWE.
- Brabham, D.C. (2013). *Crowdsourcing*. Massachusetts: MIT Press.
- Cahill, D.J. (1995). The Managerial Implications of the Learning Organization – A New Tool for Internal Marketing. *Journal of Services Marketing*, 9.
- Chan, K.W., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2011). *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*. London: John Wiley & Sons.
- Diamandis, P.H., Kotler, P. (2012). *Abundance – The Future is Better Than You Think*. New York: The Free Press.
- Kaplan, S. (2012). *The Business Model – Innovation Factory, How to Stay Relevant When The World is Changing*. London: John Wiley & Sons.
- Kotler, P., Caslione, J.A. (2009). *Chaos – zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. Warszawa: MT Biznes.
- Kozielski, R. (2011). *Biznes nowych możliwości*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kozielski, R. (2007). *Determinanty sukcesu organizacji*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (1998). *Zarządzanie – teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Krippendorff, K. (2012). *Outthning the Competition – How a New Generation of Strategists Sees Options Others Ignore*. London: John Wiley & Sons.
- Lewin, A.Y., Minton, J.W. (1986). Determining Organizational Effectiveness – Another Look, and an Agenda for Research. *Management Science*, 32, May.
- Mootee, I. (2013). *Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can't Teach You at Business or Design School*. London: John Wiley & Sons.
- Nogalski, B. (2004). *Wybór paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości*. W: I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – fikcja i rzeczywistość*. Warszawa: Orgmasz.
- Provost, F.T., (2013). *Data Science for Business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking*. London: O'Reilly Media.
- Stephany, A. (2015). *The Business of Sharing: Making it in the New Sharing Economy*. London: Palgrave Macmillan.

ADAPTIVE STRATEGIES OF THE ORGANIZATION AND ITS LEVELS OF COMPETING – THEORETICAL CONSTRUCT

Abstract

The initial assumption of this paper is the statement that adaptive process is created by changes in business environment. Companies differ only when speed of reaction for changes is taken into account. As a result, companies diverge in ability to exploit more advanced sources of competitive advantage. The main goal of this paper is to classify organizations and their strategies in terms of their capabilities to make fast and appropriate decisions referring to business changes, as well as identifying competency in exploiting advanced sources of competitive advantage. Four strategies have been identified (adaptive, visionary, opportunistic, passive) as well as three levels of competing. The strategies and levels are theoretical construct which will be empirically verified.

Translated by Robert Kozielski

Keywords: strategy, competitive advantage, competitive strategy

JEL Codes: M10



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-13

Wojciech Kozłowski*

CAUSE-RELATED MARKETING – WPŁYW TYPU PRODUKTU I STOPNIA DOPASOWANIA SPRAWY SPOŁECZNEJ DO PRODUKTU NA INTENCJE ZAKUPOWE

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono wyniki badań skoncentrowanych na ocenie postaw społecznych względem kampanii *cause-related marketing*, w której pieniądze są przekazywane organizacji charytatywnej za każdym razem, kiedy konsument nabywa produkt. Wyniki przeprowadzonego eksperymentu wskazują, że intencje zakupowe produktów CRM nie są warunkowane ani typem produktu, ani stopniem dopasowania sprawy społecznej. Poparcie zyskała natomiast teza, że altruistyczny bodziec będzie bardziej skuteczny w stymulowaniu zakupów niż obniżka cenowa i rabat gotówkowy (bodźce materialne), kiedy oferowany będzie produkt o wartościach hedonistycznych.

Słowa kluczowe: cause-related marketing, intencje zakupowe, typ produktu, dopasowanie sprawy

Wprowadzenie

W rozwiązywaniu problemów społecznych i środowiskowych coraz bardziej aktywne są przedsiębiorstwa i organizacje niedochodowe. Ujawnia się to między innymi w postaci różnych inicjatyw *pro publico bono* podejmowanych w ramach marketingu społecznie zaangażowanego (ang. *Social Cause Marketing*, dalej: SCM). Niewątpliwie SCM, przeciwstawiając się egoistycznemu konsumpcjonizmowi poprzez

* Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, adres e-mail: wkozlow@gmail.com.

odwoływanie się do idei konsumpcji zrównoważonej, humanizmu i dobra wspólnego oraz społeczeństwa obywatelskiego, ma potencjał do rozwoju innowacji społecznych i tym samym produktów zrównoważonych (zob. szerzej: Kozłowski, Rutkowska, 2016; 2015). Są one przede wszystkim efektem zielonego marketingu (ang. *Green Marketing*) oraz marketingu ważnej sprawy (ang. *Cause-Related Marketing*, dalej: CRM) – najbardziej rozpowszechnionych sposobów operacjonalizacji koncepcji SCM (Kozłowski, 2008, s. 10). Celem badań było określenie związku między stopniem dopasowania sprawy do produktu (niskie vs wysokie), jego typem (hedonistyczny vs utylitarny) oraz rodzajem bodźca (monetarny vs altruistyczny) a chęcią zakupu produktów społecznie odpowiedzialnych. Oceny charakteru zależności dokonano z wykorzystaniem metod analizy wariancji (MANOVA, ANOVA) oraz testu χ^2 .

1. Problematyka badawcza w świetle literatury przedmiotu

Badania naukowe dotyczące CRM zasadniczo skupiają się wokół poszukiwania odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania: Jak klienci reagują na kampanię CRM? Jak zmaksymalizować korzyści wynikające ze stosowania CRM? (Kozłowski, 2008, s. 12). Odwołując się do tytułu opracowania, celowe jest przedstawienie dotychczasowego stanu wiedzy w zakresie wpływu wskazanych czynników na intencje zakupowe. W pierwszej kolejności należy podkreślić, że zgodność sprawy z firmą² jest jednym z głównych zagadnień poruszanych w społecznej odpowiedzialności biznesu. Wyniki badań publikowane w literaturze zagranicznej wskazują na niejednoznaczność związku między dopasowaniem sprawy do produktu a intencjami zakupowymi. Z jednej strony dowodzi się, że im lepsze dopasowanie, tym bardziej wspierane są programy CRM (Kuo, Rice, 2015; Goldsmith, Yimin, 2014). Z drugiej jednakże okazuje się, że niskie dopasowanie może być bardziej skuteczne niż wysokie. Co więcej, stopień zgodności sprawy może również pozostawać bez wpływu na intencje zakupowe (Chang, Liu, 2012; Buil, Melero, Montaner, 2009). Należy zaznaczyć, że siła efektów dopasowania jest kształtowana przez wiele czynników, w tym przez typ produktu. Jego znaczenie wynika chociażby z faktu, że w rzeczywistości społeczno-gospodarczej różne produkty wywołują odmienne skojarzenia i uczucia towarzyszące ich zakupowi i użytkowaniu. Mając na uwadze „dominującą wartość, dla której konsument kupuje produkt” (Zawadzka, 2009, s. 59), można powiedzieć,

² Jej ocena może być dokonana w odniesieniu do produktu, funkcji, wizerunku i grupy docelowej.

że produkty hedonistyczne zorientowane są na dostarczenie przyjemności i radości z konsumpcji, a produkty utylitarne są nabywane z powodu ich cech użytkowych, dzięki którym rozwiązywany jest konkretny, praktyczny problem konsumenta.

Odnosząc się do charakteru związku między naturą produktu a skłonnością do jego zakupu, liczne badania wskazują, że inicjatywy społecznie zaangażowanego marketingu przynoszą więcej korzyści w przypadku produktów hedonistycznych niż utylitarnych (Strahilevitz, Myers, 1998, s. 434). W tym przypadku brak jest jednakże konsensusu odnośnie do charakteru wpływu, gdyż istnieją dowody na to, że konsumenci są bardziej skłonni kupować produkty utylitarne niż hedonistyczne (Galán-Ladero, Galera-Casquet, 2013; s. 10–13, Buil i in., 2009, s. 1). Wynikająca z powyższego niejednoznaczność powiązania zmiennych jest często tłumaczona jednoczesnym wpływem wielu innych czynników, osłabiających bądź wzmacniających siłę powiązania typu produktu z chęcią jego zakupu, w tym ze stopniem zgodności sprawy z produktem. Oznacza to, że skumulowany efekt typu produktu i dopasowania nie powinien być ignorowany. Potwierdzeniem tego są chociażby wyniki badań Changa i Liu (2012) oraz Chowdhury i Khare (2011). Ci pierwsi dowodzą, że skłonność do kupowania produktów hedonistycznych będzie większa w sytuacji niskiej zgodności, a produktów praktycznych wtedy, gdy będzie ona wysoka. W odróżnieniu następni autorzy wskazują, że konsumenci będą bardziej preferowali produkty utylitarne, kiedy złączenie produktu ze sprawą będzie zgodne. Natomiast w przypadku produktu hedonistycznego dopasowanie nie będzie miało znaczenia.

W odniesieniu do sfery badawczej należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden fakt. Jeśli międzynarodowy dorobek naukowy jest bogaty i różnorodny, to pomimo wielu wartościowych prac badawczych podejmowanych w obszarze CRM przez liczne ośrodki akademickie w Polsce, ciągle jest on u nas nader skromny. Niewątpliwie tworzy to znaczny obszar dla odkrywania prawidłowości zachodzących w marketingu ważnej sprawy w odniesieniu do polskich realiów. W nawiązaniu do problematyki naukowej zawartej w tytule artykułu, należy na koniec odwołać się do badań Mirońskiej oraz Zaborka (2014). Stwierdzają oni, że Polacy w niewielkim stopniu są wrażliwi na poziom dopasowania obszaru wsparcia sprawy społecznej do profilu działalności firmy, choć „jednoznaczne wykazanie takiej zależności lub jej braku wymagałoby przeprowadzenia odrębnych, pogłębionych badań” (Mirońska, Zaborek, 2014, s. 37). Z tego względu przeprowadzone po raz pierwszy przez autora niniejszej publikacji badania na płaszczyźnie zależności między intencją zakupową a stopniem dopasowania sprawy, a także typem produktu, z uwzględnieniem rodzimego rynku, po części mogą wypełnić lukę poznawczą.

2. Założenia metodologiczne

W przeprowadzonych w październiku 2015 roku badaniach³ wzięło udział 320 studentów. Z uwzględnieniem warunków kontrolnych opartych na schemacie 2 (kwota darowizny: mała vs duża) x 2 (dopasowanie sprawy społecznej: niskie vs. wysokie) x 2 (typ produktu: utylitarny vs. hedonistyczny) przygotowano 8 scenariuszy reklamy, różniących się kombinacją „darowizna – sprawa – produkt”. Zostały one przedstawione 8 grupom studentów, po 40 osób w każdej zbiorowości⁴. Uczestnik eksperymentu losowo otrzymał kwestionariusz z pojedynczą reklamą CRM i zestawem pytań. W reklamie zamieszczono zdjęcie produktu, informację o jego atrybutach, slogan reklamowy odnoszący się do wspieranej sprawy oraz obietnicę, że z każdym zakupem produktu określona kwota będzie ofiarowana organizacji charytatywnej na wsparcie sprawy społecznej.

Podczas ustalania dwóch poziomów darowizny⁵, odwołano się do badań Vaidyanathana i Aggarwala, przyjmując, że niski datek stanowi monetarną równowartość 6,5% ceny produktu, a wysoki jest dwukrotnie większy (Vaidyanathan, Aggarwal, 2005, s. 239). Dobór produktów oraz spraw społecznych do eksperymentu również nie był przypadkowy. Badania prowadzone przez Mirońską i Zaborka (2014) ujawniły dwa przejawy postaw Polaków względem marketingu społecznie zaangażowanego. Po pierwsze, najbardziej pożądanym jest społeczne angażowanie się przedsiębiorstw w branży produkcji wyrobów spożywczych (79% wskazań), wody, soków i napojów (47%) oraz chemii gospodarczej – 43% (Mirońska, Zaborek, 2014, s. 36). Na potrzeby badań stworzono fikcyjne marki produktów, aby wyeliminować przeszłe i obecne doświadczenia ankietowanego w stosunku do konkretnej firmy i sprawy, które mogłyby wpłynąć na rezultaty. Wybierając produkty, odwołano się do klasyfikacji Strahilevitza i Myersa (2014, s. 440). Wytypowany do badań ekologiczny płyn do prania, któremu nadano markę „Zielony Przyjaciel”, reprezentujący rynek chemii gospodarczej, jest produktem utylitarnym, a lody rodzinne, opatrzone znakiem „Symfonia Smaku” (rynek spożywczy), są produktem hedonistycznym.

³ Autor prowadzi badania dotyczące CRM od 2008 roku. Do tej pory skoncentrowane one były na ocenie związku między wysokością darowizny (mała vs. wysoka kwota) i jej źródłem (klient donator vs. firma donator) a intencją zakupu produktów utylitarnych, tak w wymiarze krajowym, jak i międzynarodowym.

⁴ Po weryfikacji kompletności wypełnienia wykorzystano w analizach informacje z 309 kwestionariuszy.

⁵ Ustalono: 1,50 i 3,00 zł dla produktu utylitarnego oraz 0,80 i 1,60 zł dla produktu hedonistycznego.

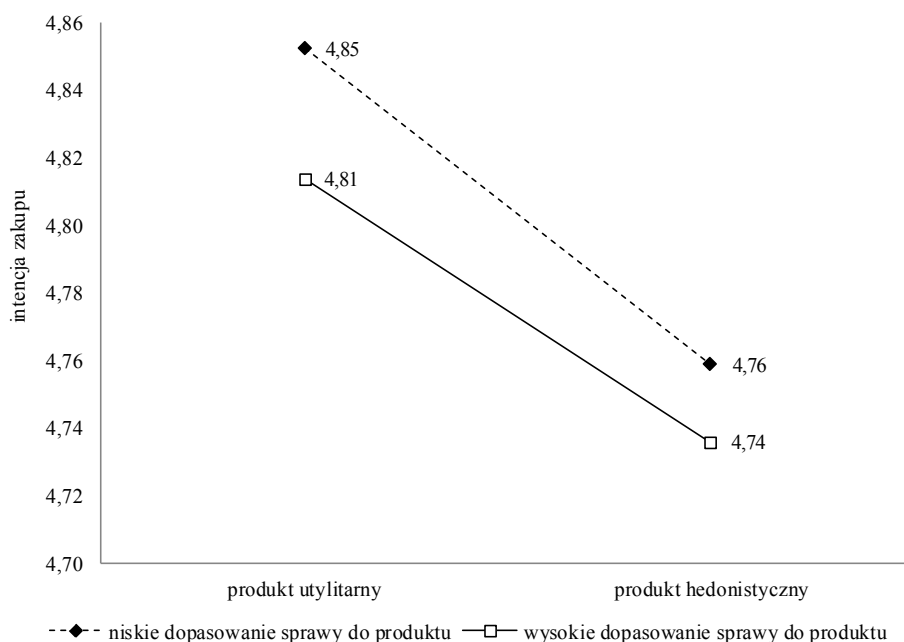
Po drugie, walka z głodem i ubóstwem (87% wskazań), pomoc osobom przewlekle chorym (83%), ochrona środowiska (61%) i pomoc zwierzętom (53%) są zdaniem Polaków najważniejszymi problemami społecznymi, których rozwiązanie powinno być aktywnie wspierane przez przedsiębiorstwa (Mironśka, Zaborek, 2014, s. 37). Mając to na względzie, określono stopień dopasowania spraw społecznych (małe vs duże) na podstawie oceny funkcjonalnej zgodności aliansu produktu z wybraną sprawą (Bigné, Currás-Pérez, Aldás-Manzano, 2012, s. 576, 579). Ze względu na „ekologiczną” naturę powiązania płynu do prania z ochroną środowiska przyjęto tę kombinację za wysoce dopasowaną, a złączenie „Zielonego Przyjaciela” ze sprawą, jaką jest pomoc osobom chorym na cukrzycę, za niską zgodność aliansu. Natomiast w przypadku lodów i pomocy głodnym dzieciom dopasowanie funkcjonalne jest wysokie, gdyż produkt-sprawa odnoszą się do żywności, a niskie, kiedy integruje się ten produkt z przeciwdziałaniem znęcaniu się nad zwierzętami.

Zasadniczym celem badań była identyfikacja czynników kształtujących postawy społeczne względem inicjatyw CRM, wyrażone intencją zakupu produktów wspierających sprawę społeczną. W niniejszym artykule zaprezentowano częściowe wyniki przeprowadzonych analiz. Koncentrowały się one na określeniu związku między stopniem dopasowania sprawy do produktu (niskie vs wysokie dopasowanie) i typem produktów różniących się hedonistycznymi/uitylitarnymi wartościami a chęcią ich zakupu. Oceny siły powiązania tych zmiennych dokonano metodami analizy wariancji, przy wykorzystaniu pakietu statystycznego IBM SPSS. W kontekście zamierzenia badawczego ważną kwestią było również spojrzenie na problem efektów CRM poprzez pryzmat oddziaływania na nie bodźców altruistycznych i monetarnych. W tym wypadku wybór konsumencki odnosił się do możliwości przekazania części pieniędzy na wsparcie sprawy społecznej albo zwiększenia ekonomicznej wartości zakupu wynikającej z otrzymania w zamian za darowiznę określonej sumy pieniędzy w postaci rabatu cenowego lub zwrotu w gotówce uzyskanego przy zakupie produktu. Oceny takiego wyboru w odniesieniu do produktu hedonistycznego i uitylitarnego dokonano z wykorzystaniem testu χ^2 . Weryfikacji statystycznej poddano dwie hipotezy: (1) intencje zakupu uzależnione są od typu produktu oraz dopasowania sprawy; (2) bodziec altruistyczny będzie bardziej skuteczny w stymulowaniu zakupów niż bodziec monetarny (obniżka cenowa, rabat gotówkowy), kiedy oferowany będzie produkt hedonistyczny niż uitylitarny.

3. Wpływ wysokości darowizny i stopnia dopasowania sprawy na intencję zakupu produktu CRM

Pomiaru chęci zakupu produktu hedonistycznego i użytecznego, z uwzględnieniem wsparcia promocyjnego dla alternatywnych spraw społecznych, dokonano przy użyciu trzech siedmiostopniowych skal zaproponowanych przez Vaidyanathana oraz Aggarwala (2005, s. 239). W świetle wyniku testu Cronbacha okazały się one rzetelne ($\alpha = 0,925$). Odwołując się do rysunku 1, przedstawiającego sytuacje zakupowe różniące się stopniem dopasowania spraw społecznych do produktu oraz jego typem, należy wstępnie stwierdzić, że uczestnicy badań wydają się bardziej skłonni nabywać produkty raczej przy niskiej niż wysokiej zgodności funkcjonalnej aliansu oraz kiedy będzie to produkt użyteczny.

Rysunek 1. Intencja zakupu a typ produktu i stopień dopasowania sprawy



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rezultaty analizy wariancji wielu zmiennych (MANOVA), testującej hipotezę pierwszą stawiają jednakże w innym świetle zasadność takiej oceny związku między rozpatrywanymi zmiennymi (tabela 1). W przypadku głównych efektów nie możemy twierdzić, że typ produktu i stopień dopasowania sprawy wpływają na chęć zakupu, gdyż różnice w intencjach zakupu między „Zielonym Przyjacielem” (detergent) a „Symfonią Smaku” (lody) oraz niskim (pomoc chorym na cukrzycę, przeciwdziałanie znęcaniu się nad zwierzętami) a wysokim dopasowaniem sprawy (ochrona środowiska, pomoc głodnym dzieciom) okazały się statystycznie nieistotne. Ponadto nie zyskał poparcia w wynikach testu efekt interakcji sytuacji eksperymentalnych (2 x 2), gdzie manipulowano jednocześnie typem produktu i stopniem dopasowania.

Tabela 1. Rezultaty analizy wariancji dla estymowanych średnich intencji zakupu

Wyszczególnienie	Lambda Wilksa	df	F	p
Główne efekty:				
– typ produkty (hedonistyczny vs utylitarny)	,987	3, 303	1,318	0,268
– dopasowanie sprawy do produktu (niskie vs wysokie)	,975	3, 303	2,635	0,050
Interakcje 2 x 2:				
– typ produktu vs dopasowanie sprawy do produktu	,986	3, 303	1,437	0,232

Źródło: obliczenia i opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W nawiązaniu do powyższego ważne są wyniki kolejnej analizy wariancji (jednej zmiennej – ANOVA), odnoszącej się tym razem do powiązania stopnia dopasowania sprawy z intencją zakupu na poziome indywidualnie rozpatrywanego produktu. W przypadku produktu utylitarnego oparcie jego kampanii reklamowej czy to na sloganie reklamowym „Pomóż ratować środowisko naturalne”, czy „Pomóż chorym na cukrzycę” zyska jednakową aprobatę konsumentów, gdyż zgodność aliansu nie ma statystycznie istotnego wpływu na intencje zakupowe ($F = 0.068$, $p = 0.994$). Również chęć zakupu produktu hedonistycznego (lody rodzinne), nie będzie większa w sytuacji niższego dopasowania, a więc wtedy, gdy przekazana będzie organizacji charytatywnej darowizna na program przeciwdziałania znęcaniu się nad zwierzętami. Skuteczna okazać się może także kampania CRM wspierająca finansowo program pomocy głodnym dzieciom ($F = 0.025$, $p = 0.874$).

Inaczej oceni się intencje zakupowe wobec obu produktów wspierających sprawę, kiedy ujawnią się altruistyczne albo egoistyczne zachowania konsumenta, wynikające z postawienia go przed wyborem. Z przywoływanych już badań Strahilevitza

i Myersa (1998) wynika, że altruistyczna postawa będzie bardziej skuteczna w przypadku produktów hedonistycznych, których nabywcy będą bardziej skłonni wspierać finansowo sprawę niż otrzymywać rabat cenowy (Strahilevitz, Myers, 1998, s. 440). Analizując zawartą w moim eksperymencie sytuację wyboru między rabatem cenowym i zwrotem gotówki a przekazaniem darowizny w momencie zakupu, okazało się, że więcej osób opowiada się za przeznaczeniem części kwoty na sprawę społeczną w przypadku produktów hedonistycznych niż użytecznych – 76% vs 55% (tabela 2).

Tabela 2. Eksperyment porównujący udział bodźców dla typu produktu

Alternatywy wyboru		Produkt użyteczny	Produkt hedonistyczny
Bodziec monetarny	zwrot w gotówce	9%	5,2%
	rabat cenowy*	36,1%	19,0%
Bodziec altruistyczny	darowizna*	54,8%	75,8%

* Różnice statystycznie istotne na poziomie $\alpha < 0.05$

Źródło: obliczenia i opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ponieważ efekt wpływu bodźca (altruistyczny vs monetarny) jest statystycznie istotny [$\chi^2 = 14,641$, $p < 0,001$], to potwierdzenie zyskuje hipoteza druga. Oznacza to, że inicjatywy marketingowe oparte na darowiznie będą bardziej skuteczne dla produktów hedonistycznych niż użytecznych.

Podsumowanie

Na płaszczyźnie aplikacji wyników badań należy stwierdzić, że silne dopasowanie sprawy nie jest niezbędne dla osiągnięcia sukcesu CRM i będzie on udziałem zarówno produktów hedonistycznych, jak i użytecznych. To, że intencje zakupowe produktów społecznie zaangażowanych nie są determinowane ani stopniem funkcjonalnej zgodności sprawy z produktem, ani jego typem, należy do pewnego stopnia uzasadnić motywacją zachowań konsumentów. Spychać ona może na dalszy plan i osłabiać percepcję trafnego doboru przez firmę sprawy społecznej. W przypadku produktów hedonistycznych wspierających sprawę społeczną skłonność do ich zakupu wynika nie tyle z prawdziwie altruistycznej chęci pomagania innym, ile w gruncie rzeczy z zadośćuczynienia (będącego następstwem poczucia winy

towarzyszącej przyjemności konsumpcji), usprawiedliwiającego egoistyczny konsumpcjonizm. Natura produktów użytylnych zaś sprawia, że ich użytkowaniu nie towarzyszy syndrom winy. Ponieważ konsumpcja jest tutaj zorientowana na realizację konkretnych celów, to nabywcy stają się bardziej świadomi konieczności pomagania innym, co zwiększa chęć zakupu produktów z atrybutem sprawy społecznej. Podejmując w tym miejscu próbę wskazania na inne determinanty skuteczności CRM, wstępne wyniki kolejnych analiz, które wkrótce zostaną opublikowane, wskazują, że jest nim znaczenie dla klienta samej sprawy społecznej.

Rezultaty badań sugerują również, że altruistyczna użyteczność oferowana przez bodziec darowizny jest bardziej komplementarna wobec odczucia towarzyszącego produktom hedonistycznym niż wobec produktów użytylnych. Wraz z bardziej funkcjonalną motywacją towarzyszącą zakupowi tych ostatnich produktów rośnie pragmatyzm konsumencki związany z oddziaływaniem bodźców materialnych (zwrotu gotówki i rabatu cenowego).

Należy podkreślić, że dzięki pionierskiemu wymiarowi badań sformułowane na ich podstawie wnioski nie powinny pretendować do miana niekwestionowanych. Dlatego też zasadne jest kontynuowanie badań w przyszłości.

Literatura

- Bigné, E., Currás-Pérez, R., Aldás-Manzano, J. (2012). Dual nature of cause-brand fit: Influence on corporate social responsibility on consumer perception. *European Journal of Marketing*, 46, 3/4, 575–594.
- Buil, I., Melero, I., Montaner T. (2009). The role of product type and perceived fit in cause-related marketing. Pobrane z: www.marketing-trends-congress.com/.../Journal%20.
- Chang, C.T., Liu, H.W. (2012). Goodwill hunting? Influences of product-cause fit, product type, and donation level in cause-related marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 30, 6, 634–652.
- Chowdhury, T.G., Khare, A. (2011). Matching a cause with self-schema: the moderating effect on brand preferences. *Psychology & Marketing*, 28, 8, 825–842.
- Galán-Ladero, M.M., Galera-Casquet, C. (2013). Does the donation size influence on attitudes toward cause-related marketing? *Responsibility and Sustainability. Socioeconomic, Political and Legal Issues*, 1, 1, 7–19.
- Goldsmith, E.R., Yimin, Z. (2014). The influences of brand-consumer and cause-congruence on consumer responses to cause related marketing. *Journal of Applied Marketing Theory*, 5, 2, 74–95.

- Kozłowski, W., Rutkowska, A. (2016). *Konsumpcjonizm a marketing społecznie zaangażowany* (s. 235–252). W: J. Ejdyś (red.) *Spoleczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój w naukach o zarządzaniu. Aspekty teoretyczne i aplikacyjne*. Toruń: TNOiK.
- Kozłowski, W., Rutkowska, A. (2015). Marketing Społecznie Zaangażowany – szansa dla innowacji społecznych. *Logistyka*, 2, 1518–1522.
- Kozłowski, W. (2008). Cause-related marketing w badaniach naukowych i praktyce biznesowej. *Marketing i Rynek*, 6, 9–14.
- Kuo, A., Rice, D.H. (2015). The impact of perceptual congruence on the effectiveness of cause-related marketing campaigns. *Journal of Consumer Psychology*, 25, 1, 78–88.
- Mirońska, D., Zaborek, P. (2014). Polacy wobec marketingu społecznie zaangażowanego. *Marketing i Rynek*, 1, 32–40.
- Strahilevitz, M., Myers, J.G. (1998). Donations to charity as purchase incentives: How well they work may depend on what you are trying to sell. *Journal of Consumer Research*, 24, 434–446.
- Vaidyanathan, R., Aggarwal, P. (2005). Using commitments to drive consistency: enhancing the effectiveness of cause-related marketing communication. *Journal of Marketing Communications*, 1, 4, 231–246.
- Zawadzka, A.M. (2009). *Fuzja wyobrażeń*. Pobrane z: <http://www.charaktery.eu/charaktery/2009/05/2951/Fuzja-wyobra%C5%BCe%C5%84/>.

CAUSE-RELATED MARKETING – INFLUENCE OF THE PRODUCT TYPE AND PRODUCT-CAUSE FIT ON PURCHASE INTENTIONS

Abstract

In the article are present the results of study focused on an assessment of public attitudes to the cause-related marketing campaign, where the money is transferred to a charity every time as consumer purchases a product. The results of the experiment show that the purchase intentions of CRM products are not being determined with the product type nor product-cause fit. However a thesis that the altruistic stimulus will be more effective in stimulating the shopping than the price reduction and a cash discount (financial incentives) are gaining the support, when the product with hedonistic values will be offered.

Translated by Wojciech Kozłowski

Keywords: cause-related marketing, purchase intentions, product type, product-cause fit

JEL Codes: D01, D12, D64, M31



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-14

Alicja Krzepicka*
Jolanta Tarapata**

WSZECHKANAŁOWA STRATEGIA MARKETINGOWA – OMNICHANNEL

STRESZCZENIE

W świecie, w którym on-line przenika off-line w niemalże każdej życiowej sytuacji, omnichannel staje się podstawą budowania sukcesu sprzedażowego organizacji. Podążanie za klientem, a nawet wyprzedzanie jego wyobrażeń o wygodnych zakupach to podstawa budowania wszechkanałowej strategii sprzedaży. Kompleksowe wykorzystanie wszystkich kanałów komunikacji z klientem staje się równie istotne, jak dopracowana oferta. Zintegrowanie ich kreuje bowiem spójny wizerunek marki, który pracuje na zaufanie i daje klientowi bodziec do zakupu. Ważne jest aby opinia, na którą trafi klient, decydowała jednocześnie o zakupie. Celem artykułu jest przedstawienie istoty strategii omnichannel oraz możliwości jej wykorzystania jako kompleksowego kanału komunikacji z klientami. W artykule dokonano przeglądu literatury.

Słowa kluczowe: strategia sprzedaży, omnichannel, konsument, kanały komunikacji

Wprowadzenie

Wyszkolenie w organizacji nawyku działania w czasie rzeczywistym to esencja nowoczesnej strategii marketingowej. Omnichannel to z jednej strony naturalny efekt rozwoju wielu kanałów sprzedaży, z drugiej zaś analityki i reklamy internetowej, systemów CRM i programów punktowych. Podstawą omnichannel jest prokliencka kultura przedsiębiorstwa oraz zintegrowane systemy informatyczne,

* Wojskowa Akademia Techniczna, adres e-mail: alicja_krzepicka@o2.pl.

** Wojskowa Akademia Techniczna, adres e-mail: jola@tarapata.strefa.pl.

takie jak: systemy inteligentnego Wi-Fi, CRM-y, systemy do e-mailingu i automatyzacji marketingu, komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, mediów elektronicznych, w tym społecznościowych, aplikacje mobilne, beacons itp., które zarządzają informacjami na temat konsumentów. Każdy obrany kierunek to inna grupa docelowa i całkiem odmienny sposób kontaktowania się. Istotna jest zatem odpowiednio zaplanowana strategia. Korzyści będą obopólne, zarówno dla marki, jak i dla kupującego. Uwzględnienie mediów społecznościowych w strategii omnichannel zwiększa wiarygodność firmy i pozycjonuje ją na zaufane źródło informacji.

1. Istota strategii omnichannel

Zdaniem Rajznera (Rajzner, 2001, s. 53–54), strategia marketingowa ma charakter zintegrowany, który wyraża się uwzględnieniem czynników wewnętrznych, wpływających na decyzje przedsiębiorstwa, a także uwarunkowań związanych ze środowiskiem jego działania. Zakładając, że każdy podmiot gospodarczy kieruje się w postępowaniu celem długookresowym, to znaczy utrzymaniem i umacnianiem swojej pozycji na rynku, można mówić o wielu rodzajach strategii marketingowych, wśród których duże znaczenie przypisuje się strategii omnichannel.

To jeden z nowszych trendów marketingowych. U podstaw strategii wszechkanałowej leży dobro konsumenta i dbałość o zapewnienie mu jak najlepszych doświadczeń zakupowych oraz konieczność dotrzymania towarzystwa kupującemu na każdym etapie jego ścieżki zakupowej i w każdym kanale. Wszystko w imię tego, aby proces zakupowy był maksymalnie dla kupującego satysfakcjonujący. Strategia ta skupia się na zbieraniu wiedzy na temat potrzeb i zachowań klientów, dba o spójność informacji między kanałami, aby zapewnić najwyższy poziom doświadczenia konsumenta. Idea zarządzania doświadczeniem konsumentów znalazła swoje odbicie w świecie marketingu już pod koniec lat 90., kiedy to po raz pierwszy pojawiło się określenie „marketing doświadczeń” (ang. *experience marketing*). Jego definicja zakłada, że doświadczenie klienta z danym sklepem ma miejsce w każdym kontakcie klienta z marką i ma charakter zarówno racjonalny, jak i emocjonalny (Boguszewicz-Kreft, 2013, s. 86–87). Jeżeli firma zamierza realizować strategię omnichannel, powinna stworzyć strukturę organizacyjną wspierającą taką filozofię pracy oraz integrującą pracę działów digital marketingu oraz marketingu tradycyjnego. Właściwie wdrożona strategia wszechkanałowa m.in. (Czarnecka, 2015, s. 27–28):

- stawia klienta w centrum działań;

- prowadzi do niezakłóconego działania punktów styku niezależnie od pory dnia czy urządzenia, którym w danym momencie posługuje się konsument;
- sprawia, że konsument postrzega wszystkie punkty styku z marką nie jako zestaw odrębnych kanałów, ale zintegrowaną ofertę jednej marki;
- umożliwia klientom wybór innego kanału kontaktu na każdym etapie procesu zakupowego i pozakupowego;
- pozwala konsumentom na zakup produktów on-line i ich odbiór w sklepie stacjonarnym lub odwrotnie – na zakup produktów w sklepie stacjonarnym z dostawą do domu;
- gwarantuje możliwość skorzystania z tych samych promocji w różnych kanałach;
- dopuszcza wykonywanie inwentaryzacji w sklepie w czasie rzeczywistym, dzięki czemu informacje o stanie towaru w e-sklepie są zawsze aktualne.

Skuteczny omnichannel jest połączeniem trzech filarów: strategii, technologii oraz kanałów komunikacji. Strategia omnichannelowa powinna wyróżniać się spójnością wszystkich kanałów i wygodą dla klienta. W przeciwnym razie klient zawsze dokona wyboru oferty konkurencyjnej. Konsument jest centrum strategii omnichannelowej. To wokół niego skupiają się: doskonały produkt/usługa, technologia, kanały dotarcia, programy lojalnościowe oraz kampanie marketingowe. Kluczowym zadaniem technologii jest łączenie informacji pochodzących z każdego punktu styku w jedną bazę danych. Scalenie danych ze sklepów stacjonarnych i internetowych, a także wyników kampanii ze wszystkich kanałów jest kluczowe w celu segmentowania bazy klientów, przygotowywania coraz bardziej dokładnych akcji promocyjnych oraz zwiększania zysku.

2. Urządzenia mobilne a zachowania konsumentów

Dostępność technologii i potrzeba informacji to dwa główne czynniki, które znacząco zmieniły sposób sprzedaży oraz nasze przyzwyczajenia. Upowszechnienie się urządzeń mobilnych ze stałym dostępem do internetu znacząco wpływa na zachowania konsumentów, którzy zyskali dostęp do informacji w każdym miejscu i o każdej porze, także w trakcie pobytu w sklepie tradycyjnym. Wraz z nastaniem ery mobile pojawiły się nowe wyzwania, takie jak spójność cen, promocji, regulacji i korzyści oferowanych klientom w różnych, niezależnych formach sprzedaży. To, czego oczekuje współczesny klient, to łatwość i szybkość zakupu, możliwość zdoby-

cia jak największej ilości informacji na temat produktu i dopasowanie sposobu jego nabycia do stylu życia. Dziś w walce o klienta nie wygrywa już największy billboard i najbardziej wyrazisty neon, ale przekaz skierowany do docelowego konsumenta, przygotowany na podstawie wcześniej zgromadzonych o nim informacji. Dzięki aplikacji mobilnej możemy zbierać i analizować preferencje zakupowe. Stwarza ona możliwość nawiązania dialogu z marką czy sklepem. Pozwala też powiadomić znajomych o promocjach i wydarzeniach, porównać się z innymi użytkownikami czy „zaszyć” w telefonie program lojalnościowy, który sprawi, że zapomnimy o plastikowych kartach wypychających nasze portfele (Gorzkowicz, 2014, s. 76–77). Mobile jest właśnie tym, co jest w stanie najpełniej, najszybciej i najefektywniej połączyć poszczególne kanały. Wzrost dostępu do globalnej sieci oraz popularność urządzeń mobilnych sprawiają, że ścieżki zakupowe klientów są dziś bardziej złożone niż kiedykolwiek wcześniej. Współczesny konsument kupuje, kiedy i gdzie chce – przez internet, mobile i off-line. Rozwój technologii mobilnej sprawił, że klient stał się bardziej świadomy i wymagający niż jeszcze kilka lat temu. Mnogość kanałów kontaktu poszerza liczbę możliwych scenariuszy zachowań konsumentów – oglądają produkty w sklepie stacjonarnym, a następnie dokonują zakupu on-line, szukają w sieci, a wyboru dokonują w fizycznej lokalizacji, czytają opinie i recenzje na forum przed podjęciem ostatecznej decyzji o zakupie. Wyniki badań przeprowadzonych przez Global Multichannel Retail Survey (2015) wskazują, że najważniejsze potrzeby konsumenta w trakcie zakupów sprowadzają się do szybkiej i pewnej dostawy, innowacyjnych produktów, ciekawego, oddającego styl życia przekazu, dostępu do ekskluzywnych produktów oraz możliwości bezproblemowego zwrotu towaru.

3. Przebieg procesu zakupowego

Zakupy dokonywane na rynku są współcześnie dość istotną formą ludzkich zachowań. Czynnościom tym towarzyszy zawsze proces decyzyjny. Można w nim wyodrębnić kilka faz o różnej długości ich trwania (Rudnicki, 2012, s. 46–47). Zwykle wyróżnia się pięć faz: odczuwanie potrzeby, poszukiwanie wartości, ocena wartości, decyzja zakupu, odczucia po zakupie.

Proces podejmowania decyzji zakupowych jest skomplikowany i uwarunkowany zarówno stylem życia klienta, zasobnością jego portfela, jak i kategorią produktu. Również w zależności od kategorii oraz klienta handel tradycyjny i elektroniczny przenikają się mniej lub bardziej intensywnie. Analizując przebieg procesu zaku-

powego, który w zależności od produktu składa się od 2 do 5 etapów, może trwać kilka miesięcy, odbywać się w różnych kanałach. W różnych punktach styku można wysnuć istotny wniosek, a mianowicie nie należy skupiać się tylko na samym momencie zakupu, wówczas bowiem wszechkanałowość sprowadzi się do uzupełniania tradycyjnych kanałów sprzedaży. Kupujący zwykle na początku dokonuje przeglądu dostępnych możliwości, następnie zawęży opcje, dokonuje selekcji i dopiero kupuje. Warto zatem zastanowić się, na jakie pytania poszukuje odpowiedzi, z jakimi barierami i potrzebami ma do czynienia na poszczególnych etapach procesu zakupowego. Po takim wstępnym rozeznaniu należy wesprzeć kupującego, zarówno w kanałach on-line, jak i off-line, dążąc jednocześnie do tego, by całe jego doświadczenie było proste i w pełni satysfakcjonujące. Dla konsumenta kluczową decyzją jest wybór produktu, zaspokajającego w jak najlepszy sposób jego potrzeby.

Na poszczególne etapy podejmowania decyzji ma wpływ rozwój technologii mobilnych, które w znacznym stopniu przyczyniają się do uświadamiania potrzeb. W świecie realnym pierwszą fazą podejmowania decyzji nabywczych są rozważania o zakupie, w których konsument dokonuje stopniowej selekcji dużej liczby potencjalnych marek aż do dokonania zakupu (Łuczak, Złotowska, 2011, s. 84–88). Fazę tę poprzedza uświadomienie sobie przez konsumenta potrzeby nabycia określonego dobra lub usługi. Ujawnić się ona może np. przez kontakt z reklamą internetową czy znalezieniem określonego dobra na stronie internetowej. W fazie oceny alternatyw wyboru sieć staje się nieocenionym źródłem informacji. Faza rozważania i zakupu jest dużo krótsza, natomiast faza oceny i rekomendacji znacznie wydłużona. Współczesny konsument w swoich zachowaniach nabywczych jest wymagający. Pragnie decydować i opiniować (Leonhard, 2012, s. 12–14). Inaczej przetwarza bodźce i inaczej podejmuje decyzje, w tym zakupowe, niż w czasach off-line. Skutkuje to innymi oczekiwaniami wobec źródeł informacji i opinii, sklepów, logistyki, metod płatności, oferty jako całości. Współczesny konsument podejmuje decyzje w swoim czasie, ale wybrany produkt chce otrzymać natychmiast albo w bardzo konkretnym i krótkim, a najlepiej wybranym przez siebie czasie. Istotnym elementem życia i zarazem charakterystycznym zachowaniem współczesnego konsumenta jest też niecierpliwość, chęć i potrzeba gratyfikacji w danym miejscu i określonym czasie. Prezentacja produktu, pakietyzacja, dostępność towaru, wygodna przesyłka, przedsprzedaż dla wyróżnionych klientów, komfort korzystania ze sklepu – to tylko wybrane wyróżniki współczesnego handlu.

Stosowane coraz powszechniej podejście do sprzedaży wykorzystujące strategię omnichannel zakłada, że każdy moment jest dla konsumenta odpowiedni na

dokonanie zakupu. Jednym konsumentom wystarczy przeczytanie opinii na forum, inni zawierają opiniom ekspertów pracujących w sklepach, jeszcze inni sugerują się treścią, którą znajdują w mediach społecznościowych.

4. Wybrane przejawy zachowań współczesnych konsumentów

Profile współczesnych konsumentów oraz ich zakupowe zachowania różnią się w znaczny sposób od postaw, jakie konsumenci prezentowali kilka lat wstecz. Dziś klienci chcą wybierać i zamawiać produkty przez internet i odbierać je w butik. W dużej mierze zachowania dzisiejszego konsumenta wynikają z niedocenianych zmian w stylu życia i jego systemu wartości. Zmianie ulega także sytuacja podażowa wynikająca zarówno z liczby dostępnych produktów, ich technologicznego zaawansowania, jak i liczby sklepów, w których produkty te są dostępne. Ponadto klient funkcjonuje w określonej rzeczywistości reklamowej i medialnej, co również nie pozostaje bez wpływu na jego zachowania oraz wybory. Jak wynika z raportu badania poziomu wielokanałowości w wybranych branżach (2014, s. 5–6) współczesny konsument prezentuje wiele postaw i oczekiwań, wśród których można wyróżnić:

- świadomość istnienia relacji pomiędzy ceną a jakością produktu – dzisiejszy konsument podczas zakupów szuka możliwie najlepszej oferty za akceptowalną dla niego cenę, a dzięki dostępowi do internetu może szybko porównać ceny konkurencyjnych sklepów oraz poznać opinie innych użytkowników na temat wybranego produktu;
- percepcję czasu – decydując się na zakup konsument oczekuje szybkiej realizacji zamówienia oraz natychmiastowej reakcji na sygnalizowane przez niego potrzeby;
- świadomość nieograniczonego wyboru – klient zdaje sobie sprawę, że na obecnym hiperkonkurencyjnym rynku jego wybór jest w zasadzie nieograniczony, co w konsekwencji prowadzi do coraz większych trudności w podjęciu ostatecznej decyzji zakupowej;
- potrzebę sprawowania kontroli – upowszechnienie internetu zmieniło znacząco charakter relacji na linii sprzedawca–klient: współczesny (potencjalny) nabywca ma świadomość, że w procesie zakupowym stoi na dominującej pozycji – to poczucie kontroli znacząco wpływa na jego oczekiwania względem zarówno samego sprzedawcy, jak i prezentowanego przez niego poziomu obsługi klienta;

- znajomość nowych technologii – konsumenci w niewiarygodnym wręcz tempie zapoznają się z wszelkimi nowinkami technicznymi i włączają je do swojego życia codziennego, co powoduje, że sprzedawca chcący zasłużyć na miano „nowoczesnego” musi nadążyć za swoimi klientami, którzy – krótko mówiąc – oczekują od niego sprawnej, niczym niezakłóconej obsługi we wszystkich dostępnych punktach styku.

W dotarciu do współczesnego konsumenta kluczową rolę odgrywa umiejętność selekcja danych, dobieranie informacji o osobach i właściwe ich przetwarzanie. Informacje te jako konsumenci zostawiamy niemalże wszędzie: korzystając z aplikacji mobilnych, przeglądając internet, logując się do różnych platform, zapisując do newsletterów, programów lojalnościowych itp. Możliwości pozyskiwania informacji są niemalże nieskończone.

5. Kanały komunikacji

Świat on-line wpływa na rzeczywistość, zmieniając nasze zachowania, postawy, wartości. Dziś większość konsumentów zaczyna proces zakupu na jednym urządzeniu mobilnym, a kończy na innym. Dostęp do informacji o firmie i jej ofercie produktowej we wszystkich kanałach staje się podstawą sukcesu sprzedażowego. Jeśli klient np. ma styczność w mediach społecznościowych z promocją dotyczącą wybranego asortymentu produktowego, to w tradycyjnym sklepie też powinien mieć możliwość skorzystania z takiej samej promocji. Media społecznościowe pomagają firmom wejść między ludzi, a jednocześnie otworzyć się na ich opinie. Opinie i polecenia innych osób w sieci stały się ważnymi determinantami w podejmowaniu decyzji zakupowych. Według Raport Nielsen Global Trust In Advertising and Brand Messages (2015) potwierdza to wzrost zaufania do rekomendacji otrzymanych od bliskich aż do 90%. To pokazuje klientowi, że oferuje się mu coś więcej niż tylko ofertę sprzedażową, co powoduje wzrost jego zaufania do marki. Każde miejsce komunikacji, niezależnie od tego, czy będzie to reklama ATL, BTL, czy reklama w internecie, jako kanały dotarcia do klienta powinny mieć jednolity i spójny przekaz. Informacje na temat produktu, marki możemy czerpać z różnych źródeł, takich jak telewizja, radio, prasa czy internet. Nie wykorzystamy w pełni tych kanałów, jeśli nasz przekaz nie będzie odpowiednio dostosowany do każdego z nich. Istotne jest, aby zachować spójność treści, która poprowadzi klienta we wskazanym kierunku. Warto pamiętać też, że współczesny wszechkanałowy klient podejmuje próbę zbudowania doświadczenia z marką z różnych perspektyw.

Inna rzeczywistość rynkowa to również odmienne zachowania konsumentów i inne przetwarzanie informacji. To wszystko musi skutkować zmianą strategii marketingowych i handlowych, dostosowaniem ich do współczesnych realiów, zarówno po stronie komunikacji, jak i produktu, a przede wszystkim łączeniem tych wszystkich elementów, tworzeniem oferty i wartości dla klienta (Janek, Gruszka, 2015, s. 33–34). Nie można mówić o działaniach omnichannelowych, jeżeli nie wspomnimy o wysoce spersonalizowanej komunikacji. To, co obecnie staje się niezwykle ważne, to wykorzystanie wszelkich danych o odbiorcach do tworzenia dokładnie spersonalizowanej komunikacji w stylu *one-to-one*. Jednym z częściej stosowanych rozwiązań jest tworzenie person, czyli archetypów konsumentów danej marki. Dzięki takiemu rozwiązaniu łatwiej dopasowywać oferty do indywidualnych zainteresowań klientów.

Podsumowanie

Współczesny przedsiębiorca, mając za odbiorcę wysoce świadomego konsumenta, musi pokazać gotowość do wyjścia mu naprzeciw i każdym swoim działaniem stale dowodzić, że zdecydowanie lepiej niż konkurent jest przygotowany, aby dopasować się do nieustannie rosnących wymagań i preferencji konsumentów.

Omnichannel jest jedną z tych strategii, która stwarza ogromne możliwości bliższego poznania klienta oraz trafnego i skutecznego komunikowania się z nim. Efektywnie wdrożona pozwoli na przenikanie się świata on-line ze światem off-line, który będzie dla klienta w pełni zrozumiały i spójny. Jest to doskonałe rozwiązanie dla tych firm i marek, które świadomie chcą wejść w dialog z klientem oraz dla tych, którzy chcą oferować swoim konsumentom „szyty na miarę” proces obsługi i sprzedaży, a także dla tych, którym zależy na indywidualnym podejściu. Bez zrozumienia zatem samego klienta, jego wartości i motywacji, oraz przebiegu procesu podejmowania przez niego decyzji zakupowej zrealizowanie strategii omnichannel nie jest możliwe.

Literatura

- Boguszewicz-Kreft, M. (2013). *Marketing doświadczeń. Jak poruszyć zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów?* Warszawa: CeDeWu.
- Czarnecka, D. (2015). Jak nie dać się pożreć konkurencji – kilka słów o strategii omnichannel. *MARKETER+*, 3 (18), 27–28.
- Gorzkowicz, T. (2014). Smartfonem przez sklep. *Marketing w Praktyce*, 10 (200), 76–77.

- Janek, R., Gruszka, A. (2015). Proces zakupowy dzisiejszego klienta. *MARKETER+*, 3 (18), 33–34.
- Leonhard, G. (2012). W kierunku zintegrowanej sprzedaży. *Harvard Business Review Polska*, 2, 12–14.
- Łuczak, M., Złotkowska, G. (2011). Postępowanie konsumenta na rynku (s. 84–88). W: W. Żurawik (red.), *Marketing. Podstawy i kontrowersje*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Omnichannel commerce (2014). *Raport z badania poziomu wielokanałowości w wybranych branżach*. Pobrane z: www.raport.unitycommerce.pl/raport_omnichannel_commerce.pdf.
- PwC's *Global Multichannel Retail Survey*. Pobrane z: www.pwc.com/en_GX/gx/retail-consumer/retail-consumer-publications/global-multichannel-consumer-survey/assets/pdf/achieving-total-retail.pdf.
- Rajzner, M. (2001). *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Raport Nielsen Global Trust In Advertising and Brand Messages (2015). Pobrane z: www.nielsen.com.
- Rudnicki, L. (2012). *Zachowania konsumentów na rynku*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

OMNICHANNEL MARKETING STRATEGY

Abstract

In the world, where the online penetrates the offline in almost all life situations, omnichannel becomes an approach of building an organization's sales success. Following a customer or even exceeding their ideas of comfortable shopping is an approach of building an omnichannel sales strategy. A complex use of all communication channels with a customer is becoming as crucial as a polished offer. Their integration creates a coherent brand image which works for trust and provides a customer with a stimulus for a purchase. It is important that an opinion which a customer encounters be simultaneously the one deciding about a purchase.

The aim of the article is to present the core of the omnichannel strategy and the possibility of its use as a comprehensive channel of communication with customers. In the article, the author made a review of the literature.

Translated by Alicja Krzepicka and Jolanta Tarapata

Keywords: sales strategy, omnichannel, consumer, communication channels

JEL Codes: M31



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-15

Marzena Lemanowicz*

KSZTAŁTOWANIE TURYSTYCZNEGO WIZERUNKU REGIONU POPRCZ DZIAŁANIA PROMOCYJNE – DOŚWIADCZENIA WOJEWÓDZTWA LUBELSKIEGO

STRESZCZENIE

W artykule omówiono podstawy teoretyczne związane z marketingiem terytorialnym i kształtowaniem wizerunku regionu. Celem artykułu jest określenie roli działań promocyjnych podejmowanych przez samorząd województwa lubelskiego w budowaniu wizerunku tego regionu. Władza samorządowa od 2008 roku konsekwentnie przeprowadza kampanie reklamowe w celu zbudowania wizerunku regionu jako odpowiedniego miejsca do wypoczynku. Przeprowadzone badania empiryczne wskazują, że respondenci byli w stanie poprawnie wskazać obrazy pochodzące z kampanii Lubelszczyzny, ale jednocześnie nie są w stanie przypomnieć sobie konkretnych nazw (haseł) kampanii. Słabo rozpoznawalny dla respondentów jest też stworzony system identyfikacji wizualnej województwa. W podanych skojarzeniach z Lubelszczyzną nie pojawiają się odniesienia bezpośrednio do turystyki, co świadczy, że region nie kojarzy się silnie z turystyką.

Słowa kluczowe: marketing terytorialny, region, wizerunek, kampanie promocyjne

Wprowadzenie

Współcześnie jednostki terytorialne funkcjonują w warunkach wzrastającej konkurencji, stąd kluczowym zagadnieniem staje się kreowanie wizerunku. Aby sprostać wyzwaniom konkurencji, jednostki terytorialne muszą pozytywnie wyróż-

* Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, adres e-mail: marzena_lemanowicz@sggw.pl.

nić się spośród innych uczestniczących w grze rynkowej oraz utrwalić w świadomości różnych podmiotów własną unikatową pozycję. Działania mające na celu budowę wizerunku regionu mogą być skierowane do różnych grup odbiorców: mieszkańców, potencjalnych mieszkańców, przedsiębiorców, inwestorów czy turystów itp. Jak powszechnie wiadomo, promocja powoduje wzbudzenie zainteresowania danym towarem, usługą, ale także miejscem. Od kilku lat samorządy i organizacje działające w regionach starają się wykorzystywać swój potencjał, aby wypromować określony obszar. Działania takie w efekcie prowadzą do poprawy sytuacji finansowej jego mieszkańców, a jeśli mówimy o turystyce, poprawie ulega standard świadczonych usług turystycznych oraz zwiększa się liczba turystów odwiedzających region.

Celem artykułu jest określenie roli działań promocyjnych w budowaniu wizerunku turystycznego Lubelszczyzny. Aby zrealizować cel pracy, przeprowadzono badania empiryczne wśród turystów odwiedzających ten region. Grupa badawcza liczyła 117 osób, dobór próby do badań był przypadkowy. Badania wykonano za pomocą kwestionariusza ankiety składającego się z 24 pytań i obejmującego bloki tematyczne: opinie respondentów na temat kampanii promocyjnych zrealizowanych przez region i wizerunek regionu w opinii badanych.

1. Pojęcie i rola marketingu miejsc

W literaturze związanej z marketingiem pojęcia „marketing terytorialny”, „marketing przestrzenny” czy „marketing miejsc” stosuje się zamiennie. Pojęcia te są różnie definiowane i nie ma jednomyślności wśród autorów. Zasadniczo marketing postrzegany jest w wielu przypadkach jako proces zarządzania, który ekonomicznie i skutecznie rozpoznaje, przewiduje i zaspokaja potrzeby oraz pragnienia klientów. W świetle takiego określenia marketing terytorialny można zdefiniować jako rynkową koncepcję zarządzania jednostką osadniczą – jako zarządzanie zmierzające do zaspokojenia potrzeb, pragnień mieszkańców i gości przez wcześniejsze ich rozpoznanie oraz przewidywanie zmian, a jednocześnie oparte na racjonalnym wykorzystaniu całokształtu posiadanych zasobów (Szromnik, 2011, s. 19). Natomiast według Frankowskiego (2000) marketing terytorialny to pewien system aktywności samorządu lokalnego, który umożliwia korzystną wymianę produktów w mieście oraz w jego otoczeniu w celu zaspokojenia potrzeb mieszkańców. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD, 2007) w raporcie dotyczącym konkurencyjności miast podaje, że marketing terytorialny stanowi proces tworzenia

i kształtowania cech, które nadają danemu miejscu charakteru oraz pozwalają wyróżnić je na tle innych z wykorzystaniem metod stosowanych w marketingu przedsiębiorstw. Cechy wyróżniające stanowią tożsamość miejsca, a na ich podstawie kreowana jest marka i wizerunek. Często pojęcie wizerunku i tożsamości używane jest zamiennie, co jest znaczącym błędem. Obydwa pojęcia związane są z marką, przy czym tożsamość marki to pożądaný przez sponsora marki sposób jej postrzegania, natomiast wizerunek marki to obraz tej tożsamości w świadomości odbiorców (Altkorn, 1999, s. 189). Marka miejsca jest tworzona dzięki projektowaniu, planowaniu oraz komunikacji cech, które wyróżniają daną jednostkę, a stworzenie silnej marki regionu oraz rozwój sektora turystycznego wpływa na wzrost konkurencyjności danego regionu.

Zdaniem Kotlera (1994) wizerunek stanowi zbiór przekonań, myśli i wrażeń danego podmiotu (osoby lub grupy) o jakimś obiekcie, przy czym przez obiekt można rozumieć firmę, produkt i jego markę, miejsce bądź osobę. Ważnym aspektem wizerunku jest to, że nie jest on wiernym odzwierciedleniem rzeczywistości, ponieważ powstaje w wyniku postrzegania danego miejsca przez jednostkę. Wytworzony obraz może być prawdziwy lub fałszywy, może wynikać zarówno z własnego doświadczenia, jak i zasłyszanych opinii. To oznacza, że wizerunek może się zmieniać w wyniku oddziaływania marketingowego, lecz także powstających emocjonalnych sądów bądź wpływu członków danej społeczności.

Pojęcie wizerunku miejsca jest bardzo istotne z punktu widzenia rozwoju rynku turystycznego. Dlatego od kilku lat można zauważyć wiele turystycznych kampanii promocyjnych realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego. Celem tych kampanii jest zbudowanie pozytywnego, spójnego wizerunku regionu i silnej, wyróżniającej się marki danego miejsca.

2. Wybrane kampanie reklamowe zrealizowane w województwie lubelskim

Samorząd województwa lubelskiego od 2008 roku sukcesywnie przeprowadza kampanie reklamowe. Ich celem było zbudowanie wizerunku województwa lubelskiego jako idealnego miejsca na wyjazdy wakacyjne i weekendowe oraz podkreślenie różnorodności regionu przez prezentację atrakcji turystycznych oraz wielu form spędzenia czasu. Region lubelski jest niezaprzeczalnie atrakcyjnym miejscem dla turystów lubiących aktywne formy wypoczynku. Jest w nim wiele szlaków pieszych, rowerowych, konnych, liczne ścieżki przyrodnicze w parkach narodowych i krajobrazowych.

Poza walorami przyrodniczymi w województwie znajduje się wiele miejsc oraz zabytków związanych z różnymi kulturami i religiami. Przykładem przenikania się tradycji i kultur oraz religijnej tolerancji są liczne zabytki architektury sakralnej różnych wyznań: kościoły, cerkwie, dawne synagogi (Zamość, Lublin, Kazimierz Dolny). Aby uchronić i popularyzować tradycje ludowej kultury oraz obrzędowości w regionie organizowanych jest wiele imprez, m.in. Ogólnopolski Festiwal Kapel i Śpiewaków Ludowych, Targi Sztuki Ludowej w Kazimierzu Dolnym, Międzynarodowe Poleskie Lato z Folklorem czy Ogólnopolskie Targi Sztuki Kowalskiej.

W województwie funkcjonuje wiele organizacji zajmujących się tworzeniem produktów turystycznych i promocją turystyczną. Kluczowe znaczenie przy podejmowaniu działań promocyjnych ma administracja samorządowa, w tym urząd marszałkowski, urzędy miast i gmin, ale bardzo ważnym podmiotem w tym zakresie jest Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna, działająca na szczeblu wojewódzkim, oraz lokalne organizacje turystyczne², działające na niższych szczeblach (gminy, miasta, produkty turystyczne). Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna to organizacja współpracy samorządu terytorialnego i branży turystycznej w zakresie promocji województwa jako regionu atrakcyjnego turystycznie. Według Polskiej Organizacji Turystycznej (dalej: POT) do zadań regionalnych organizacji należy m.in.:

- koordynacja działań promocyjnych w województwie,
- stworzenie regionalnego systemu informacji turystycznej,
- stymulowanie tworzenia produktów turystycznych w regionie,
- inspirowanie i pomoc przy tworzeniu lokalnych organizacji turystycznych w regionie.

Pomimo wielu atrakcji województwo lubelskie nie było rozpoznawalne jako region atrakcyjny turystycznie. Działalność promocyjną rozpoczęto od stworzenia systemu identyfikacji wizualnej, wiedząc, że istotą marki destynacji musi być logo, symbol, nazwa, hasło, z którymi identyfikowany będzie dany region. Stworzony logotyp województwa lubelskiego to znak słowno-graficzny obejmujący formę graficzną, tzw. Elkę, napis „Lubelskie” i hasło „Smakuj życie”. Graficzną część logotypu stanowi litera „L”. „Elki” zostały zaprojektowane z myślą o podkreśleniu rozwijających się form turystyki w regionie, gdyż wyróżnia się „Elki” aktywne, „EcoElki”, „Elki kulturalne” (<http://>

² Na terenie województwa lubelskiego działa 8 lokalnych organizacji turystycznych: „Kraina Lessowych Wąwozów”, Stowarzyszenie Poleska Lokalna Organizacja Turystyczna, „Powiśle”, „Zamość i Roztocze”, „Roztocze”, Lubelska Lokalna Organizacja Turystyczna, „Krasnystaw – Wrota Roztocza”, Organizacja Turystyczna „Szlak Jagielloński”.

www.lubelskie.pl). Logotyp został tak zaprojektowany, aby można było stosować go na różnych nośnikach reklamowych (reklama zewnętrzna, gadżety reklamowe: kubki, długopisy, koszulki itp.). Logotyp ten pojawiał się również we wszystkich spotach reklamowych emitowanych w telewizji czy internecie. Na rysunku 1 przedstawiono przykład podstawowego logotypu województwa lubelskiego.

Rysunek 1. Przykład logotypu województwa lubelskiego



Źródło: [http:// www.lubelskie.pl](http://www.lubelskie.pl).

W latach 2008–2014 województwo lubelskie zrealizowało 7 kampanii promocyjnych. Pierwsza miała nazwę „Lubelskie świetne na weekend” i przedstawiała najpopularniejsze miejsca w województwie, takie jak: Lublin, Zamość, Kazimierz Dolny, Chełm czy Nałęczów. Oprócz tego skupiono się na przedstawieniu aktywnych form spędzania czasu wolnego w regionie. Celem tej kampanii było zaprezentowanie regionu jako ciekawej alternatywy na weekendowy wypoczynek. Kolejna kampania „Lubelskie – wyłącz napięcie, włącz zasilanie”, zrealizowana w 2009 roku, to głównie akcja billboardowa w dużych miastach, ale również prezentująca region na portalach internetowych czy w pociągach Kolei Mazowieckich. Billboardy i plakaty przedstawiały energetyzujący motyw, który miał na celu pokazanie regionu jako miejsca odpoczynku i „ładowania akumulatorów”.

Innym ciekawym przedsięwzięciem promocyjnym województwa lubelskiego była kampania „Lubelskie – chwilo trwaj”. Jej głównym celem było wyzwolenie w adresacie pozytywnych emocji i powiązanie ich z wizerunkiem Lubelszczyzny. Przeciwstawiono w niej świat wielkiego, zatłoczonego miasta, w którym ludzie poświęcają się pracy i nie mają czasu na przyjemności, oraz sielskiej Lubelszczyzny, gdzie można odpocząć na łonie natury. W filmie reklamowym wystąpił aktor Mikołaj Roznerski, a za spot reklamowy województwo lubelskie otrzymało główną nagrodę na Międzynarodowym Festiwalu Filmów Turystycznych FilmAT, Art & Tourism Festival.

Do kolejnych, zrealizowanych przez województwo lubelskie kampanii reklamowych należały: „Lubelskie – Smakuj życie” (2011), „Smaki Lubelszczyzny” (2011), „Na chwilę lub na dłużej” (2012–2015), „Lub Lubelskie” (2014) i ostatnia, przeprowadzona jesienią 2015 roku pod hasłem „Siła jest w nas!”. Celem tej ostatniej było zwrócenie uwagi na województwo lubelskie jako miejsce atrakcyjne nie tylko turystycznie i kulturowo, ale przede wszystkim gospodarczo. Hasło przedsięwzięcia „Siła jest w nas!” oraz wykorzystane w kampanii kreacje ukazują potencjał województwa tkwiący w ludziach, technologii, nauce oraz bogactwie nieskażonej przyrody (www.marketingmiejsca.com.pl). Akcja ta prowadzona jest nie tylko na billboardach w Polsce, ale także na zagranicznych lotniskach i w stacji BBC. Prowadzone działania promocyjne mają kosztować region ponad 4 mln zł. W tabeli 1 przedstawiono koszty zrealizowanych kampanii reklamowych w latach 2008–2014. W zestawieniu nie uwzględniono rozpoczętej jesienią 2015 roku kampanii „Siła jest w nas!”.

Tabela 1. Zestawienie kosztów zrealizowanych kampanii reklamowych województwa lubelskiego w latach 2008–2014 (w PLN)

Nazwa kampanii	Koszt
Lub Lubelskie	723 000
Na chwilę lub na dłużej	1 500 000
Smaki Lubelszczyzny	992 000
Smakuj życie	1 100 000
Chwilo trwaj	1 500 000
Wyłącz napięcie, włącz zasilanie	860 000
Lubelskie świetne na weekend	437 000
RAZEM	7 112 000

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.lubelskie.pl>.

Podsumowując rozważania prowadzone w tym podrozdziale, należy przyznać, że samorząd województwa lubelskiego konsekwentnie dąży do zbudowania wizerunku województwa jako regionu atrakcyjnego turystycznie. Prowadzone działania są przemyślane, charakteryzują się nowoczesnością, pokazują region jako idealne miejsce do wypoczynku, zregenerowania sił i ucieczki z wielkomiejskiego zgiełku, a ostatnia kampania pokazuje region jako miejsce o dużym potencjale gospodarczym i społecznym. Działania reklamowe mają ciągłość i są realizowane nieprzerwanie przez 7 lat, a tylko konsekwencja pozwala na zbudowanie marki i wizerunku regionu.

3. Wyniki badań

Aby przeanalizować, jaką rolę spełniły kampanie reklamowe w budowie wizerunku regionu i jego rozpoznawalności, na początku 2015 roku przeprowadzono badania wśród turystów, którzy podróżowali po Lubelszczyźnie. Badania wykonano wśród 117 turystów za pomocą wystandaryzowanego kwestionariusza, stosując metodę wywiadów bezpośrednich. W grupie badanej były 64 kobiety i 53 mężczyźni. Najwięcej osób – 47 należało do grupy wiekowej 21–30 lat (40%), 29 respondentów (24,8%) było w wieku 31–40 lat, a 23 osoby (20%) były w wieku 16–20 lat. Osoby powyżej 40. roku życia stanowiły 17,5%. Badane osoby pochodziły z trzech województw: mazowieckiego, podkarpackiego i lubelskiego, przy czym najwięcej turystów (72%) pochodziło z województwa mazowieckiego.

Podczas badania zaprezentowano respondentom obrazy kampanii reklamowych realizowanych przez różne regiony w Polsce: województwo lubelskie, dolnośląskie, łódzkie i warmińsko-mazurskie. Z badanych osób aż 79 (68%) poprawnie wskazało obraz pochodzący z kampanii województwa lubelskiego. Wynik ten wskazuje, że obraz regionu, jego symbolika mocno zapisały się w pamięci respondentów. Fakt, że większość respondentów pochodziła z województwa mazowieckiego, miał zapewne wpływ na ten wynik, gdyż to właśnie do mieszkańców tego województwa były kierowane kampanie Lubelszczyzny. Jeśli chodzi o zapamiętanie nazw konkretnych kampanii reklamowych, okazało się, że prawie połowa respondentów (49%) nie była w stanie podać nazwy konkretnej kampanii. Ankietowani, którzy kojarzyli nazwy kampanii reklamowych, najczęściej wskazywali na kampanię „Lub Lubelskie”, „Smakuj życie” oraz „Smaki Lubelszczyzny”. Na pytanie, co najbardziej zapamiętali z tych kampanii, respondenci wskazali hasło, ciekawą stronę wizualną kampanii, a kilka osób wskazało aktora Mikołaja Roznerskiego – bohatera występującego w spocie reklamowym kampanii „Chwilo trwaj”. Z przeprowadzonych badań wyraźnie wynika, że stworzony system identyfikacji wizualnej w postaci „Elki”, która pojawia się w kampaniach telewizyjnych, billboardowych, materiałach reklamowych, słabo jest kojarzony z Lubelszczyzną. Symbol ten jako charakterystyczny znak regionu podało jedynie 6 osób.

W dalszej części badania, chcąc poznać wizerunek regionu, zapytano respondentów o skojarzenia z Lubelszczyzną. Wyniki badań jednoznacznie wskazują na brak wyrazistego wizerunku regionu. Wśród najczęściej podawanych skojarzeń podawano miasto Lublin (28%), województwo lubelskie (13%), producenta alkoholi (głównie piwa Perła) (13%) oraz skojarzenie z Polską Wschodnią (4,3%). Inne podawane skoja-

rzenia przez pojedyncze osoby to: uprawa chmielu, agroturystyka, uczelnie wyższe. Na podstawie otrzymanych wyników można jednoznacznie potwierdzić brak turystycznego wizerunku regionu. Respondenci, oceniając ogólny wizerunek Lubelszczyzny, stwierdzili, że jest on pozytywny (44,5%), jednakże bardzo podobna liczba osób wyraziła opinię, że wizerunek ten jest ani pozytywny, ani negatywny (39%), a 11 osób (9,4%) wyraziło opinię, że jest on negatywny. Jeśli chodzi o ocenę wpływu przeprowadzonych kampanii na wizerunek województwa, to 63% respondentów, którzy znali kampanie reklamowe Lubelszczyzny, jest zdania, że działania te raczej przyczyniły się do wykreowania pozytywnego wizerunku regionu, a jedynie 12% było zdania o zdecydowanym wpływie podjętych działań na kreowanie wizerunku. Dodatkowo 20% respondentów nie miało zdania na ten temat, a 5% nie wierzyło w możliwości wykreowania wizerunku Lubelszczyzny przez przeprowadzone kampanie reklamowe.

Podsumowanie

Badania empiryczne potwierdzają, że stworzenie pozytywnego wizerunku regionu nie jest łatwe. Województwo lubelskie konsekwentnie od kilku lat przeprowadza kampanie promocyjne w różnych mediach, stworzyło system identyfikacji wizualnej regionu, który systematycznie jest prezentowany we wszystkich działaniach i umieszczany na materiałach reklamowych. Mimo dużej aktywności w tym aspekcie, kampanie reklamowe nie były dobrze zapamiętane przez badanych i połowa respondentów nie była w stanie przypomnieć sobie nazw (hasel) tych kampanii. Świadczyć to może o tym, że kampaniom brakowało charakterystycznego elementu, który utrwaliłby się w świadomości odbiorców. Konsekwentnie stworzony i używany symbol identyfikacji wizualnej w postaci tzw. Elki był kojarzony przez bardzo małą liczbę respondentów. Zdaniem ankietowanych, podmioty odpowiedzialne za promocję regionu powinny zwrócić uwagę na stworzenie bardziej charakterystycznego i rozpoznawalnego symbolu. Oceniając wizerunek regionu, należy stwierdzić na podstawie przeprowadzonego badania, że nie jest on kojarzony z turystyką. Wnioskować zatem należy, że stworzenie pozytywnego wizerunku regionu nie jest łatwym zadaniem, to proces, który trwa bardzo długo, wymaga podejmowania wielu działań przy użyciu różnych kanałów promocyjnych.

Literatura

- Altkorn, J. (1999). *Strategia marki*. Warszawa: PWE.
- Frankowski, Z. (2000). *Działalność marketingowa gmin*. Ciechanów: Wyższa Szkoła Humanistyczna, Instytut Marketingu i Reklamy.
<http://www.lubelskie.pl>.
<http://www.marketingmiejsca.com.pl>.
<http://www.pot.gov.pl>.
- Kotler, Ph. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner & Ska.
- OECD Territorial Review „Competitive Cities: A New Entrepreneurial Paradigm in Spatial Development”, OECD 2007.
- Szromnik, A. (2011). *Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast oraz regionów* (s. 18–41). W: A. Grzegorzczak (red.), A. Kochaniec, *Kreowanie wizerunku miast*, Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.

SHAPING OF THE TOURIST IMAGE OF A REGION THROUGH PROMOTIONAL ACTIVITIES – EXPERIENCE OF LUBELSKIE PROVINCE

Abstract

The article discusses the theoretical basis related to territorial marketing and shaping the image of a region. The purpose of the article is to define the role of promotional activities undertaken by the local government of Lubelskie Province in building the image of the region. Since 2008, the local authorities have consistently implemented advertising campaigns in order to build the image of the region as a suitable place to rest. The empirical studies indicated that respondents were able to identify images from the promotional campaign of Lubelskie Province in a correct manner. At the same time, they were not able to recall any specific names (slogans) from the campaigns. In addition, the respondents had difficulty in recognising the visual identity system developed for the province. The associations with Lubelskie Province quoted by the respondents did not contain any direct reference to tourism, which proves that the region is not strongly associated with tourism.

Translated by Marzena Lemanowicz

Keywords: territorial marketing, region, image, promotional campaigns

JEL Codes: M31, M37



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-16

Agnieszka Małecka*

KONSUMPCJA KOLABORATYWNA A ROZWÓJ GOSPODARCZY – PERSPEKTYWA MAKRO I PERSPEKTYWA PRZEDSIĘBIORSTWA

STRESZCZENIE

Przedmiotem niniejszego artykułu jest zjawisko konsumpcji kolaboratywnej jako przejaw współdziałania konsumentów. Głównym celem artykułu jest identyfikacja powiązań między popularyzacją zjawiska a różnymi aspektami rozwoju przedsiębiorstw oraz rozwojem wielowymiarowym całej gospodarki. Autorka podejmuje próbę nakreślenia wyzwań menedżerskich w kontekście projektowania odpowiednich modeli biznesowych i strategii marketingowych. Wskazane zostały luki badawcze i możliwe kierunki przyszłych badań w tym obszarze.

Słowa kluczowe: konsumpcja kolaboratywna, rozwój gospodarczy, innowacyjność przedsiębiorstw, zrównoważony rozwój

Wprowadzenie

Rosnąca w siłę tendencja do współdziałania konsumentów od kilkunastu lat stanowi przedmiot zainteresowania środowisk biznesowych i akademickich. Współdziałanie to staje się możliwe w wyniku rozwoju technologii informatycznych i wzrostu popularności mediów społecznościowych, ale także stanowi pochodną takich zjawisk, jak: kryzys gospodarczy, spadek poziomu zaufania do korporacji czy przyrost świadomości ekologicznej społeczeństwa. Warunki te sprzyjają poszukiwaniu przez konsumentów informacji w zakresie nowych, efektywniejszych sposobów zaspokojenia swoich potrzeb.

* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, adres e-mail: agnieszka.malecka@ue.katowice.pl.

Jednym z takich sposobów jest konsumpcja kolaboratywna. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na korzyści indywidualne konsumpcji kolaboratywnej, m.in. redukcja kosztów czy możliwość nawiązania nowych relacji społecznych (Botsman, Rogers, 2010; Belk, 2014). Relatywnie niewiele uwagi poświęca się natomiast efektom zewnętrznym, a zwłaszcza potencjalnemu wpływowi takiej konsumpcyjnej formy współdziałania na rozwój społeczno-gospodarczy.

Mając tymczasem na uwadze specyfikę zjawiska powiązaną z takimi cechami, jak brak konieczności wejścia w posiadanie dobra dla zaspokojenia potrzeby oraz możliwość uzyskania dostępu do dóbr poprzez innych konsumentów, należy przyjąć, że zależności te mogą być dalece bardziej skomplikowane niż w przypadku konsumpcji indywidualnej lub dotychczas rozpowszechnionych form współdziałania konsumentów.

Celem artykułu jest identyfikacja konsekwencji popularyzacji zjawiska konsumpcji kolaboratywnej dla rozwoju wielowymiarowego całej gospodarki. W pierwszej części artykułu zjawisko konsumpcji kolaboratywnej zostało zdefiniowane na tle innych form współdziałania konsumentów. W kolejnej części omówiono wybrane kategorie odnoszące się do dobrobytu społecznego, takie jak wzrost gospodarczy, rozwój gospodarczy oraz rozwój zrównoważony. Trzecia część koncentruje się na zidentyfikowaniu konsekwencji popularyzacji konsumpcji kolaboratywnej zarówno z perspektywy przedsiębiorstw, jak i makroekonomicznej.

1. Istota konsumpcji kolaboratywnej

Termin „konsumpcja kolaboratywna” (*collaborative consumption*, dalej KK) w literaturze przedmiotu funkcjonuje od 1978 roku, kiedy został użyty na określenie działań, w których jedna bądź więcej osób konsumuje dobra lub usługi, angażując się w ten proces wspólnie z innymi osobami (Felson, Spaeth, 1978). Obserwacja zakresu kolaboracji w odniesieniu do zachowań konsumentów i zjawiska konsumpcji w czasie pozwala jednak na dostrzeżenie pewnej ewolucji, a jednocześnie wskazuje na konieczność doprecyzowania tak szerokiej definicji.

Sam termin kolaboracji należy przy tym odróżnić od stosowanych często wyrażeniom dla określenia form współdziałania konsumentów pojęć „koordynacja”, „kooperacja” czy „współpraca”. Uzasadnienie dla zaproponowanego rozróżnienia odnajdziemy m.in. w opracowaniach Denise’a (1999), Chilosiego (2004) czy Bogacz-Wojtanowskiej (2013, s. 19–22), na podstawie których można przyjąć, że koordyna-

cja poza wymianą informacji obejmuje działania porządkujące w celu osiągnięcia lepszych rezultatów, kooperacja do osiągnięcia zbieżnych celów włącza dodatkowo dzielenie zasobów, kolaboracja natomiast definiuje zakres ról i obowiązków podejmowanych dla realizacji powiązanych celów, których osiągnięcie w pojedynkę, na tych samych warunkach, byłoby niemożliwe.

W tym rozumieniu formę koordynacji działań konsumentów stanowić będzie np. składanie zbiorowych reklamacji jako przejaw bardziej skutecznych sposobów egzekwowania swoich praw; formę kooperacji konsumenckiej – grupowe zaangażowanie w proces zaopatrzenia w produkty żywnościowe w ramach kooperatyw spożywczych, których celem jest dostarczanie wyselekcjonowanych towarów i usług po jak najniższych kosztach dla swoich członków; natomiast formę kolaboracji konsumentów – powstawanie społeczności skupionych wokół idei wspólnego użytkowania dóbr.

Lozano (2007) zwraca przy tym uwagę, że kolaboracja wymaga najwyższego poziomu zaangażowania każdej ze stron, jednocześnie oferując najwięcej korzyści dla każdej z nich. Należy zauważyć, że kolaboracja konsumentów może obejmować różne obszary, np. udostępnianie innym konsumentom własnych środków finansowych z pominięciem systemu bankowego, muzyki, a nawet własnych umiejętności. Natomiast terminem konsumpcji kolaboratywnej będziemy określać tylko te z nich, które bezpośrednio odnoszą się do aktu konsumpcji. Można zatem przyjąć, że konsumpcja kolaboratywna jest formą aktywności konsumentów przejawiającą się we wspólnym zużywaniu produktów w celu zaspokojenia potrzeb, którą charakteryzują więzi najbardziej rozwinięte, powiązane także z powstawaniem nowych relacji.

2. Wzrost, rozwój gospodarczy, rozwój zrównoważony – zależności pojęciowe

Kluczowym dla zjawiska konsumpcji kolaboratywnej jako jednej z form konsumpcji jest fakt istnienia potrzeb ludzkich. Działalność gospodarcza człowieka przez produkcję dóbr przyczynia się do zaspokojenia tych potrzeb i maksymalizowania zysku przedsiębiorstw. Zwiększanie zdolności do produkcji towarów i usług pożądaných przez ludzi określane jest mianem wzrostu gospodarczego (Nasiłowski, 1998, s. 339). Przyjmuje się, że w krótkim okresie wzrost ten zależy głównie od czynników popytowych.

W dłuższym okresie większe znaczenie przypisywane jest czynnikom podażowym, a proces wzrostu gospodarki charakteryzuje możliwość zmiany produkcji

w różnych kierunkach i z różną dynamiką, której efekt sumaryczny pozostaje jednak dodatni (Woźniak, 2008, s. 128). Zmiany te wiążą się z zanikiem pewnych branż, a nawet całych gałęzi przemysłu, w miejsce których powstają nowe. W tym ujęciu gospodarka wykazuje wzrost gospodarczy powiązany z rozwojem.

Kategoria rozwoju gospodarczego, oprócz czynników wpływających na wzrost dochodu narodowego, uwzględnia zmiany o charakterze jakościowym w rzeczowej, własnościowej i instytucjonalnej strukturze gospodarki narodowej, sprzyjające powiększaniu dobrobytu społeczno-ekonomicznego (Nasiłowski, 1998, s. 339). Dobrobyt ten postrzegany jest głównie przez pryzmat możliwości zaspokojenia potrzeb bytowych i kulturowych przez odpowiedni rozmiar konsumpcji i stanowi bezpośrednią przyczynę powstania tzw. społeczeństwa konsumpcyjnego (Adams, 2006).

Przedstawienie procesu rozwoju gospodarczego za pomocą jednego uniwersalnego miernika jest bardzo trudne. Podstawowym źródłem informacji w zakresie potencjału gospodarczego kraju jest produkt krajowy brutto oraz produkt krajowy brutto *per capita* w ujęciu realnym. Prowadzone w ostatnich latach badania empiryczne poddają krytyce przydatność powyższych kategorii w określaniu jakości życia społeczeństw. Van den Bergh (2011) podkreśla ich ułomność związaną z nieuwzględnianiem takich następstw rozwoju gospodarczego, jak zanieczyszczenie środowiska naturalnego czy choroby cywilizacyjne pomimo wzrostu poziomu konsumpcji.

Warto zauważyć, że zależność pomiędzy poziomem dochodów a zadowoleniem w krajach rozwijających się ma charakter rosnący, natomiast w krajach rozwiniętych większy wpływ na poziom zadowolenia przypisuje się względnej wartości dochodów oraz względnej pozycji w społeczeństwie (Ferrer-i-Carbonell, 2005). Wartości te pod wpływem wzrostu gospodarczego nie ulegają jednak zmianie.

Z tego powodu coraz większym zainteresowaniem cieszą się koncepcje odwołujące się do ograniczenia poziomu konsumpcji, redukcji zagrożeń ekologicznych, ekonomicznych, jak również społeczno-kulturowych, a zwłaszcza koncepcja zrównoważonego rozwoju gospodarczego. Podstawowe założenie koncepcji odnosi się do utrzymywania takiej polityki przemysłowej, dla której rozwój produktywności zasobów jest szybszy od wzrostu gospodarczego (Rogall, 2010, s. 165).

Towarzyszy jej powstawanie nowych alternatywnych mierników rozwoju gospodarczego, takich jak uwzględniający zielony PKB (*Green Gross Domestic Produkt* – GGDP), miernik trwałego dobrobytu ekonomicznego (*Index of Sustainable Economic Welfare* – ISEW) czy wskaźnik autentycznego postępu (*Genuine Progress Indicato* – GPI), który oprócz danych wykorzystywanych przy określaniu poziomu PKB uwzględnia m.in. takie czynniki, jak dystrybucja dochodów, wartość prac do-

mowych, prac wolontariuszy, koszty zanieczyszczenia środowiska. Zrównoważonego rozwoju nie należy więc odbierać jako ograniczenia wzrostu, ale jako koncepcję globalnego rozwoju, której przejawami są szeroko pojęty dobrobyt i poprawa jakości życia społeczeństwa.

3. Konsekwencje popularyzacji konsumpcji kolaboratywnej dla rozwoju gospodarczego

Wpływ zjawiska konsumpcji na przedstawione wyżej kategorie stanowił dotychczas przedmiot wielu opracowań (por. Ritzer, 2001; Reinert, 2007). W przypadku KK pojawiają się jednak dodatkowe obszary problemowe, mogące wpływać na kształtowanie wartości poszczególnych kategorii, a także ich wzajemnych zależności. Rozwój więzi pomiędzy konsumentami i możliwość dostępu do produktów poprzez innych konsumentów będzie powodował zaburzenie relacji pomiędzy przedsiębiorstwami a konsumentami.

Z perspektywy krótkoterminowej problemem wywołanym popularyzacją KK jest ograniczenie popytu na nowe dobra spowodowane dostępem do nich poprzez innych konsumentów. Stanowi ono zagrożenie dla działalności przedsiębiorstw oraz powoduje redukcję wartości ekonomicznych mierników wzrostu gospodarczego. Przedsiębiorstwa mogą próbować hamować rozwój KK, np. przez umożliwienie tymczasowego dostępu do produktu za opłatą lub starać się dostosować swój model biznesowy do zjawiska, np. przez umożliwienie personalizacji produktu większej liczbie użytkowników, projektowanie rozwiązań relatywnie trwalszych. W tym ujęciu KK jako przejaw innowacji w zachowaniach konsumentów może pobudzać nowatorskie rozwiązania przedsiębiorstw.

Relatywnie niewiele uwagi poświęca się możliwości nabycia poprzez KK produktów, do których konsumenci samodzielnie nie mieliby dostępu np. ze względu na barierę cenową. Modyfikacja modelu biznesowego przedsiębiorstw powinna przy tym uwzględniać takie motywy uczestnictwa, jak chęć wyzbycia się odpowiedzialności za produkt, np. przez przejęcie uciążliwych obowiązków, takich jak czyszczenie czy konserwacja. W tym ujęciu KK stanowi także szansę dla powstawania przedsiębiorstw w nowych obszarach związanych np. z przechowywaniem, ubezpieczeniem udostępnianych dóbr. Przesłanki te powodują, że w rozważaniach nad wpływem zjawiska na wzrost i rozwój przedsiębiorstw, ale i całych gałęzi przemysłu, wkrada się swoisty dualizm.

Kontrowersje budzi również wpływ konsumpcji kolaboratywnej na rozwój społeczno-gospodarczy. Problemem wymagającym szczególnego rozpatrzenia w tej kategorii jest prooszczędnościowy potencjał KK. Dostęp do produktów przez innych użytkowników wymaga zazwyczaj mniejszego wkładu finansowego, niż zakup dóbr na własność. Mimo że uczestnictwo w KK nie wpływa na poziom dochodów, to jednak umożliwia bardziej efektywne gospodarowanie finansami, ale przez to pozwala niwelować zagrożenie ubóstwem i wykluczeniem społecznym, przyczyniając się do realizacji jednego z celów koncepcji zrównoważonego rozwoju – utrzymania sprawiedliwości wewnątrzpokoleniowej (por. Rogall, 2010). Możliwość zaspokojenia potrzeb poprzez KK powoduje również konieczność zweryfikowania zależności poziomu konsumpcji od poziomu nakładów na konsumpcję (związaną z rozwojem takich zjawisk, jak np. rozłożenie kosztów na kilku konsumentów przy wspólnym zakupie i użytkowaniu) i jej konsekwencji.

Należy zwrócić uwagę na niebezpieczeństwo pojawienia się potrzeb dostępu do produktów, spowodowane iluzoryczną łatwością tego dostępu, np. potrzeba współużytkowania sprzętu muzycznego, która wcześniej nie była przejawiana, a która pojawiła się w momencie udostępnienia go przez innego konsumenta. Mimo że zaspokojenie potrzeb poprzez KK niesie ze sobą znaczny potencjał oszczędnościowy, w tym ujęciu potencjał ten może zostać utracony, a uczestnictwo w KK będzie stanowić przejaw konsumpcjonizmu. Zależności te będą kształtowały się podobnie w przypadku proekologicznego potencjału zjawiska, np. środki zużyte do zabezpieczenia sprzętu, proces transportu, mogą w przypadku często wymienianych dóbr stanowić dodatkowe obciążenie dla ekosystemu. Konieczne wydaje się również zwrócenie uwagi na możliwość występowania problemów charakterystycznych dla innych przejawów konsumpcji wspólnej, np. złudzenie łatwości odzyskania części środków finansowych, prowadzące do mniej przemyślanych decyzji zakupowych, zwiększenia popytu na nowe dobra (por. Vitell, Paolillo, Thomas, 2003).

Warto zauważyć, że obszary takie jak logistyka miejska, wspólne przejazdy, stanowiące przejaw KK, pozwalają zmniejszyć negatywne skutki nadmiernego obciążenia transportem indywidualnym, a wskaźnik liczby samochodów na 1000 mieszkańców znajduje się pośród innych wskaźników służących monitorowaniu narodowych strategii zrównoważonego rozwoju. Gwałtowny rozwój zjawiska stanowi jednak wyzwanie dla zarządzania komunikacją zbiorową (Townsend, 2000). Podobny problem napotyka m.in. sektor turystyczny, mierzący się z problemem prywatnych ofert noclegowych. Brak odpowiednich uregulowań prawnych, zwłaszcza podatkowych, powoduje, że podmioty te w wielu miejscach nie są w stanie skutecz-

nie ze sobą konkurować. Sytuacja ta sprawia jednocześnie, że takie miejsca nie są poddawane kontrolom zewnętrznym, a zatem mogą stanowić zagrożenie dla samych konsumentów.

Podsumowanie

Przytoczone aspekty konsumpcji kolaboratywnej stanowią przesłankę ku temu, by wpływ zjawiska na rozwój, zarówno na poziomie mikro- jak i makroekonomicznym, postrzegać wielokierunkowo. Konsumenci coraz częściej dostrzegają, że posiadanie na własność nie stanowi skutecznej formy zabezpieczenia finansowego przyszłości, a nowe dobra szybko tracą na wartości (Cheshire, Walters, Rosenblatt, 2010). W takich warunkach konsumpcja kolaboratywna umożliwia efektywniejsze zaspokojenie konsumenckich potrzeb. Nie wszystkie dobra oraz przejawy konsumpcji kolaboratywnej oddziałują jednak pozytywnie na zaprezentowane kategorie dobrobytu społecznego. Kolaboracja konsumentów stanowi w tym ujęciu wyzwanie dla przedsiębiorstw w zakresie innowacyjności produktowej, ale również w obszarze właściwego zarządzania relacjami z konsumentami oraz poziomem samej kolaboracji.

Poszerzenie wiedzy w zakresie motywacji konsumentów wydaje się szczególnie istotne w przyjmowaniu odpowiednich strategii. Należy zauważyć, że nieznane są nam zależności pomiędzy uczestnictwem w konsumpcji kolaboratywnej a podejmowaniem działań sprzyjających współtworzeniu wartości, np. lojalność wobec marki przejawiająca się w przyszłych decyzjach zakupowych, dlatego badania w tym zakresie miałyby szczególną wartość aplikacyjną.

Badania empiryczne zjawiska nakierowane na testowanie współzależności KK z innymi wzorcami konsumpcji, zwłaszcza antykonsumpcją oraz konsumpcjonizmem, pozwoliłoby ponadto na zweryfikowanie wpływu zjawiska na zrównoważony rozwój. Na poziomie makroekonomicznym KK, jako przejaw zaawansowanej formy współdziałania pomiędzy konsumentami, stwarza potrzebę zweryfikowania takich źródeł rozwoju gospodarczego, jak kapitał ludzki, kapitał społeczny czy innowacyjność konsumencka. Niniejsze opracowanie stanowi jedynie próbę wskazania różnych aspektów mogących wpływać na zależności pomiędzy omawianymi kategoriami i zasygnalizowanie potrzeby dalszych badań w tym obszarze.

Literatura

- Adams, W.M. (2006). The future of sustainability: Re-thinking environment and development in the twenty-first century. *Report of the IUCN renowned thinkers meeting*, 29.
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67, 8, 1595–1600.
- Bogacz-Wojtanowska, E. (2013). *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych.
- Botsman, R., Rogers, R. (2010). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. New York: Harper Business.
- Cheshire, L., Walters, P., Rosenblatt, T. (2010). The politics of housing consumption: Renters as flawed consumers on a master planned estate. *Urban Studies*, 47, 12, 2597–2614.
- Chilosi, A. (2004). Coordination, Cooperation, and the Extended Coasean Approach to Economic Policy. *SSRN Working Paper Series*.
- Denise, L. (1999). Collaboration vs. c-three (cooperation, coordination, and communication). *Innovating*, 7, 3, 1–6.
- Felson, M., Spaeth, J.L. (1978). Community structure and collaborative consumption: A routine activity approach. *American Behavioral Scientist*, 21, 4, 614–624.
- Ferrer-i-Carbonell, A. (2005). Income and well-being: an empirical analysis of the comparison income effect. *Journal of Public Economics*, 89, 5, 997–1019.
- Lozano, R. (2007). Collaboration as a pathway for sustainability. *Sustainable Development*, 15, 6, 370–381.
- Nasiłowski, M. (2006). *System rynkowy: podstawy mikro-i makroekonomii*. Warszawa: Key Text.
- Reinert, E.S. (2007). *How rich countries got rich... and why poor countries stay poor*. London: Constable.
- Rifkin, J. (2008). The third industrial revolution. *Engineering & Technology*, 3, 7, 26–27.
- Ritzer, G. (2001). *Explorations in the sociology of consumption: Fast food, credit cards and casinos*. London: Sage.
- Rogall, H. (2010). *Ekonomia zrównoważonego rozwoju: teoria i praktyka*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Townsend, A.M. (2000). Life in the Real-Time City: Mobile Telephones and Urban Metabolism. *Journal of Urban Technology*, 7, 2, 85–104.
- Van den Bergh, J.C. (2011). Environment versus growth – A criticism of “degrowth” and a plea for “a-growth”. *Ecological Economics*, 70, 5, 881–890.
- Vitell, S.J., Paolillo, J.G., Thomas, J.L. (2003). The perceived role of ethics and social responsibility: A study of marketing professionals. *Business Ethics Quarterly*, 13, 1, 63–86.
- Woźniak, M.G. (2008). *Wzrost gospodarczy: podstawy teoretyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

COLLABORATIVE CONSUMPTION AND ECONOMIC DEVELOPMENT – A MACRO AND ENTERPRISE PERSPECTIVE

Abstract

The subject of this paper is the collaborative consumption phenomenon as a display of consumers' interaction. The main purpose of it is to identify the relationships between the popularization of the collaborative consumption and the various aspects of the development of enterprises as well as the multidimensional economic development. In addition, the author makes an attempt to depict managerial challenges in the context of the appropriate business models designing and marketing strategies. The gaps and possible directions for future research in this area have been indicated.

Translated by Agnieszka Małeczka

Keywords: collaborative consumption, sustainable development, enterprise innovation, economic development

JEL Codes: E20, E21, Q01, O49



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-17

Krystyna Mazurek-Łopacińska*
Magdalena Sobocińska**

CROWDSOURCING I CROWDFUNDING W KREOWANIU INNOWACJI W KONSUMPCJI

STRESZCZENIE

Zmiany warunkujące powstawanie nowych modeli biznesu i strategii działania różnych podmiotów rynku wiążą się z rosnącą aktywnością konsumenta oraz zwiększającym się zakresem innowacyjnych zachowań w zakresie konsumpcji, a także ewolucją innowacji. Kreowanie innowacji staje się nierozzerwalnie związane z procesami rozwoju tzw. nowej konsumpcji, a w tym m.in. z jej wirtualizacją i prosumpcją. Towarzyszy temu rozwój platform crowdsourcingowych i crowdfundingowych. Celem artykułu jest ukazanie potencjału crowdsourcingu oraz crowdfundingu z punktu widzenia procesów kreowania innowacji w konsumpcji. Rozważania w artykule prowadzone są w kontekście kierunków rozwoju crowdsourcingu, a także zasad angażowania konsumentów w procesy rozwoju innowacji i zwiększania ich kreatywnego potencjału. Uwagę poświęcono również crowdfundingowi rozumianemu nie tylko w aspekcie gromadzenia środków finansowych, ale również pozyskiwania informacji oraz promocji i budowania więzi z konsumentami.

Słowa kluczowe: crowdsourcing, crowdfunding, internet, konsumpcja, innowacje

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, adres e-mail: krystyna.mazurek-lopacinska@ue.wroc.pl.

** Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, adres e-mail: magdalena.sobocinska@ue.wroc.pl.

Wprowadzenie

Rozwój platform crowdsourcingowych i crowdfundingowych jest wyrazem faktu, że konsument staje się jednym z najistotniejszych uczestników procesów społecznych oraz gospodarczych i pełni w nich aktywną rolę, będąc kreatorem wartości, a także źródłem innowacji. Działania realizowane z użyciem platform crowdsourcingowych wpisują się w zyskujący na znaczeniu otwarty model innowacji, którego podstawowym założeniem jest to, że firmy w procesach generowania nowych produktów powinny umiejętnie integrować zewnętrzne i wewnętrzne źródła w celu kreowania lepszych rozwiązań i powiększania zasobów wiedzy (Chesbrough, 2003, s. 43; Buganza, Verganti, 2009, s. 306–325). W takim modelu innowacji rola klienta ujawnia się na etapie generowania i selekcji pomysłów, a także przekształcania ich w konkretne rozwiązania, jak również na etapie ich komercjalizacji i dyfuzji (de Pourbaix, 2015, s. 40–50).

Celem artykułu jest ukazanie potencjału crowdsourcingu oraz crowdfundingu z punktu widzenia procesów kreowania innowacji w konsumpcji. Artykuł został oparty na literaturze naukowej oraz analizie funkcjonowania platform crowdsourcingowych i crowdfundingowych. Podstawę rozważań stanowią także wybrane wyniki badania zrealizowanego w ramach projektu *Internet w marketingu oraz zastosowanie nowych technologii w prowadzeniu współpracy firmy z klientami*. Badanie zostało przeprowadzone na próbie 152 przedsiębiorstw (kierownik projektu: prof. zw. dr hab. Krystyna Mazurek-Łopacińska, główny wykonawca: dr Magdalena Sobocińska).

1. Crowdsourcing a ewolucja procesów innowacyjnych

Rozwój innowacji we współczesnej konsumpcji wymaga uwzględniania dokonującego się postępu technologicznego oraz zyskujących na znaczeniu platform crowdsourcingowych. Istotą crowdsourcingu jest pozyskiwanie zasobów intelektualnych oraz czasowych od dużej liczby zazwyczaj rozproszonych geograficznie konsumentów. Pojęcie to określane jest również jako outsourcing oparty na kulturze uczestnictwa (Malinowski, Giełzak, 2015, s. 272).

Ukazanie potencjału crowdsourcingu w pobudzaniu innowacyjności konsumentów wymaga odniesienia się do zmian zachodzących w obszarze innowacji. Ewolucja procesów innowacyjnych wiąże się z rosnącą rolą konsumentów w tych procesach oraz z przechodzeniem od innowacji podażowych, opartych na modelu push i silnie

związanych z technologiami, do innowacji społecznych, które mają charakter popytowy i głównym ich celem jest przyczynianie się do rozwiązywania problemów nie tylko gospodarczych, ale również społecznych (Olejniczuk-Merta, 2014, s. 22–30). Założeniem innowacji społecznych jest stosowanie nowych rozwiązań w różnych obszarach funkcjonowania społeczeństwa, które mają służyć lepszemu zaspokajaniu potrzeb, a w efekcie osiągnięciu wyższej jakości życia (Mazurek-Łopacińska, 2015, s. 407–417). Jedną z kluczowych cech innowacji społecznych jest to, że umożliwiają one ich odbiorcom zachowanie podmiotowości. Ponadto rozwój innowacji społecznych przekłada się na tworzenie nowych relacji społecznych i wzmacnianie możliwości współpracy (Rok, 2014, s. 52).

Pozytywne konsekwencje rozwoju platform crowdsourcingowych należy analizować nie tylko z perspektywy przedsiębiorstw, które w relatywnie tani sposób mogą pozyskiwać wartościowe pomysły, ale także konsumentów. Upowszechnianie się tego typu rozwiązań przyczynia się do rozwoju innowacji w sferze konsumpcji, gdyż do innowacyjnych zachowań zalicza się m.in. te, które bazują na twórczym wykorzystaniu nowych technologii (Dąbrowska, Byłok, Janoś-Kresło, Kiełczewski, Ozimek, 2015, s. 121). Rola platform crowdsourcingowych w powiększaniu potencjału kreatywnego konsumentów, przekładającego się na rozwój innowacji w sferze konsumpcji, wyraża się w tym, że uczestnicy projektów crowdsourcingowych mają możliwość artykułowania swoich pomysłów i opinii, które znajdują następnie zastosowania we wdrażanych innowacjach rynkowych. Ponadto rosnące znaczenie konsumentów, współpracujących z firmami dzięki wykorzystaniu platform crowdsourcingowych, może wiązać się z tym, że ich zaangażowanie dotyczy nie tylko przekazywania opinii i sugestii, ale także polega na aktywnym udziale w kreowaniu konkretnego rozwiązania. Kreowaniu innowacji w konsumpcji może służyć także angażowanie konsumenta w proces innowacyjny w formie oddawania głosu na wybrane pomysły, zgłaszane przez innych uczestników platform crowdsourcingowych.

Mając na uwadze przedstawione kierunki rozwoju innowacji, należy podkreślić, że potencjał platform crowdsourcingowych w szczególności wykorzystywany jest w wartościowy sposób, gdy przekłada się to na rozwój innowacji, służący rozwiązywaniu problemów społecznych i podnoszący jakość życia konsumentów. Takie zastosowanie portali crowdsourcingowych sprawia, że nowe media stają się w większym stopniu innowacją o charakterze społecznym niż technologicznym.

Wymaga to znoszenia barier rozwoju podejścia polegającego na włączeniu konsumentów w proces kreacji oferty, w tym przede wszystkim zwiększania zaufania w relacjach między firmami a konsumentami i otwartości decydentów w różnego

typu przedsiębiorstwach na wprowadzanie zmian, których inicjatorami są konsumenci, a także podnoszenia kompetencji konsumentów, aby umożliwiały one zgłaszanie użytecznych pomysłów. Istotne jest także rozpoznawanie czynników motywujących konsumentów do udziału w projektach crowdsourcingowych.

2. Motywacje uczestników projektów crowdsourcingowych

Wśród uwarunkowań zachowań uczestników projektów crowdsourcingowych szczególną rolę pełnią procesy motywacyjne. Między wystąpieniem potrzeby a zachowaniem występuje bowiem przekształcenie jej w motywację, która inspirowuje i ukierunkowuje na działanie. Motywacja zaś pojawia się w sytuacji, w której konsument uświadamia sobie sposoby realizacji pożądanego celu (Gajewski, 1987, s. 163–164). Wiedza o procesach motywacyjnych uczestników portali crowdsourcingowych jawi się jako istotny zasób przedsiębiorstw i innych podmiotów rynku, umożliwiającą realizację z sukcesem projektów crowdsourcingowych.

W tym kontekście należy odnieść się do klasycznych klasyfikacji motywacji konsumentów. Ich analiza pozwala na stwierdzenie, że motywacje konsumentów biorących udział w projektach crowdsourcingowych mają zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny charakter. Wśród czynników stymulujących angażowanie się w działania oparte na crowdsourcingu przeważają tzw. bodźce pozytywne, gdyż relatywnie rzadko uczestnik projektu crowdsourcingowego wykonuje określone zadanie w celu uniknięcia kary czy presji otoczenia. Wśród głównych motywów korzystania przez konsumentów z portali crowdsourcingowych należy wskazać na chęć zaspokojenia potrzeby samorealizacji, bycia kreatywnym i dążenie do zwiększania satysfakcji, którą można osiągać, wykonując określone zadania w internecie. Portale crowdsourcingowe stwarzają uczestnikom wiele możliwości w zakresie wykazania się wiedzą i kreatywnością, a także umożliwiają rozwój różnego typu umiejętności. Wykonywanie powierzonych przez firmę zadań w internecie może być dla konsumenta także atrakcyjną formą spędzania wolnego czasu oraz źródłem wielu doznań i doświadczeń wynikających z zaspokajania potrzeb przynależności do grupy osób posiadających podobne pasje i zainteresowania. Oprócz wskazanych motywacji o charakterze wewnętrznym należy podkreślić, że czynnikami motywującymi do działania są również stosowane przez firmy bodźce finansowe i rzeczowe. Pobudzanie motywacji konsumentów może polegać także na odwoływaniu się do norm i wartości społecznych oraz proponowaniu takich zadań do wykonania przez

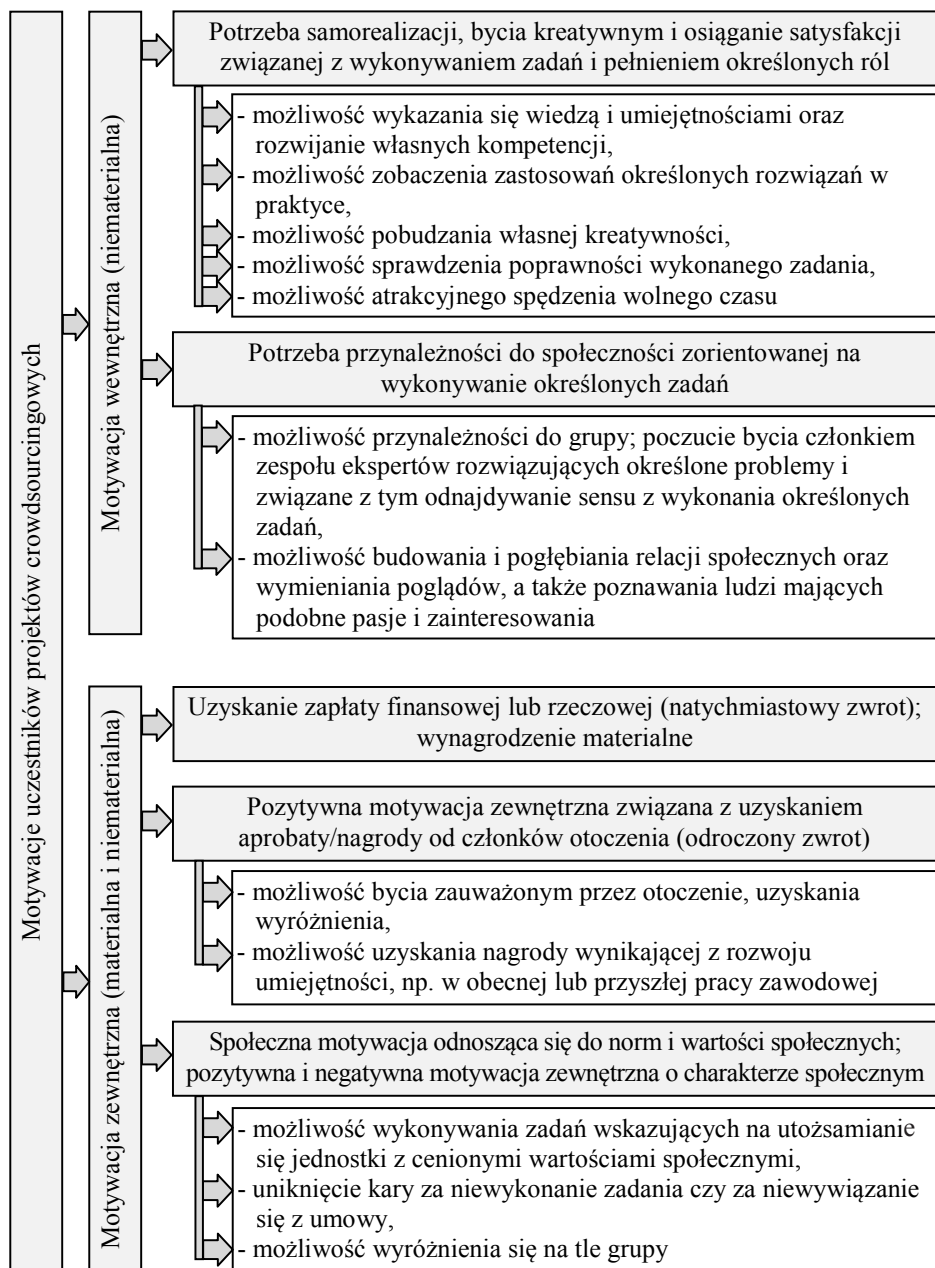
konsumentów, które pozwolą im wyróżnić się na tle grupy, zmanifestować fakt utożsamiania się z określonymi wartościami społecznymi czy też uzyskać nagrodę wynikającą z rozwoju umiejętności istotnych z punktu widzenia obecnej lub przyszłej pracy zawodowej. Główne typy motywacji konsumentów uczestniczących w projektach crowdsourcingowych przedstawiono na rysunku 1.

Z punktu widzenia wdrażania założeń nowoczesnych koncepcji marketingowych i zasad angażowania konsumentów oraz pobudzania ich innowacyjności należy podkreślić, że istotne jest takie kształtowanie zestawu korzyści możliwych do osiągnięcia w ramach realizacji projektów crowdsourcingowych, aby uruchamiać w szczególności motywacje o charakterze wewnętrznym. Oznacza to konieczność wychodzenia poza kreowanie wyłącznie więzi finansowych i takie projektowanie zadań, aby zwiększać potencjał kreacyjny konsumentów.

Do zwiększania skuteczności opartych na crowdsourcingu działań prowadzonych przez różne podmioty rynku przyczynia się:

- wybór właściwego typu działania z szerokiej gamy modeli crowdsourcingowych;
- zdefiniowanie grupy odbiorców projektu crowdsourcingowego, a także określenie jej liczebności oraz profilu demograficznego, ekonomicznego, społecznego, psychologicznego i behawioralnego;
- zaprojektowanie zestawu korzyści możliwych do osiągnięcia przez uczestników projektu crowdsourcingowego, adekwatnych z punktu widzenia ich potrzeb i motywacji;
- określenie zasad współpracy z konsumentami oraz pracownikami w ramach realizacji projektu crowdsourcingowego, a także zakresu łączenia wiedzy pracowników i konsumentów;
- wyodrębnianie etapów wykonywanych przez konsumentów zadań, niebędących pracownikami etatowymi i mających ograniczony czas, który mogą poświęcić na realizację określonych czynności w ramach projektu crowdsourcingowego;
- wyznaczenie osoby reprezentującej przedsiębiorstwo czy inny podmiot rynku, która będzie odpowiedzialna za projekt crowdsourcingowy i będzie określała kierunki rozwoju działań realizowanych przez konsumentów oraz komunikowała się z użytkownikami portalu (Krawiec, 2014, s. 15–16).

Rysunek 1. Rodzaje motywacji konsumentów uczestniczących w projektach crowdsourcingowych



Źródło: por. Kaufmann, Schulze, Veit, 2011, s. 4; Krawiec, 2014, s. 15–19.

3. Zakres wykorzystania crowdsourcingu przez przedsiębiorstwa działające na polskim rynku w świetle wyników badania kwestionariuszowego

Z punktu widzenia prowadzonych w artykule rozważań nasuwa się pytanie dotyczące tego, w jakim zakresie firmy działające na polskim rynku dostrzegają potencjał platform crowdsourcingowych i prowadzą działania pozwalające odwoływać się do kreatywności i innowacyjności konsumentów przez angażowanie ich w procesy kreowania wartości. Poszukując odpowiedzi na to pytanie, można odnieść się do wyników badania ilościowego zrealizowanego w ramach projektu *Internet w marketingu oraz zastosowanie nowych technologii w prowadzeniu współpracy firmy z klientami*. Badanie kwestionariuszowe po pilotażu zostało przeprowadzone w 2013 roku na ogólnopolskiej próbie 152 przedsiębiorstw, która obejmowała 51 firm zatrudniających do 49 pracowników, 51 firm posiadających od 50 do 200 pracowników oraz 50 firm mających powyżej 200 zatrudnionych. Badaniem zostali objęci menedżerowie odpowiedzialni za wykorzystanie internetu w marketingu lub za utrzymywanie kontaktów firmy z klientami przy wykorzystaniu nowych technologii. Komputerowo wspomagane wywiady telefoniczne zostały zrealizowane w studiu CATI instytutu badawczego ARC Rynek i Opinia w Warszawie. Numery telefonów zostały wybrane losowo z bazy przedsiębiorstw.

Wyłaniający się na podstawie zrealizowanego badania kwestionariuszowego obraz, ukazujący aktywność przedsiębiorstw w internecie i poziom wirtualizacji prowadzonych działań, pozwala na stwierdzenie, że badane podmioty funkcjonujące na rynku polskim znacznie częściej prowadzą podstawowe działania marketingowe, w których nabywca występuje w roli ich adresata, niż wykorzystują internet do angażowania odbiorców w sieciowe kreowanie wartości. Świadczy o tym m.in. to, że o ile reklamuje się w internecie prawie 80% badanych przedsiębiorstw, o tyle tylko 2% badanych firm pozyskuje pomysły od konsumentów z wykorzystaniem własnej platformy crowdsourcingowej. Ponadto należy podkreślić, że chociaż zachowania konsumentów różnicują się i podlegają indywidualizacji, to ponad połowa badanych przedsiębiorstw nie indywidualizuje komunikatów wysyłanych przez internet, a prawie 90% badanych firm nie umożliwia odbiorcom konfigurowania produktu w internecie (por. rysunek 2).

Zważywszy na procesy rozwoju nowej konsumpcji, wyrażające się między innymi jej wirtualizacją oraz zwiększającym się zakresem prosumpcji, istnieje potrzeba rozwijania w przedsiębiorstwach działających na rynku polskim zastosowań internetu i indywidualizowania działań marketingowych, a także odwoływania

się na większą skalę do potencjału kreatywnego konsumentów z zastosowaniem platform crowdsourcingowych. Istotne jest, aby tworzone przez firmy platformy crowdsourcingowe oddawały istotę *user experience*, czyli były funkcjonalne, łatwe w obsłudze oraz kształtowały pozytywne wrażenia, a także emocje (Mościchowska, Rogoś-Turek, 2015, s. 28). Wymaga to pogłębiania współpracy między działami marketingowymi i służbami informatycznymi w przedsiębiorstwach oraz wypracowywania w tym zakresie efektywnych dla firm i atrakcyjnych dla konsumentów rozwiązań, uwzględniających szerokie spektrum motywacji uczestników projektów crowdsourcingowych.

Rysunek 2. Zakres wykorzystania crowdsourcingu na tle innych działań marketingowych prowadzonych z wykorzystaniem internetu (odsetek przedsiębiorstw)

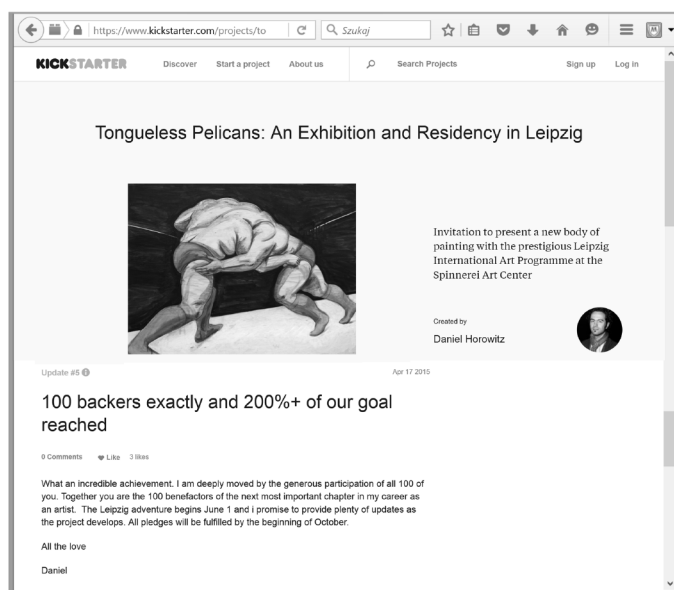


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych (CATI).

4. Crowdfunding a innowacje w konsumpcji

Innowacje w konsumpcji można rozpatrywać także przez pryzmat crowdfundingu. Istotą crowdfundingu określanego mianem finansowania społecznościowego jest pozyskiwanie funduszy od społeczności internetowej na realizację różnorodnych projektów. W definicjach crowdfundingu podkreśla się, że pozyskiwane w ten sposób środki finansowe pochodzą zazwyczaj od dużej grupy, której uczestnicy wspierają określone idee, przekazując z wykorzystaniem internetu relatywnie niewielkie kwoty (Bradford, 2012, s. 1–150; Borello, de Crescenzo, Pichler, 2015, s. 1–20; Dziuba 2015, s. 9–29). Jednocześnie należy zauważyć, że crowdfunding umożliwia pozyskiwanie informacji oraz kreowanie więzi z konsumentami współkreującymi wartość przez nowe formy interakcji.

Rysunek 3. Podstrona portalu Kickstarter, poświęcona jednemu z projektów crowdfundingowych z dziedziny sztuki – przykład *reward based crowdfunding*



Źródło: www.kickstarter.com (dostęp 15.10.2015).

O dużym potencjale tych procesów świadczy fakt, że występuje kilka odmian crowdfundingu, a w tym:

- *reward based crowdfunding*, który jest najbardziej popularnym modelem, wiążącym się z przekazywaniem użytkownikom fizycznych czy cyfrowych

nagród (mających niejednokrotnie emocjonalny wymiar) jako rewanż za dokonane wpłaty (por. rysunek 3);

- *equity based crowdfunding*, znajdujący zastosowanie przy zakładaniu firm zgodnie z modelem klubowym, holdingowym lub w drodze zbierania subskrypcji;
- *social lending*, będący pożyczką między osobami prywatnymi, działający zgodnie z mechanizmem aukcji malejącej, w której osoba starająca się o pożyczkę wybiera tego pożyczkodawcę, który oczekuje najniższego oprocentowania (Brunello, 2015, s. 40–55).

Potencjał crowdfundingu w kreowaniu innowacji wyraża się w tym, że uczestnicy mają w ten sposób możliwość wspierania wartościowych, często posiadających społeczne wymiary idei, pomysłów, a w konsekwencji przyczyniają się do ich urzeczywistnienia. O uniwersalności mechanizmów związanych z crowdfundingiem świadczy to, że znajduje on zastosowanie w wielu obszarach, m.in. w sferze muzyki, filmu, książki, gier komputerowych, mody, sportu, przedsięwzięć biznesowych czy też infrastruktury służącej poprawie jakości życia mieszkańców danego regionu. Jednocześnie można zauważyć, że wśród kierunków rozwoju zarówno crowdsourcingu, jak i crowdfundingu należy wskazać na powstawanie nowych modeli opartych na społecznościach zogniskowanych wokół danego tematu bądź terytorium.

Podsumowanie

Ewolucji ram konceptualnych marketingu towarzyszy zmiana postrzegania roli klienta w procesach wymiany, który przestaje być traktowany w kategoriach konsumenta opisywanego prostymi zmiennymi demograficznymi, a staje się współkreatorem wartości. Zmiana spojrzenia na konsumenta wywołana jest w dużym stopniu rozwojem interaktywnych technologii i zwiększającym się zakresem ich zastosowań w marketingu. Konsekwencją tych procesów jest zanikanie tradycyjnego podziału podmiotów rynku na przedsiębiorstwa odpowiedzialne za procesy kreacji wartości oraz klientów występujących tylko w roli pasywnych odbiorców działań marketingowych (Vescovi, Gazzola, Checchinato, 2010, s. 41–57).

Jednocześnie należy zauważyć, że zarządzanie platformami crowdsourcingowymi i crowdfundingowymi, stwarzającymi ich użytkownikom możliwość aktywnego udziału w kreowaniu innowacji, wymaga wdrażania założeń marketingu, w tym przyjmowania charakterystycznej dla koncepcji marketingu strategicznego długo-

fałowej perspektywy oraz dokonywania wyboru grup docelowych. Ponadto sukces w realizacji projektów opartych na zbiorowej mądrości i hojności internautów zależy zgodnie z założeniami marketingu relacji od umiejętnego tworzenia i pogłębiania więzi z aktywnymi konsumentami odczuwającymi potrzebę współpracy z firmami. Bardzo istotne jest także to, aby udział w projektach crowdsourcingowych i crowdfundingowych stanowił źródło pozytywnych doznań oraz doświadczeń, a także przyczyniał się do zwiększenia potencjału kreatywnego konsumentów.

Literatura

- Borello, G., de Crescenzo, V., Pichler, F. (2015). The Funding Gap and The Role of Financial Return. Crowdfunding: Some Evidence From European Platforms. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 20, 1, 1–20.
- Bradford, C.S. (2012). Crowdfunding and the Federal Securities Laws. *Columbia Business Law Review*, 1, 1–150.
- Brunello, A. (2015). *Crowdfunding*. Warszawa: CeDeWu.
- Buganza, T., Verganti, R. (2009). Open Innovation Process to Inbound Knowledge: Collaboration with Universities in Four Leading Firms. *European Journal of Innovation Management*, 12, 3, 306–325.
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Dąbrowska, A., Byłok, F., Janoś-Kresło, M., Kielczewski, D., Ozimek, I. (2015). *Kompetencje konsumentów – innowacyjne zachowania – zrównoważona konsumpcja*. Warszawa: PWE.
- Dziuba, D.T. (2015). *Ekonomika crowdfundingu. Zarys problematyki badawczej*. Warszawa: Difin.
- Gajewski, S. (1987). *Hierarchia i intensywność potrzeb konsumpcyjnych gospodarstw domowych. Determinanty, zróżnicowania i mechanizmy rozwoju*. Acta Universitatis Lodziensis. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- <http://www.kickstarter.com>.
- Kaufmann, N., Schulze, T., Veit, D. (2011). *More than Fun and Money. Worker Motivation in Crowdsourcing. A Study on Mechanical Turk*. AMCIS 2011 Proceedings – All Submissions. Paper 340.
- Krawiec, W. (2014). Crowdsourcing – czynniki motywujące tłum do działania, *Marketing i Rynek*, 4, 14–21.
- Malinowski, B.F., Giełzak, M. (2015). *Crowdfunding. Zrealizuj swój pomysł ze wsparciem cyfrowego tłumu*. Gliwice: Helion.
- Mazurek-Łopacińska, K. (2015). Innowacje społeczne w kontekście ekonomii społecznej. *Marketing i Rynek*, 8 [płyta CD], 407–417.

- Mościchowska, I., Rogoś-Turek, B. (2015). *Badania jako podstawa projektowania user experience*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Olejniczuk-Merta, A. (2014). *Rozwój innowacji społecznych a badania marketingowe* (s. 22–30). W: K. Mazurek-Lopacińska, M. Sobocińska (red.), *Badania marketingowe – nowe podejścia oraz metody na współczesnym rynku*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 336. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Pourbaix de, P. (2015). Otwarte innowacje a kształtowanie relacji z nabywcą. *Konsumpcja i Rozwój*, 4/13, 40–50.
- Rok, B. (2014). *Spółeczna innowacyjność biznesu – wymiar społeczny* (s. 52–67). W: A. Olejniczuk-Merta (red.), *Innowacje społeczne od idei do upowszechniania efektu*. Warszawa: Instytut Badań Rynku Konsumpcji i Koniunktur.
- Vescovi, T., Gazzola, P., Checchinato, F. (2010). Invading Customers. New Market Relationships. *Journal of Marketing Trend*, 1, 41–57.

CROWDSOURCING AND CROWDFUNDING IN CREATING INNOVATION IN CONSUMPTION

Abstract

Changes conditioning the emergence of new business models and strategies of various market entities are associated with growing consumer activity and the increasing range of innovative behaviour in terms of consumption, as well as the evolution of innovation. Creating innovation becomes linked with the development of so-called new consumption including its virtualization and presumption. This is accompanied by the development of crowdsourcing and crowdfunding platforms. This article aims to show the potential of crowdsourcing and crowdfunding from the standpoint of creating innovation processes in consumption. Considerations in the article are carried out in the context of the directions of crowdsourcing development, as well as the principles of consumer involvement in the development processes of innovation and enhance their creative potential. The attention was devoted to crowdfunding understood not only in terms of collecting funds, but also receiving information, promotion, and building relationships with consumers.

Translated by Krystyna Mazurek-Lopacińska and Magdalena Sobocińska

Keywords: crowdsourcing, crowdfunding, internet, consumption, innovation

JEL Codes : D1, E2, M3



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-18

Maciej Mikucki*

NOWE MODELE KONKUROWANIA NA RYNKU FARMACEUTYCZNYM NA PRZYKŁADZIE PROJEKTU PGT HEALTHCARE

STRESZCZENIE

Pojęcie modeli biznesowych, mimo że ma długą historię, zostało spopularyzowane wraz z rozwojem internetu i firm internetowych. To właśnie w sferze modeli biznesowych dostrzega się często główne źródło przewagi konkurencyjnej w tak dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym. Celem artykułu jest identyfikacja nowych metod konkurowania na współczesnym rynku na podstawie analizy studium przypadku PGT Healthcare. Alians strategiczny stworzony przez firmy TEVA i Procter & Gamble jest unikalną w skali świata formułą organizacyjną i wartym uwagi sposobem na budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na know-how partnerów.

Słowa kluczowe: model biznesowy, przewaga konkurencyjna, otwarte modele konkurowania, alians strategiczny

Wprowadzenie

W środowisku współczesnych przedsiębiorców panuje przekonanie, że obecnie największa rezerwa na budowanie przewagi konkurencyjnej znajduje się w sferze modeli biznesowych (Gassmann, Frankerberger, Csik, 2014, s. 4). Do tego, że o nowych modelach biznesowych mówi się tak wiele, niewątpliwie przyczyniła się rewolucja technologiczna. Powszechny dostęp do internetu, nieograniczony wręcz dostęp do informacji, szybkość komunikowania, mobilność, innowacyjne rozwiązania w zakresie

* Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Zarządzania i Finansów, adres e-mail: mmikucki@op.pl

zaspokajania potrzeb, powstawanie internetowych społeczności – to tylko przykładowe elementy, które złożyły się na ogromną zmianę, która dokonała się na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat. Liczne innowacje o charakterze nieciągłym (Chrsitensen, 2004), w szczególności w sferze technologii, przyczyniły się także do poważnych zmian w zachowaniach nabywców. Sukces wielu nowych i nieznanych dotąd firm – głównie z branży nowych technologii, ale nie tylko – stał się kluczowym dowodem na to, że dotychczasowe reguły rynkowej gry nie są święte i nie będą obowiązywać wiecznie. Pokazał też, że każda organizacja ma potencjał, by zmieniać obowiązujące zasady i zmieniać status quo.

Celem artykułu jest identyfikacja nowych metod konkurowania na współczesnym rynku na podstawie analizy studium przypadku PGT Healthcare (alianś strategiczny Procter & Gamble oraz firmy farmaceutycznej Teva). Podstawą empiryczną jest wskazane wcześniej przedsięwzięcie rynkowe, które wciąż stanowi ewenement nie tylko w Polsce, ale także na rynku światowym.

1. Nowe formy i modele konkurowania w biznesie

Jednym z najpowszechniej znanych klasycznych modeli związanych ze strategią i przewagą konkurencyjną jest model Portera (2004). Wyróżnił on 3 podstawowe strategie (tzw. strategie generyczne): przywództwo kosztowe, wyróżnienie i koncentrację. W pierwszym przypadku organizacja buduje swoją przewagę na atrakcyjnej w porównaniu do konkurentów cenie produktów. W drugim przewaga opiera się na oferowaniu klientom unikalnej wartości, której nie są w stanie zapewnić inni gracze na rynku. W trzecim przypadku natomiast przewaga opiera się na specjalizacji na bardzo ściśle określonym, niszowym segmencie rynku.

Choć ta klasyczna kategoryzacja jest bardzo uniwersalna i z pewnością dałoby się obronić pogląd, że jest też ponadczasowa, nie brakuje jej innych wyjaśnień w postaci nowoczesnych teorii na temat źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Wśród nich prym wiodą koncepcje, w których zwraca się uwagę na rolę, jaką w budowaniu przewagi konkurencyjnej odgrywają zasoby i kompetencje. Szczególnie warte uwagi jest podejście zaproponowane przez Parahalda i Hamela (1990, s. 79).

Aby zdobyć przewagę na rynku, firmy powinny organizować swoją pracę właśnie wokół kluczowych kompetencji (Day, Wensley, 1988). Po pierwsze – muszą je właściwie zidentyfikować. Kompetencje kluczowe powinny spełniać trzy kryte-

ria: zapewniać firmie dostęp do różnorodnych rynków, wzmacniać korzyści klienta związane z korzystaniem z produktu i być trudne do skopiowania przez konkurentów. Po drugie – powinny przeorganizować się w taki sposób, aby były zdolne uczyć się dzięki sojuszom z innymi, a także koncentrować się na wewnętrznym rozwoju.

Zdolność organizacji do uczenia się ma niewątpliwe znaczenie we współczesnym środowisku biznesowym, w którym codziennością są takie zjawiska, jak komodyzacja produktów i usług, radykalne innowacje czy powstawanie nowych przestrzeni rynkowych. W takich warunkach kluczową kompetencją staje się umiejętność myślenia w sposób kreatywny i twórczy, także o sposobach, w jaki można konkurować z innymi graczami na rynku (Cravens, Piercy, 2013, s. 37). Poszukiwanie nowych, niezagospodarowanych przestrzeni rynkowych zgodnie z tzw. strategią błękitnego oceanu (Chan, Mauborgne, 2005), tworzenie nowych modeli biznesowych (Gassmann, Frankerberger, Csik, 2014) – to tylko przykłady dróg, jakimi podążać mogą i często podążają organizacje. W takim ujęciu przewaga konkurencyjna staje się dziś czymś wymykającym się kategoryzacji i przestaje być zamkniętym zestawem opcji strategicznych. Z obserwacji współczesnych organizacji można wysnuć wskazówkę, że biznes przede wszystkim powinno się dziś robić w taki sposób, w jaki nikt jeszcze dotąd tego nie robił.

Tak jak wspomniano we wstępie, w środowisku współczesnych praktyków biznesu istnieje przekonanie, że największe możliwości w zakresie uzyskania przewagi konkurencyjnej dają dziś modele biznesowe (Gassmann, Frankerberger, Csik, 2014). Po części popularność pojęcia model biznesowy wynika z mody – określenie to było chętnie używane w latach 90. przez przedsiębiorców, którzy chcieli zaakcentować w ten sposób niezwykle szanse rozwoju, jakie stały przed tzw. dotcomami. Szybko jednak okazało się, że zakładane na potęgę internetowe firmy upadały, jeśli w istocie nie stał za nimi dobry koncept i efektywny model biznesowy. Oba te pojęcia są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie się uzupełniają. Koncept oznacza pomysł na biznes, a model biznesowy – sposób, w jaki biznes ten będzie funkcjonował (Kozielski, 2012, s. 88). Mimo że dobry koncept i model nie były mocną stroną dotcomów w latach 90., nie ulega wątpliwości, że rozwój internetu bardzo wzbogacił możliwości przedsiębiorców w zakresie tworzenia innowacyjnych modeli biznesowych.

Model biznesowy określa przede wszystkim to, w jaki sposób firma będzie zarabiał pieniądze. Jednak żeby zarabiać, nie wystarczy wskazać jedynie źródeł przychodów. Należy także określić działania, funkcje i procesy, które muszą być zrealizowane, aby w istocie źródła te przynosiły firmie zyski. Według jednej z naj-

ciekawszych propozycji ostatnich lat, której autorami są A. Osterwalder i Y. Pigneur (2012, s. 20–23), aby opisać model biznesowy, wystarczy określenie 9 najistotniejszych elementów. Są to: segmenty klientów, propozycja wartości, kanały, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy i struktura kosztów.

Choć Osterwalder i Pigneur wymieniają kilka najpopularniejszych typów modeli biznesowych, najciekawszy z punktu widzenia współczesnych realiów rynkowych wydaje się tzw. otwarty model biznesowy. Sprawdza się on w środowisku, w którym mamy do czynienia z dużym rozproszeniem informacji, i zakłada, że organizacje mogą korzystać z wiedzy zewnętrznych podmiotów, a także spieniężać swoją własność intelektualną przez udostępnianie jej innym podmiotom. Dzięki otwartym modelom biznesowym firma ma szansę tworzyć wartość na drodze współpracy z zewnętrznymi partnerami. Otwarte modele biznesowe można podzielić na modele typu „z zewnątrz do środka”, w których firmy wykorzystują pomysły płynące z zewnątrz, oraz modele typu „ze środka na zewnątrz”, polegające na przekazywaniu własnych pomysłów zewnętrznym podmiotom. Zdaniem Chesbrougha (2006, s. 2–3) siłą otwartych modeli jest przede wszystkim tworzenie wartości przez generowanie znacznie większej liczby pomysłów dzięki korzystaniu z zewnętrznych zasobów.

Jednym z przytaczanych przez autorów przykładów otwartego modelu biznesowego jest przypadek Procter & Gamble. Prezes zarządu (*Chief Executive Officer* – CEO) tej firmy A. Afley zdecydował się na wdrożenie modelu zakładającego, że aż połowa nowatorskich rozwiązań dotyczących marek będzie wynikiem współpracy z zewnętrznymi partnerami. W kilka lat firma przekroczyła ten cel, a produktywność wzrosła o 85% przy zachowaniu podobnych wydatków na działalność rozwojową (Osterwalder i Pigneur, 2012, s. 112–129).

Mówiąc zatem o rezerwie na budowanie przewagi konkurencyjnej w sferze modeli biznesowych, można przyjąć, że największe możliwości w tym zakresie dają właśnie otwarte modele, które przyczyniają się do owego „otwarcia się” organizacji na wszystko, co nowe. Takie podejście wymaga od organizacji uważności i ciekawości zewnętrznego świata oraz poszukiwania nowych dróg. Jeśli zatem przyjąć, że kluczową kompetencją każdej organizacji jest zdolność uczenia się, otwarte modele biznesowe z pewnością sprzyjają jej rozwojowi.

2. Poszukiwanie nowych form konkurowania na przykładzie *joint venture* PGT Healthcare

Teva Pharmaceuticals jest jednym z największych graczy na światowym rynku farmaceutycznym. W ciągu ostatnich stu lat przeobraziła się z niewielkiej spółki, założonej przez trzech przedsiębiorców z Jerozolimy, w globalne przedsiębiorstwo. Dziś Teva obecna jest w 60 krajach świata i zatrudnia 46 000 pracowników. W 2012 roku przychody koncernu przekroczyły 20 mld dolarów.

Do obecnej pozycji Teva Pharmaceuticals doszła, realizując przez ostatnie kilkadziesiąt lat strategię rozwoju poprzez fuzje oraz przejęcia. Mając takie doświadczenie w zakresie fuzji i przejęć, firma do perfekcji opanowała procesy szybkiej i sprawnej integracji przedsiębiorstw. Celem było z jednej strony sukcesywne powiększanie udziału w rynku, z drugiej – optymalizacja kosztów i podniesienie ogólnej efektywności całego biznesu.

Nie istnieje uniwersalna strategia ani też uniwersalny model biznesowy, który zapewniałby firmie rozwój niezależnie od zewnętrznych okoliczności. Wyzwania rynkowe początku XXI wieku niewątpliwie były dla Tevy czasem próby i sprawdzianu. Analizy wskazywały, że dotychczasowy model działania stracił swój potencjał i nie był w stanie zapewnić firmie rozwoju na satysfakcjonującym poziomie. Siłą rzeczy zarząd firmy zaczął poszukiwać nowych możliwości.

Ciekawą perspektywą był rynek OTC, czyli rynek leków dostępnych bez recepty. Badania wskazywały na wyraźny trend rosnący. Teva, choć specjalizowała się głównie w produkcji i sprzedaży leków recepturowych, w wyniku licznych przejęć i fuzji posiadała w swoim portfolio także farmaceutyki z kategorii OTC. Jedyne, czego jej brakowało, to doświadczenie typowe dla rynku konsumenckiego. Rynek OTC od pozostałych segmentów w branży farmaceutycznej odróżniało przede wszystkim to, że tu decyzję o zakupie podejmował klient. Teva świetnie radziła sobie w świecie lekarzy i farmaceutów, ale nie miała doświadczenia w zakresie budowania relacji z końcowym użytkownikiem swoich produktów.

Tym razem za najlepszą drogę rozwoju uznano nie kolejne przejęcie bądź fuzję, ale ścisłą współpracę z partnerem z zupełnie innej branży. W 2011 roku Teva Pharmaceuticals podpisała umowę o współpracy z Procter & Gamble. Obie firmy, jako równorzędni partnerzy, utworzyli *joint venture*, w którym 49% udziałów objęła Teva, a 51% – Procter & Gamble.

Wchodzenie w związki z innymi podmiotami jest jednym ze sposobów rozwoju organizacji. Mogą przybierać one różną formę – od kooperacyjnych po koncentracyj-

ne. Teva dotychczas wchodziła w związki oznaczające koncentrację i integrację. Tym razem zdecydowała się na zmianę modelu i postawiła na kooperację. Utworzenie *joint venture* oznaczało de facto powołanie do życia nowego modelu biznesowego – współpraca pomiędzy obiema firmami była pierwszą tego typu inicjatywą na tak dużą skalę zarówno w branży farmaceutycznej, jak i w sektorze FMCG.

3. Przewaga oparta na kluczowych zasobach i kluczowych kompetencjach

Współpracę opartą na modelu *joint venture* zazwyczaj podejmują firmy z różnych branż, które mają jednak pewne wspólne cele i interesy. Wśród korzyści z zawarcia takiego aliansu wymienić można: otwarcie szans wejścia na nowe rynki lub poszerzenie dotychczasowych rynków, dywersyfikację ryzyka, wymianę technologii i wiedzy pomiędzy partnerami, a także uzyskanie efektu synergii wzajemnej współpracy.

Synergia kreuje prawdziwą wartość tylko wtedy, gdy jest powiązana z wiedzą. Tak naprawdę przy zawieraniu wszelkiego rodzaju sojuszy bądź współpracy nie chodzi ani o redukcję kosztów, dublujących się stanowisk, działań czy produktów. Kluczowe jest doprowadzenie do sytuacji, kiedy mocne strony jednej organizacji redukują słabości drugiej i odwrotnie (Aniszewska, 2007). I takie z pewnością założenia przyświecały stworzeniu *joint venture* Tevy oraz Procter & Gamble.

Obie firmy na pewno wiele łączyło. Przede wszystkim – wspólny cel. Teva chciała mocniej wejść na światowy rynek OTC, podobnie zresztą jak Procter & Gamble. Obie firmy były liderami w swoich branżach i miały aspiracje do dalszego rozwoju. Łączyło je ukierunkowanie na jakość i innowacyjność, ale też na współpracę i wysokie standardy etyczne. Nie brakowało jednak także różnic pomiędzy partnerami. Procter & Gamble wyróżniała uporządkowana struktura i procesy, szczególnie w zakresie planowania. Firma ta doskonale opanowała prowadzenie działań marketingowych zarówno w skali globalnej, jak i lokalnej, a także posiadała unikalne doświadczenie w zdobywaniu wiedzy o kliencie. Teva z kolei była ekspertem w branży farmaceutycznej: od osiągnięć w zakresie badań laboratoryjnych i rozwoju po cenny know-how w zakresie choćby rygorystycznych regulacji prawnych, jakim podlega obrót lekami. Firma dysponowała licznymi zakładami produkcji leków zlokalizowanymi w różnych częściach świata. Jej mocną stroną była zdolność optymalizowania kosztów przy zachowaniu najwyższych standardów jakości. Tewę wyróżniała też elastyczność, w efekcie czego była niezwykle szybka i sprawna w działaniu.

Sukces *joint venture* miał być pochodną kombinacji mocnych stron każdej z dwóch firm. Współpraca miała też pomóc w przezwyciężeniu ich słabych stron. Procter & Gamble w wielu krajach nie był jeszcze obecny na rynku OTC, więc wsparcie partnera takiego jak Teva dawało mu znacznie lepszą pozycję wyjściową. Z kolei Teva, mimo że dysponowała szerokim portfolio w segmencie leków OTC i sprzedawała je na wielu rynkach, mierzyła się z bolączką, jaką było rozdrobnienie i nieuporządkowanie portfela tych produktów. Drugą słabością był brak zorientowania na końcowego użytkownika strategii marketingowej dla brandów OTC.

Podpisana w 2011 roku umowa o podjęciu współpracy między firmami w ramach *joint venture* została zawarta na okres 7 lat. W 2015 roku wyniki finansowe PGT Healthcare i zwrot z poczynionych inwestycji były na tyle satysfakcjonujące dla obu udziałowców, że zarządy Tevy i Procter & Gamble otwarcie deklarowały chęć kontynuowania tego przedsięwzięcia.

Fundamentem sukcesu *joint venture* było połączenie kluczowych zasobów i kluczowych kompetencji obu stron. W obu firmach od początku dominowało przekonanie, że osiągnięcie celów finansowych będzie możliwe tylko dzięki synergii wiedzy. Ta świadomość ukierunkowała większość działań na obszary związane z komunikacją i zarządzaniem wiedzą. W efekcie to właśnie synergia wiedzy stała się przewagą konkurencyjną PGT Healthcare.

Stworzona formuła współpracy, mimo że oparta na szeroko znanej idei wspólnego przedsięwzięcia, wykreowała jednocześnie nową formę organizacyjną, dzięki której uzyskano unikalną formułę konkurowania. PGT Healthcare nie ma swojego zarządu w skali globalnej. Za operacje na różnych rynkach odpowiadają połączone zespoły Tevy i P&G, ze wskazanym jednoosobowym liderem. Przyjęta formuła organizacyjna umożliwiła wymianę wiedzy o rynku i klientach. Opracowany model biznesowy z jednej strony pozwolił P&G zyskać wiedzę na temat rynku farmaceutycznego, dzięki czemu odnotowano znaczny wzrost sprzedaży flagowego produktu P&G – Vicks. Teva zaś dzięki know-how P&G na temat rynku FMCG z sukcesem zaczęła go wykorzystywać na rynku leków bez recepty OTC. Stworzona formuła konkurowania miała cechy otwartego modelu biznesowego, a jednocześnie zahaczała o tradycyjny, porterowski sposób konkurowania.

Podsumowanie

Efektem, który zazwyczaj chcą osiągnąć przedsiębiorstwa podejmujące współpracę, jest wspomniany tzw. efekt synergii. Kluczem do sukcesu w tym zakresie jest właściwe zarządzanie wiedzą, ponieważ synergia to coś więcej niż tylko połączenie materialnych i niematerialnych zasobów wchodzących w alians organizacji. To coś w rodzaju „nadwyżki”, która rodzi się w wyniku ich wzajemnego oddziaływania. Dlatego też we różnego rodzaju aliansach kluczową rolę odgrywa zarządzanie wszystkimi systemami wymiany informacji pomiędzy pracownikami i jednostkami łączących się organizacji. Nie zawsze się to udaje, a częstą przyczyną porażki okazuje się zbyt duża koncentracja na potencjalnych zyskach, a zbyt mała na procesie uczenia się w organizacji.

Poszukiwanie nowych przestrzeni rynkowych, nowych źródeł przewagi konkurencyjnej i innowacyjnych modeli biznesowych wymaga od organizacji, aby nieustannie rozwijały swoją kluczową kompetencję, jaką jest zdolność uczenia się. Otwarte modele biznesowe dodatkowo poszerzają możliwości przedsiębiorstw w tym zakresie, wskazując, że liczba źródeł, z których firma może czerpać, jest tak naprawdę nieograniczona. Jak pokazuje praktyka, warto z nich korzystać, ponieważ w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym właściwie zarządzana wiedza jest dla organizacji szansą nie tylko na szybką adaptację do nowych warunków, ale również na to, by samemu podyktować innym nowe reguły rynkowej gry.

Literatura

- Aniszewska, G. (2007), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Chan Kim W., Mauborgne R., (2005). *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C.M. (2004). *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cravens, D.W., Piercy, N.F. (2013), *Strategic Marketing*. New York: McGraw Hill.
- Day, G.S., Wensley, R. (1998). Assessing advantage – a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator*. New York: FT Publishing.

- Kozielski, R. (2012). *Biznes nowych możliwości. Czterolistna koniczyna – nowy paradygmat biznesu*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Porter, M. (2004). *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68.

NEW MODELS OF COMPETING ON THE PHARMACEUTICAL MARKET BASED ON THE PGT HEALTHCARE PROJECT

Abstract

The issue of this business model has a long story. Popularization was possible due to development of the Internet and dotcoms. In the contemporary environment, business models are perceived as a key source of competitive advantage. Based on the case study (PGT Healthcare) the paper is aimed at the identification of new methods of competing on the market. Strategic alliance was unique worldwide and a new form of organization as well as way of building competitive advantage were built based on both parties know-how.

Translated by Maciej Mikucki

Keywords: Business model, competitive advantage, open business model, strategic alliance

JEL Codes: M10



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-19

Barbara Mróz-Gorgoń*
Grzegorz Szymański**

E-REKLAMA I MARKETINGOWE WYKORZYSTANIE WYSZUKIWAREK INTERNETOWYCH – PRZEGLĄD ISTNIEJĄCYCH FORM I POJĘĆ

STRESZCZENIE

W dobie turbulentnego otoczenia rynkowego i wzmożonej konkurencyjności jednym z podstawowych źródeł tworzenia przewagi konkurencyjnej jest kreowanie określonego wizerunku danego przedsiębiorstwa i/lub marki. „Rewolucja internetowa” wpłynęła znacząco na zachowanie dzisiejszych konsumentów, co spowodowało przeniesienie aktywności związanych z komunikacją marketingową do świata wirtualnego. Ta nowa rzeczywistość, oferująca zupełnie nowe możliwości (np. w kontekście interaktywności z konsumentem) doprowadziła do rozwoju nowych form reklamy, wśród których SEM, a w tym SEO + PPC, stanowią istotny czynnik komunikacji marketingowej. Celem niniejszego artykułu, który wpisuje się w nurt przeglądowy, jest uporządkowanie i przegląd pojęć związanych z reklamą on-line, ze szczególnym uwzględnieniem reklamy w wyszukiwarkach internetowych oraz wskazanie na podobieństwa i różnice w definiowaniu pojęć z zakresu SEM, co może mieć znaczenie praktyczne dla prowadzonych analiz i interpretacji wyników danych wtórnych ze wskazanego zakresu. Artykuł powstał na podstawie studiów literatury zagranicznej i polskiej, jak również na podstawie obserwacji własnych autorów.

Słowa kluczowe: e-reklama, SEO, SEM, PPC

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, adres e-mail: barbara.mroz-gorgon@ue.wroc.pl.

** Politechnika Łódzka, adres e-mail: grzegorz.szymanski@p.lodz.pl.

Wprowadzenie

W dobie turbulentnego otoczenia rynkowego i wzmożonej konkurencyjności jednym z podstawowych źródeł tworzenia przewagi konkurencyjnej jest kreowanie określonego wizerunku danego przedsiębiorstwa i/lub marki, co stanowi z kolei jeden z głównych celów promocyjnych, natomiast medium internetu coraz bardziej zwiększa swoje znaczenie jako kanał komunikacji marketingowej. Popularyzację reklamy internetowej determinują jej podstawowe zalety, wśród których można wyróżnić: interaktywność, globalny zasięg, możliwość personalizacji przekazów oraz mierzalność i różnorodność form. Najczęściej spotykany podział e-reklamy klasyfikuje SEM, display, ogłoszenia, mailing oraz inne innowacyjne rozwiązania. Reklamą prowadzoną za pomocą narzędzia w postaci wyszukiwarek internetowych jest SEM. Jednak interpretacja akronimu SEM nie jest jednoznaczna, co w znaczący sposób wpływa na wnioskowanie oraz ocenę wskaźników efektywności.

Celem artykułu, który wpisuje się w nurt przeglądowy, jest przedstawienie roli reklamy internetowej, jak również analiza, przegląd i uporządkowanie pojęć związanych z reklamą on-line, ze szczególnym uwzględnieniem reklamy w wyszukiwarkach internetowych oraz wskazanie na podobieństwa i różnice w definiowaniu pojęć z zakresu SEM, co może mieć znaczenie praktyczne dla prowadzonych analiz i interpretacji wyników danych wtórnych ze wskazanego zakresu. Artykuł powstał na podstawie studiów literatury zagranicznej i polskiej, jak również na podstawie obserwacji własnych autorów.

1. E-reklama

Zachowanie dzisiejszych konsumentów uległo diametralnej zmianie po tzw. rewolucji internetowej, która zaowocowała przeniesieniem aktywności związanych z komunikacją marketingową do świata wirtualnego. Otoczenie komunikacji marketingowej ulega dziś wielkim zmianom, a zmiany te zachodzą w niespotykanym do tej pory tempie. Ta nowa rzeczywistość, oferująca zupełnie nowe możliwości (np. w kontekście interaktywności z konsumentem) doprowadziła do rozwoju nowych form reklamy, których innowacyjność nie przejawia się jedynie w nowoczesnej formie promocji, ale także w sposobie dotarcia do klientów (np. poprzez systemy Marketing Automation).

Klasyczna reklama różni się od reklamy internetowej, co wynika z odmienności medium, jaką jest sieć internetowa, która stanowi jednocześnie formę komunikacji bezpośredniej oraz medium masowe. Za pomocą internetu można tworzyć informację skierowaną zarówno do masowego odbiorcy, jak i do indywidualnego użytkownika, a także opartą na bezpośrednim kontakcie. Geneza reklamy internetowej sięga października 1994 roku, kiedy to w magazynie internetowym „HotWired” pojawił się pierwszy pasek reklamowy, nazwany później banerem. Owe banery w latach 90. stały się synonimem reklamy internetowej i były swoistym odpowiednikiem tradycyjnych form reklamy, zaczerpniętym z prasy drukowanej. Tak jak w przypadku gazet, budowały one jedynie świadomość istnienia danego produktu wśród użytkowników, ale nie angażowały jeszcze konsumentów do interakcji. Taka forma reklamy utrzymywała się kilka lat. Statyczne paski reklamowe niczym nieróżniące się od ogłoszeń w prasie zostały zastąpione przez animacje, które okazały się o wiele bardziej skuteczną formą reklamy. Animacja ma dużą większą pojemność treściową i pozwala jednocześnie bardziej zaangażować potencjalnego konsumenta.

Współcześnie reklama w internecie przybiera bardzo zróżnicowane formy – zależnie od dostępu do technologii i pomysłów kreatywnych, a także od możliwości (czyli głównie przepustowości informacyjnej sieci) (Habryń, 2002, s. 287). Do najważniejszych i najbardziej popularnych obecnie form reklamowych i quasi-reklamowych pojawiających się on-line można zaliczyć:

- e-mailing,
- display, czyli reklama bannerowa, reklama wideo i wszelkie formy graficznej e-reklamy,
- serwisy ogłoszeniowe,
- advergaming, czyli gry i zabawy reklamowe,
- social media marketing,
- reklamę w wyszukiwarkach.

W literaturze marketingowej można odnaleźć wiele dowodów na to, w jaki sposób reklama on-line wpływa na konsumentów, poza tradycyjnymi efektami oddziaływania na ich preferencje. Jak stwierdzają Dib i Alhaddad (2015, s. 118), kanały on-line w sposób szczególny i istotny wpływają na zmianę świadomości konsumentów na temat produktów. Ta świadomość z kolei determinuje decyzje konsumenta; spośród dużej liczby produktów na rynku w momencie dokonywania wyboru konsumenci są świadomi istnienia tylko kilku z nich.

Calder, Malthouse, Schaedel (2009, s. 325) wyłonili w swych badaniach 8 czynników – doświadczanych przez użytkowników internetu (konsumentów) wpływa-

jących na zaangażowanie i odbiór reklamy on-line. Są to: stymulacja i inspiracja; nawiązywanie więzi społecznych; dostępność w wybranym przez użytkownika czasie; obywatelska świadomość, samoocena; przyjemność; użyteczność; uczestniczenie w społeczności; wspólnota. Dowiedziono, że media internetowe i zamieszczane w nich reklamy wywołują odrębną formę zaangażowania, które ma własny wpływ na efektywność reklamy (Calder, Malthouse, Schaedel, 2009, s. 329–330).

2. Reklama w wyszukiwarkach

Współcześnie SEM (*Search Engine Marketing*) definiowany jest bardzo różnorodnie, jedno z bardziej ogólnych podejść wskazuje na działania, których celem jest poprawa widoczności strony internetowej w wynikach wyszukiwania SERP (*Search Engine Result Pages*). Bardziej drobiazgowa definicja zakłada, że działania SEM nie można utożsamiać z samym mechanizmem SEO (*Search Engine Optimization*), ponieważ zawiera także system Pay Per Click oraz reklamę (Ledford, 2009, s. 16). Odmienne trendy wskazują inne opracowania, w których SEM definiowane jest jako płatna reklama w wyszukiwarkach (Biały, 2010); takie podejście mają także Grappone i Couzin (2010, s. 80), którzy definiują SEM jako pozyskiwanie płatnych odnośników.

Arbitralne stanowisko kształtuje King, uznając SEM jako proces marketingowy wykorzystujący techniki SEO oraz reklamę PPC do zwiększenia popularności strony internetowej (King, 2008). Popularny wzór $SEM = SEO + PPC$ uznają jako słuszny także Charleton i Barry (2007) oraz Michael i Salter (2007), a także wielu innych autorów (Quinton, Khan, 2009, s. 111; Singh, Sharma, Singh, 2011, s. 2; Modrzewski, 2008, s. 35). Takie stanowisko wyodrębnia podział działań marketingowych w wyszukiwarkach na formę płatną oraz darmową lub – według innej klasyfikacji – na wyniki organiczne oraz komercyjne. Znacznie szersza definicja SEM określa czynności poprawiające widoczność strony w wynikach wyszukiwania przez zastosowanie SEO, opłacania miejsc, płatnego inkludowania oraz reklamy kontekstowej (Sathitwitayakul, Prasongsukarn, 2011, s. 15). Poprzez system opłacania miejsc (*paid placement*) w wyszukiwarce autorzy identyfikują go jako jeden z rodzajów PPC, polegający na opłacaniu miejsc reklamowych, np. w Google Adwords. Zbliżone znaczenie sformułował Reed (2011, s. 64), dzieląc działania SEM na trzy grupy: SEO, PPC oraz pozyskiwanie linków przychodzących. Natomiast zupełnie inne podejście kreuje Work (2008, s. 4), utożsamiając SEM z klasyczną płatną formą PPC, którą

z kolei jednoznacznie identyfikuje z *paid search*. Natomiast najbardziej uniwersalna i ogólna definicja przyjmuje za SEM wszystkie działania związane zarówno z organicznymi, jak i płatnymi formami reklamy w wyszukiwarkach (Moran, Hunt, 2015, s. 10).

Techniki SEO istnieją także na wielu płaszczyznach definiowania, a najpopularniejsze podejście wyróżnia dwie koncepcje. Pierwsza skupia się na działaniach wyłącznie optymalizacji strony internetowej (on-page), druga natomiast ma znacznie szersze ujęcie, włączając wszelkie zewnętrzne czynności i narzędzia pozwalające na zwiększenie pozycji strony w SERP (off-page), gdzie głównym działaniem jest kreowanie linków z zewnątrz (link building) (Jones, 2010, s. 36, 34). W pierwszym podejściu SEO charakteryzuje manipulacje i zmiany wyłącznie w obrębie danej strony internetowej, aby uzyskać lepszy ranking w wyszukiwarkach (Devece, Lapierda, Palacios, 2014, s. 57). Analogiczną interpretację można znaleźć u Trzaski (2011, s. 100) oraz Dutki (2010, s. 139), którzy zdecydowanie rozgraniczają SEO i pozycjonowanie: „SEO dotyczy treści w naszej witrynie, a pozycjonowanie można traktować szerzej (akcje wykonywane również poza naszym portalem) włączając w nie SEO”. Zbliżoną definicję wprowadza także Nazar (2011), uznając SEO za mechanizm kastomizacji elementów na stronie. Także Boughton (2005, s. 39) rozumie SEO jako metodę tworzenia lub zmiany strony WWW w taki sposób, aby była bardziej istotna w porównaniu z innymi dla wyszukiwarki internetowej. Ponadto dla określenia SEO wprowadza on także synonim w postaci *search placement marketing*. Szersze ujęcie definicyjne można znaleźć w większej liczbie publikacji. Przykładowo SEO według Bermiana i Katona (2012) definiowane jest jako techniki mające na celu zwiększenie widoczności w organicznych wynikach wyszukiwarki poprzez algorytm rankingujący te wyniki. Analogiczną bardzo ogólną interpretację SEO wprowadzają Yalcon i Kose (2010, s. 487–493), charakteryzując je jako umożliwienie stronie WWW na pojawienie się na szczytowych pozycjach SERP dla wybranych słów kluczowych. Podejście agregujące działania on- i off-page przyjmują jako definicję SEO także David (2011, s. 3), Evans (2007, s. 27–31), Ledford (2009, s. 16), a także wielu innych (Asefeso, 2014, s. 3; Pankiewicz, 2008, s. 108; Gandour, Regolini, 2011, s. 7; Khraim, 2015, s. 78).

Forma PPC może być definiowana jako płatna internetowa forma reklamowa, rozliczana po kliknięciu w kreację (Kiong, 2009, s. 21), natomiast PPC w wyszukiwarkach jest nazywane *paid search* i stanowi jedną z form PPC (Spindler, 2010, s. 7; Fleischner, 2011, s. 10–11; Lee, Sedas, 2009, s. 6). Spotykana jest także pod nazwą *PPC Marketing*, *Pay Per Click Advertising*, *Pay Per Click Search Engine Marketing*

oraz *PPC ads*, *Cost per Click Advertising*, a także szerzej jako SEM, *Sponsored Search* i *Search Engine Marketing* (Work, Work, 2008, s. 80). Szczegółowa definicja PPC została zaproponowana przez B. i E. Mordkovich (2007, s. 6). Uznali oni, że jest to umiejscowiona w wyszukiwarkach mała forma reklamowa uzależniona od słów kluczowych i płatna dopiero, kiedy odbiorca w nią kliknie (Moran, Hunt, 2015, s. 47).

Podsumowanie

Różnorodność definiowania pojęć z zakresu e-reklamy powoduje pojawianie się rozbieżności w analizach porównawczych czy interpretacjach wyników danych wtórnych branży e-marketingu dostępnych w internecie. Jedną z popularniejszych form *digital marketing* jest reklama w wyszukiwarkach internetowych. Analizując funkcjonujące definicje, autorzy niniejszego opracowania – podobnie jak w większości opisanych interpretacji – przyjmują, że SEM stanowi ogół działań marketingowych wykorzystujących wyszukiwarki internetowe poprzez zastosowanie: SEO, *paid search* oraz reklamy kontekstowej. Przyjęto, że SEO to zespół czynności mających na celu zwiększenie pozycji strony WWW w organicznych wynikach SERP, przy czym należy wyróżnić działania on-line oraz off-line. Natomiast PPC, zgodnie z akronimem, jest formą rozliczania płatności za kliknięcia, jednak upowszechnienie tego skrótu jako klasycznego *paid search* pozwala na jego wykorzystanie do określenia wszystkich płatnych form reklam w wyszukiwarkach, przez co słuszny jest wzór $SEM = SEO + PPC$.

Search Engine Marketing w wyszukiwarkach internetowych jest popularną formą e-reklamy i prawdopodobnie w najbliższej przyszłości nie straci swojej pozycji. Artykuł nie rozwiązuje problemu interpretacji pojęć z zakresu SEM, ale wskazuje na jego istnienie; stanowi również podstawę do dalszej eksploracji i przeprowadzenia badań mających na celu empiryczne udowodnienie różnic w definiowaniu pojęć z zakresu SEM, ze szczególnym uwzględnieniem opinii praktyków i teoretyków marketingu.

Literatura

- Asefeso, A. (2014). *Online Marketing with Organic Search Engine Optimization*, 2nd ed. MCIPS MBA, AA Global Sourcing Ltd.
- Berman, R., Katona, Z. (2012). The Role of Search Engine Optimization in Search Marketing, *Marketing Science*, 31, 6.

- Biały, F. (2010). *Nowe media w komunikacji marketingowej*, s. 59. Pobrano z: <http://refleksje.edu.pl/wp-content/uploads/2013/07/refleksje-nr2-057-062.pdf>.
- Boughton, S.B. (2005). Search Engine Marketing. *Perspectives in Business*, 2, 1, 29–33.
- Calder, B.J., Malthouse, E.C., Schaedel, U. (2009). An Experimental Study of the Relationship between Online Engagement and Advertising Effectiveness. *Journal of Interactive Marketing*, 23, 4, 321–331.
- Charleton, D., Barry, C. (2007). *In search of e-marketing success: search engine marketing strategies of sme's in Ireland*, 9th Irish Academy of Management Annual Conference, September, Belfast, Northern Ireland. Pobrane z: https://www.researchgate.net/publication/271642595_In_search_of_E-marketing_Success_Search_Engine_Marketing_Strategies_of_SMEs_in_Ireland.
- David, M. (2011). *WordPress 3 Search Engine Optimization: Optimize Your Website for Popularity with Search Engines*. Birmingham: PACKT Publishing.
- Devece, C., Lapierda, R., Palacios, D. (2014). *Website Effectiveness for Tourism Accommodation Companies* (s. 57–58). W: I. Gil-Pechuan, D. Palacios-Marques, M.P. Peris-Ortiz, E. Vendrell, C. Ferri-Ramirez (red.), *Strategies in E-Business. Positioning and Social Networking in Online Markets*. New York: Springer.
- Dib, H., Al-haddad, A.A. (2015). Determinants of Brand Image in Social Media. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 5, 4, 118–119.
- Dutko, M. (2010). *E-biznes. Poradnik praktyka. Biznes usieciowiony*. Gliwice: Helion.
- Fleischner, M.H. (2011). Ppc Made Simple: Pay Per Click Strategies for Dominating Google Adwords (s. 10–11). Pobrane z: <https://books.google.pl/books?id=3TWubLSVoGoC&pg=PA1&dq=ppc&hl=pl&pg=PA2#v=onepage&q&f=false>.
- Gandour, A., Regolini, A. (2011). Web site search engine optimization: a case study of Fragfor-net. *Library Hi Tech News Journal*, 28, 6, 6–13.
- Grappone, J., Couzin, G. (2010). *Godzina dziennie z SEO*, wyd. 2. Gliwice: Helion.
- Habryń, M. (2002). *Formy reklamy w Internecie*. W: *Estetyka reklamy*, M. Ostrowski (red.), Kraków: Agencja Wydawniczo-Poligraficzna Art-Tekst.
- Jones, K.B. (2010). *Search Engine Optimization. Your Visual Blueprint for Effective Internet Marketing*, 3rd edition. New York: Wiley Brand.
- Khraim, H.S. (2015). The Impact of Search Engine Optimization on Online Advertisement: The Case of Companies using E-Marketing in Jordan. *American Journal of Business and Management*, 4, No. 2, 78–79.
- King, A. (2008). *Website Optimizations*, Sebastopol: 1005 Gravenstein Highway North, O'Reilly Media.
- Kiong, L.V. (2009). *Online Business Made Easy*, Liew Voon Kiong, eBook.
- Ledford, J.L. (2009). *Search Engine Optimization Bible*, 2th edition, Indianapolis: Wiley Publication Inc.
- Lee, K., Sedas, C. (2009). *Search Engine Advertising: Buying Your Way to the Top to Increase Sales*, 2nd ed. New Riders, eBook.

- Małęcki, B. (2009). *Marketing i reklama w internecie* (s. 15–16). Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Pobrane z: https://www.web.gov.pl/g2/big/2009_03/3570a391605a8575fa475bad543eb2fd.pdf (dostęp 31.11.2015).
- Michael, A., Salter, B. (2007). *Marketing Through Search Optimization, How to be found on the Web*, 2nd ed. London: Butterworth-Heinemann.
- Modrzewski, P. (2008). *Google AdWords w praktyce. Skuteczna reklama w Internecie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Moran, M., Hunt, B. (2015). *Search Engine Marketing, Inc. Driving Search Traffic to Your Company's Website*. Indianapolis: IBM Press.
- Mordkovich, B., Mordkovich, E. (2007). *Pay-per-click Search Engine Marketing Handbook: Low Cost Strategies for Attracting New Customers Using Google, MSN, Yahoo! & Others Search Engines*. New York: MordComm Inc.
- Nazar, N. (2011). *Exploring SEO Techniques for Web 2.0 Website*. Unpublished master thesis, Department of Computer Science and Engineering, Chalmers University of Technology.
- Pankiewicz, K. (red.). (2008). *E-marketing w akcji, czyli jak skutecznie wzbudzać pożądanie klientów i zazdrość konkurencji*. Gliwice: Helion.
- Quinton, S., Khan, M.A. (2009). Generating web site traffic: a new model for SMEs. *Direct Marketing: An International Journal*, 3, 2, 111–112.
- Reed, J. (2011). *Szybkie łącze z klientami, marketing internetowy*. Gliwice: Helion.
- Sathitwitayakul, T., Prasongsukarn, K. (2011). Implementation steps to optimize search engine marketing (sem) results for small and medium sized e-commerce companies. *ABAC Journal*, 31, 2, s. 15–16.
- Singh, S., Sharma, G.D., Singh, P. (2011). Impact of 'Search Engine Optimization' on the Advertisement. Pobrane z: <http://ssrn.com/abstract=1831120> (dostęp 30.11.2015).
- Spindler, S. (2010). *Online Marketing How to Increase International Sales with Search Engine Optimisation*. Munchen: GRIN Verlag.
- Trzaska, M. (2011). *Zarządzanie treścią*. Warszawa: Wydawnictwo PIWSTK.
- Work, J.L. (2008). *Scientific Search Engine Marketing*. Dickson TN: Work Media.
- Work, J., Work, C. (2008). *The Law Firm Internet Marketing Book*. Dickson TN: Work Media.
- Yalcon, N., Kose, U. (2010). What is search engine optimization: SEO? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 9, January 2010, 487–493.

E-ADVERTISING AND SEARCH ENGINE MARKETING – AN ANALYSIS OF EXISTING FORMS AND TERMS

Abstract

In the era of turbulent market environment and increased competitiveness, one of the main sources of creating a competitive advantage is to create a specific image of a company and / or brand. The so-called. Internet revolution influenced significantly the behavior of today's consumers, which resulted in the transfer of activities associated with marketing communications to the virtual world. This new reality, offering new opportunities (eg. In the context of interactivity with the consumer) has led to the development of new forms of advertising in which innovation does not manifest itself only in a modern form of promotion (through SEM, including SEO + PPC), but also in how to reach out to customers (Marketing Automation). The purpose of this article, which is part of an overview trend, is to introduce the role of Internet advertising, as well as analyze and organize concepts related to online advertising. This article is based on studies of foreign literature and Polish, as well as based on the authors own observations.

Translated by Barbara Mróz-Gorgon, Grzegorz Szymański

Keywords: E-Advertising, SEO, SEM, PPC

JEL Codes: M37



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-20

Michał Nitka*

ORGANIZACJA A WYZWANIA PRZYSZŁOŚCI – ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE PGT HEALTHCARE

STRESZCZENIE

Wyzwania współczesnego rynku sprawiają, że organizacje poszukują nowych sposobów działania i odmiennych metod budowania przewagi konkurencyjnej. Spośród różnych nurtów rozważań teoretycznych, ale także działań praktycznych na szczególną uwagę zasługują te związane z koncepcją zarządzania wiedzą, organizacją uczącą się czy zwinnym przedsiębiorstwem. Jednym z nielicznych na świecie przykładów aliansu strategicznego, którego celem była wymiana wiedzy rynkowej w celu wzmocnienia przewagi konkurencyjnej partnerów, był sojusz firm Teva i Procter & Gamble. Celem artykułu jest identyfikacja i analiza – w ramach studium przypadku – nowego podejścia do zarządzania wiedzą rynkową. Przeprowadzone badania wykazały z jednej strony wysoką skuteczność opisanego podejścia, z drugiej zaś zidentyfikowały główne bariery związane z tego rodzaju przedsięwzięciami.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, organizacja ucząca się, strategia rozwoju

Wprowadzenie

Pojęcie tzw. organizacji uczącej się zyskało w ostatnich dekadach dużą popularność (Argyris, 1977, s. 116). Mówi się, że żyjemy w czasach gospodarki opartej na wiedzy, a pracownicy naszych organizacji to pracownicy wiedzy (Drucker, 1968).

* Teva, adres e-mail: michal.nitka@teva.pl.

Ponadto coraz częściej w strategiach przedsiębiorstw istotne miejsce zajmują plany i pomysły na to, jak zarządzać wiedzą wewnątrz organizacji (Deshpande, 2001).

To skierowanie uwagi świata nauki i biznesu na wiedzę ma swoje uzasadnienie. Truizmem staje się stwierdzenie, że współczesne środowisko biznesowe ma złożony i zmienny charakter (Ansoff, 1985). O ile jeszcze w latach 80. czy 90. można było mówić o pewnej ciągłości, a zarządzanie polegało na długo- lub przynajmniej średniookresowym planowaniu i dostosowywaniu działań do wymagań otoczenia, o tyle dziś firmy muszą być w każdym momencie gotowe na nieustanną walkę z tym, co nieoczekiwane (Płoszajski, 2005, s. 6). Pożądanymi cechami organizacji stały się zatem zdolność do zmiany, elastyczność i szybkość działania – zwinność organizacyjna (Trzecieliński, 2011). O ile jeszcze 30 lat temu organizacje mogły polegać na wiedzy pojedynczych ludzi, o tyle dziś coraz większe znaczenie zyskują kompetencje i umiejętności całego zespołu, w szczególności zaś menedżerów i liderów (Aniszewska, 2007, s. 40).

Wyzwania współczesnego rynku sprawiają, że organizacje poszukują nowych metod konkurowania i budowania relacji z klientami. Coraz częściej rośnie świadomość faktu, że to właśnie wiedza może stać się dla organizacji stosunkowo trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej. Nielicznym z takich przykładów jest alians strategiczny zawarty w skali światowej pomiędzy Procter & Gamble a firmą farmaceutyczną Teva–PGT. Jednym z kluczowych celów była wymiana wiedzy organizacyjnej pomiędzy partnerami w celu lepszego zrozumienia specyfiki klientów i skutecznego wejścia na nieznane dotychczas rynki. Celem artykułu jest identyfikacja i analiza – w ramach studium przypadku – nowego podejścia do zarządzania wiedzą rynkową.

1. Rola wiedzy we współczesnych organizacjach

Jak pokazują badania, najlepsze wyniki uzyskują firmy, które mają zdolność szybkiego rozpoznawania i przewidywania zmian, a także szybkiego dostosowywania się do nich – właśnie takie organizacje określamy mianem organizacji uczących się (Kozielski, 2012, s. 167). Zaproponowane (Senge, 1993) pojęcie organizacji uczącej się (*learning organization*) po polsku nie brzmi najlepiej. Zapewne większość osób zgodziłaby się, że można by ten termin zgrabniej przetłumaczyć, na przykład jako „mądrą organizację”, „inteligentną organizację” czy „organizację wiedzy”. Warto jednak podkreślić, że powyższe określenie oddaje istotę tego pojęcia. Zwrot „ucząca się” wskazuje bowiem na dynamikę tego procesu i rolę wiedzy rynkowej.

Dlatego jednym z najważniejszych wyzwań dla współczesnych menedżerów jest takie zarządzanie wiedzą.

Poszerzanie wiedzy w organizacji to także znacznie więcej niż ciągły proces gromadzenia danych rynkowych. W dobie szerokiego dostępu do informacji jej nadmiar może być wręcz uciążliwy dla menedżerów. Dlatego często właściwsze okazują się nie tyle inwestycje w pozyskanie dodatkowych danych, co w rozwijanie umiejętności pracowników związanych z rozumieniem i interpretowaniem zgromadzonej wiedzy (Cravens, Piercy, 2013, s. 133).

Wreszcie kluczowe jest stworzenie takich warunków, w których wiedza będzie mogła swobodnie krążyć w organizacji. Tego z kolei nie da się osiągnąć bez sprawnej komunikacji wewnętrznej i zapewnienia wielokierunkowego przepływu informacji (Ulrich, Brockbank, 2013, s. 132), a szerzej – kultury organizacyjnej.

Badania Berry’ego i Parasuraman pozwoliły wskazać cechy typowe dla organizacji uczących się. Wśród nich wymienić można m.in. takie jak: walka o utalentowane osoby na rynku pracy, oferowanie zatrudnianym osobom nie tylko korzyści finansowych, ale też pozafinansowych (np. możliwość rozwoju), nacisk na szkolenia i coaching, systematyczna ocena i nagradzanie pracowników, tworzenie zespołów zadaniowo-projektowych umożliwiających rozwój umiejętności ich członków, proaktywny sposób działania pracowników i całej organizacji, zintegrowany system komunikacji oraz kompleksowe i systematyczne podejście do analizowanych problemów (Ambler, 1999, s. 6).

Ostatnim kluczowym problemem wartym poruszenia, zarówno w odniesieniu do zarządzania wiedzą, jak i budowania kultury organizacji uczącej się, jest stosunek do różnorodności. Otwartość, która jest cechą typową dla organizacji uczącej się, zakłada także otwartość na różnorodność. W każdym biznesie i każdej firmie wielkim atutem jest zdolność patrzenia na sprawy z wielu perspektyw. Godin (2007) wskazuje kilka propozycji, jak taką różnorodność osiągnąć. Po pierwsze, kryteria doboru członków zespołu powinny zakładać przyjmowanie wyłącznie osób, które są w stanie wnieść do pracy coś nowego. Po drugie, w organizacji należy doceniać niezależność myślenia i nie obawiać się ludzi, którzy wyrażają swoje niezadowolenie z obecnego kierunku rozwoju organizacji. Wreszcie po trzecie, warto upowszechniać wewnątrz firmy wartości, takie jak: różnorodność, innowacyjność, kreatywność i krytyczne myślenie.

2. Zarządzanie wiedzą w organizacji – przypadek PGT Healthcare

Teva Pharmaceuticals to jedna z największych firm farmaceutycznych, obecna w 60 krajach świata. Jeszcze do niedawna regionalne i lokalne oddziały firmy działały praktycznie niezależnie od siebie. Komunikacja pozioma była słaba, podobnie jak procesy zarządzania wiedzą. Obecnie standardem stała się wymiana wiedzy i doświadczeń pomiędzy oddziałami. Rozwiązania, które sprawdziły się na jednym rynku, adaptowane są w innych krajach, a z nietrafionych decyzji lekcję wyciąga nie tylko regionalny dyrektor generalny, ale także cała organizacja.

Swoją obecną pozycję firma zawdzięcza przede wszystkim konsekwentnie realizowanej przez lata strategii fuzji i przejęć. Jednak każda strategia może się kiedyś wyczerpać lub okazać niewystarczająca. Tak było i w tym przypadku, dlatego w drugiej dekadzie XXI wieku Teva zaczęła aktywnie poszukiwać nowych możliwości dalszego rozwoju. Jedną z najważniejszych podjętych przez organizację w tym czasie decyzji było zawarcie porozumienia o współpracy z innym globalnym potentatem – Procter & Gamble, i utworzenie *joint venture* pod nazwą PGT Healthcare.

Nowo powstała spółka miała reprezentować obie firmy na światowym (z wyłączeniem krajów Ameryki Północnej) rynku OTC, czyli leków dostępnych bez recepty. *Joint venture* miało być dla obu firm szansą na zwiększenie prawdopodobieństwa sukcesu na rynku, który zrodził się na pograniczu branż farmaceutycznej i FMCG. Z jednej strony podstawą dla działających na nim firm była specjalistyczna wiedza farmaceutyczna, z drugiej zaś rynek napędzany głównie przez potrzebę konsumenta. Połączenie sił Tevy i Procter & Gamble oznaczało tak naprawdę połączenie mocnych stron i zniwelowanie słabości każdej z tych organizacji, a także dawało możliwość uzyskania efektu synergii.

Do *joint venture* Teva wniosła swoje doświadczenie na rynku farmaceutycznym, a Procter & Gamble know-how o rynku FMCG. Obie firmy zdecydowały, że będą posiadać wspólne portfolio i żadna z nich nie będzie konkurować w ramach samodzielnej działalności z nowym podmiotem, czyli PGT Healthcare. W *joint venture* Procter & Gamble objął 51% udziałów, a Teva Pharmaceuticals 49%. Współpraca pomiędzy firmami dotyczyła m.in. takich obszarów, jak: badania i rozwój, marketing, dystrybucja i komercjalizacja produktów OTC. Teva wzięła na siebie przede wszystkim część związaną z badaniami laboratoryjnymi i produkcją leków, z kolei Procter & Gamble odpowiadać miał za badania rynkowe, finanse oraz strategie brandingowe dla wspólnych produktów.

Co jednak szczególnie istotne z punktu widzenia zarządzania PGT Healthcare, umowa pomiędzy firmami nie przewidywała poważniejszych zmian wewnątrz obu organizacji. Teva i Procter & Gamble jako odrębne podmioty zachowały pełną niezależność. Nie planowano żadnych zmian na poziomie struktur, procesów i procedur. Ponadto PGT Healthcare miało nie zatrudnić ani jednego nowego pracownika.

Wszystkie operacje zaplanowano tak, by mogły zostać zrealizowane istniejącymi siłami obu firm. W zależności od tego, jakimi zasobami obie organizacje dysponowały w poszczególnych krajach, kontrolę nad działaniem PGT Healthcare na lokalnych rynkach obejmowała albo Teva, albo Procter & Gamble.

3. Wyzwania związane z zarządzaniem wiedzą

Przed *joint venture* postawiono przede wszystkim twarde cele wyrażone we wskaźnikach, takich jak wzrost sprzedaży i udział w światowym rynku OTC. Od początku jednak obie organizacje miały świadomość, że nie uda się tak łatwo osiągnąć oczekiwanych wyników finansowych, jeśli nie zostaną stworzone najpierw optymalne warunki dla przepływu wiedzy pomiędzy pracownikami Procter & Gamble oraz Tevy.

Ponieważ struktury obu firm miały pozostać nienaruszone, pierwszym z wyzwań było ustanowienie kanałów komunikacji pomiędzy firmami. Wymogiem swobodnego krążenia wiedzy między organizacjami było to, aby przepływ informacji odbywał się wielokierunkowo. W przypadku *joint venture* PGT Healthcare kluczową rolę odegrały nie tylko strumienie informacji horyzontalne (od kadry zarządzającej do pracowników niższych szczebli), wertykalne (od pracowników do kadry zarządzającej), a przede wszystkim procesy komunikacji poziomej pomiędzy różnymi jednostkami Procter & Gamble i Tevy.

Z komunikacją ściśle związany jest obszar kultury organizacyjnej, która odgrywa ogromną rolę w zarządzaniu wiedzą – dość powiedzieć, że styl, sposób i język komunikacji w firmach są jednymi z przejawów kultury organizacyjnej. Zderzyły się więc kultury o różnych cechach i stylach funkcjonowania. Wspomniana wcześniej różnorodność, która jest siłą organizacji uczących się, tutaj była jednym z kluczowych wyzwań.

Teva i Procter & Gamble miały ze sobą sporo wspólnego na poziomie wyznawanych wartości, takich jak choćby dążenie do nieustannego rozwoju, dbałość o jakość czy wysokie standardy etyczne. Jednak jeśli chodzi o przejawy kultury organizacyjnej w codziennym funkcjonowaniu organizacji, istniały obszary, w których obie

firmy znacząco się różniły. W Tevie pracownicy zwykli zwracać się do siebie bardzo bezpośrednio, a o sprawach trudnych, problemach czy zastrzeżeniach mówiło się zawsze wprost. W Procter & Gamble dominował język pełen korporacyjnej poprawności i motywujących haseł. Inny przykład to szybkość podejmowania decyzji. O ile w Tevie zdarzało się, że pewne strategiczne decyzje podejmowano niemalże z dnia na dzień, dzięki czemu firma była niezwykle sprawna operacyjnie, o tyle w Procter & Gamble proces poprzedzający podjęcie ostatecznej decyzji trwał bardzo długo – w tym czasie zbierano wszelkie potrzebne dane, analizowano problem z wielu perspektyw, konsultowano i akceptowano zaproponowane rozwiązania na wielu poziomach, by mieć ostatecznie pewność, że obrany kierunek jest słuszny.

Kluczem do sukcesu PGT Healthcare było traktowanie obu tych sposobów działania równorzędnie, a także przekonanie, że każde z podejść ma swoje plusy i minusy. We współpracy nie chodziło o to, by narzucić drugiej stronie swój styl, ale znaleźć złoty środek. W efekcie po kilku latach współpracy ani Teva nie podejmowała już decyzji bez zgromadzenia uprzednio niezbędnych informacji, ani też Procter & Gamble nie przeciągał procesów decyzyjnych w nieskończoność. Było to możliwe, ponieważ już na etapie założeń ustalono, że we współpracy pomiędzy obiema firmami wartością nadrzędną ma być zgoda. Słowem kluczem było angielskie słowo *alignment*, oznaczające uzgodnienie, ustalenie konsensusu. *Alignment* wypracowywany miał być na wszystkich szczeblach i w odniesieniu do wszelkich procesów zachodzących na styku obu organizacji (Kaplan, Norton, 2006).

Takie podejście jest oczywiście bardzo idealistyczne w swoich założeniach i niezwykle trudne we wdrożeniu, niemniej – jak pokazuje przykład PGT Healthcare – warte wysiłku, by mimo przeciwności starać się je urzeczywistnić. W organizacji hierarchicznej decyzje są delegowane, co z pewnością jest rozwiązaniem łatwiejszym i wygodniejszym z praktycznego punktu widzenia – wszystko działa szybciej. Jednak wadą takiego podejścia jest słaba komunikacja pozioma w firmie, która z perspektywy zarządzania wiedzą odgrywa kluczową rolę. Właśnie dlatego Procter & Gamble i Teva zdecydowały się podjąć tak duży wysiłek na rzecz wypracowania wzajemnego porozumienia i dopasowania do siebie. Tylko w ten sposób obie organizacje bardzo wiele mogły nauczyć się w trakcie współpracy.

4. Efekty współpracy

Wspólne przedsięwzięcie, do jakiego przystąpiły Teva oraz Procter & Gamble, było szczególnym rodzajem zmiany, która zaszła w obu organizacjach. Zazwyczaj to, czy zmianę udało się przeprowadzić z sukcesem, można oceniać na dwóch poziomach. Pierwszy poziom – strategiczny – odnosi się do realizacji celów finansowych, wskaźników finansowych i efektywności działania. Drugi natomiast związany jest z ludźmi i tym, jak sobie z tą zmianą poradzili (Aniszewska, 2007, s. 212).

W przypadku PGT Healthcare należało – po pierwsze – pokonać naturalny opór przed zmianą i zbudować zaangażowanie pracowników tak, aby stali się oni sojusznikami zmiany, a nie jej przeciwnikami. Po drugie, miernikiem sukcesu miał być także wzrost wiedzy pracowników w obu organizacjach jako warunek osiągnięcia oczekiwanych rezultatów na poziomie strategicznym. Właśnie dlatego tak ważne było zbudowanie mostów pomiędzy obiema firmami, czy to na poziomie komunikacji, czy dopasowania kultur organizacyjnych.

Teva podjęła współpracę z Procter & Gamble, wnosząc do niej bardzo cenną wiedzę dotyczącą rynku farmaceutycznego. Dzięki partnerowi firmie udało się poukładać swój know-how, rozwinąć w zakresie badań i rozumienia potrzeb konsumenckich, a także nauczyć, jak optymalizować marketing mix. Korzystając z wiedzy Procter & Gamble, przeanalizowano produkt po produkcie i zdefiniowano czynniki wzrostu dla każdego z nich. Przeprowadzono też gruntowną segmentację rynku, dzięki czemu firma stała się dużo bardziej efektywna przy niezmiennych budżetach.

Współpraca z Procter & Gamble przyniosła Tevie jeszcze jedną korzyść: firma zaczęła dużo lepiej zarządzać wiedzą wewnątrz swojej organizacji. Dostrzeżono, jak wiele można osiągnąć dzięki dzieleniu się wiedzą, doceniono również korzyści płynące z czerpania z doświadczeń innych. Dziś Teva wprowadza wspólne standardy, unifikuje procesy i powiela dobre rozwiązania pomiędzy krajami, w których prowadzi działalność. Celem jest to, aby z doświadczeń każdego rynku wyciągnąć to, co najlepsze.

Podsumowanie

Dzięki posiadanej wiedzy, a także systematycznemu uczeniu się, wyciąganiu wniosków i doskonaleniu działań, organizacje stają się bardziej wrażliwe rynkowo.

Organizacje uczące się nie są jedynie zbiorem jednostek, które nabywają nową wiedzę, ale strukturą demonstrującą zdolność do zmiany. Organizacje takie kumulują indywidualne umiejętności pracowników, a także redefiniują strukturę, procesy i procedury. Dzielią się informacjami z pracownikami i klientami, jak również angażują ich w proces podejmowania decyzji. Starają się pozyskiwać, gromadzić, przechowywać, upowszechniać i wykorzystywać użyteczną wiedzę rynkową (Kozielski, 2012, s. 167).

Nie ulega wątpliwości, że we współczesnym biznesie wiedza odgrywa niebagatelną rolę w zdobywaniu przez firmy przewagi konkurencyjnej. Jednak z wiedzą jest jak z księgą pełną mądrości – nie wystarczy ją posiadać, trzeba umieć z niej korzystać.

Zarządzanie wiedzą jest dzisiaj jednym z najważniejszych wyzwań, przed jakimi stoją organizacje. Nie jest to proste zadanie, ponieważ w grę wchodzi nie tylko ustanowienie procesów umożliwiających pozyskiwanie i przepływ wiedzy, ale przede wszystkim świadomość, że na ten proces ma wpływ wiele czynników miękkich: od stylu komunikacji i zarządzania po kulturę organizacyjną.

Biorąc pod uwagę realia współczesnej gospodarki opartej na wiedzy, wyzwaniem zarówno dla praktyków, jak i teoretyków będzie dalsze doskonalenie metod zarządzania wiedzą, a także kreatywne poszukiwanie sposobów, które zapewnią organizacjom nowe źródła wiedzy i pozytywnie wpłyną na ich długoterminową przewagę konkurencyjną.

Literatura

- Ambler, T. (1999). *Innovation Metrics*. London: London Business School.
- Ansoff, H.I. (1985). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: PWE.
- Argyris, C. (1977). Double-loop learning in organizations, *Harvard Business Review*, 55.
- Aniszewska, G. (2007). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Brockbank, W., Ulrich, D. (2013). *Tworzenie wartości przez dział HR*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Cravens, D.W., Piercy, N.F. (2013). *Strategic Marketing*. New York: McGraw Hill.
- Deshpande, R. (2001). *From Market Research Use to Market Knowledge Management*, Thousand Oaks (CA): Sage Publication.
- Drucker, P.F. (1968). *The Age of Discontinuity – Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper & Row.
- Godin, S. (2007). *Wielkie Muuu. Nie musisz być perfekcyjny*. Gliwice: One Press.

- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies: How to Apply the Balanced Scorecard to Corporate Strategy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press Publishing Corporation.
- Kostera, M., Śliwa, M. (2012). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Kozielski, R. (2012). *Biznes nowych możliwości. Czterolistna koniczyna – nowy paradygmat biznesu*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Płoszajski, P. (2005). *Przerażony kameleon – eseje o przyszłości zarządzania*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH.
- Senge, P. (1993). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. London: Random House Business.
- Trzcieliński, S. (2011). *Przedsiębiorstwo zwinne*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.

ORGANIZATION AND FUTURE CHALLENGES – KNOWLEDGE MANAGEMENT BASED ON THE PGT HEALTHCARE PROJECT

Abstract

Contemporary market challenges force companies to explore new methods of business activities and discover alternative ways of building competitive advantage. Knowledge management, organizational learning and agile organization represent well-known path of thinking. PGT Healthcare project – a strategic alliance between multinational companies (Teva and Procter&Gamble) is a rare example. The main aim of the project was to exchange market knowledge (tacit and explicit) between both parties. The purpose of the paper is to examine and identify benefits and barriers in knowledge management process as the key element of building competitive advantage process.

Translated by Michał Nitka

Keywords: knowledge management, organizational learning, growth strategy

JEL Codes: M10



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-21

Natalia Przeździecka-Czyżewska*

Julita Szlachciuk**

Irena Ozimek***

ZAANGAŻOWANIE KONSUMENTÓW W ROZWÓJ MAREK POPRAZ DZIAŁANIA CROWDSOURCINGOWE NA RYNKU ŻYWNOSCI

STRESZCZENIE

Koncepcja „crowdsourcingu” opiera się głównie na współpracy społeczności internetowych, które mogą być źródłem innowacyjnych pomysłów. Celem tego artykułu jest zaprezentowanie wykorzystania crowdsourcingu na przykładzie wybranych firm działających na rynku żywności oraz wskazanie korzyści i ograniczeń takiej współpracy.

Słowa kluczowe: crowdsourcing, społeczności internetowe, żywność, konsument

Wprowadzenie

Rozwój internetowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych sprawił, że współczesna rzeczywistość została zdominowana przez logikę sieci, której zasady stały się siłą napędową życia społecznego i gospodarczego (Castells, 2010). Dzięki postępującej innowacji technologicznej każdy może być nie tylko biernym odbiorcą przekazu, ale również samodzielnie tworzyć treści i dzielić je z innymi użytkownikami sieci.

* Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, adres e-mail: natalia_przedziecka_czyzewska@sggw.pl .

** Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, adres e-mail: julita_szlachciuk@sggw.pl.

*** Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, adres e-mail: irena_ozimek@sggw.pl.

Współczesny konsument chętnie udostępnia w internetowej przestrzeni publicznej swoje pomysły. Z łatwością dzieli się też z szerszym gronem odbiorców swoim doświadczeniem i wiedzą. Co więcej, jest gotów bez wynagrodzenia podjąć współpracę z innymi użytkownikami sieci, aby następnie bez ograniczeń korzystać z jej efektów. Już sam proces kreatywnego współtworzenia i interakcja z innymi podmiotami są satysfakcjonujące i stanowią wartość wystarczająco motywującą do działania. Przedsiębiorcy, dostrzegając entuzjazm konsumentów, coraz chętniej decydują się na wykorzystanie ich potencjału intelektualnego. Budowanie takiej formy partnerskich relacji jest korzystne, zarówno dla firm, jak i konsumentów. Wykorzystanie rozproszonych sieci użytkowników daje firmom dostęp do nieskończonych zasobów pomysłów, z kolei konsumenci otrzymują produkty „skrojone na miarę”.

Celem publikacji jest zaprezentowanie wybranych przykładów współpracy przedsiębiorstw z sektora spożywczego z konsumentami przez działania crowd-sourcingowe oraz wskazanie korzyści i ograniczeń wynikających z takiej formy kooperacji.

1. Konsumenci jako źródło nowych idei

Dla konsumentów dorastających w okresie szybkiego rozwoju technologii internetowej i w otoczeniu nowoczesnych rozwiązań informacyjnych świat wirtualny jest równie ważny i rzeczywisty jak świat realny (Tapscot, 2010). Przedstawiciele młodego pokolenia konsumentów są zawsze dostępni on-line, a telewizja nie stanowi już dla nich najważniejszego medium. Ilość czasu spędzanego przez młode pokolenie przed telewizorem maleje z roku na rok (Shirky, 2010). Ponadto badania dowodzą, że młodzi konsumenci większym zaufaniem darzą blogi i serwisy dziennikarstwa obywatelskiego niż reklamę telewizyjną (Castells, 2010; Kaznowski, 2008). Postępujące zmiany dotyczą również sposobu wykorzystania czasu wolnego od pracy. Przestaje on być jedynie czasem konsumpcji, a staje się czasem kreatywnej aktywności – konsumpcji (Bywalec, 2010). Praca ewoluje w kierunku działalności, której efektem jest splatanie się w jeden proces aktów konsumpcji i produkcji aż do zatarcia różnic między nimi (Giddens, 2009).

Zdaniem Chesbrougha (2006) firmy powinny czerpać nie tylko z własnych zasobów wiedzy i rozwiązań, ale wykorzystywać także zewnętrzne pomysły oraz ścieżki ich komercjalizacji. Autor podkreśla ponadto znaczenie dzielenia się z innymi podmiotami na rynku rozwiązaniami, które nie są kluczowe dla przedsiębiorstwa.

Zewnętrznym źródłem innowacji, oprócz jednostek badawczych i uczestników łańcucha dostaw czy konkurentów, mogą być właśnie konsumenci. Obecnie obserwuje się wzrost zaufania przedsiębiorstw do zewnętrznych źródeł wiedzy oraz do różnorodnych kanałów jej komercjalizacji (Roszkowska-Menkes, 2015). Firmy coraz chętniej decydują się na wykorzystanie w procesie pozyskiwania nowych idei pojedynczych klientów lub ich zbiorowości. Współczesny konsument nie jest już tylko biernym odbiorcą treści i produktów, ale staje się partnerem dla firm i współtwórcą nowych pomysłów.

Tapscott i Williams (2008) zauważają, że kształtuje się nowy model biznesowy, bazujący na wykorzystaniu konsumentów w celu tworzenia produktów, usług oraz koncepcji. Dotychczas wpływ konsumentów ograniczał się do dostosowania przez przedsiębiorców oferty produktów do ich upodobań. Teraz konsumenci oczekują włączenia ich w proces kreowania produktu. Autorzy piszą o swoistej rewolucji prosumenckiej, bazującej na kolektywnym działaniu przedsiębiorców i konsumentów w procesie tworzenia produktu. Zdaniem Mroza (2013) organizacje decydują się w ten sposób na przyjęcie „optyki konsumenckiej”.

W wyniku tej współpracy tworzą się społeczności o wspólnych zainteresowaniach, pracujące razem nad nowymi rozwiązaniami. Jej efektem są nowatorskie pomysły, które niejednokrotnie mogą konkurować z koncepcjami tworzonymi przez profesjonalistów. Co istotne, działaniami osób biorących udział w takiej wspólnotcie nie kierują impulsy płynące z rynku (Sońta, 2014). Internautów motywuje satysfakcja z możliwości wykorzystania zdobytej w przeszłości wiedzy, chęć bycia podziwianym przez innych użytkowników sieci, potrzeba poczucia wpływu na otaczający świat czy po prostu zrobienia czegoś pożytecznego (Shirky, 2008). Ponadto fundamentalne znaczenie w powodzeniu takiej współpracy ma czerpanie przyjemności z procesu tworzenia.

Należy pamiętać, że konsumenci zawsze patrzą przez pryzmat własnych korzyści. Chociaż użytkownicy sieci są gotowi oferować rozwiązania za darmo, to jednak współpraca musi im się w pewien sposób opłacać. Internauta rozważa profity, które mogą płynąć ze znajomości zawartej w sieci. Jeżeli konsument nie wynosi nic z interakcji, rezygnuje z takiej znajomości. W przypadku marek – przestaje być fanem i usuwa ją z grona znajomych (Andersz, 2010).

W celu nawiązania takiej współpracy konieczne jest udostępnienie konsumentom odpowiednich narzędzi i zaaranżowanie kontekstu tworzenia (Roszkowska-Menkes, 2015). Fisk (2008) wyróżnił cztery etapy współtworzenia konsumenckiego: współokreślanie, współprojektowanie, współrozwijanie i współprowadzanie.

Początkowy etap współokreślania polega na zapraszaniu konsumentów do udziału w projektowaniu. Są oni zachęcani do zgłaszania pomysłów. Na etapie współprojektowania ważne jest zrozumienie oczekiwań, priorytetów i preferencji konsumentów. Zadaniem inicjatorów współpracy jest wsłuchiwanie się w emocje i zrozumienie niuansów ich zachowań. Należy wtedy także przygotować odpowiednie narzędzia pozwalające konsumentom w prosty i zrozumiały sposób zaprezentować ich rozważania. Współrozwijanie ma na celu przede wszystkim umożliwienie konsumentom podejmowania decyzji. Zaproponowanie konkretnych koncepcji rozwoju produktu odbywa się na etapie współprojektowania. Jest ono połączone także z innymi inicjatywami działań innowacyjnych, na przykład takimi jak szkolenia, programy wsparcia czy też kampanie promocyjne (Fisk, 2009).

2. Inicjatywy crowdsourcingu na rynku żywności

Podmioty działające na rynku spożywczym, chcąc sprostać rosnącym oczekiwaniom konsumentów produktów żywnościowych, przyjmują strategie oparte na wykorzystaniu zewnętrznych zasobów wiedzy. Badania polskich przedsiębiorstw spożywczych aktywnych innowacyjnie wskazuje, że co trzecie z nich korzysta z możliwości opracowywania nowych rozwiązań w ramach kooperacji z innymi podmiotami z rynku (Juchniewicz, 2015).

Jedną z koncepcji zapraszania przez firmy do współpracy globalnej społeczności jest crowdsourcing. Polega on na przypisywaniu rozproszonej, niezdefiniowanej zbiorowości, „tłumowi” obowiązków oraz zadań wykonywanych do tej pory przez pracowników firmy lub organizacje świadczące usługi outsourcingu (Howe, 2008). Jest to delegowanie działań pewnej nieokreślonej zbiorowości w formie otwartego wezwania. Jednak aby „tłum był mądry”, musi charakteryzować się czterema cechami: różnorodnością poszczególnych członków pod względem wiedzy i umiejętności; niezależnością działań członków tej zbiorowości; decentralizacją, która warunkuje specjalizację członków społeczności oraz tworzeniem sieci powiązań umożliwiających podejmowanie kolektywnych decyzji, które przekształcają użytkowników sieci w „swoistego rodzaju globalny mózg” (Surowiecki, 2010; O'Reilly, 2007).

Forma wykorzystania „tłumu” może ograniczać się do jednorazowych działań crowdsourcingowych organizowanych na zasadzie konkursów lub bazować na permanentnym angażowaniu konsumentów w tworzenie marki. Niezależnie od przyjętej

formy działania te są ukierunkowane na komunikację wykluczającą działania oparte na prostych mechanizmach zdobywania fanów, gdzie konsumenci mogą zdobywać nagrody, np. przez skomentowanie postu.

Przykłady z rynku pokazują, że bez względu na formę współpracy inicjatorzy działań crowdsourcingowych zazwyczaj nie muszą długo czekać na odzew ze strony użytkowników sieci. W 2007 roku marka Redd's zaprosiła konsumentów do zaprojektowania puszki napoju. Liczba zgłoszonych projektów przeszła oczekiwania organizatorów. Przesłano 15 tys. pomysłów, tymczasem zakładany przez organizatora odzew ze strony internautów wynosił nieco ponad 2 tys. (Effie Awards, 2008). Podobne doświadczenia ma firma Pepsi Co. – organizator konkursu, w którym co miesiąc głosowaniu poddawano pierwszych 1000 pomysłów danego miesiąca. Pierwszy miesiąc zamknięto po tygodniu (Giełzak, 2015).

W celu umożliwienia swobodnej, aczkolwiek kontrolowanej wymiany idei, firmy udostępniają internautom specjalne platformy. Takie rozwiązanie stanowi swoiste zabezpieczenie przed rozpowszechnieniem pomysłów. Otwarte fora, na których zgłaszane pomysły i rozważania nad nimi są widoczne dla wszystkich internautów, ograniczają możliwość ochrony wrażliwych danych, zachowanie tajemnicy przed konkurencją, a także ochronę własności intelektualnej. Platformy dla zarejestrowanych internautów zmniejszają ryzyko rozpowszechniania danych, jednak nie chronią całkowicie przed wykorzystaniem zaproponowanych pomysłów przez podmioty z zewnątrz. Wraz ze wzrostem otwartości, intensywności współpracy i skali zaangażowania użytkowników sieci rosną obawy o utrzymanie w tajemnicy zgłoszonych pomysłów.

Koordynacja działań platform wymiany pomysłów wymaga zaangażowania pracowników firm i często niesie za sobą znaczne nakłady finansowe, które są konieczne do utworzenia odpowiedniego systemu motywacyjnego. Atrakcyjne nagrody (pieniężne lub nie) mają na celu zmotywowanie konsumentów do współdziałania. Firma Pepsi Co, organizując projekt crowdsourcingowy, zachęcała użytkowników przez oferowanie im wynagrodzenia wynoszącego odpowiednio 5, 25, 50 i 250 tys. dolarów, zależnie od liczby uzyskanych głosów. Z kolei zwycięzca w konkursie marki Lay's otrzymywał 1% od zysków, jakie generował jego pomysł, ale nie mniej niż 50 tys. zł.

Przedsiębiorcy muszą dołożyć wiele starań i wysiłku, aby użytkownicy nie stracili zainteresowania współpracą, nie wycofali się z udziału w przedsięwzięciu i nie rozpoczęli działalności na rzecz innego przedsiębiorstwa. Możliwość powszechnego dostępu do rozwiązań publikowanych przez użytkowników jest jednym z czynników stanowiących bariery w wykorzystaniu działań crowdsourcingowych.

Crowdsourcing może być narzędziem pozyskiwania wysoce specjalistycznej wiedzy od rozproszonych po świecie ekspertów, dając przedsiębiorstwom szanse na wybór najbardziej efektywnych rozwiązań. Tymczasem jest wciąż najczęściej wykorzystywany na rynku dóbr konsumpcyjnych w celu budowania partnerskich relacji z użytkownikami (Roszkowska-Menkes, 2015). Włączenie do procesów innowacyjnych „tłumu” ogranicza często możliwości wypracowania radykalnych rozwiązań. Tylko w nielicznych przedsiębiorstwach zmiany mają ewolucyjny charakter. W większości przypadków wdrożone innowacje nie są działaniami radykalnymi i dotyczą takich rozwiązań, jak wprowadzenie koszy do segregowania śmieci, zmiany grafiki opakowań czy rozszerzenia portfolio o kolejne smaki. Specyfika innowacji w sektorze żywnościowym jest dodatkowo uwarunkowana tym, że konsumenci obawiają się zupełnie nowych produktów i zmian przyzwyczajęń konsumpcyjnych (Galizzi i Venturini, 1996).

Przykładem zaangażowania społeczności internautów do skomponowania nowych smaków była inicjatywa podjęta w 2010 roku przez Frito-Lay Poland. Firma zaprosiła konsumentów do zaproponowania nowych smaków chipsów. Była to pierwsza inicjatywa na taką skalę w Polsce. Do finału konkursu zakwalifikowały się cztery smaki, które wprowadzono na rynek. Na zastosowanie działań crowdsourcingowych w kreacji nowych smaków zdecydował się również McDonald's. Firma zaproponowała swoim klientom możliwość stworzenia autorskiego burgera, który następnie miał być dostępny w wybranych restauracjach. Skala zjawiska – w niemiecką edycję konkursu zaangażowało się blisko 5 mln osób – odzwierciedla entuzjazm konsumentów dla tego rodzaju inicjatyw.

Nie oznacza to jednak braku możliwości wypracowania bardziej radykalnych rozwiązań. W ramach platformy ideabrewery.com firmy Heineken ogłoszono konkurs na ekologiczne opakowanie butelek. Wygrał projekt „The Heineken \$1000 Bottle”, który polegał na zbudowaniu „heinekenomatu”. Urządzenie to miało na celu nakłanianie konsumentów do recyklingu pustych butelek po piwie (Wasylikiewicz-Jagoda 2015).

Podczas współpracy z tak szeroką zbiorowością, jaką stanowią użytkownicy sieci, firma w celu odniesienia sukcesu musi jasno określić swoje potrzeby. Szczegółowe zdefiniowanie problemu może być pomocne dla internautów, ponieważ zostaje określony rodzaj poszukiwanego pomysłu. Angażując „tłum”, należy pamiętać, że konsumenci nie mają często wystarczającej wiedzy na temat celów strategicznych firmy. Mnogość treści tworzonych przez wiele osób będących amatorami utrudnia dotarcie do naprawdę wartościowych informacji (Andrew, 2007). Im precyzyjniej firma określi, jakie rozwiązania są przez nią pożądane, tym większe prawdopodobieństwo dopasowania pomysłów do zasobów i polityki przedsiębiorstwa. Dlatego należy liczyć się z tym, że część z proponowanych rozwiązań nie jest możliwa do wprowadzenia i ostatecznie liczba

faktycznie wdrażanych pomysłów będzie stanowić zaledwie niewielki procent spośród zgłoszonych. Jedną z pierwszych firm, która zdecydowała się nawiązać interaktywny dialog z użytkownikami, był Starbucks. W 2008 roku powstało forum pomysłów MyStarbucksIdea.com. W ramach platformy internauci mają możliwość zgłaszania pomysłów w trzech kategoriach: produkty, usługi i zaangażowanie społeczne. Wszystkie zaproponowane koncepcje są widoczne dla pozostałych użytkowników, którzy prowadzą dyskusję na temat pojawiających się pomysłów, a następnie głosują na ich zdaniem najbardziej wartościowe. Najwyżej ocenione pomysły są prezentowane w firmie, w której decyduje się o ich ewentualnym wdrożeniu. Użytkownicy mają możliwość śledzenia, na jakim etapie ewaluacji znajdują się poszczególne pomysły i które z nich faktycznie zostały przez firmę wykorzystane. W wymianie opinii uczestniczą również pracownicy firmy, którzy na bieżąco odpowiadają na pojawiające się pytania czy wątpliwości. W ciągu pierwszego roku istnienia platformy klienci zgłosili ponad 70 tys. pomysłów, co dowodzi zaangażowania konsumentów w rozwój marki. Spośród tych pomysłów zaledwie 25 zostało faktycznie wdrożonych przez firmę.

Podsumowanie

Należy podkreślić, że wirtualne społeczności stanowią cenne źródło innowacji, współpraca z wirtualną społecznością umożliwia bowiem firmom generowanie w zasadzie niezliczonej liczby pomysłów, również w branży żywnościowej. Inicjatorzy działań crowdsourcingowych zazwyczaj nie muszą długo czekać na odzew ze strony fanów marki, którzy potrafią bardzo licznie zaangażować się w rozwój swoich ulubionych produktów. Efektywność procesu zależy jednak od tego, jak precyzyjnie firmy określą oczekiwania wobec społeczności. Znaczny procent zgłaszanych rozwiązań jest niezgodny z potrzebami firmy. Pomysły zgłaszane przez społeczności internetowe zazwyczaj umożliwiają wprowadzanie innowacji dotyczących niewielkich zmian, ale proponowane rozwiązania najczęściej nie mają rewolucyjnego charakteru. Ponadto aktywny udział konsumentów w tworzeniu produktu pozwala przedsiębiorstwu na lepsze dopasowanie do ich oczekiwań i upodobań. Jednakże brak formalizacji warunków współpracy z konsumentami generuje ryzyko utraty kontroli nad procesem innowacyjnym, gdy zrezygnują oni z udziału w działaniach crowdsourcingowych, a ponadto zaangażowanie do współpracy globalnej społeczności powoduje trudności z ochroną własności intelektualnej, w tym z najprostszą formą ochrony, jaką jest utrzymanie tajemnicy przed konkurencją.

Literatura

- Andersz, M. (2010). Społeczności – chleb powszedni. *Marketing w Praktyce*, 5 (146), 62–63.
- Andrew, K. (2007). *Kult amatora. Jak internet niszczy kulturę*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Bywalec, C. (2010). *Konsumpcja a rozwój gospodarczy i społeczny*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Castells, M. (2010). *Społeczeństwo sieci*. Warszawa: PWN.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Effie Awards (2008). Pobrane z: https://issuu.com/sar.org.pl/docs/effie_awards_2008_final.
- Fisk, P. (2009). *Geniusz konsumenta. Prowadzenie firmy skoncentrowanej na oczekiwaniach nabywców*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Galizzi, G., Venturini, L. (1996). Product Innovation in the Food Industry: Nature, Characteristics and Determinants (s. 133–156). W: G. Galizzi, L. Venturini (red.), *Economics of Innovation: The Case of the Food Industry*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Giddens, A. (2009). *Europa w epoce globalnej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gielzak, M. (2015). *Pepsi Refresh: przeszłość i przyszłość pewnego złudzenia*. Pobrane z: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/pepsi-refresh-przeszlosc-i-przyszlosc-pewnego-zludzenia/>.
- Howe, J. (2008). *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*. Crown Publishing Group. Pobrane z: <http://www.wired.com/2006/06/crowds/>.
- Juchniewicz, M. (2015). Innowacje otwarte w polskim przemyśle spożywczym (s. 131–144). W: I. Szczepaniak, K. Firlej (red.), *Przemysł spożywczy a makroocenienie, inwestycje, ekspansja zagraniczna*, Kraków–Warszawa: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Kaznowski, D. (2008). *Nowy marketing*. Warszawa: VFP Communications.
- Leigh, R. (2012). *Great case study: McDonald's crowdsourcing PR campaign delivers tasty financial results. Preexamples*. Pobrane z: <http://preexamples.com/2012/05/great-case-study-mcdonalds-crowdsourcing-pr-campaign-delivers-tasty-financial-results/>.
- Mróz, B. (2013). *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- MyStarbucksIdea. Pobrane z: <http://mystarbucksidea.force.com/apex/ideahome>.
- O'Reilly, T. (2007). What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. *Communications and Strategies*, 65, 17–37.
- Pepsico Poland (2015). Pobrane z: http://www.pepsicopoland.com/pl/Strona,14_marca_startuje_kolejna_odslona_nowej_kampanii_reklamowej_Lays_promujacej_Nowe_Smarki_wymyslane_przez_konsumentow,61.html.
- Roszkowska-Menkes, M. (2015). *Otwarte innowacje: w poszukiwaniu równowagi*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

- Shirky, C. (2008). *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. New York: The Penguin Press.
- Shirky, C. (2010). *Cognitive Surplus: Creativity and Generosity in a Connected Age*. New York: The Penguin Press.
- Sońta, M. (2014). Marki spożywcze w nowych mediach. Przegląd form współpracy biznesowej producentów żywności z autorami blogów kulinarnych. *Nowe Media*, 4. Pobrane z: http://apcz.pl/czasopisma/index.php/Nowe_Media/article/view/NM.2014.004/5695.
- Spary, S. (2014). *McDonald's rolls out 'crowdsourced' burgers*, Marketing Magazine. Pobrane z: <http://www.marketingmagazine.co.uk/article/1317052/mcdonalds-rolls-crowdsourced-burgers>.
- Surowiecki, J. (2010). *Mądrość tłumu. Większość ma rację w ekonomii, biznesie i polityce*. Gliwice: Onepress.
- Tapscot, D. (2010). *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Tapscott, D., Williams, A.D. (2008). *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Wasylikiewicz-Jagoda, B. (2008). *Crowdsourcingowy browar pomysłów Heinekena. Marketing przy kawie*. Pobrane z: <http://www.marketing-news.pl/article.php?art=2296>.

CONSUMERS PARTICIPATION IN BRAND DEVELOPMENT THROUGH CROWDSOURCING IN THE FOOD MARKET

Abstract

Crowdsourcing is a new business model which relies on the involvement of consumers in creation and development of brands. It is mainly a effect of online co-creation what can be a source of innovative ideas. Crowdsourcing allows firms to use the input of multiple sources to develop solutions for strategic issues or to find better ways to complete tasks. The purpose of this articles is to show a few examples of crowdsourcing in the food market and to present the benefits and limitations of such co-creation.

Translated by Natalia Przędziecka-Czyżewska

Keywords: crowdsourcing, co-creation, food, consumer

JEL Codes: D12



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-22

Edyta Rudawska*
Marta Bloch**

CZYNNIKI SUKCESU PARTNERSTWA POMIĘDZY PRZEDSIĘBIORSTWEM A ORGANIZACJĄ POZARZĄDOWĄ

STRESZCZENIE

Budowanie strategicznej przewagi konkurencyjnej zależy współcześnie nie tylko od posiadanych zasobów i kompetencji, lecz również zdolności do współpracy różnych podmiotów rynku. Celem artykułu jest identyfikacja źródeł sukcesu partnerskiej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem a organizacją pozarządową. Wykorzystano analizę najnowszej literatury przedmiotu, jak również wyniki badań pierwotnych. Zaprezentowane wyniki badań skłaniają do refleksji, że relacje B2NGO powinny zmierzać w kierunku świadomego i inspirowanego wewnętrznymi potrzebami podejścia do kształtowania współpracy z organizacjami pozarządowymi przez biznes. Wraz ze zmianą nastawienia przedsiębiorców do relacji z podmiotami trzeciego sektora zmieniała się będzie konstelacja czynników przyczyniających się do sukcesu tych partnerstw.

Słowa kluczowe: współpraca, relacje międzyorganizacyjne, NGO

Wprowadzenie

W obliczu zwiększającej się niepewności otoczenia, przyspieszenia funkcjonowania podmiotów rynku – będącego konsekwencją tempa i nieprzewidywalności zmian technologicznych, zachowań konkurentów i oczekiwań konsumentów –

* Uniwersytet Szczeciński, adres e-mail: edyta@rudawska.pl.

** Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce, adres e-mail: marta.bloch@wses.edu.pl.

trudno nie zgodzić się z twierdzeniem Austina wskazującym, że immanentną cechą XXI wieku jest paradygmat współpracy różnych organizacji (Austin, 2014, s. 3–4). Obecnie bowiem konkutowanie oparte wyłącznie na własnych zasobach staje się coraz mniej skuteczne. Umiejętność stworzenia i pogłębiania długookresowych, partnerskich relacji z różnymi podmiotami rynku może stanowić o sukcesie firmy z uwagi na fakt, że ich jakość ma bezpośredni wpływ na trwałość relacji firmy z klientem. Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja źródeł sukcesu partnerskiej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem a organizacją pozarządową. Dla realizacji celu wykorzystano analizę najnowszej literatury przedmiotu, jak również wyniki badań pierwotnych.

1. Kształtowanie relacji międzyorganizacyjnych

W tradycyjnym ujęciu przedsiębiorstwa postrzegane są jako podmioty dążące do osiągnięcia jak największego zysku i w efekcie zapewnienia korzyści ich właścicielom w dłuższym okresie. Niemniej pewne tendencje mające miejsce na dzisiejszym rynku globalnym istotnie zmieniają sposób postrzegania roli przedsiębiorstw na rynku. Wśród tych trendów należy wskazać: zmieniające się wartości i postawy klientów, którzy są coraz bardziej wrażliwi na zło i niesprawiedliwość społeczną oraz krytyczniej oceniają działania marketingowe firm; rosnącą globalną konkurencję, która wymusza na przedsiębiorstwach poszukiwanie nowych możliwości wyróżnienia się na rynku oraz podejmowanie pewnych działań, również tych o charakterze społecznym; wzrost znaczenia niematerialnych zasobów firmy, np. wizerunku czy zaufania; pogarszanie się stanu środowiska naturalnego; rosnący poziom ubóstwa społeczeństwa czy stagnacja i kryzys gospodarczy. Trendy te powodują konieczność przemodelowania dotychczas prowadzonych strategii działania firm i uwzględnienia w nich nie tylko tych aktywności, które prowadzą bezpośrednio do wzrostu zysków, ale również takich, które będą umożliwiały zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa w długim okresie.

Działając w sposób zrównoważony, organizacje muszą brać pod uwagę długofalowe interesy innych podmiotów znajdujących się w otoczeniu, tzw. interesariuszy (*stakeholders*). W ramach tego podejścia przedsiębiorstwa implementują społeczne i środowiskowe aspekty w swojej codziennej działalności oraz we wzajemnych stosunkach z interesariuszami na zasadzie dobrowolności. Kluczowym zatem wyzwaniem dla nich, które może przekształcić się w największą korzyść, jest rozwój

współpracy, opartej na partnerskich relacjach, w wyniku której zostanie wykreowana wyjątkowa, tzw. wspólna wartość (Porter, Kramer, 2011, s. 63–77).

Relacje współpracy coraz częściej łączą niezależne firmy w celu integracji zasobów dla realizacji wspólnych celów, tradycyjne rozwiązania stosowane odrębnie w poszczególnych sektorach są bowiem często niewystarczające, aby sprostać społecznym wyzwaniom. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w coraz częściej podejmowanej w ostatnich latach współpracy pomiędzy biznesem a jednym z kluczowych interesariuszy, czyli organizacjami pozarządowymi (NGOs). Teoria wymiany relacyjnej wskazuje, że relacje te nie mogą być jednorazową transakcją ekonomiczną, lecz muszą być osadzone w szerszym społecznym kontekście norm i zaufania (Lui, Ngo, 2012, s. 80). Kluczowa jest w tym przypadku perspektywa czasu. Firmy bowiem mają większą skłonność do współpracy w przyszłości z partnerem, z którym łączyły je relacje współpracy w przeszłości. Przejawem zaangażowania stron wymiany jest zatem przyjęcie perspektywy długookresowej i zapewnienie możliwości współpracy w przyszłości.

Współpraca przedsiębiorstwa z organizacją pozarządową to połączenie dwóch podmiotów o zasadniczo odmiennych uwarunkowaniach prowadzonej działalności. Różnice te są zarówno siłą, jak i słabością relacji pomiędzy biznesem a NGOs. Zdolność do sprawnego zarządzania tymi różnicami istotnie wpływa na skuteczność procesu współpracy. Zaczynając od etapu poszukiwania partnera, a kończąc na promocji wykreowanej wspólnie wartości, kluczowa jest zdolność do generowania rozwiązań łączących skrajnie odmienne motywacje przedsiębiorstwa (generowanie zysku) i organizacji pozarządowej (realizacja misji społecznej).

2. Źródła sukcesu partnerskich relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a organizacją pozarządową

Przegląd literatury skłania do refleksji, że wiele inicjatyw związanych z nawiązaniem i utrzymaniem partnerskiej relacji pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami pozarządowymi nie odnosi sukcesu, głównie z uwagi na złożoność procesu zarządzania. Kategoria sukcesu ma z pewnością charakter subiektywny i zależy od wielu uwarunkowań (czas, etap rozwoju, sytuacja rynkowa itp.). Z jednej strony jego miarą są mierniki finansowe, z drugiej natomiast mierniki rynkowe w postaci udziału w rynku czy też posiadanej bazy klientów (Koziełski, 2015, s. 156). W kontekście współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a NGOs coraz częściej przyjmuje

się z kolei, że o sukcesie świadczy zdolność obu stron relacji do kreowania wartości. Owa wartość może być rozpatrywana na dwóch poziomach:

- obiektywnym – generowanie kooperacyjnej wartości, tj. pozytywnych rezultatów dla obu partnerów i społeczeństwa jako całości;
- afektywnym – generowanie kooperacyjnej wartości w postaci satysfakcji stron współpracujących z wypracowanych efektów.

Kreowanie tak rozumianej wartości jest kluczowe w procesie współpracy i determinuje jej sukces.

W literaturze poświęconej zagadnieniom związanym z kooperacją międzysektorową identyfikuje się różnorodne czynniki sukcesu owej współpracy. Może być ona determinowana m.in. stopniem zaangażowania stron w utrzymanie i rozwój relacji, otwartością do dzielenia wspólnych wizji i priorytetów, skłonnością do dzielenia się informacjami i innymi zasobami, długofalowym nastawieniem do kooperacji czy poszanowaniem wartości cenionych przez partnerów. Przegląd literatury przedmiotu umożliwi identyfikację dwóch poziomów analizy owych czynników (Wymer, Samu, 2003, s. 3–22; Barroso-Mendez, Galera-Casquet, Valero-Amaro, 2014, s. 2; MacMillan, Money, Money, Downing, 2005, s. 806–818; Austin, Seitanidi, 2012, s. 934):

1. Czynniki sukcesu związane bezpośrednio ze współpracującymi partnerami – ten poziom analizy wskazuje na wagę procesu właściwej selekcji partnerów współpracy w realizacji oczekiwanych rezultatów. Obejmuje takie elementy, jak: zasoby pozostające w dyspozycji partnera, otwartość na współpracę, doświadczenie, istniejącą kulturę organizacyjną itp. Wybór właściwego partnera determinuje potencjał kreowania wartości z rozwoju partnerskiej współpracy. Tak zwane kooperacyjne know-how, obejmujące wiedzę, umiejętności i kompetencje, są zatem niezbędne w procesie poszukiwania partnera i negocjowania warunków współpracy, jak również odpowiednio szybkiej rezygnacji z potencjalnych partnerów z niskim potencjałem relacyjnym;
2. Czynniki sukcesu związane z samą relacją – ten poziom analizy wskazuje, że właściwa selekcja partnerów nie jest jedynym czynnikiem, który może zadecydować o sukcesie partnerskiej współpracy. Relacja pomiędzy partnerami wymaga odpowiedniego zarządzania. Współpraca jest bowiem procesem złożonym i dynamicznie zmieniającym się w czasie. Zatem w grupie tej identyfikuje się takie determinanty, które charakteryzują daną relację. Zdecydowanie najczęściej są to: zaufanie, zaangażowanie, jakość

komunikacji, satysfakcja i dzielenie wspólnej wizji. Nieco rzadziej zalicza się do nich tzw. zachowania oportunistyczne, których obecność oddziałuje w negatywny sposób na poziom zaufania, co uniemożliwia pełne zaangażowanie stron relacji w rozwój satysfakcjonującej współpracy. Warto wśród tych elementów wymienić również koszty zakończenia relacji. Są one definiowane jako koszty finansowe (np. utrata szans rynkowych) i niefinansowe (utrata wizerunku), związane z zakończeniem relacji. W literaturze z zakresu marketingu relacyjnego wskazuje się, że potencjalne koszty zakończenia relacji determinują większe zaangażowanie partnerów w utrzymanie relacji. Analizując czynniki sukcesu na poziomie relacji, z pewnością warto podkreślić znaczenie determinanty, jaką jest dzielenie wspólnych wartości. Informuje ona, na ile partnerzy dzielą się wspólnie opinią na temat tego, które zachowania organizacyjne, cele, strategie są ważne, właściwe, pożądane, a które nie. Są to swego rodzaju normy, które decydują o tym, które działania będą realizowane w ramach współpracy. Kolejną wartą odnotowania determinantą sukcesu na tym poziomie jest uczenie relacyjne, tj. proces uczenia się przez obie organizacje w ramach nawiązanego procesu kooperacji. Obejmuje ono trzy procesy kreujące wartość: wymianę informacji przez partnerów w celu koordynacji i planowania zadań, wspólną interpretację wymienianej informacji i nawiązywanie dialogu oraz integrację wiedzy w postaci wypracowanych procedur, wzorców zachowań, obowiązujących zasad czy wspólnych zwyczajów, które będą dzielone przez strony współpracujące.

3. Czynniki sukcesu B-NGO – wyniki badań empirycznych

Zagadnienia dotyczące czynników determinujących sukces w kształtowaniu relacji pomiędzy biznesem a organizacjami pozarządowymi były przedmiotem sondażu diagnostycznego przeprowadzonego wśród liderów celowo wybranych przedsiębiorstw z północno-wschodniego Mazowsza. W wyniku przeprowadzonych badań terenowych udało się pozyskać 51 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy badawczych (52% stopa zwrotu). Narzędzie badawcze składało się z pytań dotyczących procesu współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami pozarządowymi.

Z pozyskanych danych wynika, że wielu przedsiębiorcom trudno jest dostrzec w organizacjach trzeciego sektora potencjalnych partnerów. Pośród badanych przed-

siębiorstw dominował bowiem brak zainteresowania współpracą z NGOs (53%). Dodatkowo zdiagnozowano występowanie stosunkowo niewielkiej (6%) grupy podmiotów, które nie podejmują żadnych działań w kierunku nawiązania współpracy z organizacjami pozarządowymi, ale chętnie by ją podjęły, gdyby pojawiła się propozycja dla nich atrakcyjna. Zaangażowanie tej grupy podmiotów powinno ich zatem dość łatwo pobudzić do działania. Jednakże już z deklaracji przedstawicieli tych przedsiębiorstw wynika, że oczekują oni inspiracji i atrakcyjnych propozycji potencjalnej współpracy od drugiej strony. Relacje B2NGO nie są odgórnie stymulowane, tak jak relacje pomiędzy administracją publiczną i NGOs (na przykład przez Ustawę z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie – tekst jedn.: Dz.U. 2014, poz. 1118 z późn. zm). Jeśli zatem podmiotom trzeciego sektora zależy na ich kształtowaniu, muszą one przyjąć na siebie ciężar proaktywnych działań inicjujących i podtrzymujących tę współpracę. Zdolność NGOs do pełnienia tej roli to jeden z kluczowych czynników sukcesu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami i podmiotami trzeciego sektora.

Według Portera i Kramera (2011) przedsiębiorstwa powinny być odpowiedzialne za budowanie kooperacyjnych relacji pomiędzy biznesem i społeczeństwem. Przeszkodą w realizacji tej strategii jest jednak traktowanie czynników społecznych jako peryferyjnych w podejmowanych przez przedstawicieli biznesu działaniach. Przedsiębiorcy są często lepiej przygotowani do zmagania się ze złożonymi procesami zarządczymi, co czyniłoby ich idealnymi kreatorami relacji B2NGO. Jednakże organizacje pozarządowe, przejmując inicjatywę, mogą stymulować wzrost znaczenia tej współpracy w środowisku biznesu. Nie jest to proces łatwy, gdyż wymaga od społeczników reprezentujących NGOs intensywnego uczenia się i pokonywania wielu ograniczeń. W efekcie organizacje pozarządowe mogą jednak aktywnie kształtować sytuację w swoim otoczeniu, w tym sprawniej wypełniać swą misję społeczną.

Najczęstsze przyczyny niepodjęcia przez badane przedsiębiorstwa współpracy z organizacjami pozarządowymi to: brak potrzeby współpracy z NGO (37%), brak czasu (30%) oraz brak informacji o możliwościach takiej współpracy (30%). Z analiz wynika, że 23% przedstawicieli przedsiębiorstw, które nie współpracowały z NGO, za przyczynę tej sytuacji uznało natomiast brak środków finansowych, co wskazuje na utożsamianie przez nich relacji B2NGO z formą sponsorowania przez biznes działań prospołecznych. Sposób postrzegania przez przedsiębiorców potencjału kooperantów z trzeciego sektora i możliwych do wygenerowania dzięki nim wspólnych korzyści to kolejny kluczowy czynnik wpływający na ilość i jakość

relacji B2NGO. W zależności od dominujących poglądów w tej sprawie mogą one działać inspirująco (np. dobra opinia o NGO) bądź blokować (np. stereotypy) procesy współpracy. Przybliżanie przedsiębiorcom idei współpracy z organizacjami pozarządowymi w sposób, który ukazuje potencjalne korzyści biznesowe wynikające z tej relacji, może stanowić przeciwwagę dla większości wymienianych przez badane przedsiębiorstwa przyczyn braku współpracy.

Spośród przebadanych przedsiębiorstw 41% wskazało, że współpracuje z podmiotami trzeciego sektora, a 76% z tych podmiotów współpracowało z NGO także w przeszłości. Większość przedsiębiorstw, które weszły w relacje z organizacjami pozarządowymi posiada zatem pewną historię tej współpracy. Doświadczenie we współpracy z podmiotami trzeciego sektora jest kluczowym czynnikiem wpływającym na powodzenie przyszłych relacji B2NGO. Budowane w ten sposób zaufanie i rozpoznanie konsekwencji podjętej współpracy ułatwiają podejmowanie przyszłych decyzji w tej kwestii.

Najczęściej wskazywanym przez badane przedsiębiorstwa celem nawiązania współpracy z organizacjami pozarządowymi była poprawa wizerunku (67%). Przedstawiciele badanych podmiotów podkreślali także, że przez tę formę współpracy firma zapewniała sobie warunki do rozwoju (43%). Jedynie 5% współpracujących z trzecim sektorem podmiotów uznało, że celem wejścia w ten układ kooperacyjny było działanie zgodne z koncepcją zrównoważonego rozwoju. Żaden z przedstawicieli przedsiębiorstw nie powiązał celu tej współpracy z realizacją działań przyjętych w ramach Strategii Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR). Wskazuje to, że popularna wśród międzynarodowych korporacji idea CSR i koncepcja zrównoważonego rozwoju nie są powszechnie adaptowane przez przedsiębiorstwa z badanego terytorium. Jest to obszar peryferyjny w stosunku do metropolii warszawskiej oraz obszar problemowy – zgodnie z terminologią Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2020 r. [*Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2020 (aktualizacja)*, 2006]. Trudne uwarunkowania funkcjonowania tych przedsiębiorstw mogą zatem generować inne, bardziej podstawowe dla ich funkcjonowania problemy i odciągać ich uwagę od strategii ciągłych działań prospołecznych. W takich warunkach przedsiębiorstwa chętniej angażują się w działania sporadyczne i wymagające mniejszego zaangażowania, które jednocześnie stwarzają im szanse na poprawianie wizerunku firmy. Środowisko, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, jest więc kolejnym czynnikiem wpływającym na powodzenie relacji B2NGO. Sukcesowi partnerstwa pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami pozarządowymi sprzyja dobra sytuacja ekonomiczna firm na danym terytorium. Dobre prakty-

ki w zakresie relacji B2NGO w bliższym otoczeniu również inspirują do naśladownictwa (*benchmarking*) i poszukiwania nowych form rozwoju na podstawie relacji partnerskich z podmiotami trzeciego sektora.

Z odpowiedzi respondentów wynika, że najpowszechniejszym kryterium wyboru partnerów z trzeciego sektora przez przedsiębiorstwa są wcześniejsze relacje z nimi (76%), bliskość lokalizacji (57%) oraz dobra opinia partnerskiej organizacji pozarządowej (57%). Z powyższych danych można wywnioskować, że na relacje B2NGO wpływa kombinacja czynników wewnętrznych w przedsiębiorstwie (np. zdobyte doświadczenie), czynników wewnętrznych w organizacji pozarządowej (np. lokalizacja siedziby NGO) oraz czynników w środowisku potencjalnych partnerów (np. dostrzeżenie przez otoczenie potencjału danej NGO – dobra opinia). Na każdym etapie współpracy przedsiębiorstwa z NGOs układ i znaczenie tych czynników mogą się zmieniać. Sytuacja, w której stan finansowy firmy z północno-wschodniego Mazowsza znacznie się poprawia i dokonuje ona znaczących inwestycji w nowe technologie, może osłabić znaczenie bliskości lokalizacji siedziby potencjalnego kooperanta. Wówczas przedsiębiorstwo może nawet preferować relacje przekraczające granice regionu, a nawet kraju.

Podsumowanie

Analiza dorobku naukowego z zakresu zarządzania i marketingu wskazuje na rosnącą świadomość środowisk naukowych w zakresie znaczenia kreowania partnerskich relacji pomiędzy organizacjami komercyjnymi a pozarządowymi. Postrzega się je współcześnie jako niezbędne narzędzie służące rozwiązywaniu coraz większych problemów o charakterze społecznym. Znaczenie sukcesu w realizacji procesów kooperacyjnych w relacjach międzysektorowych jest podkreślane przez wielu autorów. Jednak złożoność tego procesu nie pozwoliła jak dotąd zidentyfikować jednego zestawu czynników o nim decydujących.

Z zaprezentowanych badań wynika, że mimo dominującego braku zainteresowania ze strony przedsiębiorstw współpracą z organizacjami pozarządowymi, istnieje stosunkowo duża grupa, która nawiązuje i podtrzymuje relacje B2NGO. Dla badanych przedsiębiorstw kluczowe znaczenie w procesie wyboru partnera z trzeciego sektora mają wcześniejsze relacje z organizacjami pozarządowymi oraz bliskość ich lokalizacji w stosunku do siedziby firmy. Wskazuje to na skupienie współpracy wokół lokalności i czynników z nią związanych: wspólnych problemów,

opinii otoczenia, wyższego poziomu zaufania, bliższych relacji międzyludzkich itp. Oparcie relacji B2NGO na tej podstawie stwarza szanse na wygenerowanie w ich wyniku wspólnych wartości, istotnych dla zaangażowanych stron i ich najbliższego otoczenia.

Zagadnienie poruszane w niniejszym artykule wymaga dalszych badań. Jest to problem wysoce złożony, m.in. ze względu na jego dynamiczny charakter. Relacje B2NGO stale budzą kontrowersje ze względu na często opozycyjne interesy przedstawicieli biznesu i organizacji pozarządowych. Wydaje się jednak, że pogłębianie tych relacji i podejmowanie przedsięwzięć angażujących przedstawicieli obu sektorów będzie odkrywało coraz więcej aspektów łączących obie strony, w tym idei i wartości, które przedsiębiorstwa i organizacje pozarządowe będą chciały wspólnie wygenerować.

Literatura

- Austin, J., Seitanidi, M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Business. Part 2: Partnership processes and Outcomes. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, 6, 929–968.
- Barroso-Mendez, M., Galera-Casquet, C., Valero-Amaro, V. (2014). Partnerships Between Business and NGOs in the Field of Corporate Social Responsibility: A Model of Success From the Perspective of Relationship Marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 13, 1, 1–27.
- Kozielski, R. (2015). Źródła sukcesu rynkowego – model teoretyczny i weryfikacja empiryczna. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39, 2, 153–166.
- Lui, S., Ngo, H.-Y. (2012). Drivers and Outcomes of Long-term Orientation in Cooperative Relationships. *British Journal of Management*, 23, 1, 80–95.
- MacMillan, K., Money, K., Money, A. (2005). Downing S. Relationship Marketing in the Not-For-Profit Sector: An Extension and Application of the Commitment-Trust Theory. *Journal of Business Research*, 58, 6, 806–818.
- Porter, M., Kramer, M. (2011). Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, January-February, 2–17.
- Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2020 (aktualizacja)* (2006). Warszawa: Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, tekst jedn.: Dz.U. 2014, poz. 1118 z późn. zm.
- Wymer, W., Samu, S. (2003). Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11, 1, 3–22.

SUCCESS FACTORS OF PARTNERSHIPS BETWEEN BUSINESS AND NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

Abstract

Building a strategic competitive advantage today depends not only on existing resources and competencies, but also the ability to cooperation with different market entities. This article aims at identifying sources of success of partnership cooperation between business and non-governmental organizations. To achieve the objective the authors run a systematic literature review and primary research. The research results show that the process of creating B2NGO relations should be very carefully planned, consciously developed in the long term and should be inspired by internal needs of cooperating partners. Together with the change of business managers' attitude towards the cooperation with the third sector the constellation of factors contributing to the success of these partnerships will change.

Translated by Edyta Rudawska

Keywords: cooperation, interorganizational relations, NGO

JEL Codes: M00



Adam Rudzewicz*

POMIAR ZAUFANIA WEWNĘTRZNEGO W ORGANIZACJI

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest identyfikacja roli, jaką odgrywa zaufanie pracowników w funkcjonowaniu współczesnych organizacji, oraz próba bezpośredniego pomiaru zaufania wewnątrzorganizacyjnego. Zaufanie jest kluczem do motywowania ludzi, mobilizowania ich do pracy i osiągania wspólnych celów. Jeżeli ludzie nie ufają sobie, to nie osiągną sukcesu. Wiarygodność organizacji stanowi fundament lojalności pracowników. Zaufanie potrzebuje silnego przywództwa, zaangażowania, otwartej komunikacji i szczerych zachowań opartych na mocnych etycznych podstawach. Mimo niewątpliwie dużego znaczenia zaufania w organizacji, w praktyce jest to temat pomijany. Przeprowadzone badania w uczelni wyższej sugerują obecność negatywnych zjawisk. Pracownicy odczuwają niski stopień satysfakcji. Zaufanie pracowników do pracodawcy nie jest najmocniejszą stroną badanej uczelni.

Słowa kluczowe: zaufanie, organizacja, wizerunek, pracownicy

Wprowadzenie

Problematyka zaufania dotyka wielu przestrzeni badawczych, również zagadnień ekonomicznych i biznesowych. Zaufanie ma bardzo wymierną wartość pragmatyczną, a związane z nim lojalność i prawdopodobność zwiększają wydajność systemu i pozwalają produkować więcej dóbr. Organizacja musi dbać o zaufanie klientów, kontrahentów, dostawców, wspólników i pracowników. Przedsiębiorstwo o nieskazitelnej reputacji jest atrakcyjne dla wysoko wykwalifikowanych pracowników oraz

* Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, adres e-mail: adam.rudzewicz@uwm.edu.pl.

potencjalnych inwestorów. Reputacja jest czynnikiem rozwojowym, zapewniającym ekonomiczne bezpieczeństwo i chroniącym w okresach kryzysowych (Andrzejczyk, 2015). Wizerunek oparty na zaufaniu potwierdza, że organizacja jest wiarygodna i kompetentna w tym, co robi.

Celem artykułu jest identyfikacja roli, jaką odgrywa zaufanie pracowników w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Ponadto dla lepszego zobrazowania problemu podjęto próbę bezpośredniego pomiaru zaufania wewnątrzorganizacyjnego na przykładzie wybranej uczelni wyższej.

1. Zaufanie wewnątrzorganizacyjne

Skuteczne zarządzanie organizacją nie jest możliwe bez wzajemnego zaufania pomiędzy pracownikami i ich przełożonymi. Pracodawca, któremu brakuje zdolności przywódczych wzbudzających zaufanie, może mieć trudności w prowadzeniu biznesu (Kiyosaki, Lechter 2006, s. 104). Z drugiej strony bez poczucia wiary w kompetencje i życzliwość pracowników kierownikom trudno będzie skorzystać z ich wiedzy i umiejętności (Levin, Cross, Abrams, Lesser, 2002, s. 8).

Zaufanie organizacyjne jest ogólną oceną tego, na ile dana organizacja troszczy się o pracowników lub inne istotne dla niej grupy, na ile jest szczerą i otwartą, dająca szansę na identyfikację z nią. Zaufanie do organizacji jest bezpośrednio związane z wiarą, że organizacja funkcjonuje efektywnie, a jej pracownicy wykazują wysoki poziom zadowolenia z pracy. Wpływa to na skuteczność osiągniętych przez firmę celów, zysków oraz gotowość pracowników do ponoszenia wysiłków na jej rzecz.

Zaufanie zależy od jakości pracy i autorytetu menedżera. Menedżerowie, którzy inspirują i budują zaufanie, mają lepsze wyniki w pracy, bardziej zaangażowanych pracowników, silniejsze sieci znajomości, stają przed większymi wyzwaniami i są częściej promowani, zajmują coraz wyższe stanowiska (Anderson, 2005, s. 392–404).

Z punktu widzenia menedżera zaufanie to wiara w siły i możliwości podwładnych, posiadane przez nich uzdolnienia, zamiłowania i możliwości skutecznego działania. Zaufanie wpływa na lojalność i wydajność pracowników, natomiast jego brak obniża produktywność i obroty firmy. Dlatego menedżerowie w budowaniu klimatu zaufania powinni rozwijać relacje oparte na prawdzie i wartościach oraz konsekwentnie komunikować dobrą wolę wobec pracowników, polegającą na stworzeniu w organizacji atmosfery wiary w to, że menedżer chce dla pracowników i firmy jak najlepiej (Burton, 2006, s. 32–36). Kiedy pracownicy ufają, że przełożony nie wyko-

rzysta swojej pozycji do działań niezgodnych z ich interesem i nie nadużyje ich praw, są bardziej skłonni do współpracy, wypełniania poleceń kierownika i kreatywnego zaangażowania się w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Są także w stanie osiągnąć większe zadowolenie z wykonywanej pracy (Robbins, 1998, s. 272).

Proces wzbudzania zaufania jest długotrwały i rozłożony w czasie, a składają się na niego takie elementy (cechy przełożonego), jak (Mayer, Davis, Schoorman, 1995, s. 717–720):

- kompetencje,
- uczciwość,
- życzliwość,
- otwartość,
- sprawiedliwość,
- wyrażanie swoich uczuć,
- mówienie prawdy,
- konsekwencja,
- szanowanie zwierzeń,
- wykazywanie się pewnością siebie.

Kompetencje to kwalifikacje i umiejętności posiadane przez kierownika. Uczciwość jest rozumiana jako zdolność do dotrzymywania danego podwładnym słowa i spełniania obietnic. Życzliwość oznacza skłonność do działania w dobrej wierze i z uwzględnieniem interesów pracownika, niezależnie od sytuacji. Otwarte informowanie o problemach, odczuciach, sposobie podejmowania decyzji jest podstawą zaufania. Przy podejmowaniu wszelkich ocen danych sytuacji należy kierować się obiektywnością i bezstronnością, zapewniając sprawiedliwy osąd. Ufa się wyłącznie osobie prawdomównej (nawet jeśli usłyszana prawda jest niewygodna) oraz konsekwentnie kierującej się głoszonymi wartościami. Równie ważnym czynnikiem jest dyskrecja. Należy pamiętać o zasobach wiedzy, która daje pewność siebie w planowanych działaniach, a następnie ich realizacji (Robbins, Delenzo, 2002, s. 498).

Kierownicy, którzy mają większe zaufanie do swoich pracowników, częściej wysyłają ich na szkolenia i inwestują w nich (Tzafrir, Eitam-Meilik, 2005, s. 193–207). Z kolei wyższy poziom inwestycji w szkolenia wzmacnia i podtrzymuje zaufanie do organizacji (Reade, 2003, s. 9). Kiedy przełożeni troszczą się o swoich podwładnych, pomagają im w rozwoju, w karierze i doceniają ich pracę, pracownicy czują się wtedy wyróżnieni i dowartościowani, co obliuguje ich do wydajniejszej pracy (Paliszkiewicz, 2013, s. 83). Zaangażowanie pracowników przyczynia się do wzrostu produktywności, zmniejsza fluktuację i absencję (Garg, Rastogi, 2009, s. 42–51),

dlatego należy unikać działań (błędów), które zmniejszają zaufanie. Należą do nich (Shockley-Zalabak, Morreale, Hackman, 2010, s. 202):

- błędy w strategii i niejasna wizja,
- zwolnienia pracowników,
- brak komunikacji i ukrywanie informacji,
- niskie wynagrodzenia.

Oprócz powyższych można jeszcze podać kilka kolejnych przykładów, takich jak: niekonsekwentność kierownictwa, tolerowanie niekompetencji i złych zachowań, zdrada, uprzedzenia, podejrzliwość, stronnictwo, strach, a także różne przejawy oszustwa, łącznie z kłamstwem.

Jeżeli ludzie nie ufają przywódcy lub menedżerowi, to zespół nie osiągnie długoterminowego sukcesu. Zaufanie jest kluczem do motywowania ludzi, mobilizowania ich do pracy i osiągania wspólnych celów.

2. Założenia metodyczne badań własnych

Podstawowym celem badania było uzyskanie informacji na temat postrzegania badanej organizacji przez jej pracowników pod kątem zaufania i reputacji. Badanie zostało przeprowadzone w grudniu 2014 roku w jednej z polskich publicznych uczelni wyższych. W badaniach wykorzystano kwestionariusz ankiety internetowej (Rószkiewicz, Perek-Białas, Węziak-Białowolska, Zięba-Pietrzak, 2013, s. 134–135). Link do ankiety zamieszczonej na jednym z portali badawczych został wysłany pocztą elektroniczną do wszystkich pracowników naukowo-dydaktycznych zatrudnionych na dwóch wydziałach, z których jeden reprezentował nauki społeczne, a drugi nauki techniczne. Na każdym wydziale było zatrudnionych ponad 100 pracowników. Badania były całkowicie anonimowe. Ostatecznie w badaniu wzięło udział 97 respondentów (wypełnionych ankiet). Wskaźnik odpowiedzi osiągnięto na poziomie około 40%. Przeważającą liczbę respondentów stanowili mężczyźni – 64%. Pod względem wieku najliczniejszą grupą byli pracownicy w przedziale wiekowym 41–50 lat (37%) oraz 30–40 lat (31%). Najmniej liczną grupą pracowników były osoby w wieku poniżej 30 lat (8%). Pracownicy biorący udział w badaniu to najczęściej osoby z ponad 10-letnim stażem (67% respondentów). Osoby ze stażem pracy nieprzekraczającym 4 lat stanowiły 11% respondentów. Przeważająca liczba ankietowanych pracowników posiadała stopień naukowy doktora – 60% (tabela 1).

Badani z tytułem magistra stanowili 22% badanych. Pracownicy ze stopniem naukowym doktora habilitowanego stanowili 13% próby. Najmniej liczną grupą pracowników były osoby z tytułem profesora (5%).

Tabela 1. Struktura badanej próby

Kryterium podziału	Struktura	Udział
Płeć	kobieta	36%
	mężczyzna	64%
Wiek	poniżej 30 lat	8%
	30–40 lat	31%
	41–50 lat	37%
	51–60 lat	13%
	powyżej 60 lat	10%
Staż pracy	poniżej 5 lat	11%
	5–10 lat	22%
	11–20 lat	38%
	powyżej 20 lat	29%
Tytuł zawodowy lub stopień/ tytuł naukowy	magister	22%
	doktor	60%
	doktor habilitowany	13%
	profesor	5%

Źródło: opracowanie własne.

3. Wyniki badań własnych

Ankietowani pracownicy określali swój poziom zaufania do uczelni przez ocenę 20 czynników w skali od 1 do 10 punktów, gdzie 1 oznaczało „całkowicie nie zgadzam się z danym stwierdzeniem”, zaś 10 – „całkowicie się zgadzam”. Z danych zawartych w tabeli 2 wynika, że poszczególne kryteria określające zaufanie zostały ocenione od 4,01 pkt do 8,72 pkt. Średni poziom zaufania organizacyjnego w badanej instytucji wynosił 5,82 pkt. Taki wynik pozwala stwierdzić, że zaufanie pracowników do pracodawcy nie jest najmocniejszą stroną uczelni. Analizując dokładniej otrzymane wyniki, badane kryteria zaufania można podzielić na trzy umowne grupy. W pierwszej grupie znalazły się czynniki ocenione najgorzej, to znaczy z oceną poniżej 5 pkt. Takim przykładem jest niesprawiedliwa ocena pracowników oraz niechęć personelu do otwartego przyznania się do popełnionych błędów. Należy jeszcze zauważyć niezadowolenie z polityki płacowej, niskiego poziomu inwestycji

w szkolenia i rozwój oraz niechęć pracowników do dzielenia się wiedzą. Na uwagę zasługuje również nisko oceniona polityka równych szans i możliwości.

Druga grupa to czynniki ocenione od 5 do 6,5 pkt. Są to oceny niezbyt wysokie, jednak w sposób naturalny wyższe od uzyskanych w poprzedniej grupie. Zidentyfikowano 10 elementów, które odnoszą się m.in. do komunikacji kierownictwa z pracownikami, wykorzystania wiedzy i doświadczenia pracowników, znajomości celów i kierunków rozwoju uczelni, precyzyjności informacji i komunikatów przełożonych. Pracownicy uważają również, że w pracy panuje miła atmosfera (6,39).

Tabela 2. Poziom zaufania wewnątrzorganizacyjnego w badanej uczelni

Kryterium	Ocena
Wizerunek wewnętrzny organizacji	6,35
Jestem dumny, że jestem częścią uczelni	7,38
Czuję, że moje stanowisko jest stabilne	5,31
Znajomość misji, wizji i celów organizacji	6,2
Znam cele i kierunki rozwoju uczelni	5,94
Znam misję uczelni	6,44
Kompetencje i postawa kierownictwa	5,57
Kierownictwo uczelni komunikuje się z pracownikami	5,13
Informacje i komunikaty przełożonych są precyzyjne	5,97
Uczelnia wykorzystuje wiedzę i doświadczenie pracowników	5,26
Czuję wsparcie przełożonych	5,93
Kompetencje i postawa pracowników	6,5
Jestem kompetentnym pracownikiem	8,32
Jestem zaangażowanym pracownikiem	8,72
Pracownicy uczelni chętnie dzielą się swoją wiedzą ze współpracownikami	4,95
Pracownicy uczelni otwarcie przyznają się do błędów, jeśli je popełnili	4,01
Atmosfera pracy	5,89
W pracy panuje miła atmosfera	6,39
Na uczelni nie występuje zjawisko mobbingu	5,76
Zawsze otwarcie mówię to, co myślę	7,29
Ocena pracowników uczelni jest sprawiedliwa	4,3
Kryteria oceny pracowników uczelni są precyzyjne i jasno określone	5,7
Polityka płacowa oraz możliwości rozwoju i awansu	4,55
Jestem zadowolony z polityki płacowej uczelni	4,52
Na uczelni panuje polityka równych szans i możliwości	4,55
Uczelnia jest zaangażowana w szkolenia i rozwój pracownika	4,59
Średnia ocena	5,82

Źródło: badania własne.

Trzecia grupa czynników dotyczyła elementów ocenionych powyżej 7 pkt. Według badanych elementy zaufania, którymi uczelnia wyróżnia się pozytywnie, to zaangażowanie i kompetencje pracowników. Są oni dumni, że stanowią część uczelni wyższej. Twierdzą również, że są otwarci i zawsze mówią to, co myślą.

Tabela 3. Poziom zaufania wewnątrzorganizacyjnego w badanej uczelni ze względu na tytuł/stopień naukowy/zawodowy pracowników

Kryterium	Ocena			
	magister	doktor	doktor hab.	profesor
Wizerunek wewnętrzny organizacji	6,1	6,05	7	9,1
Jestem dumny, że jestem częścią uczelni	7,14	7,36	7,31	8,8
Czuję, że moje stanowisko jest stabilne	5,05	4,74	6,69	9,4
Znajomość misji, wizji i celów organizacji	5,93	5,77	7,19	9,6
Znam cele i kierunki rozwoju uczelni	5,67	5,5	6,92	9,6
Znam misję uczelni	6,19	6,03	7,46	9,6
Kompetencje i postawa kierownictwa	6,02	5,23	5,62	7,55
Kierownictwo uczelni komunikuje się z pracownikami	5	4,78	6,15	7,2
Informacje i komunikaty przełożonych są precyzyjne	6,43	5,74	5,46	8
Uczelnia wykorzystuje wiedzę i doświadczenie pracowników	5,95	4,97	4,85	6,8
Czuję wsparcie przełożonych	6,71	5,43	6	8,2
Kompetencje i postawa pracowników	6,64	6,36	6,44	7,7
Jestem kompetentnym pracownikiem	7,95	8,36	8,46	9
Jestem zaangażowanym pracownikiem	8,33	8,74	9	9,4
Pracownicy uczelni chętnie dzielą się swoją wiedzą ze współpracownikami	5,81	4,53	4,62	7
Pracownicy uczelni otwarcie przyznają się do błędów, jeśli je popełnili	4,48	3,79	3,69	5,4
Atmosfera pracy	6,21	5,71	5,84	6,8
W pracy panuje miła atmosfera	7,43	6,14	5,15	8,2
Na uczelni nie występuje zjawisko mobbingu	6,14	5,59	6,69	3,8
Zawsze otwarcie mówię to, co myślę	7,19	7	8,15	8,8
Ocena pracowników uczelni jest sprawiedliwa	4,71	4,02	4,23	6
Kryteria oceny pracowników uczelni są precyzyjne i jasno określone	5,57	5,78	5	7
Polityka płacowa oraz możliwości rozwoju i awansu	4,6	4,32	4,64	6,73
Jestem zadowolony z polityki płacowej uczelni	4,71	4,31	4,23	6,8
Na uczelni panuje polityka równych szans i możliwości	4,67	4,26	4,85	6,6
Uczelnia jest zaangażowana w szkolenia i rozwój pracownika	4,43	4,4	4,85	6,8
Średnia ocena	5,98	5,57	5,99	7,63

Źródło: badania własne.

Grupując pojedyncze kryteria w zbiorcze wymiary, można zauważyć, że badany podmiot ma największe problemy z polityką płacową i możliwościami rozwoju kadry naukowo-dydaktycznej. Stąd prawdopodobnie niska ocena atmosfery pracy i kompetencji kierownictwa (poniżej 6 pkt). Nieco lepiej pracownicy ocenili swoje kompetencje i wizerunek organizacji (powyżej 6 pkt). Są to wyniki, które zdaniem autora, zmuszają do przemyśleń i większych wysiłków na rzecz budowy zaufania wewnątrz organizacji.

Następnym etapem analizy było porównanie zaufania pracowników w zależności od zajmowanego stanowiska (związanego głównie z posiadaniem tytułem/stopniem naukowym). Osoby z tytułem profesora charakteryzują się najwyższym poziomem zaufania do organizacji na tle pozostałych grup pracowników (tabela 3). W grupie osób z tytułem profesora najwyższej ocenione elementy zaufania to znajomość celów i kierunków rozwoju uczelni (9,60 pkt), znajomość misji (9,60 pkt), stabilność stanowiska (9,40 pkt), zaangażowanie pracowników (9,40 pkt).

Najbardziej krytyczną grupą pracowników uczelni były osoby ze stopniem doktora. Warto zwrócić uwagę na fakt, że osoby te 9 czynników na 20 poddanych badaniu oceniły poniżej 5 pkt na 10-stopniowej skali. Pracownicy ze stopniem doktora to osoby zaangażowane oraz kompetentne, pracujące w miłej atmosferze. Jednakże uważają, że ocena ich pracy jest niesprawiedliwa. Nie mają również zapewnionych równych szans i możliwości rozwoju.

Kryteria zaufania, które zostały najwyższej ocenione w grupie osób z tytułem magistra, to zaangażowanie pracowników (8,33 pkt) oraz kompetencje (7,95 pkt). Nieco niżej ocenili oni miłą atmosferę w pracy (7,43 pkt), otwartą komunikację (7,19 pkt) oraz dumę z faktu, że są częścią danej uczelni (7,14 pkt). Natomiast najniżej ocenione elementy przez osoby z tytułem magistra to inwestycja w szkolenia i rozwój (4,43 pkt), otwartość przyznawania się do błędów (4,48 pkt) oraz polityka równych szans i możliwości (4,67 pkt). Osoby z tytułem magistra nie są także usatysfakcjonowani ze swojej płacy – 4,71 pkt.

W grupie osób ze stopniem doktora habilitowanego najwyższej ocenione kryteria to zaangażowanie pracowników (9 pkt), kompetencje (8,46 pkt) oraz otwarta komunikacja (8,15 pkt). Natomiast najniżej grupa osób ze stopniem doktora habilitowanego oceniła otwartość przyznawania się do błędów (3,69 pkt), sprawiedliwość oceny pracowników, zadowolenie ze swojego wynagrodzenia.

Podsumowanie

Brak zaufania w organizacji lub do organizacji to brak odpowiedzialności społecznej. Skutki braku zaufania prowadzą do niskiej jakości produktów i usług, obniżają zadowolenie klienta i pracownika oraz zyski, ograniczając perspektywy rozwoju każdej firmy. Zaufanie potrzebuje silnego przywództwa, zaangażowania, otwartej komunikacji i szczerych zachowań opartych na mocnych etycznych podstawach. Jeżeli ludzie nie ufają sobie, to nie osiągną sukcesu. Zaufanie jest kluczem do motywowania ludzi, mobilizowania ich do pracy i osiągania wspólnych celów. Wiarygodność organizacji stanowi fundament lojalności, co gwarantuje osiągnięcie ponadprzeciętnych korzyści ekonomicznych.

Pomiar zaufania organizacyjnego przedstawiono na przykładzie uczelni. Niestety badani nauczyciele akademicki nie odczuwali satysfakcji w swojej pracy, a zaufanie pracowników nie było mocną stroną uczelni. W organizacji zauważono negatywne zjawiska, które nie sprzyjają zaufaniu.

Literatura

- Anderson, J.A. (2005). Trust in managers: a study of why Swedish subordinates trust their managers. *Business Ethics. A European Review*, 14 (4).
- Andrzejczyk, C. (2015). *Zarządzanie reputacją w branży finansowej*. Pobrane z: http://www.proto.pl/PR/Pdf/zarządzanie_reputacja_organizacji.pdf (dostęp 10.11.2015).
- Burton, S.K. (2006). Without trust. You have nobody. Effective Employee communications for today and Tomorrow. *Public Relations Strategist*, 12 (2).
- Garg, P., Rastogi, R. (2009). Effect of psychological wellbeing on organizational commitment of employee. *Journal of Organizational Behavior*, 8 (2).
- Kiyosaki, R.T., Lechter, S.L. (2006). *Szkola biznesu dla ludzi, którzy lubią pomagać innym*. Osielsko: Instytut Praktycznej Edukacji.
- Levin, D.Z., Cross, R., Abrams, L.C., Lesser, E.L. (2002). *Trust and knowledge sharing: A critical combination*. IBM Institute for Knowledge – Based Organizations. Pobrane z: <http://www-935.ibm.com/services/in/igs/pdf/g510-1693-00-cpov-trust-and-knowledge-sharing.pdf>.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20.
- Paliszkiewicz, J. (2013). *Zaufanie w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Reade, Q. (2003). Top-level training helps Cola Giant rebuild trust and cut staff turnover. *Personnel Today*, 5 (27).
- Robbins, S.P. (1998). *Zachowania w organizacji*. Warszawa: PWE.

- Robbins, S.P., Delenzo, D.A. (2002). *Podstawy zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Rószkiewicz, M., Perek-Białas, J., Węziak-Białowska, D., Zięba-Pietrzak, A. (2013). *Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcza*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Shockley-Zalabak, P.S., Morreale, S.P., Hackman, M.Z. (2010). *Building the high-trust organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tzafrir, S.S., Eitam-Meilik, M. (2005). The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms. A longitudinal analysis. *Journal of High Technology Management Research*, 16.

MEASUREMENT OF TRUST INTERNAL ORGANIZATION

Abstract

The purpose of this article is to identify the role of the workers' trust in the functioning of modern organizations and to attempt direct measurement of organizational trust. Trust is the key to motivating people, mobilizing them to work and achieve common goals. If people do not trust each other, they will not achieve success. The organization's credibility is the foundation of employee loyalty. Trust needs strong leadership, commitment, open communication and honest behavior based on strong ethical principles. Despite the great importance of trust in the organization, in practice this is a topic ignored. The study in the university suggest the presence of negative phenomena. Employees feel a low degree of satisfaction. Trust of employees to employers is not the strongest point of tested university.

Translated by Adam Rudzewicz

Keywords: trust, organization, image, personnel

JEL Codes: M14, M54



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-24

Agnieszka Rybowska*

POSTRZEGANIE DZIAŁAŃ MARKETINGU SENSORYCZNEGO W PLACÓWKACH HANDLOWYCH PRZEZ MŁODYCH KONSUMENTÓW

STRESZCZENIE

W polskich sklepach coraz częściej i w coraz szerszym zakresie stosuje się marketing sensoryczny, którego celem jest wpływanie na zachowania klienta przez oddziaływanie na jego zmysły. Celem przeprowadzonych badań było określenie postrzegania tych działań przez młodzież pochodzącą z różnych miast województwa pomorskiego. Wykazano, że młodzi ludzie w większości nie znają pojęcia „marketing sensoryczny”, ale zauważają jego działania w placówkach handlowych. Stwierdzono różnice w opiniach młodzieży pochodzącej z Trójmiasta i małych miast kaszubskich. Badania pokazują, że techniki marketingu sensorycznego często przynoszą założony rezultat i wpływają na samopoczucie klienta, a w efekcie na podejmowanie decyzji o zakupie.

Słowa kluczowe: marketing sensoryczny, młodzi konsumenci

Wprowadzenie

W dobie rozwiniętego i opartego na konkurencji rynku konsument staje się coraz bardziej wymagający. Samo posiadanie produktu, który ma zaspokoić jego oczekiwania, jest już niewystarczające. Stanowi to duże wyzwanie i dla firm, i dla marketingu. Jednym ze sposobów docierania do konsumenta jest pozyskiwanie go przez zintensyfikowane oddziaływanie na zmysły – nie tylko przez cechy produktu, jego wygląd, zapach, smak czy bodźce dotykowe, a także cechy niezwiązane

* Akademia Morska w Gdyni, adres e-mail: a.rybowska@wpit.am.gdynia.pl.

z produktem, ale np. z marką. Spowodowało to wzrost znaczenia marketingu sensorycznego, którego celem jest oddziaływanie na zmysły konsumenta w taki sposób, aby kojarzył on określone bodźce z danym produktem. Jest to swoista informacja o produkcie i jego marce.

1. Oddziaływanie na zmysły w marketingu sensorycznym

Ekspert marketingu twierdzą, że zmysły są przyszłością komunikacji marketingowej. Marketing sensoryczny opiera się na przemyślanych działaniach mających na celu wywołanie określonych skojarzeń i reakcji (Hultén, Broweus, van Dijk, 2011, s. 12; Lindstrom, 2009, s. 10). Zadaniem twórców marketingu sensorycznego jest wyrażenie tożsamości marki oraz wartości firmy i stworzenie takiego sensualnego wizerunku, który będzie oddziaływać na 5 zmysłów człowieka (Krishna, 2011, s. 9; Grzybowska-Brzezińska, Rudzewicz, 2013, s. 69). Przyjmuje się, że każdy zmysł jest ważny i każdy powinien być zaspokojony, ponieważ to dopiero wpływa na pełne satysfakcjonowanie klienta. Każde z osobna i wszystkie razem tworzą doświadczenie zmysłowe (Pecyna, Stoma, Piekarski, 2014). Ważną rolę w tym procesie odgrywa pamięć sensoryczna, dzięki której jednostka zapamiętuje jakość wrażenia, a w odpowiednim czasie potrafi je odtworzyć i kojarzyć z określoną osobą, produktem czy sytuacją, a w efekcie stworzyć więź emocjonalną z odbiorcą i spowodować chęć posiadania produktu (Dahlen, Lange, Smith, 2010, s. 13).

Marketing sensoryczny zespala harmonijnie 5 obszarów oddziaływania na ludzkie zmysły, jednak nie jest konieczne oddziaływanie na wszystkie. W praktyce wybiera się jeden dominujący bodziec przypisany do określonego zmysłu (Kucharczyk, 2012). Pabian (2011) skupił się na wrażeniach sensorycznych odbieranych za pomocą zmysłów. Sullivan i Adcock (2003) obok atrybutów sensorycznych wskazali na bardziej szczegółowe wyróżniki tych cech (intensywność, natężenie, efekty oświetlenia itp.; tabela 1).

W trakcie procesu zakupowego zmysły klienta podlegają działaniu bodźców wizualnych (*visual merchandising*), węchowych (*aromamarketing*), dźwiękowych (*audiomarketing*), dotykowych, a czasem i smakowych. Wszystkie one wpływają na tworzenie wyrażeń produktu, marki czy placówki handlowej.

Tabela 1. Bodźce oddziałujące na zmysły

Zmysł	Atrybuty produktu oddziałujące na zmysły	
	według Sullivana	według Pabiena
Wzrok	kolory i natężenie światła, efekty oświetlenia, wielkość i kształt przedmiotów	wielkość, kształt, materiał, faktura, kolor, opakowanie
Słuch	tempo i rodzaj muzyki, natężenie i wysokość dźwięków	muzyka, przekaz werbalny, hałas, inne dźwięki
Węch	rodzaj zapachu, jego intensywność, świeżość otoczenia	naturalny zapach produktu, sztuczny zapach nadany produktowi, zapach wytworzony w otoczeniu
Smak	wrażenia smakowe i ich intensywność	naturalny smak produktu, nowy smak nadany produktowi
Dotyk	miętkość i gładkość materiałów, temperatura otoczenia, możliwość kontaktu dotykowego	wielkość, kształt, materiał, powierzchnia, faktura, waga, temperatura

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sullivan (2003) i Pabian (2011).

Jako pierwsza dokonywana jest ocena wzrokowa, dzięki której oceniane są aspekty wizualne, tj. wystrój pomieszczenia, design, opakowanie produktu, rozmieszczenie produktów. Wystrój wnętrza wzmacnia wrażenia wzrokowe i jest związany z wyrażaniem marki. Sprzyja temu odpowiednio zaprojektowane otoczenie – począwszy od logo produktu przez ustawienie go na półkach aż po otoczenie kas. Istotne jest operowanie oświetleniem, które podkreśla wyeksponowanie towaru i zastosowaną kolorystykę. Barwa wpływa na emocje, może zarówno motywować, jak i demotywować. Również zmysł słuchu znacząco wpływa na klienta. To właśnie muzyka i inne dźwięki zapadają najmocniej w jego pamięć. Dużą wagę przykładają się do odpowiedniego doboru tych bodźców, uwzględniając profil konsumenta, porę roku, a nawet porę dnia. Ich nieodpowiedni dobór może mieć efekt odwrotny od zamierzonego i zamiast przyciągać klienta może go odstraszać.

Audiomarketing ma spowodować wydłużenie czasu przebywania klienta w miejscu sprzedaży. Od niedawna klient doświadcza w punktach handlowych i usługowych dodatkowych doznań zapachowych, które mają poprawiać samopoczucie, zapadać w pamięć i wpływać na podejmowanie decyzji konsumenckich. Pamięć węchowa jest wyjątkowo trwała, nie ulega zniekształceniu i pozwala na kojarzenie określonych zapachów z konkretnymi wydarzeniami. Tę właściwość wykorzystuje się w aromamarketingu, którego celem jest nie tylko wykreowanie w placówkach handlowych i usługowych przyjemnej atmosfery, ale również budowanie wizerunku produktu przez wywołanie określonych skojarzeń. Marketing zapachowy bazuje przede wszystkim na olejkach eterycznych, kompozycjach zapachowych

i ich wpływie na człowieka. W znajdujących się na terenie Polski sklepach – niekiedy polskich marek – wykorzystuje się różne unikalne kompozycje zapachowe, stworzone na potrzeby tychże sklepów. W kontekście zachowań konsumenta ważny jest fizyczny kontakt z produktem. Marketing dotykowy opiera się na interakcji i umożliwia wywołanie emocji podczas dotykania produktów, dzięki czemu tworzone są więzi emocjonalne łączące konsumenta z marką. Także zmysł smaku jest istotny w działaniach marketingowych i najczęściej kojarzony jest z degustacjami. O ile w przypadku wszystkich produktów spożywczych ta metoda była możliwa i dawała oczekiwane rezultaty, o tyle nie znajdowała zastosowania w innych produktach. Jednak w ostatnich latach również w tej kwestii znaleziono nowe rozwiązania, łączące się z indywidualizacją marki produktów nieżywnościowych, do których załączano jako upominek stworzony specjalnie dla tej marki produkt spożywczy o charakterystycznych walorach.

Analizując działania marketingu sensorycznego w polskich punktach sprzedaży towarów i usług, zauważyć można pewne błędy, które mogą wynikać z niezrozumienia istoty działania konkretnych dziedzin: źle dobrana muzyka, zbyt intensywne zapachy, postawione na ładzie słodczy, które służą jako ozdoba itp. Ponadto brakuje dostosowania bodźców do klienta. Zachodnie marki wprowadzają na rynek polski produkt wraz z zaplanowanymi działaniami marketingowymi, które nie muszą odpowiadać polskiemu klientowi, jego gustom wynikającym z pochodzenia, np. lubiane przez Włochów intensywne zapachy nie są akceptowane przez Polaków i zamiast przyciągać odpychają klienta.

Badania pokazują, że konsumenci zwracają uwagę na różne elementy marketingu sensorycznego: preferowane są pastelowe kolory, delikatne zapachy, cicha i spokojna muzyka (Rybowska 2014, s. 255). Wszystkie one wpływają na miłą atmosferę i zapewniają klientom dobre samopoczucie.

Celem opracowania jest przedstawienie postrzegania działań marketingu sensorycznego przez młodych konsumentów.

2. Postrzeganie działań marketingu sensorycznego przez konsumentów w świetle wyników badań

W 2013 roku przeprowadzono badanie ankietowe dotyczące postrzegania działań marketingu sensorycznego w placówkach handlowych przez młodzież pochodzącą z różnych miejscowości województwa pomorskiego (Trójmiasto, Kartuzy, Kościerzyna, Puck). Badaną populację tworzyło 290 osób w wieku 17–24 lat (tabela 2). Dokonano celowego doboru próby.

Tabela 2. Charakterystyka badanej populacji

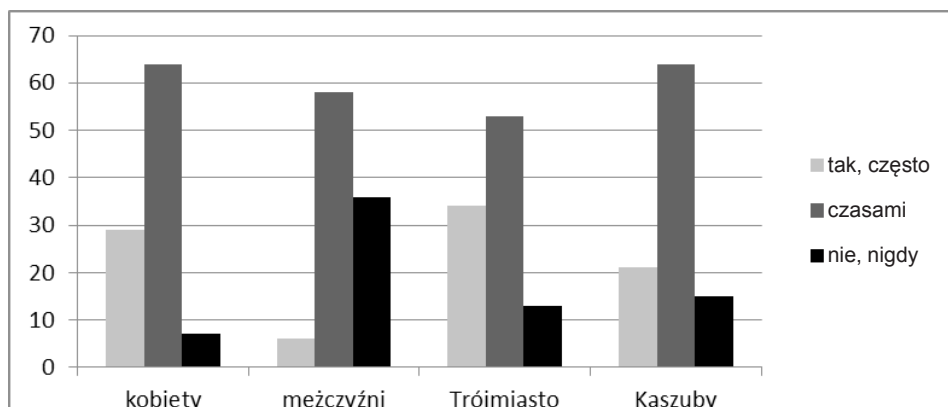
Badany obszar	Ogółem		Kobiety		Mężczyźni	
	n	%	n	%	n	%
Trójmiasto	148	51	76	52	72	51
Kaszubskie miasta	142	49	72	48	70	49
Ogółem	290	100	148	100	142	100

Źródło: opracowanie własne.

Badania przeprowadzono metodą ankiety bezpośredniej. Kwestionariusz składał się z 12 pytań. Zastosowano pytania zamknięte – jednokrotnego i wielokrotnego wyboru. Wyniki przedstawiono jako odsetek odpowiedzi. Za pomocą testu χ^2 oceniono istotność różnic w odpowiedziach kobiet i mężczyzn oraz mieszkańców miejscowości o różnej wielkości.

Dokonywanie zakupów jest nierozzerwalnie związane z życiem człowieka, a ich rodzaj, częstość oraz determinanty są bardzo zróżnicowane i zależą od potrzeb konsumenta, jego wieku, płci, miejsca zamieszkania, dochodu itd. Często podyktowane są stanem emocjonalnym nabywcy. Współcześnie coraz częściej mówi się o zrównoważonej konsumpcji, czyli rozważnym nabywaniu produktów, które są dla konsumenta niezbędne. Niezależnie od tego wciąż jeszcze proces nabywczy wynika ze spontanicznych decyzji osoby kupującej, co deklarowało prawie 60% ankietowanych. Zakupy pod wpływem impulsu często robione są przez około 30% kobiet, w większości mieszkanek Trójmiasta. Młodzi mężczyźni nie poddają się takiemu działaniu i zaledwie 6% z nich dokonuje zakupów pod wpływem impulsu, a 35% nigdy tego nie robi. Tendencję taką, nieco wyższą niż w Trójmieście, zaobserwowano wśród młodych mężczyzn z kaszubskich miast (rysunek 1).

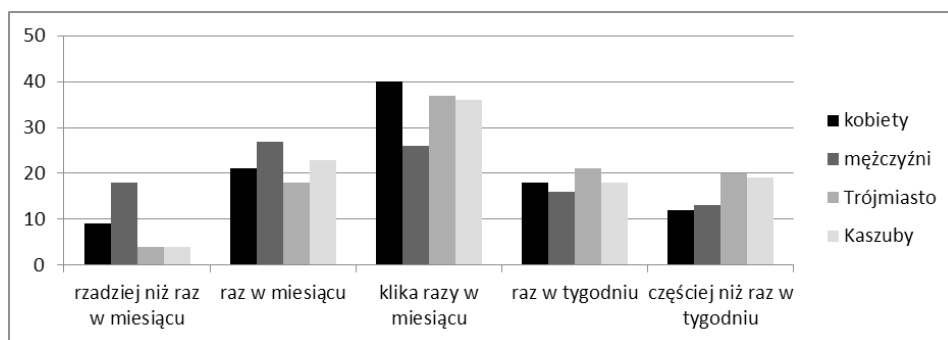
Rysunek 1. Deklaracja dokonywania zakupu pod wpływem impulsu w zależności od płci i miejsca zamieszkania badanych osób (%)



Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej placówki handlowe odwiedzane są przez młode kobiety (rysunek 2). Mężczyźni również spędzają tam dużo czasu. Mieszkańcy Trójmiasta robią to częściej niż ich rówieśnicy zamieszkujący mniejsze miejscowości.

Rysunek 2. Deklarowana częstość odwiedzania placówek handlowych w zależności od płci i miejsca zamieszkania badanych osób (%)



Źródło: opracowanie własne.

Mężczyźni deklarują, że zakupy ograniczają do kupna potrzebnych im produktów (69%). Czas na zakupy przeznaczają 18% z nich, a pozostali chodzą po centrum z nudów i kupują rzeczy, które im się podobają, ale nie zawsze są potrzebne. Opinie

kobiet były zupełnie inne: 34% z nich udaje się tylko po zaplanowany produkt, 44% daje sobie czas, aby nie zapomnieć o ważnym zakupie, a 22% lubi pochodzić po centrum i kupować produkty, które im się spodobają. Miejsce zamieszkania nie wpłynęło na różnice w opiniach ankietowanych.

Badanych zapytano, czy działania marketingowe wpływają na ich decyzje zakupowe (tabela 3). Większość z nich uważa, że czasami działania te przynoszą zamierzony rezultat i wpływają na zakup produktu. Większy wpływ zaobserwowano wśród młodych kobiet, szczególnie pochodzących z Trójmiasta. Nie stwierdzono statystycznie istotnych różnic w opiniach w zależności od płci i miejsca zamieszkania ankietowanych. Do najskuteczniejszych działań respondenci zaliczyli promocje (51%) i degustacje (32%).

Tabela 3. Wpływ działań marketingowych na decyzje o zakupie w zależności od płci i miejsca zamieszkania badanych osób (%)

Kategoria odpowiedzi	Kobiety	Mężczyźni	Trójmiasto	Kaszuby
Tak	35	29	39	25
Nie	11	25	15	21
Czasami	54	44	46	54

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytanie dotyczyło marketingu sensorycznego. Znajomość tego pojęcia wśród konsumentów jest bardzo niska – deklarowało ją zaledwie 30% kobiet oraz 18% mężczyzn i jest wyższa wśród młodych respondentów z Trójmiasta. Pojęcie to znane jest w grupie prawie 30% kobiet z Trójmiasta i niespełna 20% z miast województwa pomorskiego oraz odpowiednio 23% i 7% mężczyzn. Osoby, którym pojęcie to było znane, prawidłowo kojarzyły marketing sensoryczny jako przemysłane działania marketingowe, których celem jest wywołanie u konsumenta skojarzeń i reakcji przez oddziaływanie na zmysły. Odpowiedź taką wybrało 61% badanych. Pozostali stwierdzili, że są to celowe działania, które pomagają dokonać racjonalnego wyboru, a przy tym zaoszczędzić pieniądze. W tym przypadku nie stwierdzono różnic w odpowiedziach kobiet i mężczyzn ani w zależności od miejsca zamieszkania.

Po tym pytaniu ankietowanych zapoznano z prawidłową definicją marketingu sensorycznego i zapytano, czy spotykają się oni z tą formą marketingu podczas

zakupów. Najczęściej działania takiego marketingu dostrzegane były w branży odzieżowej – tak odpowiedziało 56% kobiet i 27% mężczyzn. Ponadto mężczyźni wskazywali branżę AGD/RTV – 34% i spożywczą – 6%, kobiety zaś spożywczą – 20% oraz kosmetyczną – 14%. Działania takie zaobserwowano również w restauracjach i kawiarniach – średnio 12% ankietowanych wskazało na tę odpowiedź. W tym przypadku również nie było statystycznie istotnych różnic we wskazaniach młodych ludzi pochodzących z różnych miast. Branżę odzieżową wskazało 59% mieszkank Trójmiasta i 38% z miast kaszubskich, odpowiednio 22% i 18% spożywczą oraz 18 i 11% kosmetyczną. Mężczyźni z Trójmiasta wskazali branżę odzieżową (38%) i AGD/RTV – 31%, a następnie spożywczą – 15% oraz kosmetyczną i kawiarnie/restauracje – po 8%. Ich rówieśnicy z pozostałych miast zaobserwowali techniki marketingu sensorycznego w branży AGD/RTV – 36%, spożywczej – 27% oraz odzieżowej i w kawiarniach/restauracjach – po 18%. O ile wskazanie branż nie przysporzyło ankietowanym problemu z ich wskazaniem, o tyle trudniej było wymienić konkretne sieci handlowe lub marki, gdzie techniki te są stosowane. Zdecydowanie mniejszy problem z tym pytaniem mieli mieszkańcy Trójmiasta. Prawie 70% z nich i zaledwie 44% ich rówieśników z innych miast wymieniło takie marki. Szczególną trudność pytanie to sprawiło mężczyznom z miast kaszubskich.

Ankietowani za najbardziej popularną formę marketingu sensorycznego uznali *audio marketing* (52%), *visual marketing*, a w tym elementy dekoracyjne i operowanie kolorem (51%), a także marketing zapachowy, na który wskazało 37% badanych (tabela 4).

Tabela 4. Postrzeganie działań marketingu sensorycznego przez kobiety i mężczyzn (%)

Kategoria odpowiedzi	Kobiety				Mężczyźni			
	design	muzyka	zapach	oświetlenie	design	muzyka	zapach	oświetlenie
Tak	57	38	47	25	44	65	28	28
Nie	13	28	12	56	22	4	27	46
Czasami	20	34	41	19	24	31	45	26

Źródło: opracowanie własne.

Mimo że badani zauważają w placówkach różne bodźce, które oddziałują na ich zmysły, nie zawsze kojarzą je z działaniami marketingowymi. Zapachu wyczuwanego w punktach handlowych nie utożsamiało z formą marketingu 69% ankietowanych z Kaszub, w tym niespełna 61% kobiet i 77% mężczyzn. Ich trójmiej-

scy rówieśnicy okazali się bardziej świadomi tego działania, ale także w tej grupie 56% nie kojarzyło zapachu z marketingiem. Trójmiejskie galerie handlowe częściej niż sklepy w małych miejscowościach praktykują aromamarketing, dlatego świadomość młodych klientów z Trójmiasta jest większa niż ich rówieśników z mniejszych miejscowości. Osoby, które wyczuwają bodźce zapachowe i wiedzą, po co są one stosowane, nie potrafiły wymienić ani sklepów, ani sieci handlowych, w których są one stosowane (71% ogółu badanych). Klienci sklepów z miast kaszubskich najczęściej wymieniali sklepy odzieżowe (Reserved, New Yorker, House, Zara, Stradivarius, Tally Weijl, Terranova) oraz kosmetyczne (Douglas, Sephora, Natura). Mieszkańcy Trójmiasta mieli z tym mniejszy problem i w tej grupie zaledwie 31% badanych kobiet nie potrafiło wskazać miejsc, gdzie wykorzystuje się zapach. Wskazywały one, podobnie jak ich rówieśniczki, marki odzieżowe, ale dodatkowo wymieniano marki, które w mniejszych miastach nie mają swoich sklepów (Kazar, Pull and Bear, Bershka, River Island). Ponadto ankietowane te wymieniały sklepy obuwnicze (Aldo, CCC) oraz spożywcze (Piotr i Paweł). Podobne zależności zaobserwowano w grupie mężczyzn. Podobnie jak kobiety, mężczyźni z mniejszych miast (ponad 80% z nich) mieli większe problemy z wymienieniem takich miejsc. Pozostali wskazywali najczęściej Auchana, Biedronkę i Lidl (branża spożywcza), Rossmanna (sklepy kosmetyczne), CCC (obuwnicze) i inne (Leroy Merlin). Niestety, wbrew opiniom badanych część z tych sieci nie stosuje marketingu zapachowego.

Można przypuszczać, że odpowiedzi nie wyrażają rzeczywistych przekonań ankietowanych. Z drugiej strony pokazuje to, jakie sklepy odwiedzają młodzi mężczyźni z małych miast. Wskazania mężczyzn z Trójmiasta są bardziej rzetelne. W tej grupie połowa badanych nie potrafiła wskazać sklepu, w którym klient odbiera bodźce zapachowe. Do najczęściej wskazywanych przez młodych mężczyzn miejsc, w których takie działanie jest praktykowane, należały Reserved, H&M, wymieniane wcześniej sieci kosmetyczne, Tesco, Auchan i Carrefour oraz Decathlon. Jak widać, młodzi ludzie mają swoje wyobrażenie o marketingu zapachowym.

Podsumowanie

Marketing sensoryczny stanowi nową ścieżkę dotarcia do polskiego klienta przez oddziaływanie na jego zmysły. Mimo że zyskuje na popularności i jest praktykowany w polskich placówkach handlowych oraz usługowych, nie jest znany wśród konsumentów. Przeprowadzone badania pokazują, że zaledwie nieznaczny odsetek

młodych klientów pochodzących z Trójmiasta i małych miast kaszubskich spotkał się z pojęciem marketingu sensorycznego i zna zasady jego działania. Miejsce zamieszkania różnicuje postrzeganie form marketingu sensorycznego. Najbardziej popularny w tej grupie jest *audio marketing*, *visual marketing* i najmniej utożsamiany z działaniami marketingowymi – marketing zapachowy. Młodzież z Trójmiasta częściej odwiedza galerie handlowe i jest w większym stopniu świadoma działań marketingowych wpływających na ich zmysły. Mała znajomość marketingu sensorycznego pozwala na częstsze, bardziej wyszukane, a w efekcie skuteczne wpływanie na klienta przez działanie na jego zmysły. Zdecydowanie większe możliwości jego stosowania i szanse rozwoju istnieją w mniejszych miejscowościach, gdzie pozostaje on jeszcze ciągle mało popularny zarówno wśród klientów, jak i usługodawców oraz handlowców.

Literatura

- Dahlen, M., Lange, F., Smith, T. (2010). *Marketing Communications*. London: John Wiley & Sons.
- Grzybowska-Brzezińska, M., Rudzewicz, A. (2013). Wpływ marketingu sensorycznego na decyzje konsumentów (znaczenie zmysłów). *Handel Wewnętrzny*, 6, 69.
- Hultén, B., Broweus, N., van Dijk, M. (2011). *Marketing sensoryczny*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krishna, A. (2011). *Sensory marketing: research on the sensuality of products*. New York: Taylor & Francis Group.
- Kucharczyk, M. (2012). *Marketing sensoryczny czyli jak zaangażować pięć zmysłów konsumenta*. Pobrane z: <http://www.treco.pl/wiedza/artykuly-szczegoly/id/985/marketing-sensoryczny-czyli-jak-zaangazowac-piec-zmyslow-konsumenta>.
- Lindstrom, M. (2009). *Brand sense. Marka pięciu zmysłów*. Gliwice: One Press.
- Pabian, A. (2011). Marketing sensoryczny. *Marketing i Rynek*, 11, 4.
- Pecyna, M., Stoma, M., Piekarski, W. (2014). *Strategia marketingu sensorycznego dla wybranych przedsiębiorstw w przemyśle rolno-spożywczym*. Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją. Pobrane z: http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/.../t1_429.pdf.
- Rybowska, A. (2014). Działanie marketingu sensorycznego w społeczeństwach informacyjnych. *Marketing i Rynek*, 11, 255.
- Sullivan, M., Adcock, D. (2003). *Marketing w handlu detalicznym*. Kraków: Wyd. Oficyna Ekonomiczna.

PERCEPTION OF ACTIONS SENSORY MARKETING AT RETAIL LOCATIONS BY YOUNG CONSUMERS

Abstract

The sensory marketing is more frequently and in increasingly wider range used in Polish stores. Its purpose is to influence customers' behavior through its impact on their senses. The aim of the research was to determine the perception of those activities by youth from different towns of Pomerania region. It has been shown that young people did not recognize the concept of sensory marketing in most, but noticed its activities in retail outlets they're visiting. Differences in the opinions of young people from the Tri-City and small Kashubian towns was found. Research show that sensory marketing techniques often bring the result and affect the client's mood, and in effect on purchase decisions.

Translated by Agnieszka Rybowska

Keywords: sensory marketing, young consumers

JEL Codes: D12



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-25

Magdalena Rzemieniak*

NOWE TENDENCJE W ZACHOWANIACH KONSUMENTÓW – PERSPEKTYWA MARKETINGOWA

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest charakterystyka zależności pomiędzy zachowaniami konsumentów a nowymi trendami w otoczeniu. Autorka przedstawiła różne podejścia do definiowania zachowań konsumenta w kontekście dynamicznych zmian w otoczeniu rynkowym i podjęła próbę odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu nowe zjawiska w zachowaniach konsumentów, takie jak *New Balanse* oraz *Normcore*, wywierają wpływ na aktualne zachowania konsumentenckie. Podstawę rozważań stanowiła analiza źródeł wtórnych (desk research), własne obserwacje uczestniczące oraz wyniki badań ilościowych realizowanych techniką CAWI, indywidualne wywiady pogłębione i badania *focus group interview*. Przedmiotem badań były nowe trendy w zachowaniach konsumentów, jak również czynniki je determinujące.

Słowa kluczowe: marketing, konsument, zachowania konsumentenckie

Wprowadzenie

Konsument, rozumiany jako aktywny uczestnik procesów rynkowych, może być definiowany na wiele sposobów. W ujęciu ekonomicznym określany jest jako „końcowe ogniwo procesu ekonomicznego, przebiegającego od wyprodukowania towaru przez producenta, aż do nabycia tego towaru przez osobę, która ma ten towar użyć, zużyć czy używać nie traktując go jako dobro nadające się do dalszego obrotu, a dobro mające służyć jej samej lub jej gospodarce” (Łętowska, 2001, s. 83). W lite-

* Politechnika Lubelska, adres e-mail: m.rzemieniak@pollub.pl.

raturze przedmiotu pojęcie konsumenta jest również interpretowane jako „podmiot gospodarczy zgłaszający popyt na dobra zaspokajające jego potrzeby” (Bekasik, 2001, s. 44). W artykule przedstawiona jest analiza, której przedmiotem była ocena zależności pomiędzy zachowaniami konsumentów a nowymi trendami w otoczeniu. Przedstawiono różne podejścia do definiowania zachowań konsumenta w kontekście dynamicznych zmian w otoczeniu rynkowym i podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu nowe zjawiska w zachowaniach konsumentów, takie jak *New Balance* oraz *Normcore*, wywierają wpływ na aktualne zachowania konsumentów. Podstawę analizy stanowiły źródła wtórne, wyniki badań ilościowych realizowanych techniką CAWI, indywidualne wywiady pogłębione oraz badania *focus group interview*. Wykorzystano też własne obserwacje uczestniczące.

1. Istota i znaczenie pojęcia konsument

Pojęcie „konsument” wywodzi się z łacińskiego słowa *consumens* i oznacza „nabywcę towarów na własny użytek, spożywcę, użytkownika dóbr” (Kopaliński, 2002). Termin ten, nawet zawężony do aspektu społeczno-ekonomicznego, jest niezwykle szeroki oraz stanowi przedmiot zainteresowania wielu dyscyplin naukowych obejmujących zarządzanie, ekonomię, psychologię czy socjologię. Każda z nich prezentuje kilka własnych ujęć definicji konsumenta, co przekłada się na dużą niejednoznaczność stosowanej terminologii. Kodeks cywilny określa konsumenta jako „osobę fizyczną dokonującą z przedsiębiorcą czynności prawnej niezwiązanej bezpośrednio z jej działalnością gospodarczą lub zawodową” (Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny: Dz.U. 2014, poz. 121, art. 22 z późn. zm. 25.12.2014). Inną interpretację znaleźć możemy w ustawie o prawach konsumenta (Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta: Dz.U. 2014, poz. 827 z późn. zm.). Ustawa określa sprzedaż konsumencką jako „dokonywaną w zakresie działalności przedsiębiorstwa sprzedaż rzeczy ruchomej osobie fizycznej, która nabywa tę rzecz w celu niezwiązanym z działalnością zawodową lub gospodarczą (towar konsumpcyjny)”. Przyjęty zapis pozwala zdefiniować konsumenta jako osobę fizyczną nabywającą określony towar do prywatnego użytku. Należy tutaj zauważyć, że w ustawie tej nie mówi się o usługach (wyłącznie „rzecz”, „towar konsumpcyjny”) oraz o konsumpcji naturalnej (dóbr wytworzonych we własnym zakresie) oraz społecznej (dóbr otrzymanych nieodpłatnie, w charakterze świadczeń) (Gąsior i in., 2013, s. 11).

Problematyka zachowań konsumentów jest analizowana zarówno w literaturze polskiej, jak i zagranicznej. Publikacje dotyczące zachowań konsumentów na rynku dóbr i usług konsumpcyjnych m.in. takich autorów, jak: Mazurek-Łopacińska (2002, s. 112; 1997, s. 23), Kramer (2006, s. 45), Kieźel (2010, s. 29), Garbarski (2001, s. 89), Rudnicki (2011, s. 203–213; 2000, s. 36) czy Światowy (2006, s. 57) szeroko opisują tę tematykę.

Analiza postępowania konsumentów pomaga przedsiębiorstwu zinterpretować ich sposób postrzegania wraz ze wszystkimi zachodzącymi pomiędzy nimi interakcjami. W literaturze spotkać można wiele definicji precyzujących zwrot „zachowanie konsumenta”, które może być rozumiane jako (Falkowski i in., 2006, s. 12):

- „Wszystkie działania związane z pozyskiwaniem, użytkowaniem i dysponowaniem produktami i usługami, wraz z decyzjami je poprzedzającymi i warunkującymi” (według Blackwella, Miniarda i Engela);
- „Sposób, w jaki konsument hierarchizuje swe potrzeby, wybiera dobra i usługi służące ich zaspokojeniu oraz użytkuje posiadane dobra” (według Pohorille’a);
- „Ogół działań i percepcji konsumenta składających się na przygotowanie decyzji wyboru produktu, dokonanie owego wyboru oraz konsumowanie” (według Hansena);
- „Całokształt obiektywnie i subiektywnie określonych, racjonalnych i emocjonalnych, świadomych i nieświadomych jego posunięć w trakcie przygotowań do podjęcia decyzji na rynku dóbr konsumpcyjnych oraz w czasie jego konsumpcji” (według Fabiunke, Fisker, Jager, Kopert);
- „wszystko to, co poprzedza, zachodzi w trakcie i następuje po nabyciu przez konsumenta dóbr i usług” (według Falkowskiego, Tyszki).

Szersze podejście do postępowania konsumenta prezentują Antonides i van Raaij, definiując zachowanie konsumenta jako: „czynności psychiczne i fizyczne (jednostek i małych grup), łącznie z ich motywami i przyczynami dotyczące orientacji, kupowania, użytkowania i pozbywania się wyrobu z sektora rynkowego, publicznego oraz gospodarstwa domowego, pozwalające konsumentowi funkcjonować oraz osiągać swoje cele i urzeczywistniać wartości (z uwzględnieniem skutków oraz konsekwencji jednostkowych i społecznych), a dzięki temu osiągać zadowolenie i dobrobyt” (Antonides i in., 2003, s. 24).

2. Zmiany w zachowaniach konsumentów

Nowoczesne modele dążące do wyjaśnienia procesu postępowania konsumenta na rynku są efektem badań z zakresu psychologii, ekonomii, socjologii i marketingu. Początkowo teorie zachowania konsumenta zakładały pełną racjonalność decyzji, motywowanych wyłącznie czynnikami ekonomicznymi. Teoria użyteczności autorów Jevonsa (1871), Menegera (1874) i Walrasa (1874) zakłada, że jednostka dąży do osiągnięcia maksimum korzyści przy minimalizacji nakładów czy też wyrzeczeń. Koncepcja ta została zmodyfikowana przez Davenporta, Wicksteeda, Fettera i Knighta (Gąsior i in., 2013, s. 15). Prekursorska teoria Katony dopuszczała racjonalne zachowanie, ale zwracała uwagę, że ma to miejsce tylko w przypadku niektórych zakupów (Gąsior i in., 2013, s. 16). Katona przyjął, że konsument działa z ograniczoną racjonalnością i nie jest zdolny do maksymalizacji satysfakcji, gdyż nie zna wszystkich wariantów wyboru (Gąsior i in., 2013, s. 16). Jednak współczesne zmiany w modelowych zachowaniach konsumentów w krajach rozwiniętych są intensywnie i wyraźnie widać, że funkcjonuje już pojęcie nowej konsumpcji (Bywalec, 2007, s. 137). Zmiany te dotyczą nie tylko hierarchii potrzeb, poziomu, sposobów ich zaspokajania, ale większej podatności na wpływy zewnętrzne. Przejawem wyżej wymienionych zjawisk jest wzrost konsumpcji jako głównego celu życia społecznego, formy integracji jednostek, dostarczania przyjemności, samozadowolenia oraz wyróżnienia. W krajach rozwijających i transformujących się wyraźne są tendencje naśladownictwa wyżej opisywanych wzorów konsumpcji, czyli bezkrytycznego ich przejmowania. Czynnikiem sprzyjającym tym procesom jest nasilenie międzynarodowych relacji i kontaktów choćby za pośrednictwem mediów społecznościowych. Pozwalają one nowej konsumpcji na swobodne rozprzestrzenianie się.

3. Zjawisko *New Balance* oraz *Normcore* w zachowaniach konsumenckich

Pokolenie *New Balance* balansuje na granicy powszechności i „zwyczajności” marek wyjątkowych, ale rozpoznawalnych dla nielicznych. Granica w tym przypadku jest bardzo trudna do uchwycenia.

Normcore to grupa ludzi, która ma świadomość mody, i to jest głównym powodem narzucania sobie świadomie pewnych ograniczeń. Nie oznacza to, że *Normcore* negują znane symbole czy marki, lecz to, że świadomie wybierają te, które oznaczone są bardzo dyskretnie i nie są ostentacyjne. Opisywana grupa ludzi

nosi przykładowo markowe spodnie jeansowe, które wyglądają jak stare. Są też osoby noszące faktycznie stare ubrania, ale na przykład w połączeniu z bardzo drogą torbą, która także wygląda na starą. Podstawą stylizacji osób z *Normcore* była refleksja nad tym, co jest noszone, gdzie kupowane, z czego zostało zrobione. Nie chodzi o znak marki, ale o kontent całej oferty – skąd pochodzi, kto ją wykonał, w jakich warunkach itd. Dla *Normcore* ważny jest wybór etyczny. Od wybieranych produktów oczekuje się doskonałej jakości, wygody i trwałości – mają to być rzeczy „na lata”. W całej *Normcore* widoczna jest tęsknota za normalnością i prawdą (Bierca i in., 2015).

To przemysłana postawa, choć sprawiająca wrażenie nonszalancji. *Normcore* najbardziej widoczny jest w branży modowej i akcesoriach dodatkowych, ale także na rynku aranżacji wnętrz. Dla grupy *Normcore* ważna jest jakość i trwałość, a zakupy zazwyczaj robi się on-line. Osoby reprezentujące trend *Normcore* są zmęczone ciągłą aktywnością na Facebooku. Polscy przedstawiciele *Normcore* odwołują się do Zachodu. Aspirują do marek: Gapa, Uniqlo, COS, American Apparel, Urban Outfitters i inne.

W społeczeństwach o nasyconym poziomie konsumpcji (w których zarówno zarobki, jak i poziom życia są znacznie wyższe niż w Polsce), ludzie częściej prezentują opisywane postawy. W Polsce można mówić o silnych aspiracjach. Majętni klienci bardzo często to eksponują przez zakup drogiego zegarka czy torby. Jedynie niewielka grupa osób jest na tyle świadoma, aby posiadać dyskretny styl oraz pozystawać w obszarze jakościowych marek. Na XVI Kongresie Badaczy Rynku i Opinii zadano następujące pytania badawcze (XVI Kongres Badaczy Rynku i Opinii, 2015):

- skąd u konsumentów pokolenia *New Balance* bierze się potrzeba „zwyczajności”;
- czy *Normcore* to chwilowy trend, czy też wyraz głębszych potrzeb i większej świadomości;
- co „zwyczajność” mówi o konsumentach;
- czy istnieją marki, które tę „zwyczajność” wspierają i jaki jest ich potencjał.

By zweryfikować postawione pytania badawcze, przeprowadzono badania ilościowe realizowane techniką CAWI wśród mieszkańców w wieku 20–35 lat w pięciu dużych miastach w Polsce (n=628, sierpień 2015) oraz indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami trendu *Normcore*. Punktem wyjścia w analizie oraz charakterystyce pokolenia *New Balance* są cenione przez nich wartości, czyli równowaga, wygoda i prawda (Bierca i in., 2015).

Przyczyną potrzeby konsumenckiej równowagi jest nadmiar bodźców i traktowanie normalności jako luksusu. *New Balance* szukają spokoju, oddechu, preferują proste formy, są uważni i rozważni oraz mają szacunek dla klasyki.

Aż 65% *New Balance*, wybierając to, co nosi, kieruje się przede wszystkim wygodą, a 59% nie lubi być oceniana pod kątem wyglądu, stylu czy ubrania. Potrzeba konsumencka *New Balance*, jaką jest wygoda, wynika ze zmęczenia mnogością trendów i dominacją znaków marek, a także presją idealnego wyglądu. Przejawem realizacji tej potrzeby jest poszukiwanie komfortu zamiast stylu, wybieranie dobrych jakościowo produktów, a także minimalizm, lekkie zblazowanie i nonszalanca.

Prawie 80% grupy *Normcore* uważa, że ważniejszy od marki jest sam produkt (jakość, wykonanie, komfort). Ponad połowa respondentów jest zmęczona tym, jak ludzie afiszują się znanymi markami i uważa to za przejaw snobizmu oraz chęć podkreślenia na siłę statusu społecznego.

Źródło kolejnej potrzeby konsumenckiej *New Balance* – wartości, którą jest prawda – to przesyt formy nad treścią oraz tęsknota za szczerością. Przejawia się to zachowaniami nastawionymi na autentyczność, naturalność, antysnobizm, bez eksponowania znaków marek oraz szacunek dla materiału i procesu tworzenia.

Podsumowanie

Zmiany w zachowaniach konsumentów bezpośrednio wpływają na działania marketingowe przedsiębiorstw. Fakt, że konsument *Normcore* nie akceptuje wyrazistych znaków marek i wybiera te, które nie eksponują swojego znaku lub robią to niezwykle dyskretnie, będzie dla przedsiębiorcy sygnałem do modyfikacji strategii produktu oraz promocji. Konsument *Normcore* wybiera rzeczy pozornie zużyte, proste, wygodne. Dla niego powstają marki, których produkty wyglądają jak z *second handu* lub oferują głównie bawełniane T-shirty, szare torby. W efekcie grupa *Normcore* buduje wrażenie pozorowanej przeciętności oraz tworzy nowy rodzaj snobizmu na brak snobizmu. Można powiedzieć, że w pewien sposób „puszcza oko” do wtajemniczonych, stymulując trend wywodzący się z potrzeb antykreacji, naturalności itd. Fakt ten determinuje zmiany pozostałych instrumentów marketingowych oraz doboru środków i form promocji.

Postępowanie konsumenta jest jednym z najważniejszych czynników warunkujących sposób działania każdego przedsiębiorstwa na rynku. Precyzyjne rozpoznanie zachowania konsumentów może przynieść przedsiębiorstwu olbrzymie korzyści,

a także przewagę nad innymi uczestnikami rynku, wynikającą z lepszego dostosowania oferty do oczekiwań klientów. Wiedza o konsumentach, ich potrzebach, mechanizmach decyzji rynkowych, prawidłowościach zachowań była i nadal jest podstawą działalności przedsiębiorstwa w dynamicznej gospodarce rynkowej. To konsumenci decydują o sukcesie bądź niepowodzeniu przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa to właśnie oni są głównym źródłem niepewności, dlatego ich zachowania wymagają systematycznych badań.

Literatura

- Antonides, G., Fred van Raaij, W. (2003). *Zachowanie konsumenta. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bekasik, J. (2001). *Ekonomia*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Bierca, M., Wysoka-Świtała, A. (2015). *Pokolenie New Balance – o trendzie Normcore w kontekście decyzji*, Consumer Intelligence. Warszawa: XVI Kongres Badaczy Rynku i Opinii, materiały niepublikowane.
- Bierca, M., Wysoka-Świtała, A. (2015). *Przeciętny jak Polak? Najnowsze badanie, czy Polacy lubią się wyróżniać, czy wolą zostać w cieniu?* Pobrane z: <http://nowymarketing.pl/a/7261,przecietny-jak-polak-najnowsze-badanie-o-trendzie-normcore-odkrywa-czy-polacy-lubia-sie-wyroznia-czy-wola-zostac-w-cieniu> (dostęp 2.11.2015).
- Bywalec, Cz. (2007). *Konsumpcja w teorii gospodarowania*. Warszawa: PWN.
- Falkowski, A., Tyszka, T. (2006). *Psychologia zachowań konsumenckich*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Garbarski, L. (2001). *Zachowania nabywców*. Warszawa: PWE.
- Gąsior, M., Skowron, S. (2013). *Konsument i dystrybucja na rynku IT*. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Kieźel, E. (2010). *Konsument i jego zachowania na rynku europejskim*. Warszawa: PWE.
- Kopaliński, W. (2002). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Muza.
- Kramer, J. (2006). *Konsument żywności i jego zachowania*. Warszawa: Wydawnictwo SIC.
- Łętowska, E. (2001). *Ochrona niektórych praw konsumentów. Komentarz*. Warszawa: C.H. Beck.
- Mazurek-Łopacińska, K. (2002). *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*. Warszawa: PWE.
- Mazurek-Łopacińska, K. (1997). *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Rudnicki, L. (2000). *Zachowania konsumentów na rynku*. Warszawa: PWE.

- Rudnicki, L. (2011). Zachowania nabywców jako przesłanka do tworzenia strategii komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 1 (17), 203–213.
- Światowy, G. (2006). *Zachowania konsumentów*. Warszawa: PWE.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. 2014, poz. 121, art. 22 z późn. zm. 25.12.2014, art. 22 z późn. zm. 25.12.2014).
- Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta (Dz.U. 2014, poz. 827 z późn. zm.).
- XVI Kongres Badaczy Rynku i Opinii, materiały niepublikowane, Warszawa 2015.

NEW TRENDS IN CONSUMER BEHAVIOR – PERSPECTIVE OF MARKETING

Abstract

This work analyses the matters of relations between consumer behaviour and new trends in the environment. The author has presented various approaches towards defining the consumer behaviour in the context of dynamic changes in market environment. She has also attempted to answer the question to what extent the new phenomena in consumer behaviour, such as New Balance and normcore, affect the model consumer behaviour. In this paper, the Author has used the research carried out on secondary sources with the use of the desk research method as well as participant observations. Also, the results of the focus group interview research, in which the Author participated, have been used. The carried out research allowed to positively verify the thesis regarding the significant impact of the New Balance and normcore phenomena on the model consumer behaviour.

Translated by Magdalena Rzemieniak

Key words: marketing, consumer behaviour

JEL Codes: M00, M3



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-26

Katarzyna Sanak-Kosmowska*

CROWDSOURCING JAKO FORMA WDRAŻANIA INNOWACJI W ŚRODOWISKU INTERNETOWYM

STRESZCZENIE

Artykuł przedstawia koncepcję crowdsourcingu oraz przykłady jego wykorzystania przez organizacje poszukujące innowacyjnych rozwiązań poprzez angażowanie w ten proces konsumentów. W szczególności scharakteryzowane zostaną takie pojęcia, jak inteligencja zbiorowa, mądrość tłumu oraz wirtualne społeczności, leżące u podstaw wykorzystania crowdsourcingu do rozwoju innowacyjności organizacji. W drugiej części artykułu przedstawione zostaną analizy przypadków, stanowiące przykłady dobrych praktyk ilustrujących wykorzystanie crowdsourcingu, zarówno uzasadnienie tezy głoszącej, że crowdsourcing stanowi skuteczną formę komunikacji z konsumentami i pozyskiwania nowych koncepcji rozwoju, jak i tego, że środowisko internetowe stwarza ku temu odpowiednie warunki.

Słowa kluczowe: crowdsourcing, mądrość tłumu, inteligencja zbiorowa, społeczności wirtualne, innowacje

Wprowadzenie

„Brak innowacji w firmie wskazuje albo na to, że nie potrafi ona systematycznie wyszukiwać i badać nowych okazji, albo na to, że inwestuje w wiele nowych okazji przynoszących niezadowolające wyniki” (Kotler, 2005, s. 72). Autor powyższego stwierdzenia podkreśla, że brak innowacji i otwarcia przedsiębiorstwa na zmiany stanowi jeden z „grzechów głównych” organizacji i zmniejsza ich szanse na sukces.

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, adres e-mail: sanakk@uek.krakow.pl.

Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw wchodzi na ścieżkę „otwartych innowacji” czy też crowdsourcingu, angażując w proces poszukiwania kreatywnych rozwiązań osoby i podmioty z otoczenia.

Celem prezentowanego artykułu jest przybliżenie istoty crowdsourcingu jako innowacyjnej formy poszukiwania nowych rozwiązań. Wskazane zostaną również zjawiska społeczne leżące u podstaw wspomnianego procesu. W dalszej części artykułu przeprowadzona zostanie analiza przykładów skutecznego wdrożenia crowdsourcingu w proces adaptacji innowacji w wybranych przedsiębiorstwach, zarówno tych, które zdecydowały się na skorzystanie z gotowych platform crowdsourcingowych, jak i tych, które stworzyły własne narzędzia. Pozwoli ona na weryfikację tezy głoszącej, że crowdsourcing stanowi skuteczną formę komunikacji z konsumentami i pozyskiwania nowych koncepcji rozwoju, środowisko internetowe zaś stwarza ku temu odpowiednie warunki, bez względu na wielkość przedsiębiorstwa i prowadzoną przez niego działalność.

1. Innowacyjna organizacja w środowisku Web 3.0

W jednej z swoich książek Kotler określa ostatnie lata jako erę „współuczestnictwa i marketingu kooperacyjnego”, prowadzące do powstania epoki marketingu 3.0 (Kotler, 2010, s. 23). Jego zdaniem główną siłą napędową tej zmiany stanowią technologie nowej fali, które począwszy od 2000 roku przenikają i dominują główne rynki wymiany gospodarczej. Według Grudzewskiego i Hejduka to dzięki wdrażaniu innowacji następuje poprawa i unowocześnienie procesów produkcji, wydajności i jakości pracy, wzrost konkurencyjności i zlikwidowanie barier (Grudzewski, Hejduk, 2001, s. 451–452).

W opinii Pomykalskiego źródłem innowacji może być wszystko, co inspiruje człowieka do procesu zmian. Literatura przedmiotu przedstawia podział źródeł innowacji na wewnętrzne i zewnętrzne (Pomykalski, 2001, s. 25–27):

- źródła endogeniczne (wewnętrzne) – pochodzą z wnętrza przedsiębiorstwa; autorami innowacji może być dział badań i rozwoju, pracownicy czy też kadra kierownicza;
- źródła egzogeniczne (zewnętrzne) – opierają się na informacjach od klientów, dostawców i konkurentów oraz na współpracy z takimi instytucjami, jak: placówki naukowo-badawcze, naukowo-rozwojowe, a także zwiększają innowacyjność przez zakup licencji lub know-how.

Tabela 1. Przegląd definicji innowacji

Autor	Definicja
R. Griffin (1996)	Kierowany wysiłek organizacji na rzecz opanowania nowych produktów i usług lub nowych zastosowań tych istniejących już wcześniej
T. Amabile (1996)	Pomyślna implementacja kreatywnych pomysłów
Z. Pietrusiński (1997)	Zmiany celowo wprowadzane przez człowieka, zaprojektowane przezeń układy cybernetyczne, które polegają na zastępowaniu istniejących innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów
S. Gomułka (2000)	Akt jakościowej zmiany w gospodarce, kiedy zaczyna się produkcja nowego wyrobu
S. Marciniak (2000)	Twórcze zmiany w systemie społecznym, strukturze gospodarczej, technice oraz przyrodzie
W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (2000)	Każda myśl, zachowanie lub rzecz, która jest nowa, czyli różna od form istniejących
A. Pomykalski (2001)	Proces obejmujący całość działań związanych z kreowaniem pomysłu oraz jego wdrażaniem
Podręcznik Oslo (2005)	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

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Griffin, 1996, s. 476; Amabile, 1996, s. 187; Grudzewski, Hejduk, 2008, s. 34; Pomykalski, 2001, s. 10–15; Gomułka, 1998, s. 17–20; Marciniak, 2000, s. 11–18; Podręcznik Oslo, 2005.

Wspominając o innowacjach, których geneza sięga źródeł zewnętrznych, nie można pominąć koncepcji „otwartych innowacji” (*open innovations*) autorstwa Chesbrougha. Autor przekonuje, że obecnie nie jest możliwe prowadzenie działań badawczych samodzielnie przez firmę. Dzięki nowoczesnym technologiom, a w szczególności rozwojowi internetu i technologii Web 3.0 (wcześniej Web 2.0) owo „współprowadzenie” działań badawczych staje się prostsze i bardziej efektywne.

2. Koncepcja *crowdsourcingu*

Termin *crowdsourcing* został po raz pierwszy użyty przez Howe’a w 2006 roku w amerykańskim czasopiśmie „Wired” (Howe, 2006). Autor określił go jako różne formy współpracy przedsiębiorstwa z internautami, przy wykorzystaniu ich wiedzy, umiejętności i pomysłów.

Próbie zdefiniowania *crowdsourcingu*, przeprowadzoną na podstawie analizy ponad 40 propozycji definicji dostępnych w literaturze przedmiotu, podjęli Estellés-Arolas oraz Gonzalez-Ladron de Guevara (2012, s. 189–200). Autorzy okre-

ślili to zjawisko jako rodzaj partycypacyjnej działalności internetowej, w ramach której podmiot indywidualny, instytucja, organizacja non profit lub też przedsiębiorstwo proponuje grupie osób przez otwarte zaproszenie i dobrowolne podjęcie się realizacji określonego zadania. Satysfakcja podmiotu realizującego zadanie może być typowo ekonomiczna (finansowa), społeczna (rozpoznawalność), indywidualna (wzrost poczucia własnej wartości, rozwój umiejętności). Z kolei podmiot zlecający zadanie uzyskuje rozwiązanie zleconego problemu (Adamska-Mieruszevska, Mrzygłód, 2012, s. 1–14).

Zdaniem Howe’a (2006) crowdsourcing może przejawiać się na kilka sposobów, np. jako:

- wspólne rozwiązywanie problemów i proponowanie udoskonaleń przy udziale inteligencji zbiorowej,
- korzystanie z tzw. mądrości tłumu, a w tym szczególnym przypadku korzystanie z potencjału internautów,
- mikropraca,
- społeczne finansowanie projektów (crowdfunding),
- analiza i wybór najlepszych rozwiązań z zaprezentowanych propozycji.

U podstaw założeń wspomnianej teorii mądrości tłumu leży przekonanie, że zbiorowe rozwiązywanie problemu przez grupę osób zapewnia lepsze rezultaty niż wykorzystanie kreatywności poszczególnych jednostek. Zdaniem Surowieckiego, autora tej koncepcji, źródłem przewagi „tłumu” nie jest osiągnięcie konsensusu, ale agregacja pomysłów poszczególnych uczestników danej grupy przez wykorzystanie ich proaktywności, kreatywności i niezależności (Surowiecki, 2010, s. 29–55)¹.

Z pojęciem mądrości tłumu wiąże się również koncepcja inteligencji zbiorowej, którą w społeczności wirtualnej powołał do życia Lévy, definiując jako: „wszelką grupę ludzką nie tyleż mającą interes w tworzeniu wspólnoty wirtualnej, co zbliżającą się do ideału zbiorowej inteligencji, bardziej pomysłową, szybszą, zdolniejszą do nauczania się, wymyślania niż kolektyw inteligentnie prowadzony (Lévy, 1997, za: Jenkins, 2006, s. 31).

¹ Howe wskazuje na następujące czynniki wpływające na rozwój koncepcji mądrości tłumu: aktywność pasjonatów, zwiększenie popularności koncepcji „otwartego programowania”, powstanie społeczności internetowych (Howe, 2008, s. 17–18).

3. *Crowdsourcing* w środowisku internetowym – dobre praktyki

W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną przykłady dobrych praktyk z obszaru crowdsourcingu. W pierwszej kolejności zaprezentowane zostaną wybrane portale internetowe służące wymianie idei w duchu koncepcji crowdsourcingu (tabela 2)². Przedsiębiorstwa oraz osoby fizyczne, chcące zrealizować swój projekt lub rozwiązać problem przy udziale innych internautów, mogą bowiem zarejestrować się w jednym z serwisów służących takim celom. Zdecydowaną zaletą – z punktu widzenia przedsiębiorstwa – jest możliwość skorzystania z gotowego narzędzia, bez konieczności inwestowania nakładów pracy i czasu w celu stworzenia własnej platformy. Serwisy te umożliwiają przedsiębiorstwom dodanie projektu, moderowanie prowadzonych prac, przeglądanie proponowanych rozwiązań oraz nagradzanie tych, których pomysły okażą się najlepsze. Gotowe serwisy crowdsourcingowe zapewniają także dostęp do użytkowników (zarejestrowanych w serwisie) i ułatwiają rekrutację do projektu – w przypadku własnej platformy barierą wejścia może się okazać brak zainteresowania ze strony internautów. Wśród minusów takiego rozwiązania należy podkreślić ograniczenia techniczne, jakie narzucają serwisy – w większości przypadków nie istnieje możliwość pełnego dopasowania funkcjonalności do własnych potrzeb. Innym problemem może okazać się kwestia innowacyjności i oryginalności proponowanych rozwiązań – użytkownicy serwisów mogą bowiem pracować nad kilkoma projektami równocześnie, a w skrajnym przypadku również nad pomysłami konkurencji. To rodzi również wątpliwości dotyczące ochrony know-how i tajemnic firmowych przedsiębiorstwa.

² Jakościowe badania poświęcone motywom użytkowników platform crowdsourcingowych w modelu agencji marketingowych przeprowadził Kreft. Jego zdaniem oczekiwania firm i użytkowników są zazwyczaj odmienne. Ponadto, jak wynika z badania motywów użytkowników, większość platform crowdsourcingowych jest niczym więcej niż miejscami spotkań nabywców z zamawiającymi rozwiązywania problemów (Kreft, 2015, s. 1523–1528.)

Tabela 2. Wybrane serwisy crowdsourcingowe

Nazwa serwisu	Kraj pochodzenia	Ogólna charakterystyka
NineSights	USA	– platforma dla profesjonalistów, – firmy poszukujące rozwiązań technologicznych mogą opublikować opis swoich potrzeb (w wariantach darmowym lub płatnym) i samodzielnie kontaktować się z innowatorami oraz (jeśli jest taka potrzeba) z potencjalnymi sponsorami, – wśród firm korzystających z serwisu znajdują się m.in. Kraft, NASA, KLM, General Electric
Sprinet	Polska	– platforma pozwalająca na wykorzystanie zjawiska „internetowej burzy mózgów”, – serwis umożliwia użytkownikom dodawanie pomysłów na innowacje, a firmom na publikowanie problemów i projektów do rozwiązania
Corton	Polska	– platforma dla grafików amatorów i profesjonalistów, – serwis pozwala na zgłaszanie konkursów na wykonanie projektów graficznych wraz z ustaleniem budżetu na nagrody, – w konkursie mogą wziąć udział wszyscy zalogowani użytkownicy

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa mogą również zdecydować się na założenie własnego serwisu internetowego przeznaczonego dla projektów crowdsourcingowych, czego przykładem są m.in. następujące firmy:

1. Procter & Gamble – korporacja uruchomiła projekt Connect + Develop, platformę, przy pomocy której specjaliści z wybranych dziedzin mogą dodawać swoje oryginalne pomysły na innowacje. Zgłaszane projekty muszą spełniać kryteria stawiane przez firmę: pomysł musi dotyczyć jednego z obszarów, w którym firma aktualnie się rozwija (w listopadzie 2015 roku na owej liście znajdowały się m.in.: poszukiwanie nowych technologii dla produktów służących goleniu, zbieranie pomysłów na nowatorskie opakowania produktów, poprawa komunikacji z klientami), technologie muszą być opatentowane, a osoba je oferująca musi być ich prawnym właścicielem. Serwis ten jest zatem skierowany do profesjonalistów: badaczy, wynalazców i projektantów, którzy mogą swoje projekty „sprzedać” korporacji. Wśród projektów zrealizowanych przy wykorzystaniu Connect + Develop można wymienić m.in.: nową szczoteczkę tuszu do rzęs Covergirl (zaprojektowaną i zgłoszoną przez firmę Geka), opakowania szamponu Pantene z biodegradowalnego plastiku (wynalezionego przez brazylijską firmę Braskem) oraz szczoteczkę do zębów Pulsonic o innowacyjnym działaniu, zaprojektowaną wspólnie z japońską firmą.

2. Starbucks – jedna z najpopularniejszych sieci kawiarni na świecie uruchomiła własny serwis o nazwie My Starbucks Idea. Platforma skierowana jest do konsumentów – klientów kawiarni, którzy mają pomysły na zmiany, ulepszenia czy też promocje konsumenckie. W tym przypadku od rejestrujących się użytkowników nie wymaga się niczego więcej poza podaniem danych osobowych umożliwiających dodawanie pomysłów oraz ocenianie i komentowanie innych projektów. Wśród zrealizowanych koncepcji można wymienić m.in.: wprowadzenie do kawiarni dań bezglutenowych o dużej wartości kwasów omega, opracowanie nowej receptury jednej z serwowanych kaw, wprowadzenie szklanych butelek wielorazowego użytku i zmianę oświetlenia we wszystkich kawiarniach na żarówki LED.
3. Heineken – projekt Heineken Innovators Brewhouse został stworzony przez korporację w celu pozyskiwania kreatywnych pomysłów na innowacje od partnerów: innych przedsiębiorstw, wynalazców, jednostek akademickich, partnerów biznesowych oraz piwoszy, którzy chcieliby podzielić się swoimi pomysłami na zmiany. Obecnie Heineken zawęża obszar poszukiwania innowacji do obszaru technologii, opakowań oraz kultury serwowania produktów.
4. Kraft – korporacja działająca w branży spożywczej korzysta z crowdsourcingu na dwa sposoby. Przez wspomniany wcześniej serwis NineSights zaprasza do współpracy profesjonalistów: technologów żywienia i naukowców specjalizujących się w branży spożywczej. Natomiast bezpośrednio przez stronę Kraft Foods (poprzez formularz zgłoszeniowy) swoimi pomysłami, przepisami i propozycjami zmian mogą podzielić się również internauci-amatorzy. Ciekawym przykładem realizacji pomysłu współtworzonego przez konsumentów był film promocyjny czekolady Lacta, przygotowany na rynek grecki dla jednej z marek Kraft Foods. Internauci zostali zaangażowani w proces tworzenia reklamy już od samego początku – od napisania scenariusza przez dobór muzyki (poprzez ankiety on-line) aż do wyboru obsady oraz ich filmowych imion i charakterystyki (Hall, 2015).

Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym artykule przykłady wdrażania innowacji przez wykorzystanie crowdsourcingu potwierdzają tezę, że omawiane zjawisko stanowi skuteczne narzędzie komunikacji i współpracy z internautami. Należy podkreślić,

że z crowdsourcingu korzysta również wiele mniejszych przedsiębiorstw, zachęcając swoich klientów zarówno do zgłaszania pomysłów na ulepszenia, projektów własnych „szytych na miarę” produktów, jak i poszukujących profesjonalistów do współpracy³. Rozwiązania bazujące na „otwartej innowacji” stają się coraz bardziej dostępne dzięki rozwojowi technologii Web 3.0: przedsiębiorstwa mogą obecnie korzystać z nich bez względu na wielkość i obszar oraz zakres działania. Duży wybór platform internetowych poświęconych współtworzeniu innowacji przez internautów oraz możliwość implementacji własnych narzędzi sprawiają, że crowdsourcing może być rozumiany jako niezwykle istotne zewnętrzne źródło innowacji. Powołując się na Raport Massolution, można przewidzieć szybki wzrost znaczenia platform tego typu, mających na celu „dostarczanie tańszej, szybciej i lepiej wykonywanej pracy” (Massolution, 2013). Przykłady przedstawione w niniejszym artykule wskazują również na szeroki zakres współpracy z konsumentami on-line – przedsiębiorstwo może zachęcać klientów do samodzielnego zgłaszania pomysłów na innowacje (jak w przypadku Starbucks), dbając przy okazji o relacje z nimi i ich opinie na temat produktów, lub też poszukiwać innowacyjnych rozwiązań konkretnych problemów. Owa różnorodność zastosowań sprawia, że crowdsourcing – odpowiednio zastosowany – może pobudzać innowacyjność przedsiębiorstw działających w różnych branżach, nie tylko tych związanych z nowoczesnymi technologiami.

Kluczowym czynnikiem sukcesu crowdsourcingu jako źródła innowacji – czego ilustrację stanowią przykłady przytoczone w niniejszym artykule – jest właściwe rozpoznanie i wykorzystanie potencjału internautów angażujących się w działania crowdsourcingowe. Stworzenie dla nich odpowiedniej motywacji i wartości, bez względu na to, czy są to codzienni użytkownicy, czy naukowcy oferujący swoje patenty, może zapewnić powodzenie działań tego typu oraz zredukowanie zagrożeń, jakie może generować korzystanie z crowdsourcingu. Zdaniem Brabhama wraz z udoskonalaniem wspomnianych w niniejszym artykule platform crowdsourcingowych korzystanie z nich stanie się dla współczesnych przedsiębiorstw naturalnym kanałem współpracy i relacji z otoczeniem, którego przykładami są obecnie firmy consultingowe, dystrybutorzy czy firmy logistyczne (Brabham, 2013, s. 102–103).

³ Przykładami polskich firm umożliwiających projektowanie własnych produktów on-line są m.in.: producent biżuterii Lilou oraz producent obuwia LOFT37.

Literatura

- Adamska-Mieruszevska, J., Mrzygłód, U. (2014). Wykorzystanie finansowania społecznego w Polsce w latach 2011–2014. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 804, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 67, 1–14.
- Amabile, T. (1996). *Creativity in Context*. Boulder: Westview Press.
- Brabham, D. (2004). *Crowdsourcing*. Cambridge (Massachusetts): The MIT Press Essential Knowledge Series.
- Corton – serwis crowdsourcingowy. Pobrane z: <http://corton.pl/> (26.01.2016).
- Drucker, P.F. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Estellés-Arolas, E., Gonzalez-Ladron-de-Guevara, F. (2012). Towards an Integrated Crowdsourcing Definition. *Journal of Information Science*, 38 (2), 189–200.
- Gomułka, S. (1998). *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*. Warszawa: Wydawnictwo CASE.
- Griffin, R. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Grudzewski, P., Hejduk, I. (2001). *Projektowanie systemów zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Hall, E. (2015). *In Greece, Kraft Scores a Hit for LactaChocolate With Crowdsourced Film*, crowdsourcing.org. Pobrane z: <http://goo.gl/LbpHzd> (26.01.2016).
- Howe, J. (2006). *The rise of crowdsourcing*, *The Wired*. Pobrane z: <http://www.wired.com/2006/06/crowds/> (26.01.2016).
- Howe, J. (2008). *Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*. New York: Three Rivers Press.
- Innovations Brewhouse. Pobrane z: <http://goo.gl/lp7T6V>. (25.01.2016).
- Jenkins, K. (2007). *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- KickStarter. Pobrane z: <https://www.kickstarter.com/> (25.01.2016).
- Kotler, P. (2005). *10 śmiertelnych grzechów marketingu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0*. Warszawa: MT Biznes.
- Kreft, J. (2015). Crowdsourcing a marketing: model biznesu agencji marketingowej i czynniki krytyczne sukcesu. *Logistyka*, 2, 1523–1528.
- Marciniak, S. (2000). *Innowacje i rozwój gospodarczy*. Warszawa: Kolegium Nauk Społecznych i Administracji Politechniki Warszawskiej.
- Massolution Report. *The Crowd in the Cloud: Exploring the Future of Outsourcing*. Pobrane z: http://www.lionbridge.com/files/2012/11/Lionbridge-White-Paper_The-Crowd-in-the-Cloud-final.pdf (31.01.2016).
- My Starbucks Idea. Pobrane z: <http://mystarbucksidea.force.com/> (23.01.2016).
- Serwis NineSights. Pobrane z: <https://ninesights.ninesigma.com/> (23.01.2016).
- P&G Develop. Pobrane z: <http://www.pgconnectdevelop.com/> (23.01.2016).

- Podręcznik Oslo (2005). *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Pobrane z: <http://www.uwm.edu.pl/ciitt/wp-content/uploads/2013/10/Podrecznik-OSLO-MANUAL1.pdf> (19.01.2016).
- Pomykański, A. (2001). *Zarządzanie innowacjami*. Warszawa–Łódź: PWN.
- Serwis Sprinet. Pobrane z: <http://sprinet.pl/> (23.01.2016).
- Surowiecki, J. (2010). *Mądrość tłumu. Większość ma rację w ekonomii, biznesie i polityce*. Gliwice: Helion.

CROWDSOURCING AS A FORM OF THE INNOVATION'S IMPLEMENTATION ONLINE

Abstract

The article presents the concept of crowdsourcing and examples of its use by organizations seeking innovative solutions by engaging in the process of consumers. In particular, it will explain such concepts as innovations, crowdsourcing, collective intelligence and the wisdom of the crowd underlying the use of crowdsourcing to develop an innovative organization. The second part of the article presents case studies as examples of good practice to illustrate the use of crowdsourcing in business. The purpose of this article is to examine thesis that crowdsourcing is an effective form of communication with consumers and winning new concept of business development.

Translated by Katarzyna Sanak-Kosmowska

Keywords: crowdsourcing, the wisdom of the crowd, collective intelligence, virtual society, innovations

JEL Codes: O35



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-27

Stanisław Skowron*

Łukasz Skowron**

Marcin Gašior***

SZANSE I BARIERY WSPÓŁPRACY GOSPODARCZEJ PRZYGRANICZNYCH REGIONÓW POLSKI I UKRAINY Z PERSPEKTYWY WYBRANYCH INSTYTUCJI DIALOGU SPOŁECZNEGO

STRESZCZENIE

Artykuł przedstawia wyniki badań na temat opinii wybranych instytucji dialogu społecznego w regionie lubelskim, dotyczących możliwości i utrudnień współpracy gospodarczej oraz rozwoju przedsiębiorczości na Ukrainie, w szczególności w regionie przygranicznym obwodu wołyńskiego. Tematyka badań dotyczyła następujących obszarów problemowych: a) wiedza o rynku ukraińskim, b) skłonność do podjęcia współpracy z odpowiednimi instytucjami po stronie ukraińskiej, c) bariery takiej współpracy, d) oczekiwania wsparcia dla takiej współpracy oraz e) ocena atrakcyjności rynku ukraińskiego w opinii przedstawicieli instytucji dialogu społecznego.

Słowa kluczowe: rynek ukraiński, współpraca przygraniczna, instytucje dialogu społecznego

Wprowadzenie

Sytuacja obszarów przygranicznych rynku Polski i Ukrainy jest dość specyficzna. Z jednej strony bliskość terytorialna i kulturowa obu obszarów skłaniają do przyjęcia założenia, że rynki obszaru przygranicznego są wzajemnie intuicyjnie

* Politechnika Lubelska, adres e-mail: s.skowron@pollub.pl.

** Politechnika Lubelska, adres e-mail: lukasz.m.skowron@gmail.com.

*** Politechnika Lubelska, adres e-mail: gasior.m@gmail.com.

znane obu stronom. Z drugiej strony nasze (tj. polskie) doświadczenia okresu transformacji rynkowej oraz integracji z Unią Europejską ukazują obiektywnie dystans, jaki dzieli infrastrukturę obu rynków.

Doświadczenie współpracy przygranicznej obu państw datuje się od 1992 roku. W procesie tym szczególna rola przypadła inicjatywie projektu Związku Transgranicznego Euroregion BUG, powołanej do życia w 1995 roku z inspiracji władz samorządowych i administracji państwowej¹. Inicjatorzy projektu mieli świadomość, że proces zbliżania się do siebie obu przygranicznych regionów musi uwzględniać istotę regionu jako metastruktury rozproszonej, w której polityka rozwojowa musi być ukierunkowana na realizację celów różnorodnych podmiotów współtworzących te regiony w procesach ich własnej aktywności (Stachowicz, Stachowicz-Stanusch, 2008), a ponadto kształtować tożsamość każdego regionu w dynamicznym społecznym procesie „tworzenia i nadawania sensu” (Ravasi, Schulz, 2006; Hatch, Schulz, 2004).

Projekt Euroregion BUG jest realizowany w postaci szerokiego strumienia wielorakich inicjatyw społecznych i gospodarczych, koordynowanych przez odrębne instytucje i podlegających okresowemu monitoringowi uzyskiwanych efektów. Spośród najważniejszych inicjatyw należy wymienić: wspólną polsko-ukraińską strategię współpracy transgranicznej na lata 2005–2015; kilkadziesiąt prorozwojowych projektów transgranicznych podejmowanych w obszarze Euroregionu, realizowanych dzięki funduszom europejskim; inicjatywy programowania i monitorowania procesów rozwojowych obu przygranicznych regionów (Mostovenko, Levchuk, 2010; Wójcik, 2007; Czyżkowicz, Opala, 2011; Fedosova, 2011). Do projektu Związku Transgranicznego Euroregion BUG nawiązuje ocena możliwości angażowania instytucji dialogu społecznego w przygranicznych regionach Ukrainy w celu ułatwienia współpracy gospodarczej i rozwoju przedsiębiorczości. Autorzy publikacji wychodzą z założenia, że zmiany w sferze wiedzy i mentalności lokalnych społeczno-

¹ Euroregion BUG został utworzony w celu rozwoju współpracy obszarów przygranicznych w następujących dziedzinach: zagospodarowania przestrzennego, komunikacji, transportu i łączności, oświaty, ochrony zdrowia, kultury, sportu i turystyki, ochrony i poprawy stanu środowiska naturalnego, likwidacji zagrożeń i skutków klęsk żywiołowych, rozwijania kontaktów między mieszkańcami obszarów przygranicznych oraz współpracy instytucjonalnej, a także współpracy podmiotów gospodarczych. Celem tego projektu jest inspirowanie, wspomaganie i koordynacja współpracy transgranicznej samorządów, społeczności lokalnych i władz administracyjnych z obszarów przygranicznych położonych wzdłuż granicy na rzece Bug.

ści stanowią najbardziej finalny i trwały efekt procesu rozwoju takiej współpracy². Uzyskane wyniki pozwolą ocenić, jak „odległy” z naszej perspektywy jest region i rynek przygraniczny Ukrainy na przykładzie obwodu wołyńskiego. W badaniu postawiono następujące pytania:

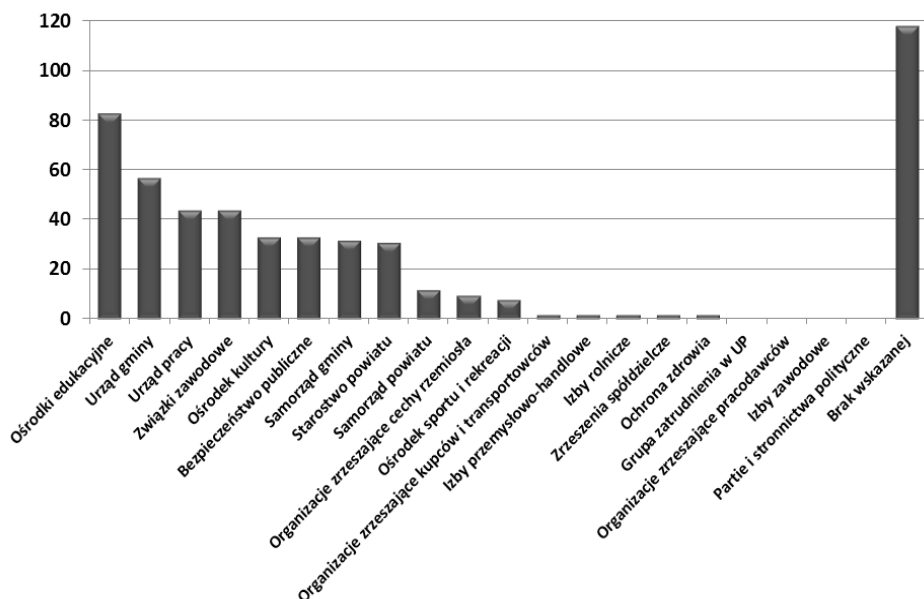
- jaki jest poziom wiedzy o rynku ukraińskim w opinii instytucji dialogu społecznego;
- czy instytucje te są skłonne do podejmowania współpracy transgranicznej i jakie dostrzegają w związku z tym bariery;
- czy rynek ukraiński jest dla nas atrakcyjny i w jakich wymiarach;
- jakiego wsparcia ze strony naszego państwa mogą oczekiwać instytucje dialogu społecznego w przypadku rozpoczęcia bądź kontynuacji współpracy z partnerami z Ukrainy.

1. Charakterystyka narzędzi i próby badawczej

Badania przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety bezpośredniej, dobór próby badawczej był zaś intencjonalny i opierał się na wiedzy na temat instytucji dialogu społecznego, jaką posiadały władze samorządowe. One również umożliwiały nawiązywanie kontaktu z respondentami. Badania miały na celu zebranie opinii oraz ich wartościowanie przy użyciu skali interwałowej. Wzięło w nim udział 519 respondentów reprezentujących różne typy instytucji dialogu społecznego (rysunek 1). Najliczniej reprezentowane były ośrodki edukacyjne (16% próby), urzędy gminy (11%), urzędy pracy i związki zawodowe (po 8,5%). Badaniem objęto także przedstawicieli ośrodków kultury, jednostek związanych z bezpieczeństwem publicznym (6,4%), samorządów gminy (6,2%) i starostw powiatu (5,97%).

² Analizy „twardych” efektów współpracy transgranicznej ukazują się w cyklu opracowań poświęconych problematyce obszarów transgranicznych, przygotowywanych przez pracowników Urzędu Statystycznego w Lublinie. Zawierają one zestaw podstawowych informacji statystycznych o poszczególnych jednostkach administracyjnych wchodzących w skład Euroregionu Bug (Jakubowski, 2011). Dane na temat współpracy przygranicznej obu krajów znaleźć można również w opracowaniach Głównego Urzędu Statystycznego Ukrainy, por. Statistical data published by State Committee of Statistic in Ukraine (2012).

Rysunek 1. Respondenci uczestniczący w badaniu według typu instytucji (liczba wskazań)

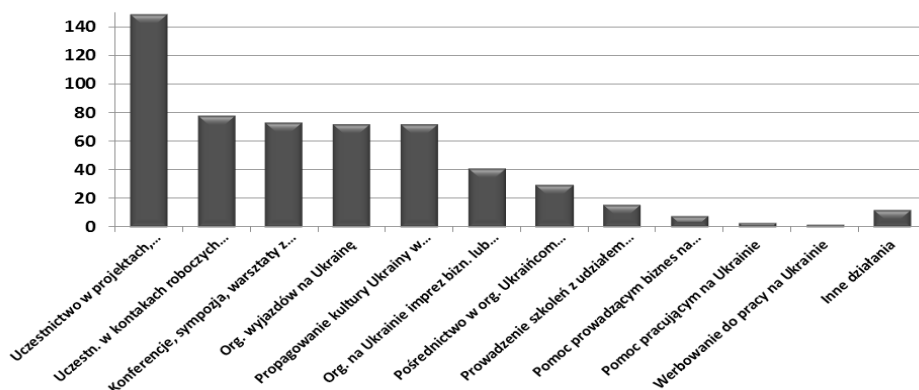


Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonego materiału badawczego.

Poziom doświadczenia w kontaktach roboczych z Ukrainą jest ogólnie przeciętny i mocno zróżnicowany w zależności od obszaru aktywności społeczno-gospodarczej. Posiadanie kontaktów roboczych z Ukrainą zadeklarowało 51,8% respondentów. Jednocześnie brak takiego doświadczenia wskazało 46,1% badanych.

Kontakty robocze przybierają zróżnicowane formy (rysunek 2). Najczęściej wymieniane było uczestnictwo we wspólnych projektach i programach (28,7% odpowiedzi), nawiązywanie kontaktów roboczych z lokalnymi samorządami (15,0%), organizowanie lub udział w konferencjach, sympozjach, warsztatach o charakterze międzynarodowym (14,1%) oraz organizowanie wyjazdów na Ukrainę i propagowanie jej kultury na terenie województwa lubelskiego (po 13,9% odpowiedzi).

Rysunek 2. Formy kontaktów roboczych z Ukrainą (liczba wskazań)



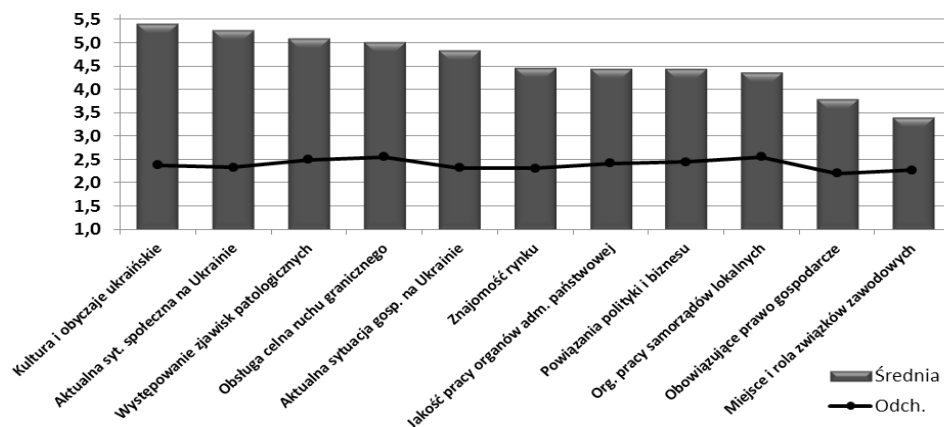
Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonego materiału badawczego.

2. Poziom wiedzy o rynku ukraińskim

W pierwszej części badania diagnozowano poziom wiedzy odnośnie do Ukrainy w kontekście rozwijania współpracy ze stroną ukraińską. Wyniki badania przedstawia rysunek 3.

Poziom wiedzy o rynku ukraińskim respondenci ocenili dość krytycznie, przy stosunkowo dużej rozbieżności wyrażanych opinii. Najwyżej oceniona została wiedza o kulturze i obyczajach Ukraińskich (średnia ocen 5,40), następnie wiedza o aktualnej sytuacji społecznej (5,26), występowaniu zjawisk patologicznych (5,10) i obsłudze ruchu celnego (5,01). Najniżej oceniono wiedzę na temat organizacji pracy samorządów lokalnych (4,38), obowiązującego prawa gospodarczego (3,80) oraz miejsca i roli związków zawodowych (3,40). Badania potwierdziły, że doświadczenie kontaktów roboczych przekłada się na wzrost poziomu wiedzy oraz skutkuje większą jednomyślnością wyrażanych opinii.

Rysunek 3. Poziom wiedzy o rynku ukraińskim
(w skali 1–10, gdzie 10 oznacza najwyższy poziom wiedzy)



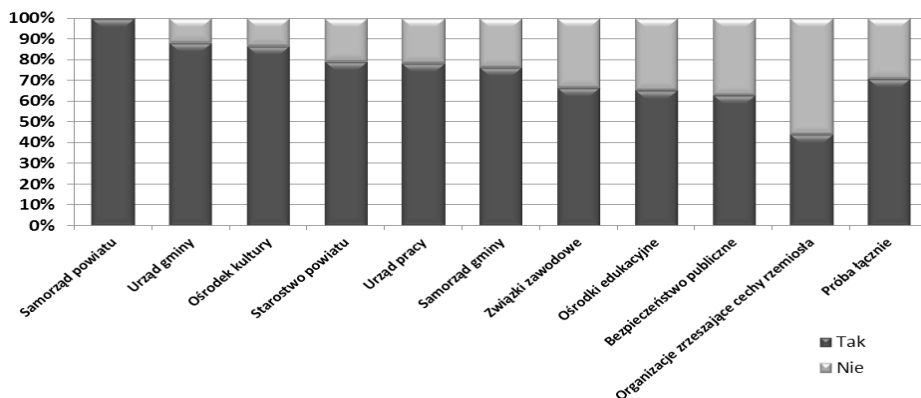
Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonego materiału badawczego.

3. Skłonność do podjęcia współpracy oraz potencjalne bariery

W prowadzonym badaniu przedstawiciele instytucji dialogu społecznego zostali także zapytani o skłonność do podjęcia współpracy ze stroną ukraińską. Pozyskane dane wskazują, że zainteresowanie potencjalną współpracą jest duże – średnio 71,1% (rysunek 4). Maksymalną skłonność do podjęcia współpracy deklarowali ankietowani reprezentujący samorządy powiatów, w następnej kolejności urzędy gmin (88,2%) oraz ośrodki kultury (86,7%). Najmniejsze natomiast zainteresowanie wykazywali przedstawiciele organizacji zrzeszających cechy rzemiosła (44,4%).

Najczęściej wskazywano na gotowość udziału we wspólnych programach i projektach (46,1% odpowiedzi). Duże zainteresowanie budziło również organizowanie wyjazdów na Ukrainę (27,0%), organizowanie lub udział w konferencjach, sympozjach, warsztatach o charakterze międzynarodowym z udziałem partnerów z Ukrainy (22,9%), a także propagowanie kultury Ukrainy na terenie województwa lubelskiego (22,4%). Z kolei starostwa powiatów i samorządy gmin wykazały także znaczne zainteresowanie nawiązywaniem kontaktów z lokalnymi samorządami.

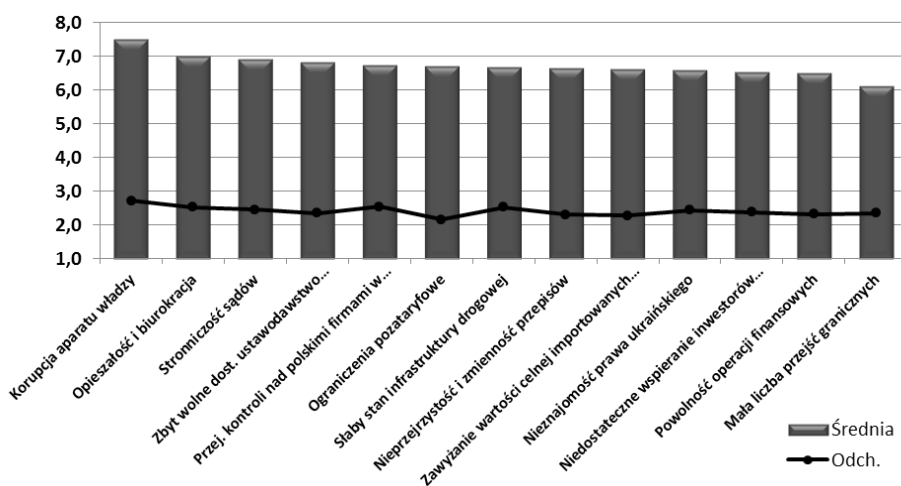
Rysunek 4. Skłonność do nawiązania współpracy według kategorii instytucji
(ujęto tylko instytucje reprezentowane przez co najmniej 10 respondentów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonego materiału badawczego.

Interesujących wniosków dostarczyła analiza postrzegania możliwych barier utrudniających kooperację pomiędzy polskimi instytucjami dialogu społecznego a rynkiem ukraińskim (rysunek 5).

Rysunek 5. Potencjalne bariery współpracy
(w skali 1–10, gdzie 10 oznacza najwyższy poziom bariery)



Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonego materiału badawczego.

W opinii badanych największą barierą jest korupcja aparatu władzy (ocena 7,51 pkt). Nieznacznie mniejsze znaczenie mają: opieszałość i biurokracja w administracji i sądownictwie (7,01), stronniczość sądów w rozpatrywaniu spraw dotyczących obywateli i firm zagranicznych (6,90), zbyt wolne dostosowywanie ustawodawstwa ukraińskiego do wymogów unijnych (6,83), przejmowanie, w sposób niezgodny z prawem, kontroli nad polskimi firmami (6,74). Respondenci nie byli w swoich ocenach jednomyślni, za czym przemawiają wysokie wartości odchyień standardowych.

4. Diagnoza oczekiwań instytucji dialogu społecznego

Istotną częścią badań była diagnoza oczekiwań instytucji dialogu społecznego w zakresie wsparcia ze strony państwa polskiego w przypadku rozpoczęcia bądź kontynuacji współpracy z partnerami z Ukrainy.

Wykazano, że najbardziej oczekiwaną formą wsparcia jest pomoc w załatwianiu procedur administracyjnych (41,6% odpowiedzi), w dalszej kolejności – pomoc prawna w kontaktach roboczych i sytuacjach spornych (37,8%), nawiązywanie kontaktów z miejscowymi władzami (36,6%) oraz wsparcie polityczne i organizacyjne ze strony ambasad dla wspólnych inicjatyw i programów (35,3%). Respondenci w najmniejszym zakresie oczekiwali pomocy w dystrybucji materiałów informacyjnych (16,0% odpowiedzi).

Biorąc pod uwagę fakt posiadania bądź braku doświadczeń w zakresie kontaktów roboczych przez określoną instytucję, stwierdzono, że:

- instytucje posiadające takie doświadczenie oczekują wsparcia w szerszym zakresie niż nieposiadające tych doświadczeń;
- wśród organizacji posiadających doświadczenie kontaktów roboczych najczęściej oczekiwane formy wsparcia to: pomoc w załatwianiu procedur administracyjnych oraz wsparcie polityczne i organizacyjne ze strony ambasady i konsulatów;
- wśród organizacji nieposiadających doświadczenia najczęściej wskazywana była pomoc w załatwianiu procedur administracyjnych, pomoc prawna w kontaktach roboczych i sytuacjach konfliktowych oraz nawiązywanie kontaktów z miejscowymi władzami.

5. Atrakcyjność rynku ukraińskiego w opinii instytucji dialogu społecznego

Ocena atrakcyjności rynku ukraińskiego w kontekście potencjalnej współpracy dokonana została w trzech obszarach: czynników prawno-administracyjnych, technologiczno-infrastrukturalnych oraz ekonomiczno-społecznych. Wyniki przedstawiono w tabelach 1–3.

Tabela 1. Analiza odpowiedzi udzielanych w obszarze aspektów prawno-administracyjnych (w skali 1–10, gdzie 10 to najwyższa ocena)

Lp.	Aspekty prawno-organizacyjne	Liczba odp.	Wartość średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standard. średniej	Braki odp. (%)
A	Poszanowanie/respektowanie przepisów prawa i porządku publicznego	384	3,46	1,668	0,085	26,0
B	Przejrzystość i spójność ukraińskich przepisów prawnych wobec polskich firm i obywateli	342	3,45	1,603	0,087	34,1
C	Jakość pracy administracji publicznej (szybkość załatwiania spraw, jasność procedur)	337	3,47	1,673	0,091	35,1
D	Sprawność pracy ukraińskich służb celnych	386	3,55	2,121	0,108	25,6
E	Jakość pracy ukraińskich służb mundurowych (np. policji drogowej)	368	3,14	2,017	0,105	29,1
F	Bezpieczeństwo prowadzenia działalności gospodarczej na Ukrainie	339	3,16	1,682	0,091	34,7
G	Dostosowanie ustawodawstwa ukraińskiego do wymogów unijnych	310	3,12	1,708	0,097	40,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozyskanego materiału badawczego.

Tabela 2. Analiza odpowiedzi udzielanych w obszarze aspektów technologiczno-infrastrukturalnych (w skali 1–10, gdzie 10 to najwyższa ocena)

Lp.	Aspekty technologiczno-infrastrukturalne	Liczba odp.	Wartość średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy średniej	Braki odp. (%)
A	Dostęp do informacji	364	3,90	1,726	0,090	29,9
B	Jakość dróg	425	3,06	1,681	0,082	18,1
C	Liczba przejść granicznych	418	4,15	1,879	0,092	19,5
D	Czas oczekiwania na granicy polsko-ukraińskiej	426	3,08	1,857	0,090	17,9%
E	Sprawność komunikacji/transportu	379	3,53	1,717	0,088	27,0
F	Standard życia	425	3,39	1,663	0,081	18,1
G	Dostęp do nowoczesnych technologii	359	3,99	1,770	0,093	30,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozyskanego materiału badawczego.

Tabela 3. Analiza odpowiedzi udzielanych w obszarze aspektów ekonomiczno-społecznych (w skali 1–10, gdzie 10 to najwyższa ocena)

Lp.	Aspekty ekonomiczno-społeczne	Liczba odp.	Wartość średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy średniej	Braki odp. (%)
A	Łatwość porozumiewania się (występowanie bariery językowej)	453	5,55	2,103	0,099	12,7
B	Łatwość nawiązywania kontaktów biznesowych	319	4,74	1,844	0,103	38,5
C	Stosunek społeczności do polskich obywateli	429	4,95	2,155	0,104	17,3
D	Stosunek społeczności do polskich firm i produktów	360	5,22	2,179	0,115	30,6
E	Stabilność rynku ukraińskiego	348	3,61	1,467	0,079	32,9
F	Dostęp do rynku ukraińskiego	345	4,08	1,645	0,089	33,5
G	Wielkość i potencjał rozwojowy rynku ukraińskiego	328	5,15	2,099	0,116	36,8
H	Pewność dokonywania operacji gospodarczych ze strony ukraińskich przedsiębiorstw	301	3,79	1,660	0,096	42,0
I	Bezpieczeństwo transakcji handlowych	315	3,53	1,716	0,097	39,3
J	Poziom wiedzy i wykształcenia obywateli	364	4,96	1,865	0,098	29,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozyskanego materiału badawczego.

W celu wyznaczenia zależności o charakterze przyczynowo-skutkowym w kształtowaniu opinii przedstawicieli instytucji dialogu publicznego (IDS) na temat atrakcyjności rynku ukraińskiego przeprowadzono analizę regresji liniowej, w której do wyznaczenia funkcji budowania oceny atrakcyjności zastosowano poszczególne zagadnienia szczegółowe przedstawione w tabelach 1–3.

W ostatecznej interpretacji wyników wzięto pod uwagę poziom istotności poszczególnych analizowanych zagadnień. Analiza uzyskanych wyników wskazuje na dobry poziom dopasowania proponowanego modelu (R^2 równe 0,501).

Do grupy kluczowych zagadnień należy zaliczyć: poszanowanie/respektowanie przepisów prawa i porządku publicznego, a także wielkość i potencjał rozwojowego rynku ukraińskiego.

Ostatecznie, po uwzględnieniu jedynie bardzo istotnych oraz istotnych statystycznie zmiennych, funkcja budowania oceny atrakcyjności rynku ukraińskiego ($Y_{(x)}$) w perspektywie oceny przedstawicieli instytucji dialogu publicznego działających na terenie Lubelszczyzny przyjmuje następującą postać:

$$Y_{(X)} = 1,796 + 0,33 X_{5a.A} - 0,193 X_{5b.D} + 0,191 X_{5b.F} + 0,2 X_{5c.B} + 0,164 X_{5c.C} + 0,217 X_{5c.G}$$

gdzie:

$X_{5a.A}$ – poszanowanie/respektowanie przepisów prawa i porządku publicznego,

$X_{5b.D}$ – czas oczekiwania na granicy polsko-ukraińskiej,

$X_{5b.F}$ – standard życia,

$X_{5c.B}$ – łatwość nawiązywania kontaktów biznesowych,

$X_{5c.C}$ – stosunek społeczności ukraińskiej do polskich obywateli,

$X_{5c.G}$ – wielkość i potencjał rozwojowy rynku ukraińskiego.

Wyznaczone kwestie problemowe należy traktować jako główne determinanty procesu kształtowania opinii przedstawicieli badanych instytucji dialogu społecznego na temat atrakcyjności rynku ukraińskiego.

Na podstawie uzyskanych wyników można wskazać zagadnienie, które stanowi w opinii badanych osób główny determinant omawianego procesu oceny atrakcyjności rynku ukraińskiego. Jest to problem poszanowania/respektowania przepisów prawa i porządku publicznego.

Podsumowanie

W opinii instytucji dialogu społecznego rynek naszego sąsiada jest dość „odległy”, a wiedza na jego temat niewielka i obarczona wieloma stereotypami. Jest to rynek średnio atrakcyjny – jego wielkość i znaczny potencjał rozwojowy jest redukowany dokuczliwym brakiem poszanowania przepisów prawa i porządku publicznego. Jakkolwiek dość powszechnie deklarowana była skłonność do nawiązania współpracy z partnerami z Ukrainy, dostrzega się wiele istotnych barier dla takiej współpracy.

Wyniki badań ukazują mało optymistyczny wizerunek rynku ukraińskiego, który z pewną dozą ostrożności można przenieść na płaszczyznę relacji: Ukraina – UE³. Pośrednio sygnalizuje on również potencjalne bariery i trudności przyszłego procesu akcesyjnego.

³ Podstawowym aktem prawnym regulującym stosunki dwustronne UE–Ukraina jest Porozumienie o Partnerstwie i Współpracy (PCA), które zostało podpisane 14 czerwca 1994 roku i weszło w życie 1 marca 1998 roku. 29 kwietnia 2004 roku Ukraina podpisała dodatkowy protokół rozszerzający zapisy PCA na nowe kraje przystępujące do UE, w tym Polskę (por. Firszt, 2008, s. 12).

Literatura

- Czyżkowicz, P., Wojciechowski, W. (2011). *Labour market in Lublin voivodship*. W: P. Czyżkowicz, P. Opala (red.), *Conditionings of domestic and international competitiveness of lublin voivodship*. Warsaw: Ernst & Young Publishing.
- Fedosova, V. (2011). Analysis of Labour Migration of Volhynia Area (based on Volyn region). *Ekonomiczni Nauki*, 8 (31).
- Firszt, D. (2008). Czy Ukraina podąży śladami Polski? *Kurier UEK*, 8 (24).
- Han, C.M. (1989). Country Image: Halo or Summary Construct? *Journal of Marketing Research*, XXVI, May.
- Hatch, M.J., Schultz, M. (2004). *Organizational Identity*. Oxford: Oxford University Press.
- Statistical data published by State Committee of Statistic in Ukraine* (2012). Pobrane z: <http://www.voladm.gov.ua>.
- Jakubowski, A. (2011). *Euroregion Bug in figures in 2011*. Lublin: Statistical Office in Lublin.
- Mikula, N., Wołoszyn, W. (red.). (2008). *Common Polish-Ukrainian Strategy of Cross-Border Cooperation of Euroregional associations 2005–2015*, Lublin, Resovia, Lviv, Użhorod: Cross-border Cooperation Programme.
- Mostovenko, N., Levchuk, V. (2010). *Barriers and Factors of Activating of Polish-Ukrainian Transborder Cooperation*. Regional Economics 13, Ukraine: Lutsk National Technical University.
- Niss, H. (1996). Country of Origin Marketing over the Product Life Cycle. *European Journal of Marketing*, 3.
- Ravasi, D., Schulz, M. (2006). *Responding to Organizational Identity. Threats. Exploring the Role of Organizational Culture*. *Academy of Management Journal*, 49.
- Stachowicz, J., Stachowicz-Stanusch, A. (2008). *Management of Economic and Social Identities on Both Regional and Enterprise Levels within the Contemporary Globalizing Reality*. W: *The Economics of Education and Innovation for Sustainability and Growth*, Congress of Political Economists (COPE). Wilkes: Wilkes University.
- Strategiczne kierunki rozwoju gospodarczego i społecznego regionu w latach 2012–2015*, (2012). W: *Program reform gospodarczych na lata 2010–2014, dostatnie społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, skuteczne państwo*. Zamość–Łuck: Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Zamościu.
- Wójcik, W. (red.). (2007). *Monitoring i ewaluacja regionalnej strategii innowacji województwa lubelskiego*. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.

OPPORTUNITIES AND BARRIERS TO CROSS-BORDER ECONOMIC COOPERATION OF POLISH AND UKRAINIAN REGIONS FROM THE PERSPECTIVE OF SELECTED INSTITUTIONS OF SOCIAL DIALOGUE

Abstract

The article presents some research results concerning the opinion of selected social dialogue institutions in Lublin region regarding possibilities and impediments of the economic cooperation and the development of entrepreneurship in Ukraine, particularly in the border region of the Volhynian circumference. The subject matter of examinations concerned the following areas: a) knowledge about the Ukrainian market, b) tendency for cooperation with relevant institutions in Ukraine, c) barrier of such a cooperation, d) support expectations for such a cooperation and e) evaluation of Ukrainian market attractiveness in the opinion of representatives of social dialogue institutions.

Translated by Łukasz Skowron

Keywords: ukrainian market, border region cooperation, social dialogue institutions

JEL Codes: F16, L31, N30



Jadwiga Stobiecka*

WSPÓŁTWORZENIE WARTOŚCI W USŁUGACH PUBLICZNYCH Z PERSPEKTYWY LOGIKI DOMINACJI USŁUGOWEJ¹

STRESZCZENIE

Gwałtowne przemiany społeczne oraz rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych zmusiły organizacje sektora publicznego do poszukiwania nowych możliwości poprawy procesu decyzyjnego w usługach publicznych. Celem artykułu jest prezentacja dwóch koncepcji wykorzystywanych głównie w sektorze prywatnym, które mają szansę przynieść również wymierne korzyści w zarządzaniu sektorem publicznym. Są to paradygmaty: logiki dominacji usługowej (*service-dominant logic* – SDL) oraz otwartych innowacji (*open innovation*). Możliwości i ograniczenia implementacji obu podejść w warunkach polskich pokazano na przykładzie Lokalnych Grup Działania. Stanowią one rodzaj partnerstwa terytorialnego tworzonego zwykle na obszarach wiejskich. Składają się one z partnerów publicznych i prywatnych oraz muszą z założenia obejmować przedstawicieli różnych sektorów społeczno-ekonomicznych.

Słowa kluczowe: usługi publiczne, logika dominacji usługowej, współkreowanie wartości, otwarte rządzenie

Wprowadzenie

Rewolucja informacyjna w fundamentalny sposób zmieniła warunki funkcjonowania człowieka we wszystkich dziedzinach życia. Szybki przepływ informacji

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, adres e-mail: stobiecj@uek.krakow.pl.

¹ Praca jest częścią projektu sfinansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, grant nr 02/WZ-KAR/02/2015/S/5002.

spowodował większą świadomość obywateli na temat ich praw oraz wyższe oczekiwania w stosunku do poziomu świadczonych usług. Organizacje sektora prywatnego na skutek ostrej konkurencji oferują konsumentom wyjątkowe korzyści, które są coraz częściej kreowane przy współudziale społeczności konsumentów. To pociągnęło za sobą wzrost wymagań wobec usług oferowanych przez sektor publiczny.

Partycypacja publiczna, rozumiana jako uczestnictwo obywateli w podejmowaniu decyzji dotyczących rozwoju danej społeczności, staje się podstawową kwestią społeczeństw obywatelskich. Jest to o tyle istotne, że mieszkańcy często posiadają unikalną wiedzę o problemach, które wymagają rozwiązania. Gwałtowne przemiany społeczne powodują, że przed administracją publiczną stoją nowe wyzwania, którym nie będzie łatwo sprostać, mając na uwadze zmiany demograficzne, zatrudnienie, mobilność obywateli, ich bezpieczeństwo czy ochronę zdrowia i środowiska, przy równocześnie ograniczonym budżecie. Z tego powodu korzystne wydaje się zaangażowanie szerszej społeczności do realizacji zadań związanych z poprawą procesu decyzyjnego w usługach publicznych, a przez to również promowanie zaufania do instytucji publicznych (*A vision...*, 2013, s. 2).

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja dwóch koncepcji wykorzystywanych w sektorze prywatnym, które mają szansę przynieść również wymierne korzyści w zarządzaniu sektorem publicznym. Są to paradygmaty: logiki dominacji usługowej (*service-dominant logic* – SDL) (Vargo, Lusch, 2004, 2008; Vargo, Lusch, Akaka, 2010) oraz otwartych innowacji (*open innovation*) (Chesbrough, 2003, 2006). Bardzo dobrym przykładem zarówno możliwości, jak i ograniczeń implementacji obu podejść w warunkach polskich jest przykład Lokalnych Grup Działania (*Local Action Groups* – LAGs), które stanowią rodzaj partnerstwa terytorialnego tworzonego zwykle na obszarach wiejskich². Składają się one z partnerów publicznych i prywatnych oraz muszą z założenia obejmować przedstawicieli różnych sektorów społeczno-ekonomicznych. Grupy te (mające w Polsce status stowarzyszenia) uzyskują pomoc finansową do realizacji lokalnych strategii rozwoju przez przyznawanie grantów na lokalne projekty.

² W prezentowanym artykule zwrócono uwagę głównie na możliwości implementacji obu podejść w warunkach polskich przez prezentację pozytywnych skojarzeń wywołanych hasłami: „Lokalna Grupa Działania”, „Jak w raju”. Przedyskutowanie ograniczeń wymagałoby uwzględnienia także negatywnych skojarzeń. Takie dane zostały również zgromadzone (wykorzystano tu związek frazeologiczny „pod psem”), ale będą one przedmiotem analizy zamieszczonej w innej publikacji.

1. Specyfika usług publicznych

Korzystanie z usług publicznych przez obywatela znacznie się różni od konsumpcji innych produktów. Różnice te najlepiej ujawnią definicje tego terminu. Kozuch i Kozuch (2011, s. 33) do rozważań na temat usług publicznych przyjęli za punkt wyjścia zdolność do realizowania interesu publicznego. Zwrócili uwagę na trzy sposoby ich definiowania, związane z różnymi koncepcjami zarządzania publicznego. Usługi publiczne mogą być rozumiane jako:

- interes publiczny postrzegany jako słuźenie wyższym celom i reprezentowanie interesów obywateli (*old public management*),
- zagregowany interes członków społeczeństwa odzwierciedlony w interesach zwycięskiej koalicji (*new public management*),
- rezultat dialogu społecznego oznaczający podzielane wartości oraz wspólne interesy obywateli (*new public service*).

W świetle wyżej przytoczonych definicji do usług publicznych zaliczyć można jedynie te, które służą osiągnięciu celów wyższych. Niezależnie od liczby korzystających z nich osób posiadają one zawsze określoną wartość. Wartość publiczna stanowi łączną wartość społeczną, która nie może być zmonopolizowana przez osoby fizyczne, ale jest podzielana przez wszystkich członków społeczeństwa i stanowi wynik wszystkich decyzji alokacji zasobów (*A vision...*, 2013, s. 2). Konsumpcja usług publicznych przez jedną osobę nie pozbawia innych możliwości korzystania z nich, nikt też nie może być wykluczony z tej konsumpcji. Jak podkreślają wymienieni wyżej autorzy, zapewnienie usług publicznych obywatelom jest niezbywalnym obowiązkiem państwa, wynikającym z koncepcji praw człowieka (Kozuch, Kozuch, 2011, s. 34).

2. Istota paradygmatu dominacji usługowej

Paradygmat dominacji usługowej (dalej: SDL) został pomyślany nie jako zupełnie nowe podejście, ale jako alternatywa paradygmatu dominacji produktowej (*goods dominant logic* – GDL). Podstawowa różnica pomiędzy nimi ujawnia się w tym, że podejście GD (*goods dominant*), ugruntowane w pracy Smitha (Vargo i in., 2010, s. 136, za: Smith, 1776), bazuje na pojęciu wartości użytkowej (*value-in-use*). W tym rozumieniu realna wartość jest mierzona w kategoriach pracy wykonanej w celu osiągnięcia korzyści. Uznaje się, że wartość tworzona jest przez firmę dzięki produkcji i wartości dodanej, jaką stanowią dystrybucja i sprzedaż. Alternatywna

perspektywa (*service dominant* – SD) koncentruje się na usługach jako głównym procesie kreowania wartości, wyroby zaś są traktowane jako nośnik (*vehicle*) świadczenia usług. Logika SD postrzega wymianę na rynku jako proces, w którym strony wykorzystują swoją wiedzę i umiejętności dla zaoferowania korzyści partnerowi.

Na wczesnych etapach rozwoju koncepcji GD usługi były ignorowane. Z chwilą zwrócenia uwagi na niematerialne aspekty wymiany usługa stała się dodatkiem do podstawowego dobra materialnego (Vargo i in., 2010, s. 136–137). Od początku jednak dostrzegano różnicę pomiędzy wyrobami (*goods*) a usługami (*services*). Unikalny charakter usług związany jest z ich niematerialnością, heterogenicznością, nierozłącznością i nietrwałością (Zeithaml, Parasuraman, Berry i in., 1985, s. 33–35). Perspektywę logiki GD przesunięto z wyrobów na usługi i przyjęto dla nich modele opracowane dla potrzeb wymiany wyrobów, pomimo że usługi są trudne do standaryzacji.

Zwracanie uwagi na usługi jako siłę napędową gospodarki jest logiczne i zgodne z koncepcją gospodarki opartej na wiedzy (*knowledge economy*) (Powell, Snellman, 2004, s. 199). Kluczowym jej komponentem jest większe zaufanie do zdolności intelektualnych niż do nakładów rzeczowych i zasobów naturalnych. Logika SD postrzega wymianę na rynku jako proces, w którym strony wykorzystują swoją wiedzę i umiejętności dla zaoferowania korzyści swojemu partnerowi. Podstawy logiki SD zawarto w 10 założeniach tworzących ramy pozwalające na analizę zjawisk związanych z wymianą. Podstawowe zasady logiki dominacji usługowej są następujące:

- FP1 – usługa stanowi podstawową bazę wymiany;
- FP2 – wymiana pośrednia ukrywa podstawową bazę wymiany;
- FP3 – dobra są dystrybucyjnymi mechanizmami świadczenia usług;
- FP4 – zasoby instrumentalne są podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej;
- FP5 – wszystkie gospodarki są gospodarkami usług;
- FP6 – konsument zawsze współtworzy wartość;
- FP7 – przedsiębiorstwo nie może dostarczyć wartości, oferuje tylko propozycję wartości;
- FP8 – punkt widzenia skupiony na usłudze jest zorientowany na klienta, relacyjny;
- FP9 – wszystkie podmioty gospodarcze i społeczne są integratorami zasobów;
- FP10 – wartość jest zawsze jednoznacznie i fenomenologicznie określana przez beneficjenta (Vargo i in., 2010, s. 138).

Autorzy koncepcji dominacji usługowej (SD) rozważali dwie możliwe konceptualizacje wartości: wartość wymienna (*value in exchange*) oraz wartość użytkowa (*value-in-use*). Ostatecznie zaadaptowano pojęcie współtworzenia wartości (*value-co-creation*), spopularyzowane przez Prahalad i Ramaswamy (2000, s. 79–87). Jest ono obecnie jednym z kluczowych elementów systemów usługowych.

Pojęcie wartości zostało uwzględnione w trzech przesłankach: FP6, FP7 oraz FP10. Zwrócono w nich uwagę na to, że: konsument jest zawsze współtwórcą wartości; organizacja nie dostarcza wartości, a jedynie oferuje ich propozycję; wartość jest unikalna i określona przez beneficjenta (niepowtarzalna, doświadczana empirycznie, kontekstowa i obdarzona znaczeniem). Termin *value co-creation* jest w literaturze różnie definiowany, ale autorzy poszczególnych propozycji zgodni są odnośnie do tego, że do współtworzenia wartości konieczny jest wkład każdej ze stron, interakcja jest elementem niezbędnym, a współtworzona wartość musi przynosić korzyść obu stronom (Prahalad, Ramaswamy, 2004; Vargo, Maglio, Akaka, 2008; Hollebeek, 2010; Grönroos, 2008, 2012; Grönroos, Raval, 2011).

3. Otwarta innowacja jako podstawa zmian w sektorze publicznym

Tradycyjnemu ujęciu innowacji, rozumianemu jako proces oparty wyłącznie na własnych zasobach, Chesbrough (2003) nadał nazwę „zamkniętych innowacji”. W podejściu zamkniętym uszczelnienie granic organizacji i zamknięcie się na przepływ wiedzy powoduje, że wiele pomysłów jest odrzuconych nie przez rynek, ale przez pracowników przedsiębiorstwa.

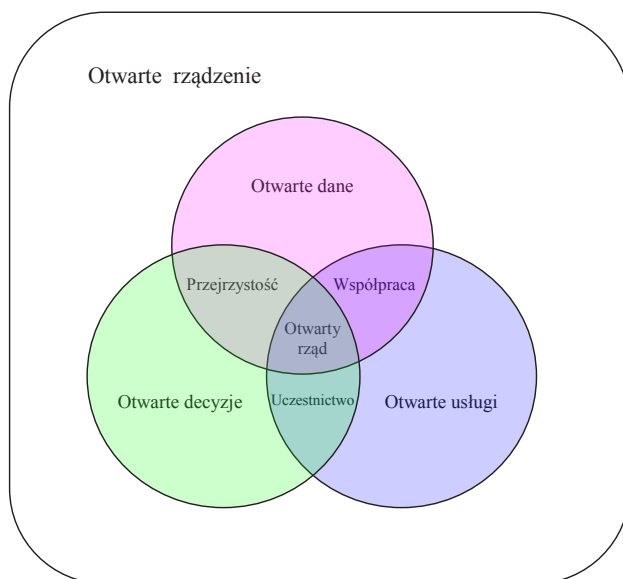
Istotą koncepcji otwartej innowacji (*open innovation*) jest z kolei to, że w świecie szeroko rozpowszechnianej i dostępnej wiedzy poleganie wyłącznie na własnych badaniach nie jest bezpieczne. Firmy powinny dzielić się wiedzą, nabywać rozwiązania od innych firm oraz udostępniać innym podmiotom te rozwiązania, których nie wykorzystują.

Nieco inne jest rozumienie takich pojęć jak „otwarte rządzenie” i „otwarty rząd”. Stosunkowo nowa wizja otwartego rządzenia bazuje na przekonaniu, że obywatele powinni mieć prawo dostępu do dokumentów umożliwiających skuteczny nadzór publiczny. Ideę otwartego rządzenia zobrazowano na rysunku 1. Centralnym punktem przedstawionego modelu jest otwarty rząd, który stanowi część wspólną trzech wymiarów. Pierwszym z nich jest przejrzystość. To wskaźnik stopnia, w którym rządy są w stanie wywiązać się zarówno ze zobowiązań, jak i obowiązków. Przejrzystość

pojawia się tam, gdzie obywatele mają dostęp do informacji. To pozwala im uzyskać orientację w sprawach publicznych i politycznych, a w konsekwencji świadomie uczestniczyć w procesach demokratycznych. Zasada partycypacji obywatelskiej utrzymuje, że obywatel ma prawo do otrzymania zarówno informacji wejściowych, jak i zwrotnych. Zwolennicy otwartego rządzenia uważają, że rządy powinny aktywnie zabiegać o zaangażowanie obywateli. Dostarczanie wielu punktów stykowych umożliwi: wyrażanie publicznych komentarzy na tematy polityczne, wykorzystanie technologii *crowdsourcing* do rozwiązywania problemów politycznych oraz wprowadzanie zmian w rządzeniu i administracji w celu integracji udziału społecznego w procesie podejmowania decyzji. Uczestnictwo jest wynikiem otwartych decyzji i otwartych usług.

Współpraca jest zasadą wskazującą na możliwość i potrzebę czynnego udziału obywateli w procesach sprawowania władzy. Współpraca ma miejsce przy otwartości zarówno danych, jak i usług. Obejmuje ona: partnerstwo z opinią publiczną i organizacjami promującymi inicjatywy oddolne w celu opracowywania i wdrażania nowych rozwiązań, udzielanie wsparcia finansowego i administracyjnego dla działań obywatelskiej pomocy publicznej, zachęcanie do podejmowania nowych działań tego typu.

Rysunek 1. Otwarty rząd



Źródło: *A vision...*, 2013, s. 3.

4. Współkreowanie wartości w usługach publicznych na przykładzie Lokalnych Grup Działania województwa małopolskiego

Lokalne Grupy Działania funkcjonują na podstawie ustaw o wspieraniu obszarów wiejskich³ oraz stowarzyszeniach⁴. Członkami tych organizacji mogą być m.in.: przedstawiciele samorządów gmin, placówek oświaty, kultury, parafii, organizacji i stowarzyszeń działających na danym terenie, firm, spółdzielni oraz zwykli mieszkańcy. Najważniejszym organem decyzyjnym LGD jest zgromadzenie jego członków. Przy realizacji Lokalnych Strategii Rozwoju LGD korzystają ze środków finansowych w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (obecnie realizowany jest PROW 2014–2020)⁵. Przez sam fakt, że podejmują wiele ciekawych inicjatyw społecznych (o czym świadczą informacje zamieszczane na stronach poszczególnych stowarzyszeń) z założenia są powołane do inicjowania działań współkreujących wartość dla lokalnych społeczności. Ich doświadczenia są bardzo cenne z punktu widzenia otwartych innowacji społecznych.

Aby skorzystać z doświadczeń osób aktywnie działających w wymienionych wyżej grupach, wykorzystano metodologię badań jakościowych zaproponowaną przez Zaltmana (2003, s. 113 i n.). Pozwala ona na wykorzystanie metafor do ukierunkowania myśli osób działających na obszarach wiejskich. Zdecydowano się na dokonanie dwóch porównań: w sensie pozytywnym („jak w raj”) oraz negatywnym („pod psem”). W niniejszym punkcie zaprezentowano jedynie skojarzenia pozytywne. O skonstruowanie mapy myśli

³ Ustawa z dnia 20 lutego 2015 roku o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020, <http://www.infor.pl/akt-prawny/DZU.2015.051.0000349>, ustawa-o-wspieraniu-rozwoju-obszarow-wiejskich-z-udzialem-srodkow-europejskiego-funduszu-rolnego-na-rzecz-rozwoju-obszarow-wiejskich-w-ramach-programu-rozwoju-obszarow-wiejskich-na-lata-20142020.html (12.01.2016).

⁴ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 24 sierpnia 2015 roku w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U., 2015, poz. 1393).

⁵ Wspomniane programy są opracowywane na podstawie przepisów Unii Europejskiej oraz aktów delegowanych i wykonawczych Komisji Europejskiej. Ich celem głównym jest poprawa konkurencyjności rolnictwa, zrównoważone zarządzanie zasobami naturalnymi i działania w dziedzinie klimatu oraz zrównoważony rozwój terytorialny obszarów wiejskich. Obecny program będzie realizował wszystkie sześć priorytetów wyznaczonych dla unijnej polityki rozwoju obszarów wiejskich. Więcej informacji podano na oficjalnych stronach Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi (dotyczących PROW): <http://www.minrol.gov.pl/pol/Wsparcie-rolnictwa-i-rybolowstwa/PROW-2007-2013>, oraz Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich: <http://ksow.pl/baza-lgd.html>.

związanych ze stwierdzeniem „jak w raju” poproszono 32 aktywnych działaczy stowarzyszeń funkcjonujących na terenie województwa małopolskiego. Zaprezentowanie mapy konsensusu nie było możliwe ze względu na jej znaczne rozmiary. Dlatego uzyskane rezultaty zaprezentowano w tabeli 1. Zidentyfikowano 5 obszarów głównych oraz 31 szczegółowych.

Tabela 1. Elementy składowe mapy konsensusu opracowanej na podstawie map myśli wywołanych hasłem: Lokalna Grupa Działania „Jak w raju”

Kategoria główna		Uwagi szczegółowe
Nazwa	Jednostka/grupa	
1	2	3
Ludzie	Członkowie stowarzyszenia	Aktywni
		Zaangażowani
		Sprawni
		Dobrze zmotywowani
		Lojalni
		Rozumiejący członkostwo jako funkcję społeczną
	Mieszkańcy	Wykształceni i świadomi mieszkańcy
		Mieszkańcy generujący ciekawe pomysły, które można realizować
		Kreatywni, inteligentni beneficjenci
		Zaangażowani i zadowoleni beneficjenci
		Bezkonfliktowi beneficjenci
	Jednostki nadzorujące	Kompetentni pracownicy jednostek nadzorujących
		Życzliwi pracownicy jednostek nadzorujących
		Empatyczni pracownicy jednostek nadzorujących
Organizacja pracy/współpracy	Stowarzyszenie	Dobry system motywacyjny dla pracowników i członków stowarzyszenia
		Dobre warunki pracy (finansowe i pozafinansowe)
		Wynagradzanie za wkład pracy
		Jasny podział obowiązków
		Wystarczająca liczba pracowników biura do realizacji zadań
		Przyjazna atmosfera, bez presji czasu i konfliktów
		Sprawnie działające biuro
		Praca zespołowa
		Częste spotkania
		Dobra orientacja członków w bieżącej sytuacji LGD
		Bieżąca i aktualna informacja o postępach we wdrażaniu Lokalnej Strategii Rozwoju
	Jednostki nadzorujące	Mniej kontroli, a więcej zaufania ze strony jednostki nadzorującej
		Pełna autonomia i odpowiedzialność LGD w podejmowaniu decyzji – cały proces decyzyjny w LGD
		LGD jako agencja rozwoju lokalnego
		Brak nacisków i presji ze strony władz lokalnych
		Szybki przepływ informacji zwrotnych
		Więcej elastyczności w działaniu i wzajemnego zaufania

1	2	3
Formalna strona współpracy	Państwo	Stabilny stan prawny w kraju
		Uproszczone procedury i przepisy prawne dostosowane do rodzaju działań
		Czytelne i znane od początku zasady aplikowania o przyznanie pomocy
	Jednostki nadzorujące	Jasne i zrozumiałe procedury wdrażania projektów
		Jasne wytyczne dotyczące działań dla beneficjentów
		Szybkie procedury i terminy podpisywania umów
		Sprawną obsługę wniosków
		Sprawnie rozliczanie projektów
		Lepszy i równy dostęp do informacji
		Możliwość elastycznego i bieżącego modyfikowania programu
		Szybka reakcja jednostki nadzorującej
	Beneficjent	Szybka reakcja beneficjentów na możliwości uzyskania pomocy
		Całkowite wykorzystanie środków przez beneficjentów
Wsparcie finansowe	Państwo	Pełne zabezpieczenie finansowe funkcjonującego biura
		Większy budżet na działalność
	Inne źródła	Partnerzy dysponujący bogatymi zasobami ludzkimi i finansowymi
Pozostałe ogólne wskazania		Różnorodność źródeł finansowania
		Brak zbędnej biurokracji
		100% realizacji zaplanowanych działań
		100% zaliczki na funkcjonowanie
		Płynne rozliczanie funkcjonowania
		Płynność finansowa
		Terminowość na każdym etapie i w każdym zakresie

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zestawionych wypowiedzi pozwala zauważyć, że większość stwierdzeń odnosi się do relacji człowiek–człowiek. Komunikacja międzyludzka stanowi podstawę współtworzenia wartości. Kolejnym ważnym obszarem jest komunikacja pomiędzy grupą działaczy lokalnych a przedstawicielami urzędów nadzorujących. Trzecim istotnym aspektem wartym zauważenia jest sposób finansowania inicjatyw.

Podsumowanie

Stworzenie warunków umożliwiających otwarte rządzenie oraz współtworzenie wartości na poziomie społeczności lokalnych nie jest zadaniem łatwym. Wymaga przede wszystkim istotnych zmian w kulturze sektora publicznego. Aby otwarte rządzenie nie pozostawało w Polsce jedynie w sferze marzeń, muszą być spełnione trzy warunki: zaangażowanie obywateli, gotowość podjęcia współpracy przez przedstawicieli rządu i przygotowanie ram organizacyjnych tego typu działań oraz zapewnienie finansowania (przynajmniej na starcie).

Polska jest krajem o stosunkowo młodej demokracji i dochodzenie do pełnej przejrzystości organizacji publicznych zajmie sporo czasu. Technologia informacyjna, zmieniająca relacje między obywatelami, politykami i urzędnikami państwowych, z pewnością nie będzie problemem. Największą trudność może stanowić silny opór na różnych poziomach władzy, dlatego najważniejsza i najbardziej pilna wydaje się nie tylko potrzeba edukacji obywatelskiej, ale przygotowanie właściwych narzędzi planowania działań z otwartymi danymi oraz naukowych podstaw obywatelskiego współdziałania w sytuacjach konfliktowych.

Literatura

- A vision for public services (2013). Draft version 13/06/2013. European Commission. Directorate-General for Communications Networks. Content and Technology, 1–16. Pobrane z: ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=3179.*
- Chesbrough, H.W. (2002). Graceful Exits and Foregone Opportunities: Xerox's Management of its Technology Spin-off Companies. *Business History Review*, 76 (4), 803–838.
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grönroos, Ch. (2008). Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates? *European Business Review*, 20 (4), 298–314.
- Grönroos, Ch. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28, 13–14, December, 1520–1534.
- Grönroos, Ch., Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22 (1), 5–22.
- Holbrook, M.B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 59 (6), 714–725.
- Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich, Pobrane z: <http://ksow.pl/baza-lgd.html>.
- Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Pobrane z: <http://www.minrol.gov.pl/pol/Wsparcie-rolnictwa-i-rybolowstwa/PROW-2007-2013>.
- Koźuch, B., Koźuch, A. (2011). Istota współczesnych usług publicznych (s. 32–54). W: B. Koźuch, A. Koźuch (red.), *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L. (2006). Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6 (3), 281–288.
- Payne, A.F., Storbacka, K., Frow, P. (2008). Managing the Co-creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 83–96.

- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78 (1), 5–14.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice In Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), 5–14.
- Powell, W.W., Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Annual Review of Sociology*, 40 (1), 199–220.
- Rogers, P., Lindsey, T.D. (2012). Principles of Open Government: Transparency, Participation & Collaboration. *Open Government Series, California Research Bureau, August* (s. 1–2). Pobrane z: <https://www.library.ca.gov/crb/12/S-12-003.pdf>.
- Vargo, S.L., Robert, F., Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68 (January), 1–17.
- Vargo, S., Lusch, R. F. (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1–10.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F., Akaka, M.A. (2010). *Advancing Service Science with Service-Dominant Logic: Clarifications and Conceptual Development* (s. 133–156). W: P.P. Maglio, C. Kieliszewski, A. Spohrer, C. James (red.), *Handbook of Service Science*. New York: Springer.
- Zaltman, G. (2003). *Jak myśłą klienci. Podróż w głąb umysłu* (s. 1–356). Poznań: Wydawnictwo Forum.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49 (Spring), 41–50.

VALUE CO-CREATION IN PUBLIC SERVICES FROM THE PERSPECTIVE OF SERVICE DOMINANT LOGIC

Abstract

The social changes and the development of information and communication technologies have forced the public sector organizations to search for new opportunities to improve decision-making in public services. The purpose of the article is to present two concepts, used mainly in the private sector, which are also likely to bring rational benefits in management of the public sector. Those are the paradigms of: Service-Dominant Logic (SDL) and Open Innovation. The possibilities and limitations of the implementation of both approaches in Polish conditions were shown based on the example of the Local Action Groups. They represent a kind of a territorial partnership typically created in rural areas. They consist of both public and private partners and must by definition include representatives of various socio-economic sectors.

Translated by Jadwiga Stobiecka

Keywords: public services, service dominant logic, value co-creation, open governance

JEL Codes: O35, M31



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-29

Izabela Sztangret*

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ PRZEZ ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W EKOSYSTEMIE INTERESARIUSZY NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA USŁUG KOMUNALNYCH

STRESZCZENIE

Utożsamiając zrównoważony rozwój z ekorozwojem i zasadami koncepcji dobra społecznego w długiej perspektywie czasowej (strategicznej), ze szczególnym uwzględnieniem ekonomicznej i środowiskowej efektywności przedsięwzięć, na uwagę zasługuje sposób realizacji tych zasad przez przedsiębiorstwa sektora usług komunalnych. Problem ten zyskuje szczególne znaczenie w dobie społeczeństwa informacyjnego i gospodarki wiedzy, ponieważ umiejętne zarządzanie dyfuzją wiedzy w podsferach relacji z interesariuszami sprzyja budowie platformy wspólnot kreatorów ekowartości i wartości komercyjnych. Celem artykułu jest identyfikacja sposobów realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju przez zarządzanie wiedzą w ekosystemie relacji przykładowego przedsiębiorstwa, lidera regionalnego w sektorze usług odbioru i zagospodarowania odpadów i jego interesariuszy.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, zarządzanie wiedzą, model holistyczny

Wprowadzenie

Zrównoważony rozwój bardzo często utożsamiany jest z ekorozwojem i zasadami koncepcji dobra społecznego w perspektywie strategicznej, ze szczególnym uwzględnieniem ekonomicznej i środowiskowej efektywności przedsięwzięć.

* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, adres e-mail: izabela.sztangret@ue.katowice.pl.

Jak się wydaje, na szczególną uwagę zasługuje sposób realizacji tych zasad przez przedsiębiorstwa sektora usług komunalnych. Problem zrównoważonego rozwoju zyskuje na wadze w dobie społeczeństwa informacyjnego i gospodarki wiedzy, ponieważ umiejętne zarządzanie wiedzą, szczególnie jej dyfuzją, w podsferach relacji z interesariuszami sprzyja budowie platformy wspólnot kreatorów ekowartości i wartości komercyjnych. Celem artykułu jest identyfikacja sposobów realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju przez zarządzanie wiedzą w ekosystemie relacji przykładowego przedsiębiorstwa usług komunalnych i jego partnerów sieciowych.

Jedną z wykorzystanych w badaniach metod jest pogłębiona analiza przypadku¹. Przedmiotem badań jest firma Master – Odpady i Energia Sp. z o.o. w Tychach, wykonująca kompleksowe usługi w zakresie odbioru i zagospodarowania odpadów komunalnych, posiadająca status instalacji regionalnej dla regionu IV województwa śląskiego. W trakcie badań przeprowadzono wywiad bezpośredni z menedżerami firmy Master oraz jej konsorcjantami. Ponadto analizie poddano strony internetowe firm świadczących usługi komunalne w regionie oraz organizacji branżowych, takich jak: Krajowa Izba Gospodarki Odpadami (KIGO), Polska Izba Gospodarki Odpadami (PIGO), Stowarzyszenie Polskich Przedsiębiorców Gospodarki Odpadami, Ogólnopolska Izba Gospodarcza Recyklingu, Polska Izba Ekologii.

1. Zrównoważony rozwój przez zarządzanie wiedzą

Zrównoważony rozwój, nazywany również trwałym rozwojem czy ekorozwojem, jest koncepcją ekonomii, zakładającą poziom i jakość życia na poziomie zagwarantowanym przez rozwój cywilizacyjny w danym czasie. Ideę zrównoważonego rozwoju streszcza pierwsze zdanie raportu Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju (The World Commission on Environment and Development – WCED, zwanej też Komisją Brundtland) zatytułowanego *Nasza wspólna przyszłość* z 1987 roku: „Na obecnym poziomie cywilizacyjnym możliwy jest rozwój zrównoważony,

¹ Zastosowanie metody wydaje się zasadne ze względu na to, że (Perry, 2001, s. 305; Żabińska, Żabiński, 2007, s. 83):

1. Badania dotyczą współczesnych, dynamicznych zjawisk oraz tworzącej się wiedzy o tych zjawiskach;
2. Dotyczą badania realnych kontekstów tych zjawisk przy dużej niejasności granic między ich kontekstami a samymi zjawiskami;
3. Przedmiot badań jest zbyt skomplikowany, aby wyjaśnić związki przyczynowo-skutkowe za pomocą metody sondażu czy eksperymentu.

to jest taki rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie”.

Definicja ta opiera się na dwóch podstawowych pojęciach: „potrzeby” – w szczególności podstawowe potrzeby najbiedniejszych na świecie, którym należy nadać najwyższy priorytet, a także „ograniczenia” – narzuconych zdolności środowiska do zaspokojenia potrzeb obecnych i przyszłych przez stan techniki i organizacji społecznej. Treści raportu sugerują, że osiągnięty poziom cywilizacyjny możliwy jest do utrzymania pod warunkiem odpowiedniego gospodarowania w obszarach ekonomii, środowiska i dobrostanu społecznego. Zgodnie z opinią Klubu Rzymskiego, zawartą w raporcie *Granice wzrostu*, w celu zapewnienia dalszej egzystencji na Ziemi i możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb wszystkich ludzi i przyszłych generacji należy zadbać o zrównoważony rozwój wszelkich dziedzin życia i działalności człowieka. Z definicji zawartej w normach i dokumentach Narodów Zjednoczonych wynika, że zrównoważony rozwój Ziemi to taki, który zaspokaja podstawowe potrzeby wszystkich ludzi oraz zachowuje, chroni i przywraca zdrowie i integralność ekosystemu Ziemi, bez zagrożenia możliwości zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń i bez przekraczania długookresowych granic pojemności ekosystemu Ziemi (Stappen, 2006). Zrównoważony rozwój oznacza zatem taki wzrost gospodarczy, który prowadzi do spójności społecznej oraz podnoszenia jakości środowiska naturalnego (Gerwin, 2008; Kozłowski, 2005). W Polsce zasada zrównoważonego rozwoju została zapisana w art. 5 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, a definicję zrównoważonego rozwoju zamieszczono w ustawie *Prawo ochrony środowiska* w brzmieniu: „[jest to] taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń” (Dz.U. 2013, poz. 1232 z późn. zm.).

Koncepcja zrównoważonego rozwoju nabiera szczególnego znaczenia w dobie społeczeństwa i gospodarki wiedzy, ponieważ wiedza jest powodem i siłą napędową wszechrozwoju jednostek i całej gospodarki. W tym kontekście pojęcie zrównoważonego rozwoju w środowisku biznesowym często jest traktowane jako synonim

zachowań związanych z sukcesem i innowacyjnością², często o charakterze proekologicznym, w relacjach z różnymi grupami interesariuszy, w procesie budowy systemowych wartości (Żabiński, 2013).

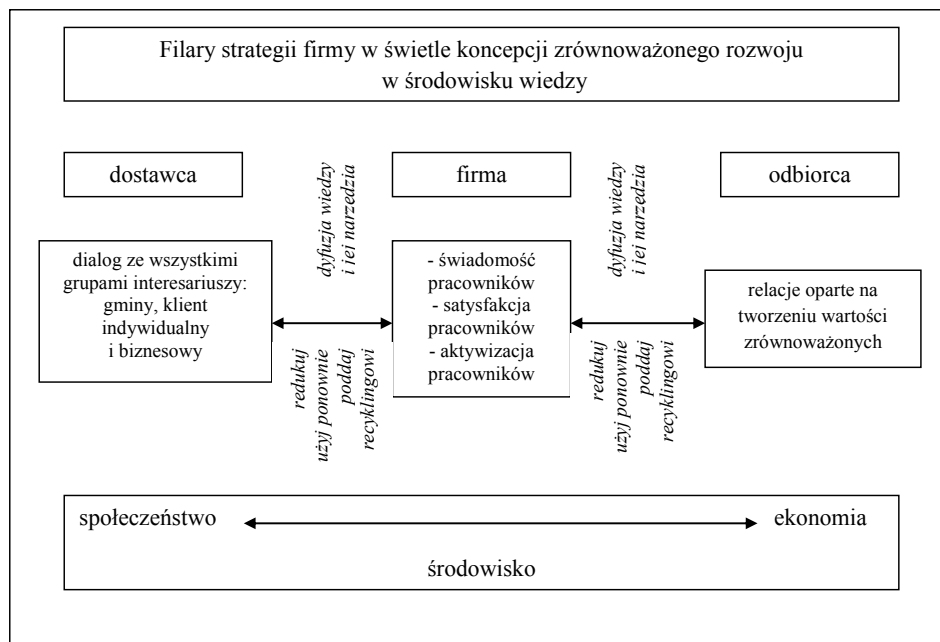
Koncepcja zrównoważonego rozwoju realizowana przez podmioty relacji sieciowych w środowisku wiedzy wpisuje się w model holistycznego zarządzania wiedzą (SET KM Model), opierający się na trzech filarach: (1) strategii firmy, tj. strategicznej koncepcji organizacyjnej świadomości, wiedzy i uczenia się; (2) środowisku tworzenia, współdzielenia i wykorzystywania wiedzy, zależnych od firmy i jej partnerów, oraz czynników obiektywnych; (3) narzędziach wiedzy sprzyjających procesom efektywnego zarządzania, w tym dyfuzji wiedzy (Choo, 1998; Nonaka, Konno, 1998, s. 40–54; Von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2000; Alvarenga Neto, 2008) (rysunek 1).

Systemowe relacje ze wszystkimi podmiotami środowiska tworzenia zrównoważonej wartości, budowane na bazie dyfuzji wiedzy, sprzyjają realizacji zasady 3R (*Reduce, Reuse, Recycle*) koncepcji zrównoważonego rozwoju. Pożądanym i racjonalnym działaniem w ramach zrównoważonego rozwoju jest redukcja zużycia surowców naturalnych i energii oraz produkcji odpadów („redukuj”). W przypadku gospodarki odpadami działania te mogą polegać na wprowadzaniu narzędzi i rozwiązań ograniczających stosowanie wielomateriałowych, dużych opakowań, szczególnie tych niepełniających roli użytkowej, lecz przede wszystkim marketingową, a także promowanie opakowań wielokrotnego użytku i punktów ich skupu. Zarówno te ostatnie, jak i organizacja tzw. punktów ponownego użycia, lobbowanie za powtórным wykorzystaniem surowców (np. wody do celów przemysłowych, rekuperatorów odzyskujących ciepło), korespondują z drugą zasadą koncepcji – „użyj ponownie”.

² Kompatybilność rozwoju inteligentnego i rozwoju zrównoważonego znalazły odzwierciedlenie w pracach Komisji Europejskiej, która w dokumencie *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu* (KOM, 2010, s. 5), wyznaczyła trzy priorytety:

1. Rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji;
2. Rozwój zrównoważony: wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej;
3. Rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną.

Rysunek 1. Filary strategii firmy w świetle koncepcji zrównoważonego rozwoju, w środowisku wiedzy.



Źródło: opracowanie własne.

Ograniczone możliwości w zakresie redukcji odpadów i ponownego użycia skłaniają do wprowadzenia działań z zakresu trzeciej zasady, czyli „poddaj recyklingowi”, której realizacja zależy od umiejętnej integracji selektywnej zbiórki odpadów z ich ponownym, komercyjnym użyciem (Kronenberg, Bergier, 2010, s. 294–296).

W związku z powyższym, przedsiębiorstwo usług komunalnych pełni rolę tzw. promotora relacji opartych na trzech zasadach zrównoważonego rozwoju (3R). Wyraża się to w systemie relacji z podmiotami reprezentującymi środowisko dostawców strumienia odpadów oraz komercyjnego wykorzystania, dla pozyskania zrównoważonej wartości w postaci równowagi pomiędzy dobrostanem społecznym, środowiskowym i efektem ekonomicznym, w długiej perspektywie czasowej. Powodzenie w tym przypadku zależy również od umiejętnego zarządzania wiedzą w ekosystemie, budującą świadomość, postawy prosumenckie i satysfakcję z zaangażowania.

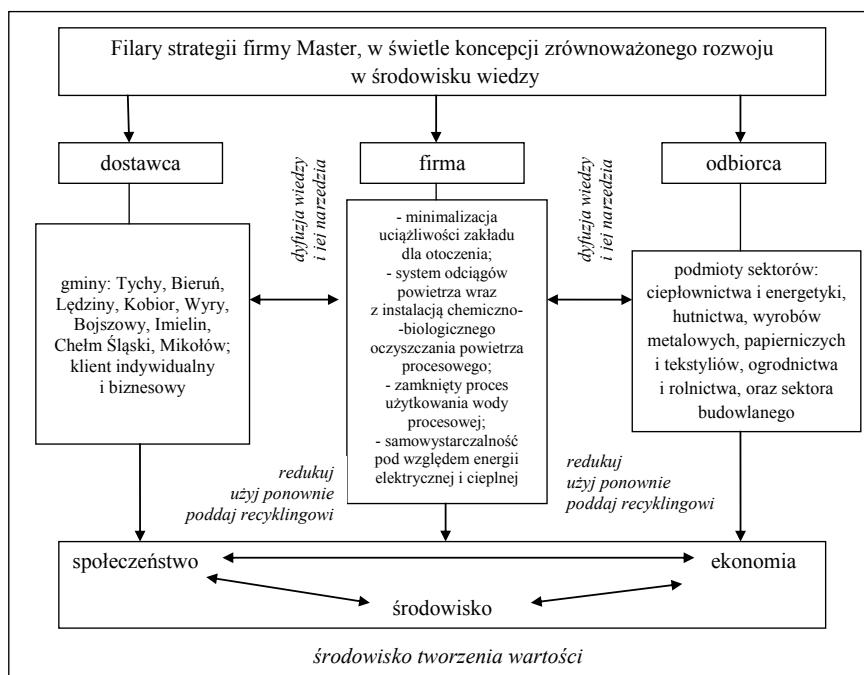
2. Ekosystem zrównoważonych relacji przedsiębiorstwa usług odbioru i zagospodarowania odpadów

Znowelizowanie Ustawy z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach (Dz.U. 2013, poz. 1399 z późn. zm.) zmieniło dotychczasowy sposób gospodarowania odpadami komunalnymi i rolę przedsiębiorstwa usług komunalnych w ekosystemie relacji opartych na wiedzy, służących zrównoważonemu rozwojowi. Efekt ekologiczny uzyskuje się dzięki skróceniu czasu zastosowania rozwiązań propagujących wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, dokonywaniu selektywnej zbiórki odpadów, zmniejszeniu ilości odpadów składowanych na dzikich wysypiskach, sformalizowaniu kompostowania odpadów biodegradowalnych, szansie na rozwój dziedzin wykorzystujących surowce wtórne, w tym przedsiębiorstw wytwarzających paliwa z odpadów komunalnych. Przedsiębiorstwo usług komunalnych, szczególnie o charakterze RIPOK (Regionalna Instalacja Przetwarzania Odpadów Komunalnych oraz Odpadów Zielonych), na tle treści ustawy, przybiera charakter kreatora płaszczyzny dyfuzji wiedzy, podnoszącej świadomość i aktywizującej interesariuszy w procesie budowy zrównoważonych wartości.

Badane przedsiębiorstwo Master – Odpady i Energia Sp. z o.o. w Tychach wykonuje kompleksowe usługi w zakresie odbioru i zagospodarowania odpadów komunalnych. Spółka specjalizuje się w wywozie i odzysku, unieszkodliwianiu, selektywnej zbiórce odpadów oraz energetyce odnawialnej. Jednym z założeń funkcjonowania firmy jest zamknięcie łańcucha gospodarowania odpadami, od wytwarzania przez redukcję ilości wytwarzanych odpadów, zawrótce produktów gospodarowania odpadami do gospodarki aż po utylizację odpadów resztkowych. Stanowi to swego rodzaju ekosystem relacji systemowych dla tworzenia wartości zrównoważonych. Tym bardziej że instalacji Master – Odpady i Energia Sp. z o.o. w Tychach został nadany status Instalacji Regionalnej MBP, czyli instalacji do mechaniczno-biologicznego przetwarzania zmieszanych odpadów komunalnych (MBP) dla Regionu IV, tzn. do przetwarzania odpadów komunalnych pochodzących z terenu gmin zlokalizowanych na południowym obszarze województwa śląskiego³ (RIPOK). Spośród uczestników tej sieci relacji w ekosystemie budowy wartości zrównoważonej wyodrębnia się trzy zasadnicze grupy podmiotów (rysunek 2).

³ Uchwałą nr V/6/21/2015 Sejmiku Województwa Śląskiego z dnia 16 marca 2015 roku w sprawie zmiany uchwały nr IV/25/2/2012 Sejmiku Województwa Śląskiego z dnia 24 sierpnia 2012 roku w sprawie wykonania „Planu gospodarki odpadami dla województwa śląskiego 2014” wprowadza się następujące zmiany: w tabeli „Wykaz instalacji do mechaniczno-biologicznego przetwarzania zmieszanych odpadów komunalnych (MBP)” dla Regionu IV: Instalacji MASTER-ODPADY I ENERGIA SP. Z O.O. W TYCHACH nadaje się status INSTALACJI REGIONALNEJ MBP.

Rysunek 2. Filary strategii firmy Master, w świetle koncepcji zrównoważonego rozwoju, w środowisku wiedzy



Źródło: opracowanie własne.

Firma jest realizatorem koncepcji marketingu integralnego z elementami prosumenckiego traktowania klienta. Jest koordynatorem i twórcą strumienia wartości, którego inicjatorem oraz odbiorcą jest klient indywidualny i biznesowy. Fakt ten przekonuje o systemowej koncepcji działania firmy zgodnie z zasadami 3R koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Efektywność działania firmy wyrażona jest wskaźnikami odzysku i produkcji przy założeniu pełnej wydajności zakładu, czyli 93 500 Mg/rok. W przypadku firmy Master są to wielkości:

- 10 tys. ton surowców recyklingowych,
- 10 tys. ton surowców energetycznych do produkcji paliw alternatywnych RDF,
- 10 tys. ton odpadów budowlanych;

oraz wyprodukowanie:

- 1980 000 Nm³/rok biogazu,
- 4 tys. MWh/rok energii elektrycznej,
- 14 tys. GJ/rok energii cieplnej,
- 15 tys. ton stabilizatu do rekultywacji,
- 2 tys. ton kompostu z odpadów zielonych.

Tabela 1. Sposoby realizacji koncepcji 3R zrównoważonego rozwoju w badanej firmie

Redukuj	Użyj ponownie	Poddawaj recyklingowi
1. Zastosowanie instalacji mechaniczno-biologicznego przetwarzania odpadów, pozwalającej uzyskać: – surowce wtórne (papier, tekturę, szkło, tworzywa sztuczne, metale) do recyklingu, – komponenty do produkcji paliwa alternatywnego RDF, – biogaz, z którego wytwarza się energię elektryczną i ciepłą, – stabilizat (kompost niespełniający wymagań nawozowych), – polepszacz gleby uzyskiwany z kompostowania odpadów zielonych	1. Kooperacja z perspektywnym sektorem budowlanym ze względu na możliwość uszlachetniania odpadów budowlanych i generowania pełnowartościowego kruszywa; 2. Wykorzystanie ubocznego produktu, pozyskiwanego w procesie oczyszczania powietrza, w postaci siarczanu amonu, który mógłby być zastosowany jako nawóz w rolnictwie; 3. Organizacja i promowanie tzw. punktów ponownego użycia; 4. Promowanie i wspieranie sieci napraw i ponownego użycia, szczególnie odpadów wielkogabarytowych; 5. Instalacje solarne do wytwarzania ciepłej wody użytkowej; 6. Wypełnienie odpadami pustek powstałych po wybieraniu węgla w filarach ochronnych	1. Selektywna zbiórka odpadów z wyodrębnieniem popiołu; 2. Organizacja Punktów Selektywnej Zbiórki Odpadów Komunalnych (tzw. PSZOK); 3. Zbiórki odpadów niebezpiecznych; 4. Zagospodarowanie odpadów komunalnych; 5. Wytwarzanie paliw alternatywnych, energii elektrycznej i ciepłej z biogazu wysypiskowego OZE w ramach instalacji odgazowania składowiska odpadów oraz instalacji biologicznej przeróbki odpadów (fermentacji) w zakładzie; 6. Zastosowanie procesów depolimeryzacji, służących przetwarzaniu odpadów z tworzyw sztucznych, których efektem jest komponent paliw płynnych, olej parafinowy; 7. Usługi niszczenia dokumentów z pozyskaniem odpadu makulaturowego; 8. Zgazowanie odpadów reszkowych z zakładu i osadów ściekowych ze spółki Regionalne Centrum Gospodarki Wodnościekowej

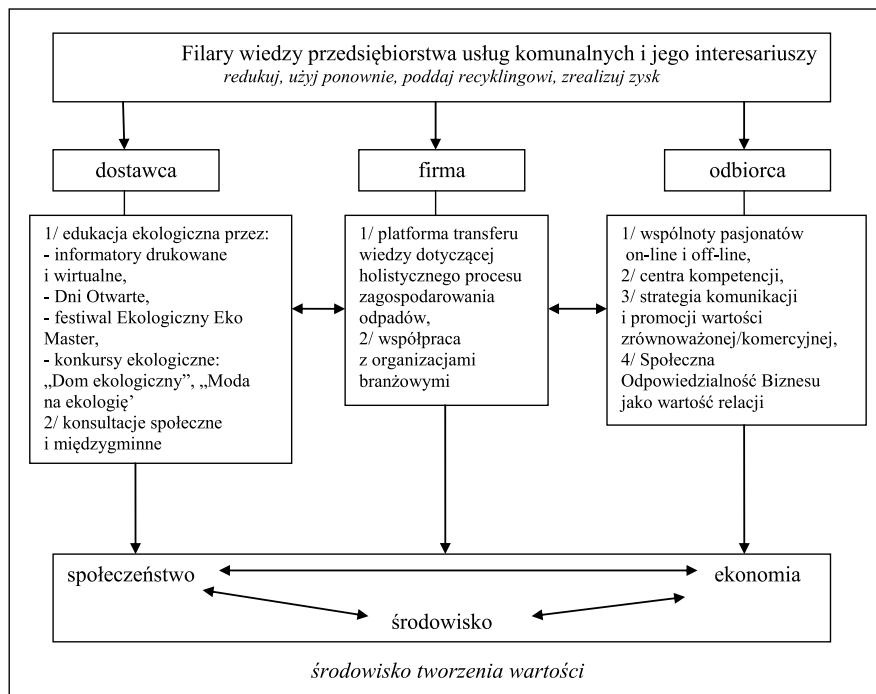
Źródło: opracowanie własne.

3. Narzędzia realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju przez zarządzanie wiedzą na wybranym przykładzie

Badana firma usług komunalnych buduje wspólnotę wartości zrównoważonych na płaszczyźnie wymiany wiedzy w trzech podsystemach relacji z interesariuszami (rysunek 3). Podsystem relacji z dostawcą tworzą celowe działania edukacyjne i konsultacje społeczne oraz międzygminne. Firma aktywizuje lokalną społeczność na rzecz przedsięwzięć o wymiarze strategicznym, czyli budowy świadomych proekologicznych zachowań.

W tym przypadku podstawowym założeniem edukacji ekologicznej jest przekonanie mieszkańców miasta, jak również okolicznych gmin województwa śląskiego, do idei recyklingu oraz sposobu jego zastosowania w życiu codziennym przez właściwą gospodarkę odpadami, ze szczególnym uwzględnieniem selektywnej zbiórki odpadów surowcowych, sprzętu elektrycznego i elektronicznego oraz baterii.

Rysunek 3. Filary wiedzy przedsiębiorstwa usług komunalnych i jego interesariuszy



Źródło: opracowanie własne.

Zadaniem firmy jest stworzenie platformy transferu wiedzy na temat holistycznego procesu zagospodarowania odpadów – na poziomach od lokalnego po krajowy i unijny, w podsferach wszystkich grup interesariuszy – od dostawców odpadów komunalnych, po odbiorców produktu komercyjnego. Sugerowane narzędzia to platformy ekologicznych wspólnot wiedzy, seminaria, konferencje, konsultacje społeczne. Ponadto pożądana jest współpraca z organizacjami branżowymi, takimi jak:

- Krajowa Izba Gospodarki Odpadami (KIGO),
- Polska Izba Gospodarki Odpadami (PIGO),
- Stowarzyszenie Polskich Przedsiębiorców Gospodarki Odpadami,
- Ogólnopolska Izba Gospodarcza Recyklingu,
- Polska Izba Ekologii.

Podsystem relacji opartych na wiedzy z odbiorcą komercyjnym powinien bazować na tzw. wspólnotach pasjonatów on-line i off-line, centrach kompetencji z kwalifikowanym dostępem do wiedzy, a ze względu na wartość wnoszoną do systemu na strategiach komunikacji i promocji komercyjnej wartości zrównoważonej, aktywizowaniu relacji przez współrealizację koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwo usług komunalnych odgrywa znaczącą rolę w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju, w perspektywie lokalnej i ponadlokalnej. Stanowi swoistego rodzaju katalizator relacji opartych na przepływach wiedzy w trzech podsystemach holistycznego modelu zrównoważonego rozwoju: podsystemie firmy, dostawcy strumieni odpadów i odbiorcy wartości komercyjnej. Przedsiębiorstwo jest realizatorem integralnej koncepcji działania opartej na wiedzy, propagując ideę zrównoważonego rozwoju przez zamknięcie łańcucha gospodarowania odpadami i realizację zysku.

Literatura

De Alvarenga Neto R.C.D. (2008). *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo* [Knowledge management in organizations: an integrative conceptual mapping proposition]. São Paulo: Editora Saraiva (Saraiva Publishers).

- Choo, C.W. (1998). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information for Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*. New York: Oxford Press.
- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 26 sierpnia 2013 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo ochrony środowiska, Dz.U. 2013, poz. 1232 z późn. zm.
- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 13 września 2013 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach, Dz.U. 2013, poz. 1399 z późn. zm.
- KOM (2010). *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komunikat Komisji, Bruksela, 3.03.2010.
- Gerwin, M. (2008). *Plan zrównoważonego rozwoju dla Polski: lokalne inicjatywy rozwoju*. Pobrane z: <http://www.sopockainicjatywa.org/earth/pdf/LIR-new.pdf>.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*. Pobrane z: http://trybunal.gov.pl/?id=106#_Rozdzial01.
- Kozłowski, S. (2005). *Przyszłość ekorozwoju*. Lublin: KUL.
- Kronenberg, J., Bergier, T. (red.). (2010). *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*. Kraków: Fundacja Sendzimira.
- Nonaka, I., Konno, N. (1998). The concept of „ba”: building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, 40, 3.
- Perry, Ch. (2001). Case Research In Marketing, *The Marketing Review*, 1.
- Stappen, R. (2006). *Raport Brundtland*. New York.
- Uchwała nr V/6/21/2015 Sejmiku Województwa Śląskiego z dnia 16 marca 2015 r.
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. *Prawo ochrony środowiska*: Dz.U. 2001, nr 62, poz. 627.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I.O. (2000). *Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford–New York: Oxford University Press.
- Żabińska, T., Żabiński, L. (red.). (2007). *Zarządzanie marketingowe. Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Aspekty teoretyczne i badawcze*. Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
- Żabiński, L. (red.). (2012). *Marketing produktów systemowych*. Warszawa: PWE.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT THROUGH KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE ECOSYSTEM OF PARTNERS, ON THE EXAMPLE OF MUNICIPAL SERVICES COMPANY

Abstract

Identifying the sustainable development with eco-development and the principles of the concept of social welfare in the long term (strategic), with particular emphasis on the economic and environmental efficiency projects, it is worth to pay the attention to the im-

plementation of these rules to the utilities sector. This problem becomes particularly important in the era of the Information Society and the knowledge economy, where the skillful management of the diffusion of knowledge in subsystems of partners relations platform will foster communities of creators eco-values and commercial values. The purpose of this article is identification of ways to implement the concept of sustainable development through knowledge management in the eco-system of the chosen company, a regional leader in the municipal services sector and its partners.

Translated by Izabela Sztangret

Keywords: sustainable development, knowledge management, holistic model

JEL Codes: L14



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-30

Beata Tarczydło*

NABYWCA DIGITALNY A SKUTECZNE DZIAŁANIA MARKETINGOWE – WYBRANE ASPEKTY

STRESZCZENIE

Celem opracowania było podjęcie próby wskazania obecnych kierunków działań marketingowych dostosowanych do zachowań nabywców digitalnych. Wychodząc od definicji nabywcy digitalnego, omówiono jego zachowania, w tym zakupowe, i w rezultacie sporządzono jego profil na potrzeby skutecznych działań marketingowych. Dla potrzeb opracowania przeprowadzono badania empiryczne, a uzyskane wyniki umożliwiły wskazanie kierunków pożądanых obecnie działań marketingowych, w tym m.in. z zakresu marketingu internetowego, doświadczeń, społecznego, holistycznego i neuromarketingu. W opracowaniu sformułowano zalecenia dla przedsiębiorców zainteresowanych działaniami marketingowymi dostosowanymi do oczekiwań nabywców digitalnych.

Słowa kluczowe: nabywca digitalny, skuteczne działania marketingowe, wyniki badań

Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszego opracowania jest problematyka zachowań nabywców wyposażonych w urządzenia mobilne z dostępem do internetu, jego zasobów i funkcjonalności. Celem artykułu jest wskazanie obecnych kierunków działań marketingowych dostosowanych do zachowań nabywców digitalnych. Poszukując odpowiedzi na pytanie, jak zachowuje się nabywca digitalny i jakie ma zwyczaje,

* AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, Wydział Zarządzania, adres e-mail: beata.tarczydlo@poczta.fm.

podjęto analizę literatury przedmiotu, dokonano przeglądu dostępnych raportów z tej problematyki oraz przeprowadzono badania własne. W podjętych pracach chodziło także o odpowiedź na pytanie, czym są i co obejmują skuteczne dla nabywcy digitalnego działania marketingowe.

1. Nabywca digitalny, jego zachowania i profil

Przyjmuje się, że nabywca digitalny to użytkownik urządzeń mobilnych, takich jak smartfon, tablet, smartwatch itp. (por. Persaud, Azhar, 2012, s. 420). Pokrewne jest pojęcie e-konsumenta (por. Dejnaka, 2013, s. 15), który zarówno do podjęcia decyzji o zakupie, jak i samego zakupu korzysta z internetu, choć w tym celu używa dowolnych urządzeń – stacjonarnych bądź mobilnych.

Nabywca digitalny zwykle jest bez przerwy dostępny on-line, częściowo z własnego wyboru, ale również z powodów technicznych (brak możliwości wyjęcia baterii). Rozważane urządzenia dają szerokie możliwości funkcjonalne (szerzej: Neves-Silva, Tsihrintzis, Uskov, 2014). Dzięki nim ludzie mogą się sprawnie komunikować i realizować różnorodne czynności życiowe, w tym nabywcze. Obecnie można sprawniej funkcjonować z produktami mobilnymi. Trzeba jednak pamiętać, że bycie on-line sprzyja pozyskiwaniu, przetwarzaniu i analizowaniu szerokich informacji o zachowaniach użytkownika. Widoczny jest rozwój content marketingu, tj. marketingu wartościowych treści. Niestety dochodzi także do niekorzystnych zjawisk, a nawet inwigilacji oraz oddziaływania na procesy decyzyjne i zachowania człowieka digitalnego.

Przyjmuje się, że zachowania nabywców digitalnych to ogół działań związanych z pozyskiwaniem, użytkowaniem i dysponowaniem produktami wraz z decyzjami poprzedzającymi i warunkującymi te działania przy wykorzystaniu urządzeń mobilnych.

W sytuacji korzystania z urządzenia mobilnego jego funkcje, dostęp do sieci i ściągnięte aplikacje w istotnym stopniu ograniczają racjonalność zachowań. W mniejszym stopniu dochodzi do analizy potencjalnie dostępnych ofert – nabywca digitalny, choć postępowy, w rzeczywistości ulega zbiorowi posiadanych użyteczności. Rodzi się pytanie, czy korzyści przeważają nad utraconymi możliwościami?

Współcześni nabywcy znaczącą część swojej aktywności realizują w przestrzeni wirtualnej, korzystają z wybranych zasobów sieci, stają się uczestnikami społeczności marek, udzielają się w mediach społecznościowych, na forach internetowych,

prowadzą blogi, dokonują zakupów on-line. Dzięki umiejętności sprawnego filtrowania informacji i poruszania się między dostarczającymi je kanałami stają się coraz bardziej świadomi, krytyczni i niezależni oraz żyją wygodniej. Zdigitalizowani nabywcy korzystają z sieci codziennie w poszukiwaniu zasobów informacyjnych do nauki i pracy, a także w celach rozrywkowych, np. do słuchania muzyki, oglądania filmów, gier komputerowych czy kontaktu z innymi; szczególnie cenią niższe ceny w sieci oraz stały dostęp do oferty (za: Jaciow, Wolny, Stolecka-Makowska, 2013, s. 159). Urządzenia mobilne mogą również służyć jako portfel, aparat, organizator czasu i pracy itp.

W świetle dostępnych informacji współczesny klient nie tylko robi zakupy, ale przeżywa emocje, stąd na zbiór wartości wpływa wiele czynników. Podawane są informacje, że aż 95% ludzkich procesów i zachowań odbywa się nieświadomie (Zaltman, 2003, s. 5). To procesy umysłowe, które są niedostępne dla świadomego umysłu, ale wpływają na oceny, odczucia i zachowania jako swego rodzaju droga na skróty do oceny otoczenia, jego interpretacji oraz szybkiej inicjacji określonego zakupu.

Dążąc do jak najlepszego poznania nabywcy digitalnego, warto określić jego profil. Takiego konsumenta cechuje chęć personalizowania wszystkiego (wyrażania własnej inności przez jedyne w swoim rodzaju rzeczy) oraz samodzielne tworzenie czegoś unikalnego (por. Dhir, 2004, s. 87). Badanym obiektom przypisuje się odwagę, świadomość siebie i swoich potrzeb, ciekawość nowości, ale także wysoki poziom wymagań oraz chęć upraszczania decyzji (por. Persaud, Azhar, 2012, s. 418–443). Co więcej, są oni skupieni na informacjach, posiadają umiejętność ich zdobywania i analizowania, pozostają w interakcji z innymi uczestnikami wirtualnych społeczności oraz rekomendują i współtworzą treści w sieci (Dejnaka, 2013, s. 17). W świetle dostępnych badań chętnie angażują się w przeróżne przedsięwzięcia i poszukiwanie doznań (więcej: Sznajder, 2014, s. 13–25; Królewski, Sala, 2014, s. 12–31) oraz poszukują niepowtarzalnej drogi życia, powiązanej z chęcią zaspokojenia potrzeb i e-zwyczajów (więcej: Fisk, 2014; Mróz, 2013).

Nabywca digitalny jest silnie przywiązany do urządzenia mobilnego, bez którego trudno mu funkcjonować. Jakikolwiek pojawi się wyzwanie, w pierwszej kolejności „udaje się” on na poszukiwania do zasobów sieci (szerzej: Doligalski, 2013). Szczególnie ceni opinie innych internautów. Chętnie wchodzi w interakcje i angażuje się w działania marketingowe oferentów. Wiedza o nabywcy digitalnym daje podstawy do próby wskazania kierunków skutecznych obecnie działań marketingowych.

2. Charakterystyka przeprowadzonych badań

Podejmując próbę zweryfikowania tego, jak posiadanie urządzeń mobilnych i dostęp do internetu wpływają na zachowania ludzi oraz pożądane przez nich działania marketingowe, przeprowadzono badania własne o charakterze jakościowym.

Opisywane badania miały charakter rozpoznawczy, zrealizowano je w listopadzie 2015 roku. Objęto nimi studentów stacjonarnych i niestacjonarnych drugiego roku licencjatu na kierunku zarządzanie na Wydziale Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Wszyscy badani potwierdzili posiadanie urządzenia mobilnego, co najmniej telefonu komórkowego¹, a niektórzy także innych, najczęściej tabletów.

W przeprowadzonych badaniach² podjęto następujące problemy badawcze:

- Czy i jak dostęp do urządzeń mobilnych i internetu wpływa na zachowania nabywców?
- Do czego użytkownicy wykorzystują urządzenia mobilne?
- Czy badani są świadomi oddziaływania marketingowego na ich zachowania?
- Na jakie działania/techniki marketingowe zwracają uwagę?
- Czy respondenci potrafią wskazać różnorodne działania marketingowe oferentów na poszczególnych etapach procesu decyzyjnego nabywcy? W jakim stopniu są to działania zdigitalizowane?
- Jakie miejsce w działaniach oferentów zajmują aktywności e-marketingu i innych koncepcji marketingowych?
- Czy respondenci kupują on-line czy off-line i od czego to zależy?
- Czy zawsze szukają informacji w internecie, gdzie i w jakich zasobach?
- Jakie studenci sformułowali wnioski, czego ich nauczyło analizowanie procesu decyzyjnego z uwzględnieniem narzędzi, metod i procedur marketingowych?
- Jakie rysują się trendy/kierunki współczesnych działań marketingowych dla klientów digitalnych?

¹ Pod potocznym określeniem „telefon komórkowy” należy rozumieć urządzenie mobilne do komunikowania się, choć obecnie są to takie urządzenia o wielokierunkowych zastosowaniach, jak smartfon, iPhone, iPad itp.

² Badania miały charakter wstępny (pilotażowy). Chodziło o doprecyzowanie problematyki projektowanych badań naukowych oraz przetestowanie i udoskonalenie narzędzi badawczych. Pozy-skano bogaty materiał badawczy, ale z uwagi na potrzebę ograniczenia objętości artykułu omówiono jedynie wybrane kwestie.

W badaniach o charakterze jakościowym zastosowano następujące metody: wywiad grupowy (trzy sesje), ankieta audytoryjna (w dwóch grupach studentów stacjonarnych i niestacjonarnych), obserwacja uczestnicząca w wybranych sytuacjach zakupowych (smartfona, laptopa, samochodu, obuwia, kosmetyków, spodni, rachunku bankowego oraz wynajmu mieszkania). Ważnym źródłem informacji były także opracowania studentów na temat analizy własnego procesu decyzyjnego o zakupie konkretnego produktu i wskazania działań marketingowych oferentów oraz ich oceny. Na wyniki badań zapewne wpłynęła wyższa świadomość uczestników badania, którzy brali udział w zajęciach o zachowaniach współczesnych nabywców i marketingowych sposobach oddziaływania na nie.

Ogólnie w badaniach wzięło udział 181 osób, przy czym w ankiecie audytoryjnej uzyskano 147 pełnowartościowych kwestionariuszy, z czego 97 od studentów stacjonarnych i 50 od niestacjonarnych. W metodzie opisowej procesu decyzyjno-zakupowego uzyskano 111 pełnych opracowań.

Badany klient digitalny (student WZ AGH) to osoba rozważna, która metodycznie prowadzi działania w ramach procesu decyzyjnego. Opisane procesy decyzyjne zajęły badanym od dwóch tygodni do dwóch miesięcy. Respondent nie podejmuje decyzji wyboru i zakupu bez dostępu do sieci, zapoznania się z opiniami innych użytkowników, poza tym wie i potrafi wskazać, gdzie szukać wartościowych informacji (np. porównywarki cenowe, portale branżowe itp.). Prawie wszyscy badani najpierw szukają opinii w sieci, potem radzą się znajomych, biorą pod uwagę zdanie ekspertów branżowych, liderów opinii czy blogerów, sporadycznie bliskich/rodziców. Mają wiedzę praktyczną z obszaru marketingu, jego narzędzi, metod i procedur, co umożliwiło wskazanie kierunków pożądaných przez nich działań marketingowych. Badani niechętnie formułują wnioski dla potencjalnych menedżerów, wolą oceniać z punktu widzenia klienta. Większość respondentów dostrzegła korzyść z wykonanej analizy ze względu na uświadomienie im tego, na jak wiele sposobów oferenci oddziałują marketingowo w procesach decyzyjnych ludzi. Respondentom szczególnie podobają się uzyskane korzyści, np. korzystniejsza cena u innego oferenta, kupon rabatowy, zniżki na kolejne zakupy po wyrażeniu opinii w sieci.

Ze względu na wskazane działania marketingowe oferentów badanych należałoby podzielić – z punktu widzenia zróżnicowanego poziomu wiedzy o współczesnych działaniach marketingowych – na laików, świadomych i profesjonalistów. Pojawia się jednak wątpliwość, czy nie mają odpowiedniej wiedzy, czy nie mieli ochoty na wysiłek intelektualny. Przed wykonaniem zadania zwracano uwagę na to, że jego kluczowym elementem jest wskazanie skutecznych sposobów oddziaływania

marketingowego. Opisując *ex post* własny proces decyzyjny, można wyliczyć zapomniane techniki, podczas gdy wiele innych bodźców docierało do człowieka (jego świadomości i podświadomości) w określonym kontekście sytuacyjnym, którego nie sposób w pełni odtworzyć.

3. Skuteczność i kierunki działań marketingowych oczekiwanych przez respondentów

Przyjmuje się, że skuteczne działania marketingowe to narzędzia, metody i procedury marketingowe dostosowane do oczekiwań nabywców digitalnych umożliwiające realizację celów ich nadawcy w realnych warunkach rynkowych (Govindarajan, 2007; Jyoti, 2010). Skuteczność podejmowanych działań marketingowych zdeterminowana jest m.in.: silną rywalizacją graczy; specyficznymi oczekiwaniami klientów i pozostałych interesariuszy; postępem techniczno-technologicznym oraz rozwojem zasobów i funkcjonalności internetu. Trudno jednoznacznie wskazać skuteczne narzędzia, metody i procedury marketingowe, gdyż każdorazowo trzeba wykazać się profesjonalizmem, elastycznością i kreatywnością w ich doborze. Znajomość zachowań nabywców i mechanizmów oddziaływania na nie ma istotne znaczenie w powodzeniu działań marketingowych oferentów, dlatego szczególnie ważne jest budowanie z nimi odpowiednich relacji (szerzej: Kotler, Keller 2013, s. 134–165).

Ogólnie działania marketingowe mają na celu umiejętne motywowanie adresatów do wyboru optymalnego zbioru wartości (użyteczności formy, czasu i miejsca oraz posiadania). W obecnych warunkach rynkowych chodzi także o umiejętne oddziaływanie na centralny układ nerwowy człowieka (w szczególności jego mózg oraz zachodzące w nim procesy świadome i podświadome), tak by usatysfakcjonować go, ale także stymulować do wyboru konkretnej oferty rynkowej.

Do działań marketingowych oczekiwanych i cenionych przez badanych nabywców digitalnych należy zaliczyć:

- wszelkie zasoby w formacie dostosowanym do urządzeń mobilnych,
- profesjonalne pozycjonowanie zasobów firmy/marki pod kątem wyszukiwarek,
- troskę o komunikowanie wartościowych treści tzw. contentu,
- profile w mediach społecznościowych, szczególnie na Facebooku,
- udostępnianie filmików, zdjęć, treści, reklam itp.,
- angażowanie internautów, a szczególnie klientów w różne przedsięwzięcia,

- umożliwianie i stymulowanie do interakcji (komentowania, udostępniania, lajkowania, uczestnictwa w konkursach itp.),
- reklama w wyszukiwarkach np. Google,
- „dopieszczanie” klientów różnymi rabatami, kuponami, nagrodami, akcesoriami itp.,
- marketing szeptany,
- tworzenie społeczności wokół marki obiektu rynkowego (osoby, producenta, handlowca, produktu, przedsięwzięcia itp.),
- dostarczanie rozrywki i kreowanie doświadczeń powiązanych z marką,
- nadążanie z ofertami nawiązującymi do ważnych spraw w życiu,
- usprawnianie różnych czynności życiowych (płatności, nauka, praca, kontakty z innymi ludźmi, dbanie o zdrowie i kondycję fizyczną, rozrywka, podróżowanie, zarządzanie czasem, robienie zakupów, zaspokajanie potrzeb społecznych itp.).

W tabeli 1 wskazano kierunki współczesnych działań marketingowych oczekiwanych przez badanych respondentów digitalnych.

Tabela 1. Skuteczne działania marketingowe w świetle przeprowadzonych badań

Wnioski i zalecenia sformułowane na podstawie opinii respondentów	Trendy/ koncepcje marketingowe
1	2
Chodzi o szerokie aktywności marketingowe prowadzone w sieci na rzecz oferty rynkowej / marki. Badani oczekują obecności poszukiwanego produktu w internetowych serwisach informacyjnych, posiadania profili w mediach społecznościowych, wartościowych treści profesjonalnie pozycjonowanych. Ważne jest angażowanie internautów, umiejętne wkomponowanie marki w ich codzienne życie, budowanie więzi dzięki kreowaniu okazji do osobistych spotkań, rozszerzanie społeczności marki i wiele innych (konkursy, fora, kampanie, działalność charytatywna, społeczna itd.). Szczególnie cenione są specjalne korzyści, dodatki, okazje czy indywidualne podejście	marketing internetowy, partnerski /relacyjny, wartości
W tworzeniu współczesnych produktów niezbędne jest wykorzystywanie bodźców sensoryczno-neurologicznych. Marketing sensoryczny polega na oddziaływaniu na zmysły człowieka z wykorzystaniem: czujników (obrazu, dźwięku, dotyku itp.) i wrażeń (słuchowych, wzrokowych, dotykowych itp.). Z kolei neuromarketing to oddziaływanie np. obrazem, kształtem, kolorem, światłem, wyposażeniem, muzyką, akcesoriami, zapachami, temperaturą itd.). Chodzi o oddziaływanie na stany emocjonalne nabywcy – sprawianie przyjemności (wywoływanie dobrego samopoczucia) i pobudzenie – identyfikowane z uczuciem zainteresowania i ekscytacji, co wpływa na jego zachowania	marketing sensoryczny, neuromarketing
Ważnym obszarem współczesnych wysiłków marketingowych na rzecz obiektu rynkowego (produktu, marki, organizacji itp.) jest kreowanie osobistych doświadczeń, a nie pośrednich form komunikacyjnych. Na ogół realizowane przedsięwzięcia mają poruszyć adresata przez zwrócenie jego uwagi, zainteresowanie, chęć skorzystania oraz aktywny udział. Nabyte doświadczenia bądź doznania powinny wywoływać mierzalną reakcję na działania związane z produktem/marką (np. przez przemysłane akcje, wydarzenia itp.)	marketing doświadczeń

Współczesne podmioty rynkowe angażują się społecznie, aby dążąc do własnych celów i korzyści, przy okazji zrobić coś dobrego. Respondenci chętniej wybierają produkty społecznie odpowiedzialne, ponieważ jest to modne i przynosi wymierne korzyści, np. wyższy poziom akceptacji. Jeszcze bardziej cenione jest działanie dla dobra społecznego bez chęci uzyskania własnych korzyści ekonomicznych przez oferenta, lecz dla zmiany zachowań społeczeństwa. Respondenci dostrzegają kampanie społeczne i pozytywnie je opiniują.	marketing społecznie odpowiedzialny i społeczny
Zgodnie z podejściem holistycznym marketingowe działania na rzecz obiektu rynkowego (produktu, marki, organizacji itp.) powinny być zintegrowane i prowadzone zarówno w świecie realnym, jak i wirtualnym (szerzej: Tarczydło, 2014, s. 247–257). Należy uwzględniać kompleks aktywności adresowanych do interesariusza, co wiąże się z faktem, że reaguje on jednocześnie na poziomach: psychicznym, fizycznym i duchowym.	marketing holistyczny

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Podsumowanie

Z uwagi na postępujące procesy digitalizacyjne nawet najlepsze działania marketingowe mogą nie być skuteczne, jeśli w odpowiedni sposób ich oddziaływaniu nie zostanie poddany interesariusz. W świetle uzyskanych wyników klient wyposażony w urządzenia mobilne oczekuje: odpowiedniej komunikacji z wykorzystaniem mediów społecznościowych, akcji promocyjnych, konkursów internetowych, kuponów rabatowych, zintegrowanych programów lojalnościowych (np. tankując paliwo, można zyskać rabat do sklepu odzieżowego), angażowania w działania marketingowe oferentów, ułatwiania życia (dostosowanie oferty do ważnych tematów, np. gotowe prezenty na święta), ułatwiania wyborów (opinie na forach, komentarze blogerów, różne przedziały cenowe i oferta dająca wybór), dostarczania rozrywki, udostępnianie aplikacji mobilnych przydatnych w czynnościach życiowych i działaniach biznesowych, postępu w komunikacji marketingowej, tj. atrakcyjnych i zintegrowanych działań w kierunku strategii 360 stopni.

Przeprowadzone badania i analiza literatury przedmiotu skłaniają do stwierdzenia, że w oddziaływaniu na zachowania nabywców digitalnych szczególną rolę odgrywają działania z obszaru marketingu internetowego, marketingu doświadczeń, społecznie zaangażowanego, społecznego i neuromarketingu oraz marketingu holistycznego.

Literatura

- Dejnaka, A. (2013). *Proces podejmowania decyzji zakupowych przez e-konsumentów w kontekście mediów społecznościowych*. Warszawa: CeDeWu.pl.
- Dhir, A. (2004). *The Digital consumer technology handbook. A comprehensive guide to devices, standards, future directions and programmable logic solutions*. Burlington: Xilinx Inc.
- Doligalski, T. (2013). *Internet w zarządzaniu wartością klienta*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza.
- Fisk, P. (2014). *Geniusz konsumenta. Prowadzenie firmy skoncentrowanej na oczekiwaniach nabywcy*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Govindarajan, M. (2007). *Marketing management. Concepts, cases, challenges and trends*. 2nd Ed., New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.
- Jaciow, M., Wolny, R., Stolecka-Makowska, A. (2013). *E-konsument w Europie. Komparatywna analiza zachowań*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Jyoti, A. (2010). *Marketing management*. New Delhi: Gennext Publication.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2013). *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Królewski, J., Sala, P. (red.). (2014). *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mróz, B. (2013). *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*. Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- Neves-Silva, R., Tsihrintzis, G.A., Uskov, V. (red.). (2014). *Smart digital futures*. Amsterdam: IOS Press.
- Persaud, A., Azhar, I. (2012). Innovative mobile marketing via smartphones: Are consumer ready? *Marketing Intelligence & amp.* 30, 418–443.
- Sznajder, A. (2014). *Technologie mobilne w marketingu*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Tarczydło, B. (2014). Holistyczne zarządzanie marketingowe – wybrane aspekty (s. 247–257). W: M. Romanowska, J. Cygler (red.), *Granice zarządzania*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Zaltman, G. (2003). *Jak myślą klienci? Podróż w głąb umysłu rynku*. Poznań: Wydawnictwo Forum.

DIGITAL PURCHASER AND EFFECTIVE MARKETING ACTIVITIES. SELECTED ASPECTS**Abstract**

The study aims at identifying the prevailing trends in marketing activities today adapted to behaviour of digital purchasers. Starting from a definition of the digital purchaser, the study goes on to discuss his behaviour, including the buying patterns, and concludes by compiling his profile for the purposes of effective marketing activities. The study is based on purpose-made empirical research which has led to identification of desirable marketing activities, covering, inter alia, the areas of Internet marketing, experiential marketing, neuromarketing, social marketing and holistic marketing. The study provides recommendations for entrepreneurs who are interested in marketing activities adapted to expectations of digital purchasers.

Translated by Beata Tarczydło

Keywords: digital purchaser, effective marketing activities, research results

JEL Codes: M310



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-31

Wojciech Trzebiński*

UWARUNKOWANIA POSTAW KLIENTÓW WOBEC USŁUGI – PODEJŚCIE ORGANIZACJI A KLIENTOCENTRYCZNOŚĆ

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono propozycję klasyfikacji uwarunkowań postaw klientów wobec usługi (w szczególności spostrzegania jakości) możliwych do analizy przez organizację z punktu widzenia jej klientocentryczności. Wyróżniono trzy grupy uwarunkowań: (1) związane bezpośrednio z działaniem organizacji, (2) związane zarówno z klientem, jak i organizacją, (3) związane bezpośrednio z klientem. Scharakteryzowano cechy indywidualne klientów jako grupę uwarunkowań spostrzegania jakości pod kątem możliwości wykorzystania przez organizację oraz związku z klientocentrycznością.

Słowa kluczowe: klientocentryczność organizacji, orientacja na klienta, jakość postrzegana usługi, cechy indywidualne

Wprowadzenie

Termin „klientocentryczność” jest powszechnie używany w praktyce gospodarczej i w odróżnieniu od wywodzącego się z zarządzania jakością pojęcia „orientacja na klienta” (por. Juran, Godfrey, 1998, s. 146) wywodzi się raczej z koncepcji orientacji rynkowej (Lamberti, 2013, s. 597). Według Shah i in. (2006, s. 115) podejście klientocentryczne organizacji polega m.in. na: oparciu wszystkich decyzji na służeńiu klientowi, koncentracji na budowaniu relacji, oparciu struktury organizacyjnej na segmentach klientów oraz traktowaniu wiedzy o kliencie jako wartościowego zasobu organizacji.

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, adres e-mail: wtrzebi@sgh.waw.pl.

Biorąc pod uwagę ostatni z wymienionych wyżej elementów, można spodziewać się, że jednym z czynników klientocentryczności, który – jak się wydaje – nie został jeszcze opracowany w literaturze przedmiotu, jest sposób analizy postaw klientów przez organizację, a dokładniej – dobór analizowanej grupy uwarunkowań tych postaw. Celem niniejszej pracy jest zaproponowanie podziału (klasyfikacji) uwarunkowań spostrzegania jakości usługi¹ wykorzystywanych przez organizację z punktu widzenia poziomu jej klientocentryczności, ze szczególnym uwzględnieniem cech indywidualnych klientów. Artykuł oparty jest na wynikach badań dotyczących postaw klientów (w tym badań własnych) oraz materiałach z zakresu praktyki gospodarczej.

1. Propozycja klasyfikacji uwarunkowań spostrzegania jakości usługi możliwych do wykorzystania przez organizację z punktu widzenia klientocentryczności

Analizując cechę klientocentryczności, którą jest wykorzystywanie wiedzy o kliencie, można zaproponować następujący podział rodzajów uwarunkowań spostrzegania jakości usługi, którymi mogą posługiwać się organizacje (tabela 1).

1. Uwarunkowania związane bezpośrednio z działaniem organizacji – czynniki określone przez zasoby organizacji, procesy zachodzące wewnątrz organizacji oraz wyniki tych procesów, w tym cechy usługi dostarczanej przez organizację. Do tej grupy można zaliczyć faktyczne wykonanie usługi (wyniki empirycznie zob. np. Wheatley, Chiu, 1977, s. 182–184; Mitra, Golder, 2006, s. 236, 242). Wydaje się, że interpretacja informacji zwrotnej od klientów za pomocą tej grupy uwarunkowań jest łatwo dostępna dla organizacji, ponieważ dysponuje ona wiedzą na temat swoich zasobów, procesów i ich wyników. Wnioski z analizy tej grupy uwarunkowań prowadzić mogą organizację do modyfikacji zasobów i procesów. Wykorzystanie omawianej grupy uwarunkowań wydaje się w niskim stopniu związane z klientocentrycznością w tym sensie, że zarówno analiza postaw klientów, jak i wynikające z niej działania ulepszające koncentrują się na wnętrzu organizacji.

¹ Jakość postrzegana jest formą oceny usługi, stanowiącą agregat szczegółowych ocen właściwości usługi (por. np. Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988, s. 24–28), co czyni postrzeganą jakość przydatną dla organizacji w procesie zbierania informacji zwrotnej klientów w celu identyfikacji obszarów do poprawy. Z tego względu niniejszy artykuł koncentruje się na tej właśnie formie oceny usługi.

Tabela 1. Propozycja podziału (klasyfikacji) uwarunkowań spostrzegania jakości usługi możliwych do wykorzystania przez organizację – z punktu widzenia klientocentryczności

Wyszczególnienie	Uwarunkowania związane bezpośrednio z działaniem organizacji	Uwarunkowania związane zarówno z klientem, jak i organizacją	Uwarunkowania związane bezpośrednio z klientem
Rodzaje uwarunkowań	Faktyczne wykonanie usługi	Oczekiwania klienta wobec organizacji lub usługi	Cechy indywidualne klienta
Zakres analizy i wykorzystania w organizacji	Dostosowanie parametrów wykonania usługi	Komunikacja z klientami, informowanie o usłudze, kształtowanie obietnicy marki	Działania odpowiadające cechom indywidualnym lub typom osobowym klientów
Potencjalny związek z klientocentrycznością organizacji	Niski: działania koncentrują się na wewnętrznych procesach i ich wynikach	Średni: działania dotyczą bezpośrednio klientów	Wysoki: organizacja oddziałuje na człowieka i jego dobrostan

Źródło: opracowanie własne.

2. Uwarunkowania związane zarówno z klientem, jak i organizacją – oczekiwania klientów wobec usługi, rozważane w klasycznym modelu dyskonfirmacji oczekiwań (Parasuraman i in., 1988, s. 16, 17–19). Są one formowane wobec konkretnego typu usługi, stąd interpretacja informacji zwrotnej klientów w kategoriach ich oczekiwań prowadzi organizację zarówno do analizy perspektywy klienta, jak i swojej usługi. Podejmowane na tej podstawie działania obejmować więc mogą komunikację z klientami w celu kształtowania ich oczekiwań (por. model luk jakości – Parasuraman, Berry, Zeithaml, 1991, s. 337–338). W tym sensie posługiwanie się kategorią oczekiwań klientów przez organizację można by uznać za przejaw wyższego poziomu jej klientocentryczności.
3. Uwarunkowania związane bezpośrednio z klientem – czynniki odwołujące się do cech indywidualnych klienta. Wykorzystanie kategorii cech indywidualnych prowadzi może organizację do interpretacji i działań skoncentrowanych na kliencie w tym sensie, że byłyby one oparte na czynnikach zdefiniowanych na podstawie właściwości klientów, a nie usługi świadczonej przez organizację. Z tego względu związek z klientocentrycznością tej grupy uwarunkowań spostrzegania jakości należałoby uznać za najwyższy.

2. Charakterystyka cech indywidualnych w ramach zaproponowanego podziału (klasyfikacji) uwarunkowań spostrzegania jakości

Pomiar cech indywidualnych klientów wydaje się znacząco trudniejszy niż uzyskanie informacji o postawach wobec organizacji, dlatego omawiana grupa czynników wydaje się mieć w chwili obecnej raczej marginalne znaczenie w praktyce gospodarczej. O ile badania satysfakcji klientów wydają się coraz bardziej rozpowszechnione również na rynku polskim (a zatem uczestnictwo w nich staje się dla klientów czymś naturalnym), o tyle ankiety dotyczące cech indywidualnych klientów można uznać za formę niemiernie rzadką. Przykładem z rynku polskiego może być test „osobowości finansowej” na stronie internetowej ING Życie². Należy zwrócić uwagę, że pytania o cechy indywidualne mogą być odbierane jako niestosowne i niedyskretne. Możliwością uniknięcia tego ryzyka są algorytmy automatycznie klasyfikujące profil osobowy klienta³. Osobną kwestią jest wykorzystanie danych osobowych klientów przy ich profilowaniu⁴ oraz kwestie etyczne z tym związane.

Większość badań empirycznych na temat związków postaw klientów wobec produktów i usług (w tym spostrzegania ich jakości) z cechami indywidualnymi klientów oparta jest na rozumieniu cech jako ogólnych dyspozycji człowieka, tzn. bez określania szczególnego kontekstu sytuacyjnego funkcjonowania klienta. W badaniach korzystano z tzw. pięcioczynnikowego modelu osobowości (opis modelu zob. np. Zawadzki, Strelau, Szczepaniak, Śliwińska, 2010, s. 11–26), wykazując m.in. negatywny związek postaw klientów z neurotycznością (np. Mooradian, Olver, 1994, s. 597–598; Haq, Ramay, Rehman, Jam, 2010, s. 42). Jednak wiele koncepcji opisujących funkcjonowanie człowieka wskazuje na rolę kontekstu sytuacyjnego, tzn. oprócz ogólnych dyspozycji istnieją wzorce funkcjonowania charakterystyczne dla określonych kategorii sytuacji (McAdams, 1995, s. 379; Cervone, 2004, s. 189, 192; Mischel, Shoda, 1995, s. 248). Wskazuje się, że w badaniach konsumentów należy

² Przeznaczona dla tego testu witryna internetowa <http://www.osobowoscfinansowa.pl> jest już nieaktywna. Przykładami zagranicznych testów „osobowości finansowej” są: test udostępniony przez Salem Five (<https://www.salemfive.com/personal/investments/what-is-your-financial-personality>, dostęp: 15.06.2016) oraz test udostępniony przez Barclays (<https://www.investmentphilosophy.com/fpa/take-the-test>, dostęp: 15.06.2016).

³ Przykładem może być narzędzie dla centrów obsługi telefonicznej, oferowane przez firmę Mattersight, <http://www.mattersight.com/products/predictive-behavioral-routing> (dostęp 12.08.2015).

⁴ Por. Rekomendacja CM/Rec (2010) 13 Komitetu Ministrów państw członkowskich w sprawie ochrony osób w związku z automatycznym przetwarzaniem danych osobowych podczas tworzenia profili, <http://www.giodo.gov.pl> (dostęp 18.08.2015).

opisywać cechy klientów, uwzględniając kontekst konsumpcji (Baumgartner, 2007, s. 216). Model cech indywidualnych klientów uwzględniający kontekst usługi (na przykładzie usługi edukacyjnej) został opracowany przez Doroszewicza i Trzebińskiego (praca w druku), a następnie użyty do analizy uwarunkowania spostrzegania jakości. Można więc stwierdzić, że wykorzystanie cech indywidualnych w analizie uwarunkowań postaw klientów może pozwolić organizacji na analizę klienta zarówno „samego w sobie” (tzn. w odniesieniu do jego cech traktowanych jako ogólne dyspozycje), jak i uwzględniając kontekst świadczenia swojej usługi.

Można rozważać dwa podejścia do analizy i wykorzystania informacji dotyczących indywidualnych uwarunkowań spostrzegania jakości:

1. Podejście oparte na cechach indywidualnych klientów – polegałoby ono na analizie mechanizmów wpływu cech indywidualnych na spostrzeganie jakości usługi. W przypadku neurotyczności wskazanej powyżej jako determinanta negatywnie oddziałująca na spostrzeganie jakości – na podstawie wiedzy dotyczącej neurotyczności oraz roli emocji – można wyróżnić następujące możliwe mechanizmy (omówienie zob.: Trzebiński, 2015, s. 28–29): (a) negatywne emocje i nastrój podczas wyrażania oceny usługi; (b) zapamiętywanie negatywnych faktów związanych z usługą w konsekwencji negatywnych emocji podczas odbioru usługi; (c) tendencja do formowania niższych ocen poznawczych; (d) prowokowanie negatywnych doświadczeń związanych z usługą poprzez negatywne emocje. Należy zauważyć, że analiza poszczególnych mechanizmów prowadzić może organizację do różnych działań ulepszających, np. dla mechanizmu (d) adekwatna mogłaby być identyfikacja i minimalizacja negatywnych reakcji klienta podczas obsługi, natomiast dla mechanizmu (b) – raczej zwrócenie uwagi klienta na pozytywne aspekty usługi;
2. Podejście oparte na typach osobowych klientów – polegałoby ono na identyfikacji typów klientów charakteryzujących się określonym profilem cech osobowych, a różniących się spostrzeganiem jakości usługi i potraktowaniu tych typów jak segmentów klientów, którym oferowany byłby przeznaczony specjalnie dla nich sposób świadczenia usługi. Na przykładzie usługi edukacyjnej (Doroszewicz, Trzebiński, w druku) wyróżniono następujące typy osobowe (studenci traktowani byli jako klienci uczelni): (a) zaangażowani nerwowi; (b) zaangażowani zrównoważeni; (c) niezaangażowani. Analiza typów osobowych prowadzić może organizację (tu: uczelnię) do sprofilowanych działań, np. dla typu (a) – zapewnienie poczucia bezpieczeństwa oraz minimalizacja niepokoju o wyniki akademickie i rozwój kariery.

Pojęcie klientocentryczności, odwołujące się m.in. do relacji klienta z organizacją, wydaje się blisko związane z koncepcjami postulującymi kompleksowe oddziaływanie organizacji na swoich klientów, jak np. tzw. marketing 3.0, według którego firmy nie tylko wpływają na satysfakcję klientów, ale także – w coraz większym stopniu – na „spełnienie” klientów jako ludzi posiadających „rozum, serce i duszę” (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, s. 12, 18, 52). W wielu badaniach empirycznych wykazano związki cech indywidualnych z poziomem dobrostanu psychicznego człowieka, np. neurotyczność wykazała negatywną, ekstrawersja zaś – pozytywną korelację z odczuwanym poziomem szczęścia (przegląd literatury zob. Carr, 2009, s. 37). Z drugiej strony pozytywne stany psychiczne wykazują dodatni związek z postawami klientów wobec konkretnej usługi (np. Wang, Chen, 2012, s. 150–151, 153), czy – ogólnie – produktów i usług dostarczanych przez firmy (Ganglmair-Wooliscroft, Lawson, 2012, s. 151, 154, 161). Powyższe zależności mogą prowadzić do przypuszczenia, że wykorzystywanie przez organizację wiedzy o cechach indywidualnych klientów jako determinanty ich postaw, w tym spostrzegania jakości usługi, będzie miało coraz bardziej znaczącą rolę w warunkach wzrastającego znaczenia kompleksowego oddziaływania organizacji na klientów.

3. Ograniczenia rozważań i możliwe kierunki dalszych badań

Zaproponowany podział uwarunkowań spostrzegania jakości usługi nie jest wyczerpujący i może nie pokrywać wszystkich rodzajów uwarunkowań. W szczególności dyskusyjne jest w powyższej klasyfikacji miejsce takich uwarunkowań, jak potrzeby klienta, ponieważ mogą być one związane z działaniem konkretnej organizacji czy usługi, jak również wynikać z cech czy sytuacji życiowej klienta, bez związku z organizacją czy usługą. Wydaje się jednak, że przedstawiona propozycja podziału uwarunkowań spostrzegania jakości może pomóc w analizie klientocentryczności organizacji. Dalsze badania nad tym zagadnieniem dotyczyć powinny m.in.: (1) związku poziomu klientocentryczności organizacji z analizowanymi przez nią grupami uwarunkowań spostrzegania jakości; (2) zbudowania modeli umożliwiających porównanie zdolności predykcyjnej poszczególnych grup uwarunkowań spostrzegania jakości; (3) rozszerzenia powyższych tematów badawczych na inne rodzaje dokonywanych przez klientów ocen usługi (np. satysfakcja, lojalność, spostrzeganie wartości, doświadczenie). Wyniki badań w określonym wyżej zakresie mogą dostarczyć organizacjom wskazówek praktycznych dotyczących wyboru analizowanych grup uwarunkowań ocen klientów dotyczących dostarczanej im usługi.

Podsumowanie

Możliwe do analizy przez organizacje uwarunkowania spostrzegania jakości usługi można podzielić na trzy grupy różniące się – jak się wydaje – związkiem z klientocentrycznością organizacji: (1) uwarunkowania związane bezpośrednio z działaniem organizacji (jak faktyczne wykonanie usługi – niski związek z klientocentrycznością); (2) uwarunkowania związane zarówno z klientem, jak i organizacją (jak oczekiwania klientów wobec organizacji lub usługi – średni związek); (3) uwarunkowania związane bezpośrednio z klientem (jak cechy indywidualne klientów – wysoki związek). Ta ostatnia grupa uwarunkowań może wymagać większego wysiłku organizacji przy pomiarze, co stanowi barierę w jej stosowaniu. Wiedzę o indywidualnych uwarunkowaniach spostrzegania jakości można wykorzystać, analizując mechanizmy wpływu cech klientów na postrzeganie usługi lub analizując zróżnicowanie postrzegania usługi pomiędzy typami osobowymi klientów. Wydaje się, że w warunkach, gdy organizacje w coraz większym stopniu nastawione są na oddziaływanie na klienta jako na człowieka, a nie tylko jako na odbiorcę swoich usług, wykorzystywanie wiedzy na temat indywidualnych uwarunkowań postaw klientów wobec usługi będzie mieć coraz większe znaczenie.

Literatura

- Baumgartner, H. (2002). Toward a Personology of the Consumer. *Journal of Consumer Research*, 29, 286–292.
- Carr, A. (2009). *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu i ludzkich siłach*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i Spółka.
- Cervone, D. (2004). The Architecture of Personality. *Psychological Review*, 111, 1, 183–204.
- Doroszewicz, S., Trzebiński, W. (w druku). Individual determinants of university students' attitudes towards the functional quality of educational service – as the example of bachelor level students of the Warsaw School of Economics. *Journal of Management and Financial Sciences*.
- Ganglmair-Wooliscroft, A., Lawson, R. (2012). Subjective Wellbeing and its Influence on Consumer Sentiment Towards Marketing: A New Zealand Example. *Journal of Happiness Studies*, 13, 1, 149–166.
- Haq, I.U., Ramay, M.I., Rehman, M.A.U., Jam, F.A. (2010). Big Five Personality and Perceived Customer Relationship Management. *Research Journal of International Studies*, 15, August, 37–45.

- Judeh, M. (2012). Selected Personality Traits and Intent to Leave: A Field Study in Insurance Corporation. *International Business Research*, 5, 5, 88–93.
- Juran, J.M., Godfrey, B. (1998). *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Kotler, Ph., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0*. Warszawa: MT Biznes.
- Lamberti, L. (2013). Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 21, 7, 588–612.
- McAdams, D. (1995). What Do We Know When We Know a Person? *Journal of Personality*, 63, 3, 365–396.
- Mischel, W., Shoda, Y. (1995). A Cognitive-Affective System Theory of Personality: Reconceptualizing Situations, Dispositions, Dynamics, and Invariance in Personality Structure. *Psychological Review*, 102, 2, 246–268.
- Mooradian, T.A., Olver, J.M. (1994). Neuroticism, Affect and Postpurchase Processes. *Advances in Consumer Research*, 21, 595–600.
- Mitra, D., Golder, P.N. (2006). How Does Objective Quality Affect Perceived Quality? Short-Term Effects, Long-Term Effects, and Asymmetries. *Marketing Science*, 25, 3, 230–247.
- Parasuraman, A., Berry, L.L., Zeithaml, V.A. (1991). Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Model. *Human Resources Management*, 30, 3, 336–364.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 1, 12–40.
- Shah, D., Rust, R.T., Parasuraman, A., Staelin, R., Day, G.S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9, 2, 113–124.
- Tan, H.H., Foo, M.D., Kwek, M.H. (2004). The Effects of Customer Personality Traits on the Display of Positive Emotions. *Academy of Management Journal*, 47, 2, 287–296.
- Trzebiński, W. (2015). Customer Attitudes towards the Functional Service Quality and Neuroticism – based on an Example of Educational Service. *International Academic Research Journal of Business and Management*, 4, 3, 21–37.
- Wang, X., Chen, Y. (2012). Buying an Automobile in China: How Customer Satisfaction is Linked to Perceived Subjective Well-Being. *Social Behavior and Personality*, 40, 1, 147–156.
- Wheatley, J.J., Chiu, J.S.Y. (1977). The Effects of Price, Store Image, and Product and Respondent Characteristics on Perceptions of Quality. *Journal of Marketing Research*, XIV, 181–186.
- Zawadzki, B., Strelau, J., Szczepaniak, P., Śliwińska, M. (2010). *Inwentarz Osobowości NEO-FFI Paula T. Costy Jr. i Roberta R. McCrae*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.

DETERMINANTS OF CUSTOMER ATTITUDES TOWARDS THE SERVICE – ORGANIZATIONS' APPROACH AND THE CUSTOMER-CENTRICITY

Abstract

In the paper it is presented the proposal of the classification of determinants of customer attitudes towards the service (perceived quality), possible to analyze by organization – from the perspective of customer-centricity. Three groups of determinants have been distinguished: (1) determinants directly connected with the operation of organization, (2) determinants connected both with the customer and organization, (3) determinants connected directly with the customer. Customer individual traits have been characterized, as a group of service quality perception determinants, in terms of possibility of utilization by the organizations and the connection with customer-centricity.

Translated by Wojciech Trzebiński

Keywords: organization customer-centricity, customer focus, perceived service quality, individual traits

JEL Codes: M10, M19, M30, M39



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-32

Agnieszka Tul-Krzyszczuk*
Monika Świątkowska
Maria Jeznach**
Agata Przybyła

NOWE SPOSOBY KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ W HANDLU DETALICZNYM ŻYWNOŚCIĄ

STRESZCZENIE

W dzisiejszych czasach ważnym działaniem zwiększającym konkurencyjność sklepu na rynku jest m.in. stosowanie wielu nowych rozwiązań w obszarze marketingu i komunikacji z klientem. Celem podjętych w pracy rozważań była charakterystyka i próba oceny zastosowania innowacyjnych sposobów komunikacji marketingowej, wykorzystywanych w przedsiębiorstwach handlowych na rynku produktów żywnościowych. W przebadanych 45 placówkach handlowych stosowano nowe: materiały półkowe, urządzenia ekspozycyjne producenta, dablery, promocje cenowe, newslettery, plakaty produktów czy displaye. Handlowcy po raz pierwszy wdrażali nowoczesne nośniki multimedialne, aplikacje mobilne oraz oferowali uczestnikom programów lojalnościowych specjalne akcje promocyjne, karty lojalnościowe czy kupony rabatowe.

Słowa kluczowe: komunikacja marketingowa, promocja, innowacje, handel detaliczny żywnością

* Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, adres e-mail: agnieszka_tul_krzyszczuk@sggw.pl.

** Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, adres e-mail: maria_jeznach@sggw.pl.

Wprowadzenie

Końcowe ogniwo łańcucha dostaw żywności, jakim jest handel detaliczny, wymaga odrębnego traktowania w procesach komunikacji rynkowej z uwagi na bezpośredni wpływ na decyzje konsumentów. Znaczenia nabiera oddziaływanie narzędzi marketingowych na zachowania zakupowe klientów w miejscu sprzedaży. Szczególnie efektywne są innowacyjne instrumenty. Ich zastosowanie stanowi o konkurencyjności łańcuchów dostaw produktów żywnościowych, rozumianej jako zdolność do uzyskania i utrzymania przewagi nad rynkowymi rywalami (Poznańska, 2008, s. 45). Nowoczesne działania promocyjne, zintegrowane z pozostałymi działaniami marketingowymi firmy, wzmacniają aktywną wymianę informacji z konsumentem. Przedsiębiorstwa handlowe powinny dążyć do nieustannego dostosowywania się do potrzeb klientów oraz zmiennych warunków rynku przez oferowanie odpowiednich usług i asortymentu produktów, jakości i cen, skuteczną komunikację rynkową dostosowaną do segmentu i rodzaju oferowanego produktu, a przede wszystkim przez szeroko pojętą innowacyjność wszystkich działań, stanowiącą kluczowy element decydujący o konkurencyjnej pozycji tych przedsiębiorstw w perspektywie strategicznej (Jeznach, 2007, s. 110–112; Jeznach, Jeżewska-Zychowicz, 2012, s. 116–127; Tul-Krzyszczuk, Krajewski, 2014, s. 791). Działania te mają na celu wzmocnienie wizerunku placówek handlowych i oferowanych produktów żywnościowych (Tul-Krzyszczuk, Kosicka-Gębska, 2013, s. 206) oraz mogą być skutecznym narzędziem w kreowaniu prawidłowych zachowań żywieniowych. Celem podjętych w pracy rozważań była charakterystyka i próba oceny zastosowania innowacyjnych sposobów komunikacji marketingowej wykorzystywanych w przedsiębiorstwach handlowych oferujących produkty żywnościowe. Badania pierwotne przeprowadzono na podstawie bezpośrednich wywiadów z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego wśród 45 właścicieli lub kierowników sklepów detalicznych funkcjonujących na terenie Warszawy. Niniejszy artykuł stanowi pierwszy element badań prowadzących do opracowania modelu zaangażowania przedsiębiorstw handlu detalicznego żywnością w aktywność innowacyjną w kontekście budowania pozycji konkurencyjnej na rynku.

1. Komunikacja marketingowa w handlu detalicznym żywnością

Komunikacja marketingowa stanowi istotny, integralny instrument strategii marketingowej i praktycznej realizacji celów rynkowych różnych instytucji. Jest to celowa działalność firmy w konkurencyjnym otoczeniu rynkowym. Zadaniem komunikacji marketingowej jest takie oddziaływanie na zachowania i postawy wybranego segmentu rynku, które umożliwi realizację bieżących i długoterminowych zadań firmy. W szczególności jej celem jest transmisja na rynek informacji o firmie oraz jej produktach, ich właściwościach, atrybutach, cenie, miejscach zakupu, jak również kształtowanie potrzeb konsumentów i zwiększenie popytu na produkty lub usługi (Dobek-Ostrowska, 1999, s. 13; Lewiński, 1999, s. 24–25). Według Kotlera (2005) system komunikacji marketingowej składa się z pięciu podstawowych narzędzi komunikacji, czyli reklamy, promocji sprzedaży, public relations oraz publicity, sprzedaży osobistej, a także marketingu bezpośredniego i interaktywnego.

Podstawowym celem komunikacji marketingowej w miejscu sprzedaży żywności jest przyciągnięcie uwagi klienta i promocja aktualnej oferty produktów. Uatrakcyjnia ona sam strategiczny przekaz marketingowy, pomaga w lokalizacji produktów w placówce i zwiększa jego widoczność, przypomina o istnieniu produktu, jego cenie (czy akcjach promocyjnych) lub potrzebie jego zakupu i wpływa na podejmowane przez niego decyzje zakupowe. Sprzyja to inicjacji zakupów (w szczególności impulsowych), zmniejsza wahania klientów wywołane niepewnością zakupu, oddziałuje na postrzeganie jakości produktu i współtworzy wizerunek marki (Świątkowska, 2012a, s. 85–95; Świątkowska, 2012b, s. 170–179; Plackowska, 2015). Taki typ reklamy posiada wiele zalet, m.in. (Świątkowska, Berger, 2001, s. 17; Górka, 2010, s. 14–17; Plackowska, 2015):

- zwiększa widoczność produktów przez tzw. POS-y (*point of sales*), czyli graficzne materiały reklamowe w miejscu sprzedaży, które dzielą się na trwałe (regały z plastiku, metalu, drewna itp.) i miękkie (papierowe i kartonowe), na ladę, półkę, podłogę oraz zawieszane pod sufitem, a także inne niestandardowe materiały promocyjne, np. stojące lub wiszące, obracające się elementy reklamowe (*danglery*), małych rozmiarów plansze z logo lub wizerunkiem produktu na giętkim plastikowym ramieniu (*wobblery*), displaye, podświetlone kasetony;
- ułatwia klientom wybór towaru przez informację o położeniu produktu na półce, np: rodzaj podstawek ustawionych na półce sklepowej do prezentacji towarów (*shelf blocker*); listwa z logo firmy lub marki przyczepiana do

brzegu półki regału (*shelf liner*), elektroniczne etykiety cenowe (*electronic shelf labeling*);

- umożliwia połączenie promocji z ekspozycją produktu żywnościowego, dające się powiązać z wybranym motywem kampanii reklamowej, np. dyspensery, stojaki reklamowe;
- jest nośnikiem przekazu reklamowego, np. lodówki, gabloty, szafy czy POS TV (telewizyjny program obsługi sprzedaży), kasetony (banner podświetlany) oraz pylony i totemy (wolno stojące reklamy zewnętrzne, często podświetlane);
- stymuluje sprzedaż produktów – kupony rabatowe, karty lojalnościowe, które upoważniają do zakupu dóbr po cenie niższej niż oferowana zwykłym klientom;
- nowe sposoby komunikacji powinny być elementem niestosowanej wcześniej przez daną firmę koncepcji lub strategii marketingowej i znacznie odbiegać od metod marketingowych stosowanych dotychczas w placówce handlowej. Zatem procesy innowacji w zakresie usług handlowych powinny uwzględniać potrzeby współczesnych odbiorców, uwarunkowane perspektywą estetyczną klientów, związane ze stylem i nowymi warunkami życia czy aspiracjami itp. (Krajewski, Tul-Krzyszczuk, 2014, s. 400).

2. Nowe sposoby komunikacji marketingowej w handlu detalicznym w świetle badań własnych

Celem niniejszej pracy była charakterystyka i próba oceny zastosowania innowacyjnych sposobów komunikacji marketingowej w latach 2012–2015 w placówkach handlowych oferujących produkty żywnościowe. Bezpośredni wywiad z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego przeprowadzono w okresie marzec–kwiecień 2015 roku wśród 45 właścicieli bądź kierowników sklepów detalicznych funkcjonujących na terenie Warszawy¹.

Spośród wielu narzędzi komunikacji marketingowej stosowanych w badanych przedsiębiorstwach handlowych w analizowanym okresie najczęściej wprowadzano

¹ Dobór próby miał charakter doboru celowego, a głównym kryterium zaklasyfikowania do badań była specjalizacja placówki oferującej artykuły żywnościowe oraz jej lokalizacja na terenie Warszawy. W badaniu uczestniczyło 14 sklepów typu convenience, 10 supermarketów, 7 dyskontów, 7 sklepów spożywczo-przemysłowych, 5 sklepów specjalistycznych oraz 2 sklepy owocowo-warzywne.

nowe urządzenia ekspozycyjne producenta oraz materiały półkowe (POS), co przedstawiono w tabeli 1. Uważa się, że do najpopularniejszych materiałów reklamowych umieszczanych na półce należą: stoppery, wobblers – kiwaki, shelf-linery, linery poziome, toppery stanowiące zwieńczenie półki czy stoppery – dwustronne kasetony (Górska, 2010, s. 14–17).

Tabela 1. Nowe sposoby komunikacji marketingowej w przedsiębiorstwach handlowych

Narzędzie komunikacji	Udział (%)
Urządzenia ekspozycyjne producenta i materiały półkowe POS	95
Plakaty produktów; danglery	71
Displaye	60
Newsletter	58
Promocje cenowe	51
Pylony, totemy, kasetony reklamowe, stojaki reklamowe, znaki towarowe, oklejanie witryn	33
Aplikacje mobilne	33
Karta stałego klienta	26
Portale, strony internetowe	23
Gazetka handlowa, reklama w mediach	22

Źródło: badania własne przeprowadzone w 2015 roku.

Znaczny odsetek badanych sklepów (71%) wykorzystywał też plakaty produktów, danglery i displaye. Materiały POS stanowią bowiem jeden z najczęściej wykorzystywanych sposobów promocji produktów w miejscu sprzedaży. Mają atrakcyjne i przyciągające uwagę konsumentów formy graficzne, które są ściśle powiązane ze strategią promowanych marek. Stosowanie ich ma za zadanie zwiększyć widoczność produktów w miejscu sprzedaży (Plackowska, 2015). Ciekawym innowacyjnym rozwiązaniem dla handlu detalicznego jest tzw. ćwierćpaletowy display typu *ready to sell* dla ekspozycji promocyjnej stosowanej w dużych sklepach spożywczych czy w supermarketach, w których połączenie kilku tego typu displayów pozwala na dowolne budowanie większych wysp promocyjnych. Główną jego zaletą jest łatwa i szybka obsługa ekspozytora ze strony personelu sklepu lub merchandisera i stosunkowo duża powierzchnia wizerunkowa (Górska, 2010, s. 14–17).

Ponad połowa badanych sklepów rozwijała także systemy generujące newslettery, czyli informacje przekazywane drogą elektroniczną do skrzynki internetowej klientów. Służą do stałej komunikacji z klientami i polegają na informowaniu odbior-

ców o ofertach, zmianach, nowościach, aktualizacjach w obrębie danej firmy czy tematu. Według danych GUS (2014) nowe media były najczęściej wprowadzanym w latach 2011–2013 rodzajem innowacji marketingowych przez przedsiębiorstwa z sekcji usług (w tym także handlowe).

Na kolejnym miejscu wprowadzanych w okresie 2012–2015 zmian sprzedawcy zadeklarowali stosowanie promocji cenowych (51%). Cena traktowana jest przez konsumenta jako zakodowany przekaz komunikacyjny. Postrzegana jest jako pieniężne wyrażenie jakości, wartości lub korzyści, które daje dany produkt, w odniesieniu do innych produktów. Traktuje się ją również w kategoriach oceny produktu przez rynek (Górska-Warsewicz, 2013b, s. 143–156). Cena jest ważnym elementem wpływającym na decyzje podczas zakupów. Determinuje wybór placówki, jak i poszczególnych produktów żywnościowych (Babicz-Zielińska, Jeżewska-Zychowicz, 2015, s. 6; Kowalczyk 2011, s. 100). Według Świątkowskiej (2012b) do najczęściej zauważanych działań promocyjnych producentów żywności w Polsce należy promocja cenowa w miejscu sprzedaży.

Aby odróżnić swoje produkty i usługi od konkurencji 33% badanych placówek ustawiało przed wejściem pylony i totemy. Stanowią one nierozdzielny element wizerunku i identyfikacji firmy (Plackowska, 2015). Podobnie 33% sklepów zastosowało oklejanie witryn sklepowych. Są to dość popularne formy reklamy stosowane na całym świecie zarówno przez małe firmy, jak i wielkich potentatów. Prezentowane w miejscach sprzedaży towarów naklejki na szyby do zdobienia (od strony zewnętrznej i wewnętrznej), folie okienne, naklejki podłogowe, ściennie, wypukłe, dwustronne, magnetyczne czy antypoślizgowe, informują o możliwości zakupu produktu, a rozdawane klientom pełnią rolę swego rodzaju gadżetu. Są idealnym elementem wspomagającym akcje reklamowe produktów żywnościowych (Górska, 2010, s. 14–17).

Dużym zainteresowaniem wśród handlowców cieszą się też znaki towarowe, kasetony (np. *lightbox* to reklama podświetlana o dowolnych kształtach logo, produktu lub plakatu) lub stojaki reklamowe (*roll up*, *pop up*, *roll-bannery*, *rollery*). Są to typowe stojaki POS, które umożliwiają umieszczenie zrolowanej grafiki w metalowej kasie chroniącej medium, na którym wydrukowany jest przekaz reklamowy. Standy to niezastąpione narzędzie do wspomagania różnego typu działań marketingowych wszędzie tam, gdzie bezpośredni kontakt wymaga wzmocnienia przekazu wizualnego. Doskonale nadaje się na promocje, pokazy lub degustacje produktów żywnościowych (Górska, 2010, s. 14–17).

Również 33% badanych sklepów po raz pierwszy wprowadziło aplikacje mobilne, które mają za zadanie ułatwiać klientom zakupy przez stworzenie w smart-

fonie własnej listy zakupów, wskazanie najbliższej drogi do miejsca sprzedaży czy pobranie kuponów uprawniających do zniżek na zakupy produktów żywnościowych. Takie systemy i ich promocja zdaniem ankietowanych wspierają kampanie realizowane w social mediach i kanałach własnych oraz reklamy na witrynach internetowych. Analizowane sklepy z sieci Carrefour (Carrefour Express oraz Carrefour Convenience) wdrożyły własną aplikację mobilną, dzięki której gazetka promocyjna oraz lista zakupowa są zawsze w zasięgu klienta tych placówek.

W badanych placówkach wprowadzano także różnorodne programy, karty lojalnościowe, kupony czy karty rabatowe. Zastosowanie specjalnej i unikatowej oferty sklepu, dostępnej tylko dla właścicieli karty lojalnościowej została wdrożona przez 26% placówek biorących udział w badaniu. Przykładem jest tutaj sieć Tesco, która przygotowała akcję promocyjną jedynie dla posiadaczy karty Clubcard. Klienci zyskali możliwość korzystania z przygotowanych specjalnie dla nich promocji na wybrane w programie produkty. Kupony rabatowe upoważniały do zakupu dóbr po cenie niższej niż oferowana zwykłym klientom. Potwierdzają to wyniki badań Świątkowskiej (2012b) mówiące, że już w latach 2003–2009 wzrosła liczba konsumentów korzystających z programów lojalnościowych, zmniejszył się natomiast odsetek Polaków wykorzystujących ulotki i gazetki reklamowe. Zaletą tej formy promocji jest budowanie lojalności klienta, możliwość ukierunkowania oferty oraz łatwość zmierzenia jej efektów (Świątkowska, Berger, 2001, s. 17).

Jedynie ok. 22% placówek handlowych po raz pierwszy (w analizowanym okresie) zakładało własne strony internetowe, wprowadzało gazetkę handlową i reklamę w mediach. Podobnie badania Świątkowskiej (2012b) wskazują, że maleje segment konsumentów poszukujących okazji (w gazetkach handlowych) i korzystających z reklamy w mediach masowych, rośnie natomiast odsetek osób uczestniczących w konkursach i osób oszczędnych.

Promowanie produktów w przekazach reklamowych przez liderów opinii, osoby sławne albo szczególnie modne grupy, które wyznaczają trendy, zastosowało 18% poddanych badaniu przedsiębiorstw. Znana osoba ukazana jako użytkownik produktu w reklamie była elementem kampanii sieci Tesco, której twarzą stał się Robert Makłowicz. Natomiast niemiecka sieć dyskontów Lidl promowała zakupy przez twarze znanych kucharzy: Pascala Brodnickiego i Karola Okrasy oraz dziennikarki Doroty Wellman. Sieć sklepów ABC promowała swoje markowe wyroby twarzą Ewy Wachowicz. Biedronka była zaś jednym z kluczowych partnerów polskiej reprezentacji piłki nożnej w latach 2010–2014, wykorzystując w kampanii promocyjnej znane twarze polskich piłkarzy. Podczas wywiadu bezpośredniego

sieć ta zadeklarowała, że będzie w przyszłości kontynuować współpracę z Polskim Związkiem Piłki Nożnej.

Aktywność innowacyjna zależy od wielkości i typu sklepu. Te typu convenience oraz większe dyskonty czy supermarkety wykazywały większą aktywność przy stosowaniu nowych narzędzi promocyjnych w porównaniu do sklepów tradycyjnych, mniejszych i niezrzeszonych z żadną siecią franczyzową. Potwierdzają to wyniki badań GUS (2014), według których udział podmiotów wdrażających nowe metody marketingowe zwiększał się wraz z rozbudową przedsiębiorstwa. Ten typ innowacji wdrażała pięciokrotnie większa liczba przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 250 osób niż przedsiębiorstw małych (10–49 osób).

Podsumowanie

W związku z postępującą globalizacją i nasilającą się konkurencją w handlu detalicznym żywnością szczególnego znaczenia nabierają nowe sposoby komunikacji marketingowej, które są ściśle powiązane z pozostałymi narzędziami marketingu. Przedsiębiorstwa handlowe oferujące produkty żywnościowe wdrażają przede wszystkim innowacyjne graficzne materiały reklamowe POS, m.in. nowe materiały półkowe, nowe urządzenia ekspozycyjne producenta, nowe plakaty produktów, danglery, displaye, kasetony, stojaki reklamowe, naklejki itp. Coraz częściej w celach komunikacyjnych wykorzystują komórkowe aplikacje mobilne i newslettery, dzięki którym gazetka promocyjna oraz lista zakupowa jest zawsze dostępna dla klienta. Takie systemy i ich promocja wspierają kampanie realizowane w social mediach i kanałach własnych oraz reklamy na witrynach internetowych. Ponadto aby odróżnić swoje produkty i usługi od konkurencyjnych, firmy stosują znaki towarowe, a do promowania oferty produktowej wykorzystują też strategie cenowe i znane osoby w reklamach masowych.

Aktywność innowacyjna sklepów oferujących produkty żywnościowe zależy od wielkości i typu sklepu. Sklepy typu convenience oraz dyskonty czy supermarkety wykazują większą aktywność przy stosowaniu nowych narzędzi promocyjnych w porównaniu do sklepów tradycyjnych, mniejszych i niezrzeszonych z żadną siecią franczyzową.

Literatura

- Babicz-Zielińska, E., Jeżewska-Zychowicz, M. (2015). Wpływ czynników środowiskowych na wybór i spożycie żywności. *Handel Wewnętrzny*, 2 (355), 5–18.
- Dobek-Ostrowska, B. (1999). *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.
- GUS (2014). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013*. Szczecin.
- Górska J., (2010). POS bez tajemnic. *Forum Mleczarskie Handel. Fachowy Magazyn Handlowców. Produkty Nabiałowe i Margaryna*, 1, 14–17.
- Górska-Warsewicz, H. (2013b). Zachowania konsumentów wobec marek w sytuacjach kryzysowych. *Problemy Zarządzania*, 11, 1 (40), t. 1, 143–156.
- Jeznach, M., Jeżewska-Zychowicz, M. (2012). Segmentacja i typologia konsumentów na rynku żywności (s. 116–127). W: M. Jeżewska-Zychowicz, M. Jeznach, M. Kosicka-Gębska (red.), *Akceptacja nowych produktów żywnościowych i jej uwarunkowania*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Jeznach, M. (red.). (2007). *Podstawy marketingu żywności*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Kotler, P. (2005). *Marketing*. Poznań: DWR.
- Kowalczyk, I. (2011). *Innowacyjna żywność w opinii konsumentów i producentów*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Krajewski, K., Tul-Krzyszczuk, A. (2014). Food Design – innowacyjna koncepcja kształtowania produktów i komunikacji na rynku żywności. *Marketing i Rynek*, 4, 399–405.
- Lewiński, P.H. (1999). *Retoryka reklamy*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Plackowska B. (2015). *Promocja w miejscu sprzedaży*. Pobrane z: <http://www.dlahandlu.pl/porady-specjalistow/promocja-w-miejscu-sprzedazy,130.html>.
- Poznańska, K. (2008). Działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw i jej umiędzynarodowienie. W: M. Trocki (red.), *Innowacyjne systemy, procesy i metody zarządzania międzynarodowego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Świątkowska, M., Berger, S. (2001). *Reklama żywności jako narzędzie kształtowania postaw konsumentów i rynku produktów spożywczych*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Świątkowska, M. (2012a). Nowe formy komunikacji na rynku żywności (s. 85–95). W: E. Jaska, A. Szczukutowicz (red.), *Media relations w sektorze rolno-spożywczym*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Świątkowska, M. (2012b). Opinie polskich konsumentów na temat wybranych działań promocyjnych w świetle badań syndykatowych. *Handel Wewnętrzny*, 3, 170–179.
- Tul-Krzyszczuk, A., Kosicka-Gębska, M. (2013). Innowacyjne aspekty handlu artykułami żywnościowymi (s. 206–221). W: U. Kłosiewicz-Górecka (red.), *Handel Wewnętrzny w Polsce. Rynek artykułów żywnościowych*. Warszawa: IBRKiK.
- Tul-Krzyszczuk, A., Krajewski, K. (2014). Innowacje w procesach dystrybucji i sprzedaży produktów żywnościowych. *Marketing i Rynek*, 6, 778–803.

NEW WAYS OF MARKETING COMMUNICATION IN FOOD RETAILING

Abstract

Nowadays important measure increasing the competitiveness of the store on the market include the use of multiple new solutions in the area of marketing and customer communication. The aim of this work was to characterize the deliberations and attempt to assess the application of innovative methods of marketing communication used in commercial enterprises on the market of food products. In the surveyed 45 retail outlets used new: shelf materials, equipment exhibition producer, danglery, price promotions, newsletters, posters or displays products. More and more traders for the first time implement a modern multimedia media, mobile applications and loyalty programs offering participants special promotions, loyalty cards or coupons.

Translated by Agnieszka Tul-Krzyszczuk

Keywords: marketing communication, promotion, new ways, innovations, food retailing

JEL Codes: L1, M31, L81, O31



Zygmunt Waśkowski*

WYKORZYSTANIE KONCEPCJI MARKETINGU DOŚWIADCZEŃ W TWORZENIU WARTOŚCI DODANEJ NA RYNKU IMPREZ MASOWYCH

STRESZCZENIE

Koncepcja marketingu doświadczeń wpisuje się w szeroki nurt poszukiwań nowych, konkurencyjnych metod działania przedsiębiorstw na rynku. Jej nadrzędnym założeniem jest kreowanie wartości dodanej dla nabywców przez włączanie ich w proces wytwarzania oraz oddziaływania na ich percepcję przede wszystkim na płaszczyźnie emocjonalnej. Naprzeciw tak pojmowanej koncepcji wychodzi presumpcja, a wykorzystanie jej założeń i zasad ułatwia opracowanie skutecznej strategii marketingowej bazującej na doświadczeniach i doznaniach klientów. Jednym z obszarów działań, które najlepiej nadają się do wdrażania marketingu doświadczeń, są masowe wydarzenia rozrywkowe, podczas których dochodzi do licznych, osadzonych w sferze emocji interakcji między usługodawcą a usługobiorcami, a także między samymi usługodawcami, czyniąc relacje jeszcze silniejszymi i trwałymi.

Słowa kluczowe: marketing doświadczeń, emocje, wartość, prosument

Wprowadzenie

Współcześni konsumenci, niezależnie od wieku, wykształcenia, poziomu za-
możności, wyznawanych wartości czy własnych przekonań zmieniają swoje zacho-
wania zakupowe i konsumpcyjne. Zakupy coraz częściej przestają być koniecz-
nością, obowiązkiem domowym, który należy wypełniać w mechaniczny sposób
przy minimalnym zaangażowaniu emocjonalnym. Konsumpcja z kolei, zwłaszcza

* Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, adres e-mail: z.waskowski@ue.poznan.pl.

produktów wybieralnych lub usług, przybiera postać ceremonii, jest celebrowana publicznie i odbywa się na pokaz.

Zasadniczym celem artykułu jest wskazanie uwarunkowań i możliwości kreowania wartości dodanej na rynku imprez masowych, jakie daje zastosowanie koncepcji marketingu doświadczeń. Realizacja tak sformułowanego celu była możliwa dzięki krytycznej analizie literatury przedmiotu oraz wykorzystaniu metody komparatywnej, pozwalającej na wyłonienie przedsięwzięć, w których zastosowanie tej koncepcji jest możliwe w bardzo szerokim zakresie.

1. Miejsce prosumpcji w koncepcji marketingu doświadczeń

Wraz z ewolucją poglądów i postaw rynkowych współczesnych nabywców zmienia się ich rola i miejsce w strategiach marketingowych przedsiębiorstw. Starając się zdobyć przychyłność konsumentów, przedsiębiorstwa próbują uwzględnić ich nowe, do tej pory słabo zdiagnozowane oczekiwania, tak aby najpełniej zaspokoić zgłaszane potrzeby lub czasem wręcz żądania. Jest to nie lada wyzwanie, gdyż przy obecnym poziomie konkurencji zaoferowanie nabywcom kolejnej wartości w postaci niższej ceny, lepszego produktu, szybszej realizacji zamówienia czy obsługi na jeszcze wyższym poziomie staje się już niemożliwe lub nieopłacalne ekonomicznie. Zdarza się, że składane przez przedsiębiorstwa w komunikatach promocyjnych obietnice pozostają bez pokrycia lub ich realizacja jest uzależniona od wielu warunków, które muszą spełnić nabywcy. Skutkuje to ich rozczarowaniem, zniechęceniem i irytacją. Z punktu widzenia coraz bardziej niecierpliwych nabywców bierne oczekiwanie zaspokojenia ich potrzeb na wymaganym poziomie nie jest właściwą postawą. Chcą oni dostawać to czego oczekują, szybciej, wygodniej i zgodnie ze zgłaszanymi preferencjami. Współcześni nabywcy z jednej strony wyrażają gotowość angażowania się w procesy wytwórcze (w przypadku dóbr materialnych) lub włączania w świadczone dla nich usługi, widząc w tym szansę na większą indywidualizację obsługi, a z drugiej strony są do tego zachęcani przez przedsiębiorstwa poszukujące nowych strategii działania na rynku (Kęsicka, 2014, s. 212). Zjawisko to jest określane mianem prosumpcji, w ramach której dochodzi do zacieśniania więzi pomiędzy przedsiębiorstwem a jego klientami, dogłębnego poznania wzajemnych możliwości i granic tolerancji, a tym samym lepszego zrozumienia zachowań w tworzących się relacjach. Jak twierdzi Jung (Jung, 1997), prosumpcja to zjawisko splatania się procesów konsumpcji i produkcji aż do zatarcia granic między nimi.

Koncepcja prosumpcji związana jest ze zmianą interakcji zachodzących między producentem a konsumentem. Aby przedsiębiorstwa mogły nadal zdobywać przychylność nabywców, muszą wdrożyć proces kastomizacji, polegający na produkcji bardzo spersonalizowanych produktów. Dotychczasowe relacje zachodzące na rynku, zakładające pasywną postawę konsumentów reprezentujących stronę popytową wobec producentów – kreatorów wartości reprezentujących podaż, zastępowane są koncepcją rynku traktowanego jako forum. W myśl tej koncepcji zrywa się z tradycyjnym oddzieleniem rynku jako miejsca wymiany od procesu tworzenia wartości (Rupik, 2010, s. 333–334). Obecnie wartość tworzy się w różnych miejscach, w ramach licznych interakcji przedsiębiorstwa z konsumentami, a rynek staje się forum zdobywania doświadczeń, doznań i współtworzenia więzi.

Dzięki wzajemnemu zaangażowaniu się stron wzrasta szansa na lepsze dopasowanie współtworzonych produktów do wymagań konsumentów, którzy biorąc udział w procesie wytwarzania, nie tylko wskazują, czego potrzebują, ale także – co jest nie mniej ważne dla przedsiębiorstwa – biorą na siebie częściową odpowiedzialność za wytworzony produkt lub wyświadczoną usługę.

Można wskazać wiele przyczyn rozwoju prosumpcji. Do najważniejszych należy zaliczyć:

- a) rosnące i coraz trudniejsze do zaspokojenia oczekiwania nabywców;
- b) wzrost czasu przeznaczonego na rozrywkę i przeżycia duchowe;
- c) ułatwiony dostęp do internetu, urządzeń mobilnych i innych środków komunikacji;
- d) wzrost świadomości nabywców w zakresie ograniczeń i możliwości technologicznych producentów;
- e) gotowość nabywców do współtworzenia dóbr będących przedmiotem wymiany,
- f) traktowanie przez przedsiębiorstwa relacji z nabywcami jako nowego źródła innowacji;
- g) wzrost kosztów produkcji i świadczenia usług na poziomie akceptowalnym przez nabywców;
- h) zmiany w modelu konsumpcji, a także postrzegania siebie w procesach produkcji i wymiany.

Według niektórych autorów rozwój prosumpcji wpierają również takie zjawiska, jak: możliwość wykonywania pracy zawodowej w domu, przeplatanie jej z konsumpcją, zmiana organizacji pracy, zmiana roli pracy zawodowej w życiu człowieka, rozwój edukacji (Bywalec, 2002, s. 146).

W praktyce prosumpcja może przybierać rozmałą postać, podobnie jak różne są zachowania i postawy prosumetów. W ogólnym ujęciu niezależnie od tego, jak dalece rozwinięta jest współpraca przedsiębiorstwa z nabywcami, można zauważyć, jak wykształca się nowy model życia współczesnych konsumentów, w którym odchodzi się od postawy „mieć” na rzecz postawy „być” (Toffler, 1997, s. 423). Nawet jeśli analizowany problem sprowadzi się wyłącznie do procesu zakupowego, to okazuje się, że (zaangażowani) nabywcy poszukują nie tylko prostego zaspokojenia swoich potrzeb, ale pragną przy tym doświadczać czegoś więcej, emocjonować się, przeżywać zarówno sam zakup, jak i interakcje, w jakie wchodzą z innymi osobami. Cechą współczesnego konsumenta jest kreowanie swojego wizerunku nie tylko przez stan posiadania, ale także przez sposób bycia i utrzymywanych relacji interpersonalnych, w tym także tych nawiązywanych w mediach społecznościowych. Z uwagi na rosnącą rolę kontaktów przez tego typu media niektórzy badacze sugerują, że prosumpcja będzie przekształcać się w tzw. produsage. Pod tym terminem rozumie proces przekształcania konsumentów – użytkowników mediów społecznościowych w nowych, aktywnych wytwórców wartości.

2. Marketing doświadczeń – założenia koncepcji i zastosowanie

W rozwijającej się współcześnie erze doświadczeń, w której od gospodarki czasu wolnego ewoluujemy do gospodarki przeżyć, dostarczanie emocji niezależnie od branży urasta do roli kluczowego czynnika sukcesu każdego przedsiębiorstwa, zwłaszcza na rynku B2C. Dzisiejsi konsumenci coraz rzadziej zadają sobie pytanie: co chciałbym mieć, czego jeszcze nie mam, a coraz częściej pytają: co chciałbym przeżyć, czego jeszcze nie doświadczyłem?

Dotychczas emocje stanowiły niedocenianą lub mało docenianą sferę oddziaływania przedsiębiorstw, w strategiach marketingowych koncentrowano się przede wszystkim na racjonalnych aspektach zachowań nabywców. Jednak, jak potwierdzają liczne badania, aż w 90–95% wpływ na decyzje konsumenckie ma podświadomość, którą kształtują stany emocjonalne (Zaltman, 2003, s. 9). Sama konsumpcja dóbr natomiast staje się drugorzędna (oczywista), rośnie waga doznań i osobistego rozwoju nabywców.

Koncepcja marketingu doświadczeń zakłada budowanie relacji między przedsiębiorstwem a jego klientami, opartych na emocjach wywoływanych przez ważne dla nich doświadczenia, nabywane w procesie współtworzenia i konsumpcji

(Skowronek, 2011). Podobnie jak w przypadku prosumpcji, powstanie gospodarki opartej na doświadczeniach było wynikiem zachodzących w niej zmian i trendów. Wśród tych najważniejszych można wymienić:

- a) postępujący konsumpcjonizm, skutkujący rosnącymi wymaganiami nabywców względem formy nabywanych produktów, miejsca ich oferowania, nabywania i konsumowania;
- b) coraz wyższy, ale także wyrównujący się poziom jakości oferowanych produktów i usług (komodytacja), skutkujący tym, że konsumenci w procesie zakupowym nie potrafią zauważyć istotnych między tymi produktami różnic. Przedsiębiorstwa z kolei tracą możliwości budowania przewagi konkurencyjnej, bazując wyłącznie na technologii, asortymencie czy wizerunku;
- c) wzrost oczekiwań nabywców poszukujących nowych wartości w sferze duchowej lub emocjonalnej, do tej pory nieeksplorowanej lub niedostatecznie penetrowanej przez przedsiębiorstwa;
- d) upowszechnienie się praktyk dwukierunkowej komunikacji marketingowej, pozwalającej nabywcom bezpośrednio wyrażać swoje oczekiwania i pragnienia, a przedsiębiorstwom indywidualizować komunikaty;
- e) postępująca potrzeba szybkiego komunikowania się, zwłaszcza za pomocą mediów społecznościowych, dzielenia się informacjami, w skrajnych przypadkach przybierająca postać konsumenckiego ekshibicjonizmu.

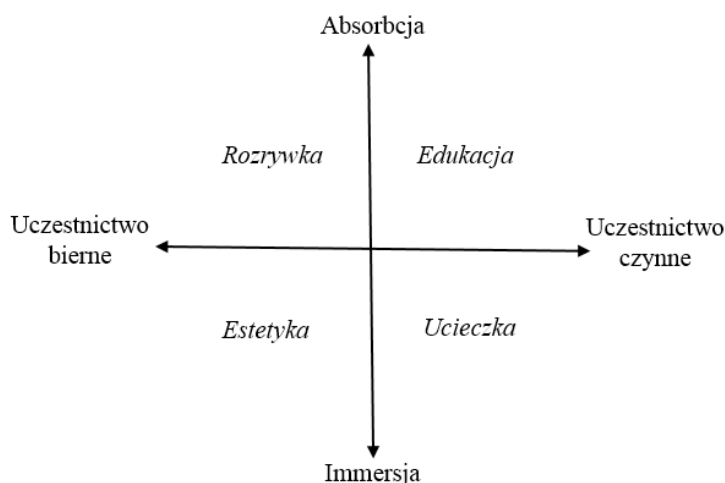
Bardziej pogłębiona analiza problematyki budowania relacji na płaszczyźnie emocji prowadzi do wniosku, że możliwości i zakres zastosowania koncepcji marketingu doświadczeń nie są jednorodne, a jej efektywne zastosowanie zależy od wielu czynników (Drapińska, 2014, s. 57). Do najważniejszych z nich należą:

1. Branża, w której działa przedsiębiorstwo. W przypadku produktów inwestycyjnych możliwości budowania relacji z klientami na bazie doznań emocjonalnych są znacznie mniejsze niż przykład tzw. przemysłu wolnego czasu;
2. Produkt, który jest przedmiotem wymiany rynkowej i związany z tym proces zakupowy. Biorąc pod uwagę postać produktu, zdecydowanie bardziej na zastosowanie koncepcji marketingu doznań nadają się usługi, które wymagają znaczącego zaangażowania pracownika (usługodawcy) i klienta (usługobiorcy). Wśród produktów materialnych z kolei można wskazać te, których zakup wymaga większego zaangażowania ze strony nabywców i wiąże się z większym ryzykiem podejmowanej decyzji zakupowej;

3. Nie bez znaczenia jest typ nabywców, do których przedsiębiorstwo stara się dotrzeć. Uwzględniając różne kryteria podziału, można zauważyć, że większą podatnością na budowanie doświadczeń i poszukiwaniem emocjonalnych doznań cechują się ludzie młodszy, szczególnie reprezentujący pokolenie Y lub Z, ekstrawertycy ciekawi nowych wyzwań lub też osoby bardziej zamożne, których wymagania są relatywnie wyższe od nabywców mniej zamożnych;
4. Ważną determinantą skuteczności stosowania koncepcji marketingu doświadczeń jest jej umiejętna implementacja do strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Tylko systemowe i długofalowe rozwiązania, w których sfera emocji będzie wiodącą płaszczyzną budowania i umacniania relacji między nabywcami a przedsiębiorstwem (lub marką) mogą przynieść oczekiwane rezultaty.

W literaturze można też spotkać się z różnymi podziałami doświadczeń nabywców. Ciekawą propozycję przedstawili Pine i Gilmore, którzy uwzględniając poziom absorpcji lub immersji oraz aktywną lub pasywną postawę, wyróżnili cztery typy doświadczeń (rysunek 1).

Rysunek 1. Typy doświadczeń



Źródło: Dziewianowska, 2013.

Skuteczność marketingu doświadczeń rośnie, gdy nabywcy osiągają wysoki poziom immersji, a także gdy muszą wykazać się aktywną postawą, np. związaną z wcześniej opisywaną prosumpcją. Przy niższym zaangażowaniu oraz biernej postawie siła oraz czas oddziaływania doznań są zdecydowanie mniejsze.

3. Wykorzystanie marketingu doświadczeń podczas imprez masowych

Zmiana zachowań rynkowych nabywców, ciągłe poszukiwanie przez nich czegoś nowego, bardziej angażującego, absorbującego uwagę, wywołującego emocje, a ponadto postęp technologiczny, dostępność i możliwości tzw. nowych mediów sprawiają, że marketing doświadczeń jest zauważany i stosowany przez przedsiębiorstwa niezależnie od branży i rodzaju oferowanych przez nie produktów (Hoyle, 2002, s. 171–174). Jednak jak wynika z dotychczasowych rozważań, największe szanse na powodzenie w stosowaniu wyżej wymienionej koncepcji mają przedsiębiorstwa, w których zarówno odbiorcy, jak i dostawcy są bezpośrednio zaangażowani w procesy tworzenia i wymiany, a konsumpcja produktu odbywa się publicznie i wywołuje silne doznania emocjonalne (Mallen, Adams, 2013, s. 3–6). Takie warunki stwarza lokujący się w szerzej definiowanym przemyśle wolnego czasu (*leisure time industry*) rynek wydarzeń masowych o charakterze rozrywkowym.

Polskie prawo dość ogólnie definiuje imprezy masowe, pod pojęciem tym kryją się imprezy rozrywkowo-artystyczne lub sportowe, w których bierze udział określona liczba osób¹. Do imprez masowych nie zalicza się zgromadzeń religijnych, wieców, manifestacji itp. Impreza masowa artystyczno-rozrywkowa definiowana jest przez ustawodawcę jako wydarzenie o charakterze artystycznym, rozrywkowym lub zorganizowane publiczne oglądanie przekazu telewizyjnego na ekranach lub urządzeniach umożliwiających uzyskanie obrazu o przekątnej przekraczającej 3 metry. Z kolei masowa impreza sportowa to wydarzenie mające na celu współzawodnictwo sportowe lub popularyzowanie kultury fizycznej. W obu przypadkach o zaklasyfikowaniu wydarzenia do kategorii „impreza masowa” decyduje liczba jej uczestników. W przypadku obu typów imprez mamy do czynienia ze świadczeniem usług (widowisk artystycznych, wydarzeń sportowych) przez organizatora na rzecz zainteresowanych usługobiorców, którzy korzystają z nich, uczestnicząc w wydarzeniu bezpośrednio lub pośrednio, oglądając je w telewizji lub śledząc relacje w radio

¹ W przypadku imprez organizowanych na stadionie lub w terenie otwartym – minimum 1000 osób, a w przypadku imprez organizowanych w pomieszczeniu zamkniętym – minimum 300 osób.

czy internecie. W kontekście prowadzonych rozważań nad celowością stosowania koncepcji marketingu doświadczeń na rynku wydarzeń masowych warto wskazać kilka istotnych, specyficznych uwarunkowań, w których te wydarzenia się odbywają:

1. Każde organizowane wydarzenie rozrywkowe lub sportowe, z uwagi na swój niematerialny charakter, jest niepowtarzalne. Szczególnie w przypadku imprez sportowych ostateczny wynik rywalizacji jest nie do przewidzenia, trudno też przewidzieć, jak będzie ona przebiegała i jakich emocji widzowie mogą się spodziewać. W przypadku wydarzeń artystycznych, np. koncertów, nieprzewidywalność wiąże się ze sposobem wykonania danego utworu muzycznego przez artystę lub doбором repertuaru, jaki zamierza wykonać;
2. Uczestnicy imprez masowych podlegają oddziaływaniu różnorodnych bodźców, które kształtują postrzeganie i odbiór trwającego wydarzenia. Mogą to być sygnały dźwiękowe, iluminacje świetlne, choreografia przedstawienia, oglądanie konfrontacji sportowców z przeciwnych drużyn itp. Nie bez znaczenia jest tu symbolika i wspólna celebracja, podczas której odbiorcy wydarzeń nie tylko absorbują kierowane do ich bodźce – jak to ma miejsce w przypadku typowych działań marketingowych – ale także reagują na nie, wysyłając komunikaty w kierunku przeciwnym. Wielopłaszczyznowe, równoległe oddziaływanie podczas wydarzeń masowych sprawia, że odczuwane przez nabywców doznania są bardzo głębokie i na długo zapadają w ich pamięć;
3. Większość nawiązywanych relacji między usługodawcami a usługobiorcami na rynku wydarzeń masowych kształtuje się na płaszczyźnie emocjonalnej. Najczęściej pojawiają się emocje pozytywne, a ich przejawem może być radość, zabawa, zachwyt, zauroczenie. Czasem pojawiają się emocje negatywne, dotyczy to zwłaszcza konsumpcji wydarzeń sportowych, gdy drużyna, której widzowie kibicują, przegrywa rywalizację z przeciwnikiem. W niektórych przypadkach zaangażowanie odbiorców usługi rozrywkowej może odbywać się nie tylko na płaszczyźnie emocjonalnej, ale także w sferze duchowej. Z taką sytuacją mamy do czynienia, gdy rozrywkę zapewnia artysta (sportowiec) będący idolem publiczności, dla której spotkanie z nim jest niezwykle głębokim przeżyciem i zaspokaja potrzebę obcowania z kimś wyjątkowym, z kim odbiorca się identyfikuje i kogo naśladuje;
4. Konsumpcja widowisk artystycznych i sportowych odbywa się publicznie. Fakt ten ma niezwykle ważne znaczenie w kontekście marketingu

doznań, gdyż odbiorcy są poddawani nie tylko oddziaływaniu bodźców, których źródłem jest usługodawca, ale także sami takie bodźce emitują w kierunku przeciwnym oraz w kierunku innych, przebywających w tym samym miejscu odbiorców. W ten sposób wytwarza się często niezwykła atmosfera, której współtwórcami są widzowie. Bez żywo, często w sposób niekontrolowany, reagującej publiczności widowisko nie byłoby tak atrakcyjne, gdyż widzowie są jego integralną częścią. W psychologii społecznej zjawisko to określa się mianem deindywidualacji i jest rozumiane jako utrata zwykłej kontroli nad swoim zachowaniem, prowadząca do większej impulsywności i bardzo głębokich doznań. Bez udziału publiczności, sposobu jej reagowania, angażowania się w kreację spektaklu nie byłoby też możliwe osiągnięcie tak wysokiego poziomu immersji i stanu flow, w który wprawiają się zarówno widzowie, jak i artyści czy sportowcy. Zarówno z immersją jak i z flow związane są bardzo silne doznania emocjonalne, które leżą u podłoża koncepcji marketingu doświadczeń.

Imprezy masowe mogą być traktowane jako płaszczyzna komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem. Wykorzystując założenia i dorobek jednego z nurtów psychologii, jakim jest tzw. psychologia tłumu, a także stojąc na stanowisku, że żyjemy w gospodarce przeżyć, możliwe jest opracowanie takiej strategii marketingowej, w której relacje między przedsiębiorstwem a jego klientami mają niezwykle silne podłoże emocjonalne, dzięki czemu są trwalsze i odporne na działania konkurencji. Postępuje tak wiele podmiotów, nie tylko tych działających komercyjnie, ale również instytucje publiczne, organizacje non profit czy władze samorządowe. Komunikują się one i kreują swoje wizerunki za pośrednictwem sztuki, muzyki lub sportu. Pewne trudności sprawia fakt, że – szczególnie w przypadku uczestnictwa w imprezach masowych – niektórzy nabywcy w niewielkim stopniu mają świadomość swoich potrzeb, motywów konsumenckich, postaw i zachowań (Maison, 2004, s. 39).

Można wyróżnić dwa podejścia do budowania relacji bazujących na doznaniach i emocjach związanych z konsumpcją rozrywkowych imprez masowych. Pierwsze z nich zakłada, że impreza jest organizowana przez zainteresowany nawiązywaniem i utrwalaniem relacji podmiot, który odpowiada za jej przebieg, miejsce, czas, warunki udziału itp. Przykładem takiego rozwiązania mogą być masowe imprezy muzyczne z udziałem gwiazd muzyki rozrywkowej, organizowane przez władze miasta z okazji nocy sylwestrowej. Taką samą strategię obrała firma Red Bull, która od lat organizuje pokazy akrobacji sportowych, odbywające się w różnych krajach. Następuje tu bezpośrednie, poparte dużymi emocjami kojarzenie wydarzenia z jej

organizatorem. Kolejnym, znacznie częściej spotykanym rozwiązaniem, jest angażowanie się zainteresowanego podmiotu w imprezę masową na zasadzie sponsoringu lub partnerstwa. Wówczas marka sponsora pojawia się w tle całego wydarzenia (kontekstowo), a jej właściciel oczekuje, że nastąpi transfer wizerunku artysty, sportowca na markę, a także, że emocje i doznania towarzyszące publicznej konsumpcji wydarzenia będą później towarzyszyły nabywcom w ich procesie podejmowania decyzji zakupowych. Przykładem takiej strategii komunikacji marketingowej jest np. sponsorowanie tras koncertowych zespołów muzycznych, *product placement* stosowany podczas festiwalu lub festynów czy forma promocji *naming rights* spotykana na rynku sportu. Zwykle podmiot, który decyduje się na organizację lub wsparcie imprez masowych, zamierza realizować cele wizerunkowe, sprzedażowe lub związane z budowaniem lojalności nabywców. Każde z powyżej opisanych rozwiązań pozwala na osiągnięcie tych zamierzeń, lecz musi być wsparte paletą innych, komplementarnych działań. Należy pamiętać, że koncepcja marketingu doświadczeń nie zastępuje do tej pory wypracowanych i stosowanych strategii marketingowych, a jedynie pozwala na ich modyfikację i uzupełnienie, przez co przyczynia się do ich wyższej efektywności (Palmer, 2010, s. 197).

Podsumowanie

Współcześnie wiele przedsiębiorstw, zarówno w zakresie komunikacji rynkowej, jak i kształtowania oferty produktowo-usługowej, sięga po koncepcję marketingu doświadczeń, upatrując w niej szansy na przyciągnięcie uwagi nabywców przez zaangażowanie ich umysłów i zapraszanie do współtworzenia. W ten sposób próbuje się wytworzyć i dostarczyć konsumentom dodatkową wartość w postaci przeżywania, ekscytacji, wrażeń i wyzwalania emocji, które pojawiają się w ich procesach zakupowych.

Wykorzystując marketing doświadczeń, należy pamiętać o jego ograniczeniach i zróżnicowanych możliwościach zastosowania, gdyż nie w każdej sytuacji będzie on trafnym rozwiązaniem problemów rynkowych przedsiębiorstwa. Decydując się na jego zastosowanie, warto szukać konkretnych działań i inicjatyw, które wyzwalają warunki sprzyjające osiągnięciu wyznaczonych celów przedsiębiorstwa, a do warunków tych zalicza się przede wszystkim: współdziałanie przedsiębiorstwa z nabywcami, wzajemne oddziaływanie nabywców na siebie samych, atmosfera nieprzewidywalności i zaskoczenia, publiczna konsumpcja, aranżowanie relacji w obszarze

emocji, a także, jeśli to możliwe, także w sferze duchowej, czyli tam, gdzie dokonują się najsilniejsze przeżycia i doznania będące podstawą koncepcji marketingu doświadczeń.

Literatura

- Bywalec, C., Rudnicki, L. (2002). *Konsumpcja*. Warszawa: PWE.
- Drapińska, A. (2014). Marketing doświadczeń w przedsiębiorstwach usługowych. *Marketing i Rynek*, 8.
- Dziewianowska, K. (2013). Nowe oblicze marketingu – koncepcja marketingu doświadczeń. *Marketing i Rynek*, 1.
- Mallen, Ch., Adams, L.J. (red.). (2013). *Event Management in Sport, Recreation and Tourism*. New York: Butterworth Heinemann.
- Hoyle, L.H. (2002). *Event Marketing*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Jung, B. (1997). Kapitalizm postmodernistyczny. *Ekonomista*, 5–6.
- Kęsicka, A. (2014). *Kondycja polskiego prosumenta*. W: P. Siuda, T. Żaglewski (red.), *Prosumpcja: pomiędzy podejściem apokaliptycznym a emancypującym*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Naukowe Katedra.
- Maison, D. (2004). *Utajnione postawy konsumenckie*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Palmer, A. (2010). Customer Experience Management. A Critical Review of an Emerging Idea. *Journal of Service Marketing*, 24 (3).
- Rupik, K. (2010). Prosument w procesie planowania marketingowego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 608, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 15*.
- Skowronek, I. (2011). Marketing doświadczeń jako wyznacznik wizerunku i wartości przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 685, Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia, nr 46*.
- Toffler, A. (1997). *Trzecia fala*. Warszawa: PIW.
- Zaltman, G. (2003). *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*. Boston: Harvard Business School Press.

THE USAGE OF THE EXPERIENTIAL MARKETING CONCEPT IN CREATING A VALUE ADDED IN THE MASS EVENTS MARKET

Abstract

The concept of experiential marketing is one of the widely understood methods of searching for new, competitive ways in which a company could operate on the market. This marketing's main assumption is to create a value added for buyers through engaging them in the process of production and influencing their perception mostly on emotional level. Opposite to this is presumption – using its assumptions and rules makes it easier to develop a successful marketing strategy based on experiences and feelings. One of the possible areas of action which are the best for implementing experiential marketing is the sector of mass entertainment events – during such events many emotion-based interactions between the service provider and the customer come to exist, or even between different service providers, which makes these relationships even stronger and more durable.

Translated by Zygmunt Waśkowski

Keywords: experiential marketing, emotions, value, prosumment

JEL Codes: M10, D12



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-34

Agnieszka Widawska-Stanisław*

ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z NABYWCAMI USŁUG SPORTOWO-REKREACYJNYCH Z WYKORZYSTANIEM ELEMENTÓW GIER I GRYWALIZACJI

STRESZCZENIE

Celem artykułu było przedstawienie koncepcji grywalizacji oraz możliwości jej zastosowania w zarządzaniu relacjami z nabywcami usług przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych. Biorąc pod uwagę aktualne wyniki badań dotyczące form spędzania wolnego czasu, prozdrowotnego stylu życia, mody na aktywność fizyczną, poszukiwania różnych sposobów zaspokojenia tych potrzeb, warto dostrzec potencjał, jaki drzemie w grywalizacji. Koncepcja, która została uznana za jedno z największych odkryć marketingu i coraz powszechniej wykorzystywana jest w celu budowania relacji z klientami, z powodzeniem może być stosowana w usługach sportowo-rekreacyjnych. W pracy przedstawiono przykład zastosowania grywalizacji w działalności klubu fitness dla kobiet.

Słowa kluczowe: marketing usług, grywalizacja, nabywca, relacje z nabywcami

Wprowadzenie

Wiele klasycznych narzędzi stosowanych w celu zarządzania relacjami jest już nieaktualnych albo mało atrakcyjnych dla klientów (np. karty stałego klienta, programy lojalnościowe). Grywalizacja, która wprowadza do działalności marketingowej elementy gier, może okazać się nowym i bardzo skutecznym sposobem na stworzenie dużej grupy lojalnych nabywców, którzy nie tylko będą prowadzić między sobą

* Politechnika Częstochowska, adres e-mail: awidawskastanislaw@gmail.com.

typowo sportową rywalizację, bawić się i poznawać nowych ludzi, ale również staną się członkami aktywnej fizycznie społeczności.

Branża sportowo-rekreacyjna w Polsce jest rynkiem bardzo rozdrobnionym, jednak już dzisiaj można dostrzec ogromny potencjał tej branży i zmiany, jakie nastąpiły w ostatnim dwudziestoleciu. Według danych GUS „prawie połowa Polaków (45,9%) w 2012 roku podejmowała zajęcia sportowo-rekreacyjne. Wyniki pokazują, że w stosunku do roku 2008 odsetek osób aktywnych wzrósł o 8,4%. Największy skok odnotowano wśród osób najmłodszych, tzn. wśród 5–9-latków. Tam odsetek podejmujących zajęcia sportowo-rekreacyjne zwiększył się o 15,3% (z 54,1% w 2008 roku do 69,4% w 2012 roku). We wszystkich grupach wiekowych odnotowano wzrost uczestnictwa w zajęciach sportowo-rekreacyjnych między 2008 a 2012 rokiem, co świadczy o wzroście aktywności sportowej w coraz młodszych rocznikach Polaków” (GUS, 2013). Przy tym, jak wynika z badań CBOS przeprowadzonych w 2013 roku, „gimnastyka, fitness, aerobik (13%) jest domeną kobiet, a także osób młodych, żyjących w największych miastach, z wyższym wykształceniem” (CBOS, 2013). Poza tym „Polacy najczęściej uprawiają sport dla zdrowia (70%) i dla przyjemności (61%). Blisko co drugi podejmujący aktywność fizyczną deklaruje, że ćwiczy dla lepszego samopoczucia, żeby odreagować stres, być w dobrej formie (47%)” (CBOS, 2013). Aktywność fizyczna uprawiana dla przyjemności w kontekście grywalizacji to fun, friends i feedback (są to 3 filary gwarantujące silne i długotrwałe zaangażowanie uczestników), dlatego też marketerzy powinni znać mechanizmy działania grywalizacji i częściej ją stosować.

We współczesnym świecie sport i rekreacja są wyznacznikami zdrowego, aktywnego i nowoczesnego trybu życia. Do najważniejszych trendów, które determinują funkcjonowanie przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych, należą (Lubowiecki-Vikuk, Paczyńska-Jędrycka, 2010, s. 5–6):

- czynniki demograficzne, np. spadek liczby urodzin, starzenie się społeczeństwa, procesy migracyjne oraz wzrastająca liczba niewielkich gospodarstw domowych (np. singli),
- czynniki społeczno-ekonomiczne,
- styl i jakość życia,
- świadomość i edukacja,
- rozwój technologiczny, innowacyjność w wielu dziedzinach,
- globalizacja, w tym zjawisko konsumpcjonizmu.

Celem publikacji jest charakterystyka koncepcji grywalizacji oraz możliwości jej zastosowania w zarządzaniu relacjami z nabywcami usług przedsiębiorstw spor-

towo-rekreacyjnych. W artykule wykorzystano przykład zastosowania grywalizacji w działalności sieci klubów fitness, przedstawiono wyniki obserwacji działalności jednego z klubów tej sieci oraz wnioski z badania przeprowadzonego metodą wywiadu bezpośredniego z menedżerem klubu. Na potrzeby niniejszego opracowania założono, że przy wielu czynnikach osłabiających frekwencję i zaangażowanie uczestnika zajęć, to właśnie działania grywalizujące pozwolą w dobrej atmosferze tworzyć, wzbogacać i podtrzymywać relacje z nabywcami, efektywniej nimi zarządzać.

1. Grywalizacja – istota koncepcji i stosowane narzędzia

Grywalizacją (inaczej gryfikacją albo gaminifikacją) nazywa się „wykorzystywanie mechaniki gier do zmian zachowań na innych polach” (Jankowski, 2012, s. 20). Kolejna definicja mówi, że „grywalizacja bywa definiowana jako proces wzbogacenia usługi widocznym i jawnym elementem (motywacyjnym), za pomocą którego wywołuje się zmiany w celu wywołania doświadczenia grania i dalszych konsekwencji behawioralnych” (Woźniak, 2015, s. 12). Bardzo trafne jest spostrzeżenie, że grywalizacja, według dość powszechnie akceptowanej naukowej definicji, to „użycie konstrukcyjnych elementów gry w pozagrowych kontekstach” (Balcerak, 2015, s. 38).

Błędem jest ograniczanie stosowania grywalizacji jedynie do gier reklamowych znanych z portali społecznościowych czy do coraz powszechniej stosowanych gier miejskich. Gry w marketingu można stosować w wielu obszarach i na różne sposoby. „Na podstawie analizy udanych projektów opartych na gryfikacji określono 3 filary, które są gwarancją sukcesu, czyli silnego i długotrwałego zaangażowania uczestników (Starzyński, 2012):

- *fun* – rozumiemy w tym wypadku jako zadowolenie, niekoniecznie musi ono wiązać się z czymś śmiesznym. W najprostszym ujęciu to chwilowa rozrywka dostarczająca uczucia przyjemności;
- *friends* – możliwość zabawy w ramach wspólnoty, zapraszania do niej znajomych, poznawania nowych osób, kooperacji lub rywalizacji. Zaspokojenie ludzkiej potrzeby nawiązywania i podtrzymywania więzi z innymi ludźmi oraz poczucia przynależności to klucz do sukcesu *social games*, ale też projektów opartych na crowdsourcingu;
- *feedback* – otrzymywanie przez uczestników szybkiej informacji zwrotnej na temat swoich działań”.

Fabula gry powinna być jednak obudowana specjalnymi narzędziami wspierającymi rywalizację, zabawę, komunikację i wzajemne interakcje pomiędzy graczami. Tkaczyk wśród podstawowych elementów wpływających na motywację użytkowników oraz składających się na strukturę gry wymienia m.in. (Jaskowska, 2012):

- nagrody w postaci punktów,
- informację zwrotną,
- statusy i poziomy,
- osiągnięcia i wyzwania,
- tabelę wyników,
- wirtualne dobra i miejsca, dzięki którym użytkownik będzie mógł wyrazić siebie i nawiązywać relacje z innymi graczami. Tu również wymienić można wirtualne prezenty lub inne mechanizmy wspierające altruizm i pomaganie innym.

Istnieje obecnie kilka obszarów, w których można podejmować próby zastosowania grywalizacji. Są to m.in: sprzedaż, edukacja i szkolenia, promocja marki, promocja produktu, rekrutacja, administracja i zarządzanie.

2. Grywalizacja aktywności sportowo-rekreacyjnej

W przypadku aktywności fizycznej coraz powszechniejsze jest zastosowanie gier i grywalizacji w aplikacjach mobilnych czy systemach komputerowych oferujących usługę *cybertraining*¹. Wśród popularnych aplikacji i gier znajdziemy takie, jak Nike Plus (rozbudowany krokomierz ze stoperem oferuje biegającemu szereg wyzwań, dzięki którym może on rywalizować sam ze sobą i z innymi biegaczami), RunKeeper (możliwość notowania osiągnięć, udział w programach treningowych) czy Wokamon (gra, w której użytkownik opiekuje się cyberzwierzątkiem, a jego żywot zależy od podejmowanej przez użytkownika aktywności fizycznej). Powyższe przykłady to aplikacje znanych, często globalnych marek, których produkty i usługi z powodzeniem wykorzystywane są przez osoby aktywne fizycznie na całym świecie. Warto jednak zastanowić się, jak elementy gier i grywalizacji można wykorzystać na poziomie organizacji i świadczonych przez nią usług sportowo-rekreacyjnych. Polski rynek usług sportowo-rekreacyjnych, jak wcześniej wspomnia-

¹ *Cybertraining* to usługa oferowana w obiektach sportowo-rekreacyjnych, polegająca na ćwiczeniach z wirtualnym trenerem, którego postać wyświetlana jest na dużym ekranie w sali ćwiczeń. Pobrane z: <https://www.mcfit.com/pl/cybertraining.html> (dostęp 25.11.2015).

no, jest rynkiem bardzo rozdrobnionym, jednak już dzisiaj można dostrzec ogromny potencjał tej branży i zmiany, które nastąpiły w ostatnich latach. Światowi giganci i znane marki z ich przykładami grywalizacji mogą inspirować i pozwolić niewielkim przedsiębiorcom wdrażać elementy grywalizacji w swojej strategii budowania zaangażowania klientów. Z pewnością jednym z pomysłów może okazać się wykorzystanie istniejących już aplikacji wśród nabywców usług sportowo-rekreacyjnych, zachęcenie do ich używania, notowania osiągnięć i nagradzania. A wszystko to z wykorzystaniem ogólnodostępnych mediów społecznościowych. Warto dodać, że portale społecznościowe dostarczają dziś przedsiębiorcom wielu narzędzi komunikacji z potencjalnymi i aktualnymi klientami. Istniejące już aplikacje stają się niewątpliwie inspiracją do tworzenia autorskich programów. Jednym z przykładów zastosowania elementów gier w usługowej działalności sportowo-rekreacyjnej jest działalność sieci klubów fitness dla kobiet Mrs. Sporty.

3. Klub sportowo-rekreacyjny dla kobiet

Historia sieci Mrs. Sporty rozpoczęła się w 2003 roku w Niemczech. To tam powstał pierwszy klub fitness dla kobiet. W 2011 roku polskie media donosiły, że „firma franczyzowa Mrs. Sporty, należąca do globalnej grupy New Evolution Ventures, której założycielem jest Mark Mastrov, a inwestorami m.in. Madonna i Jackie Chan, otwiera w Polsce pierwsze kluby sportowe dla kobiet” (Sieć Mrs. Sporty w Polsce, 2015). Dzisiaj Mrs. Sporty to ponad 550 klubów w 7 krajach (w większości działają na zasadzie umów franczyzowych). Tworzą i współtworzą markę została znana niemiecka tenisistka Steffi Graf. W Polsce sieć jest obecna od 2011 roku, pierwszym klubem Mrs. Sporty był klub w Częstochowie, a jego właścicielką jest Magdalena Ociepa-Grey. Warto dodać, że koncepcja klubu wielokrotnie otrzymała tytuł najlepszego systemu franczyzowego Franchise Award w Niemczech. „Kluby Mrs. Sporty otwierane są w sąsiedztwie osiedli mieszkaniowych oraz w łatwo dostępnych lokalizacjach, aby każda kobieta mogła jak najłatwiej wkomponować codzienny trening w swój plan zajęć. Prosta i skuteczna koncepcja oraz ugruntowana renoma marki przynosiły dotąd sieci silną pozycję rynkową, co potwierdziły wyniki osiągnięte w 2010 roku (całkowity obrót firmy franczyzowej: 41 600 000 euro)” (Sieć Mrs. Sporty w Polsce, 2015).

Koncepcja klubów polega na zaoferowaniu kompleksowej usługi, w której skład wchodzi trening obwodowy, program żywienia, indywidualna opieka trenera. Trzydziestominutowy trening obwodowy opracował Instytut Prewencji i Opieki Rekonwalescencyjnej z Kolonii. Angażuje on wszystkie najważniejsze grupy mięśniowe, poprawiając wytrzymałość i koordynację (fotografia 1).

Fotografia 1. Koncepcja treningu w klubach Mrs. Sporty



Źródło: www.mrssporty.pl/ (dostęp 21.11.2015).

Ćwiczenia wykonywane są na hydraulicznych przyrządach treningowych, pomiędzy maszynami znajdują się stacje pośrednie, na których wykonuje się ćwiczenia na stepie, platformie równoważnej, z piłką fitness, taśmami lub flexi². Ćwiczenia na stacjach służą aktywnemu odpoczynkowi. Każda stacja to ćwiczenia, które trwają 40 sekund. Po tym następuje zmiana stacji. Cały trening trwa ok. 30 minut i jego zaletą jest również to, że w klubie nie istnieje godzinowy grafik ćwiczeń. Każda kobieta może przyjść, przebrać się w wygodny strój sportowy i zacząć ćwiczyć w dowolnej chwili, zaczynając od dowolnie wybranej maszyny. Warunkiem odbytego

² Flexi to 150-centymetrowy drążek zakończony dwoma ciężarkami z kauczkowym uchwytem pośrodku. Osoba ćwicząca, wprowadzając go w drganie, zmusza swój organizm do pokonywania powstającej w wyniku wibracji siły odśrodkowej. Podczas ćwiczeń pracują: mięśnie głębokie obręczy barkowej, głębokie i powierzchniowe prostowniki grzbietu, proste i skośne mięśnie brzucha, mięśnie dna miednicy. Pobrane z: <http://www.magra-fitness.pl/news/87/63/FLEXI-BAR/d,fitness> (dostęp 20.11.2015).

treningu jest wykonanie ćwiczeń na trzech obwodach. W trakcie ćwiczeń klientki są pod stałą opieką instruktorek (80% personelu sieci Mrs. Sporty to kobiety). Ponadto ćwiczące panie motywowane są do regularnych ćwiczeń przez cykliczne pomiary masy ciała, ciśnienia krwi, obwodów poszczególnych części ciała. Menedżerowie klubów sieci Mrs. Sporty w wielu obszarach posiadają swobodę w podejmowaniu działań aktywizujących klientki. Organizują eventy, spotkania, akcje promocyjne.

4. Grywalizacja w zarządzaniu relacjami z nabywcami usług sportowo-rekreacyjnych klubu dla kobiet

„Na podstawie obserwacji działalności przedsiębiorstw świadczących usługi sportowo-rekreacyjne, można wyróżnić działania grywalizujące oparte na trzech obszarach: obecności na zajęciach sportowo-rekreacyjnych, aktywności na zajęciach, osiągnięć i rezultatów.

W ramach tych filarów mogą zostać opracowane działania angażujące i nagradzające nabywców usług. Mogą to być m.in. (Widawska-Stanis, 2015):

- nagrody za przyprowadzenie kogoś do klubu sportowo-rekreacyjnego,
- nagrody za organizację imprezy w klubie, np. spotkania w większym gronie i wspólne uprawianie aktywności fizycznej,
- wytworzeniu nawyku, zwyczaju, rytuału u klienta przez premie za codzienne przyjsie do obiektu świadczącego usługi sportowo-rekreacyjne,
- cotygodniowe spotkania i ocena efektów ćwiczeń (ze wzajemnym mierzeniem bicepsów lub talii) w różnych grupach klientów, np. w grupach ćwiczących młodych matek, w grupie mężczyzn uczęszczających na siłownię czy w grupie chcących zrzucić nadmierne kilogramy,
- organizacja wyjazdów, pikników, spotkań z dietetykami, prezentacji programów ćwiczeń czy konkursów,
- upublicznianie rankingów najbardziej zaangażowanych uczestników zabawy, np. na tablicy w recepcji klubu”.

W sieci klubów Mrs. Sporty powyższe działania realizowane są w następujący sposób:

- każda klubowiczka po przyprowadzeniu do klubu nowej osoby otrzymuje miesiąc darmowych treningów, warunkiem jest podpisanie przez nową osobę umowy członkowskiej na przynajmniej 6 miesięcy;

- poza zajęciami treningowymi organizowane są dodatkowe spotkania, których inicjatorami mogą być klubowiczki, np. aktywne wieczory panieńskie, spotkania koleżeńskie z treningiem w tle, nie przewidziano jednak za taką aktywność dodatkowych nagród;
- trenerki tworzą odpowiednią atmosferę i przekazują informacje o trybie życia, diecie i ćwiczeniach tak, aby zmotywować klientki do odwiedzania klubu przynajmniej 3 razy w tygodniu (jeden z motywatorów pokazano na fotografii 2);
- ocena efektów ćwiczeń odbywa się cyklicznie co 5–6 tygodni, dodatkowo każda kobieta, która zrzuciła dodatkowe kilogramy, bierze udział w konkursie na Klubowiczkę Miesiąca; wyniki konkursu publikowane są na stronie internetowej klubu oraz w mediach społecznościowych, w tym przypadku na fan page’u klubu na Facebooku;
- organizowane są cyklicznie spotkania z dietetykami (tzw. wieczorki żywieniowe), zajęcia poza klubem, np. trening Nordic Walking prowadzony przez trenerki klubu lub dodatkowe zajęcia tzw. Power Trening, Zumba, Power Circle;
- wyniki dotyczące efektów treningów oraz realizacji założonych przez klubowiczki celów treningowych upubliczniane są na tablicy w klubie oraz w mediach społecznościowych na fan page’u klubu na Facebooku (wyniki konkursu Klubowiczka Miesiąca);
- każda kobieta będąca klientką sieci klubów Mrs. Sporty pozostaje pod indywidualną opieką instruktora, przeprowadzany jest wywiad na temat jej stanu zdrowia, możliwości, a w razie dłuższej absencji na zajęciach instruktorki kontaktują się telefonicznie, przypominając i motywując klientki do kolejnej wizyty i treningu.

Ponadto sieć Mrs. Sporty kilka razy w roku organizuje akcje promocyjne służące pozyskaniu nowych nabywców.

Interesującym przykładem zastosowania elementów gier i grywalizacji w działalności klubów Mrs. Sporty była zorganizowana w 2015 roku akcja „Do tortu, gotowi, start”. Gra motywacyjna o tym tytule zorganizowana została z okazji 10 lat Mrs. Sporty. Zasady gry zostały określone przez centralę sieci i ogłoszone we wrześniowym newsletterze. W sali treningowej klubu powieszono plakat z grą motywacyjną, a klientki zachęcane do udziału (fotografia 3). Gra wystartowała 5 października, a jej koniec przypadł na 30 października 2015 roku. W grze wzięły udział zespoły dwuosobowe, przy czym klientki tworzące dany zespół nie musiały w tym samym czasie uczestniczyć w treningach.

Fotografia 2. Koncepcja treningu w klubach Mrs. Sporty



Źródło: <https://www.facebook.com/mrs.sporty.lublin/?fref=ts> (dostęp 27.11.2015).

Fotografia 3. Gra motywacyjna w klubie Mrs. Sporty



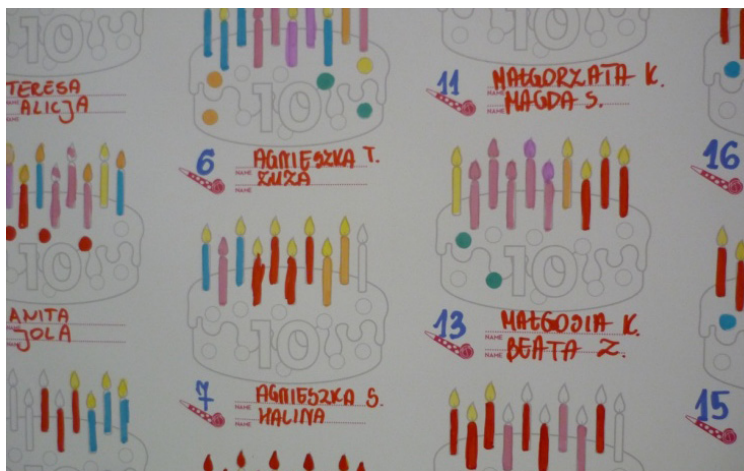
Źródło: archiwum autorki.

Wśród najważniejszych zasad gry można wymienić następujące:

- Jedno pole za jeden trening – każda klubowiczka po odbytym treningu mogła zamalować jedno pole w torcie swojego zespołu (maksymalnie trzy razy w tygodniu), każdy zespół mógł zamalować razem sześć pól w tygodniu;
- Jedno pole za jedno pytanie z wiedzy – raz w tygodniu uczestnik gry mógł odpowiedzieć na jedno pytanie, za prawidłową odpowiedź można było zamalować jedno pole, pytania dotyczyły zdrowego stylu życia i aktywności fizycznej;
- Trzy pola za spotkanie z trenerem – raz w całej grze klubowiczka może zamalować trzy pola za spotkanie z trenerem, zespół może zyskać sześć dodatkowych zamalowanych pól w grze,
- Dwa pola za koleżankę – za przyprowadzenie nowej klientki, która podpisze umowę, uczestniczka gry może zamalować dwa pola,
- Wygrywa zespół, który ma najwięcej zamalowanych pól na torcie urodzinowym.

Gra, tak jak poprzednie organizowane w częstochowskim klubie sieci, cieszyła się dużym zainteresowaniem klientek (fotografia 4). Zaobserwowano zwiększoną frekwencję oraz zaangażowanie w trening i dodatkowe zadania wynikające z gry. Trudno niestety ocenić zaangażowanie klientek w przyszłości.

Fotografia 4. Gra motywacyjna w klubie Mrs. Sporty



Źródło: opracowanie własne.

Kolejną grą motywacyjną, która została przygotowana przez sieć Mrs. Sporty, była zaplanowana na listopad 2015 roku gra w pionki (w trakcie wywiadu z właścicielem częstochowskiego klubu Mrs. Sporty w październiku 2015 roku znane były tylko ogólne wytyczne dotyczące gry – start zaplanowano na 23 listopada 2015 roku).

Podsumowanie

Grywalizacja jest pewnym nowum w marketingu usług sportowo-rekreacyjnych i może mieć pozytywny wpływ na zaangażowanie nabywcy tego typu usług. Prawidłowa implementacja mechanizmów gier w trakcie grywalizacji procesu może znacząco wpływać na poprawę osiąganych rezultatów. Należy jednak pamiętać, że sama grywalizacja nie wystarczy. Nie będzie remedium na typowe problemy, z jakimi spotykają się przedsiębiorcy z branży usług sportowo-rekreacyjnych. Jednocześnie interesujący i angażujący pomysł, ciekawa fabuła oraz stopniowane nagrody i zachęty mogą niewątpliwie pomóc wypromować markę, zaangażować dużą liczbę osób oraz odpowiednio zarządzać relacjami z klientami.

Literatura

- Balcerak, A. (2015). Gry i „gry” w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 65–76.
- CBOS (2013). *Aktywność fizyczna Polaków*. Raport z badań BS/129/2013. Pobrane z: http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_129_13.PDF.
- Fan page klubu Mrs. Sporty w Lublinie (2015). Pobrane z: <https://www.facebook.com/mrs.sporty.lublin/?fref=ts>.
- Jankowski, J. (2012). Zagraj na dużym polu. *Marketing w Praktyce*, 5.
- Jaskowska, B. (2012). *W to nam graj! Grywalizacja w promowaniu usług bibliotecznych*. Pobrane z: http://repozytorium.ur.edu.pl/bitstream/handle/item/127/Grywalizacja_BJaskowska.pdf?sequence=1.
- Lubowiecki-Vikuk, A.P., Paczyńska-Jędrycka, M. (2010). *Współczesne tendencje w rozwoju form rekreacyjnych i turystycznych*. Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Mrs. Sporty. Pobrane z: <http://www.mrssporty.pl>.
- Sieć Mrs. Sporty w Polsce (2015). Pobrane z: www.marketing-news.pl/message.php?art=28720.
- Starzyński, S. (2012). *Gryfikacja, modny termin nadużywany przez marketerów*. Pobrane z: <http://www.git2012.pl/raport>.

- Główny Urząd Statystyczny (2013). *Uczestnictwo Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej w 2012 roku*. Warszawa. Pobrane z: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/uczestnictwo-polakow-w-sporcie-i-rekreacji-ruchowej,4,2.html>.
- Widawska-Stanisiz, A. (2015). *Grywalizacja w zarządzaniu relacjami z nabywcami usług sportowo-rekreacyjnych*. Materiały prezentowane na konferencji „Wyzwania rynku z perspektywy firmy i konsumenta”, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 21–22 września 2015. Katowice: materiały w druku.
- Woźniak, J. (2015). Grywalizacja w zarządzaniu ludźmi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 11–31.

THE MANAGEMENT OF RELATIONS WITH THE PURCHASERS OF SPORT-LEISURE SERVICES WITH USING THE ELEMENTS OF GAMES AND GAMIFICATION

Abstract

The goal of this work was presenting the idea of gamification and the possibilities of using it in the management of relations with the purchasers of sport – leisure services. Taking into account current research results, considering the forms of spending free time, pro –healthy lifestyle, the trend of being fit, searching different ways of fulfilling these needs, it is worth to notice the potential of gamification. The conception which has been recognized as one of the biggest discoveries of marketing and is more often used in the building relations with customers, can be used in the sport- leisure services successfully. There is an example of using gamification in the fitness club for women.

Translated by Agnieszka Widawska-Stanisiz

Keywords: service marketing, gamification, purchaser, relations with purchasers

JEL Codes: M31



Olgierd Witczak*

POMIAR ZAANGAŻOWANIA WOBEC MARKI W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH – UJĘCIE MODELOWE

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest identyfikacja zmiennych wykorzystywanych do pomiaru zaangażowania wobec marki w mediach społecznościowych. Opisano ich potencjał w obszarze intensyfikacji zaangażowania konsumentów w działania komunikacyjne marki. Zaprezentowano złożoną naturę zjawiska zaangażowania, które na gruncie teorii i praktyki mediów społecznościowych podlega nadmiernemu uproszczeniu. W artykule zaproponowano ujęcie modelowe dla analizowanego zjawiska.

Słowa kluczowe: zaangażowanie, marka, media społecznościowe

Wprowadzenie

Poziom konsumpcji mediów przez konsumentów indywidualnych jednoznacznie wskazuje na rosnące znaczenie nowych mediów¹ w komunikacji społecznej (Witczak, 2013b, s. 91). Blisko 80% gospodarstw domowych ma dostęp do internetu, a 80% jego użytkowników korzysta z mediów społecznościowych², np. Facebook,

* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, adres e-mail: olgierd.witczak@ue.katowice.pl.

¹ Nowe media – cyfrowy proces tworzenia i rozpowszechniania informacji oraz ich przetwarzania, wymiany i przechowywania, będący przedmiotem komunikacji społecznej o charakterze indywidualnym i masowym.

² Media społecznościowe – serwisy WWW zorientowane na tworzenie treści przygotowywanych przez użytkowników i publikowanych w sieci internet (np. Facebook).

Twitter (Sobieszek, 2015, s. 6; Miotk, 2015, s. 21). Oprócz zwiększającego się zasięgu wśród determinant atrakcyjności komunikacyjnej nowych mediów wymienia się również: indywidualizację przekazu, interaktywność, trwałość komunikatu, dostępność dla użytkownika, przenośność treści pomiędzy mediami, aspekt społeczny – przynależność konsumenta do grupy (Witczak, 2015, s. 832–833). Internet dynamizuje wzrost zainteresowania mediami, natomiast ma negatywny wpływ na konsumpcję mediów tradycyjnych (telewizji, radia i przede wszystkim prasy). Średni czas czytania gazet od 2010 do 2014 roku spadł o 25,6%, magazynów – o 19%, zaś czas oglądania telewizji – o 6% (Karpowiak, 2015). Media tradycyjne w ograniczonym zakresie są w stanie spełnić wymagania stawiane komunikacji marketingowej. Nie są w stanie natomiast zaoferować multimedialności (prasa, radio), indywidualizacji przekazu (telewizja, radio, prasa), interaktywności (prasa), dostępności (radio), jak również stwarzają ograniczenia w zakresie wywołania efektu przynależności i budowania więzi społecznej (Witczak, 2013a, s. 448–449). Zachodzące zmiany wymuszają potrzebę rekonstrukcji komunikacji marketingowej przedsiębiorstw, w szczególności intensyfikację działań promocyjnych w nowych mediach.

Jednym z ważnych obszarów badań mediów społecznościowych jest problematyka zaangażowania użytkowników w komunikację marketingową. Poszukuje się miar pozwalających ocenić potencjał angażowania konsumentów przez poszczególne media społecznościowe, w tym zaangażowania konsumenta w działania promocyjne związane z marką (Mruk, 2002, s. 13).

Celem artykułu jest identyfikacja zmiennych do pomiaru zaangażowania wobec marki w mediach społecznościowych. Zaprezentowane w artykule wyniki są efektem przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu z obszaru nowych mediów, pomiaru interakcji i zaangażowania użytkowników w mediach społecznościowych. W tekście zaprezentowano złożoną naturę tego zjawiska, które na gruncie teorii i praktyki nowych mediów podlega nadmiernemu uproszczeniu. Pomiar zaangażowania w mediach społecznościowych opiera się jedynie na formatywnych wskaźnikach behawioralnych, czyli koncentruje się jedynie na kwantytatywnym pomiarze interakcji (liczba tzw. like'ów, udostępnień, komentarzy).

1. Znaczenie zaangażowania w budowaniu marki w mediach społecznościowych

Komunikacja marketingowa odgrywa istotną rolę w procesie kształtowania wartości marki. Przedsiębiorstwo, utrzymując permanentną ekspozycję marki

w mediach, dostarcza konsumentom informacji identyfikujących ją (m.in. wartości wyróżniające produkt na rynku). Wyzwaniem i zarazem jednym z głównych celów działań komunikacyjnych jest silna identyfikacja grupy docelowej z marką, która powinna być dla konsumentów odzwierciedleniem cenionych przez nich wartości, stylu życia i aspiracji. W celu wygenerowania takiego efektu podejmowane działania komunikacyjne powinny być ukierunkowane na budowanie wysokiego poziomu interakcji i w konsekwencji zaangażowania konsumentów w działania prowadzone na rzecz budowania wartości marki. Nowe media, a przede wszystkim media społecznościowe, wydają się być predestynowane do tego typu działań, głównie ze względu na interaktywny charakter i wysoki potencjał do budowania zaangażowania konsumenta w działania promocyjne. Wyniki badań wskazują na kluczowe znaczenie zaangażowania jako czynnika pozytywnie wpływającego na kształtowanie pożądanych zachowań konsumenta (m.in. wzmocnienie atrybutów marki w świadomości odbiorcy, większy poziom wyróżnienia się wobec konkurencji). Wzmacnianie poziomu interakcji i zaangażowania konsumentów w działania promocyjne marki stanowią kluczowe czynniki w kształtowaniu pożądanych wzorców konsumpcji marki (Gamliel, Herstein, Abrantes, Albayrak, Caber, 2013, s. 119). Analiza literatury przedmiotu wskazuje na istotny związek pomiędzy wzrostem interakcji i zaangażowania wobec marki a poziomem satysfakcji, sprzedaży i lojalności wobec niej (Rohm, Kaltcheva, Milne, 2013, s. 296).

2. Interakcja i zaangażowanie – przegląd literatury

W niniejszym artykule interakcja jest rozumiana jako każda forma oddziaływania marki na konsumenta za pomocą dostępnego instrumentarium komunikacyjnego, oferowanego przez media społecznościowe. Jest ona elementem pierwotnym wobec zaangażowania. Na etapie budowania wartości marki intensywność interakcji stanowi katalizator dla kształtowania wysokiego poziomu zaangażowania wobec niej.

Pojęcie interakcji oznacza wzajemne oddziaływanie na siebie jednostek/obiektów (Florenthal, Shoham, 2010, s. 29). Termin wywodzi się z teorii interakcjonizmu symbolicznego, według której interakcja jest kluczowym mechanizmem kształtowania się struktur społecznych w procesie ciągłej wymiany i ewolucji znaczeń wykorzystywanych symboli (m.in. słów, znaków). Interakcje warunkują powstawanie i funkcjonowanie grup społecznych (np. subskrybentów profili w mediach społecznościowych) (Hałas, 2012, s. 19–68).

Ze względu na sytuację, sposób interpretacji, jednostkę interakcji oraz cel interakcji wyróżnia się jej pięć form, które mogą być kształtowane i rozwijane na płaszczyźnie mediów społecznościowych. Mogą to być interakcje:

- zogniskowane – odbywające się w określonym czasie, kiedy spotykają się i nawzajem postrzegają co najmniej dwie jednostki znające się wcześniej lub oczekujące, że interakcja pozwoli im się lepiej poznać;
- niezogniskowane (spontaniczne) – uczestniczą w nich osoby, które wcześniej się nie znały;
- symboliczne – interpretacja wzajemnych zachowań członków grupy, dokonująca się na poziomie symbolicznym;
- bezpośrednio – konsumenci nawiązują osobisty kontakt oraz znajdują się w bliskim sąsiedztwie przestrzennym;
- transakcyjne – wymiana dóbr i wartości pomiędzy jednostkami (Woźniak, 2009, s. 70–71).

Zaangażowanie definiowane jest jako kompleksowy, nieobserwowalny konstrukt (Swoboda, Haelsig, Schramm-Klein, Morschett, 2009, s. 952–974) wyrażający gotowość jednostki do podjęcia działania z uwagi na istotność postrzeganego bodźca (Mitchell, 1979, s. 25–30). Elementami warunkującymi zaangażowanie jest znaczenie przypisywane do określonego obiektu (np. marki) lub sytuacji z perspektywy indywidualnych potrzeb, zainteresowań, wartości i przekonań jednostki (Greenwald, Leavitt, 1984, s. 581–592; Richins, Bloch, 1986, s. 281–285). Znaczenie przypisywane do obiektu/sytuacji zaangażowania można analizować w trzech wymiarach (Hollebeek, 2011, s. 555; Karpińska-Krakowiak, 2014, s. 52):

- kognitywnym (informacje o marce),
- afektywnym (emocje, uczucia i nastroje związane/wywołane przez markę),
- behawioralnym (zachowania wobec marki, np. rekomendacje) (Brodie i in., 2011, s. 260).

W praktyce biznesowej zaangażowanie konsumenta w mediach społecznościowych analizuje się jedynie z perspektywy behawioralnej (Gąsior, 2014, s. 369–372; Fabjaniak-Czerniak, 2012, s. 185; Siemieniako, 2008, s. 445–447). Analizuje się intensywność interakcji czy też rozpowszechnienie informacji o marce. Badanie zaangażowania konsumenta tylko z perspektywy liczby i intensywności interakcji upraszcza problematykę zaangażowania jednostki w promocję marki, co na gruncie praktyki gospodarczej może prowadzić do wyciągania błędnych wniosków odnośnie do zaangażowania konsumenta.

W niniejszym artykule zaangażowanie konsumenta wobec marki rozumiane jest jako wzbudzony indywidualną potrzebą zespół procesów o charakterze poznawczym, emocjonalnym i behawioralnym, skłaniający jednostkę do twórczego i celowego działania (interakcji) wobec marki (Guthrie i in., 2004, s. 403–423; Kearsley, Schneiderman, 1998, s. 20–23).

3. Osobisty potencjał zaangażowania konsumenta

Analiza literatury przedmiotu wskazuje na wagę odróżnienia osobistego potencjału zaangażowania konsumenta, tzw. CIP (*Customer Involvement Profile*) (Kapferer, Laurent, 1985, s. 48–56), od zaangażowania wobec marki. Wśród zmiennych opisujących osobisty potencjał zaangażowania konsumenta znajduje się: postrzeganie ryzyka zakupowego przez konsumenta; znaczenie potrzeby ekspresji własnej osobowości lub nastroju; natężenie potrzeby posiadania danej kategorii produktowej; znaczenie wartości hedonistycznych dla konsumenta. Podobny w konstrukcji jest indeks PII (*Personal Involvement Index*) zaproponowany przez Zaichkowsky'ego (1985, s. 341–352; 1986, s. 414–434), który wykorzystuje trzy wymiary: osobisty – zainteresowania, wartości, potrzeby; fizyczny – charakterystyka produktu, np. atrybuty, wartości, design; sytuacyjny – czynnik chwilowo zwiększający znaczenie i zainteresowania konsumenta daną kategorią produktową.

Najbardziej zawansowany operat badawczy osobistego potencjału zaangażowania konsumenta zaproponowali Quester, Lim (2003, s. 25):

- zainteresowanie – kategorią produktową, przypisywane znaczenie lub jej ważność dla jednostki;
- przyjemność – hedonistyczna wartość kategorii produktowej, zdolność do dostarczania przyjemności i radości jednostce;
- tożsamość (znak/symbol) – wartość znaku (logo) w odzwierciedleniu samego siebie (potencjał do kształtowania tożsamości jednostki);
- postrzegane ryzyko – postrzeganie potencjalnie negatywnych konsekwencji związanych z podjęciem niewłaściwej decyzji (dysonans pozakupowy);
- przyjmowane prawdopodobieństwo porażki – wartość subiektywnie postrzeganego prawdopodobieństwa podjęcia błędnej decyzji w przypadku wyboru produktu.

W pomiarze osobistego poziomu zaangażowania konsumenta niektórzy badacze uwzględniają również cechy charakteru, które wpływają na zachowania konsumenta

w mediach społecznościowych. Wyniki badań wskazują, że zmiennymi moderującymi osobiste zaangażowanie konsumenta są cechy charakteru: ekstrawersja, neurotyzm i otwartość na doświadczenie (Kabadaïi, Price, 2014, s. 204–205).

4. Propozycja modelu zaangażowania wobec marki w mediach społecznościowych

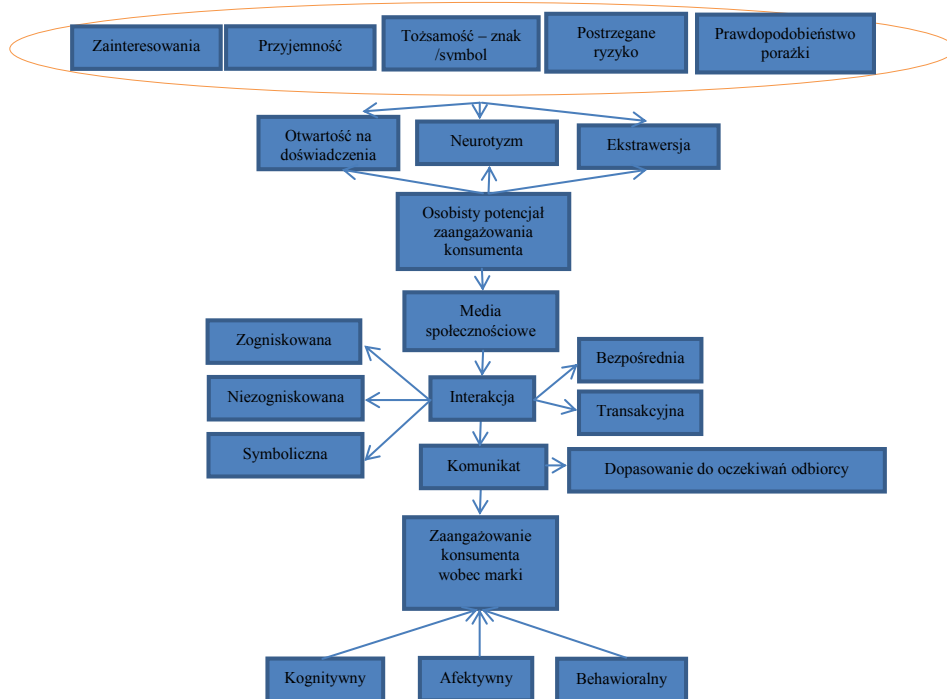
Zidentyfikowane zmienne pozwalają na stworzenie propozycji modelu zaangażowania wobec marki (rysunek 1). Jest ono uwarunkowane osobistym potencjałem zaangażowania konsumenta, który jest opisany za pomocą pięciu wskaźników refleksywnych, gdzie zmiennymi moderującymi są cechy charakteru konsumenta. Tak zdefiniowany konstrukt (osobisty potencjał zaangażowania konsumenta) wpływa na wybór medium społecznościowego, w ramach którego dochodzi do interakcji z marką.

Wybór medium społecznościowego jest uwarunkowany osobistym potencjałem zaangażowania konsumenta, determinując jednocześnie charakter interakcji i ostatecznie wpływając na możliwą do wykorzystania formę i treść przekazu, np. Facebook (multimedialną) vs. Twitter (tekstową).

Budowanie zaangażowania wobec marki w mediach społecznościowych jest uwarunkowane dostarczaniem bodźców skłaniających konsumentów do intensyfikacji interakcji na podstawie szerokiego zbioru wartości o charakterze kognitywnym, afektywnym i behawioralnym. Zaproponowane ujęcie modelowe zaangażowania wobec marki (rysunek 1) ma na celu wyjaśnienie/opisanie struktury zjawiska zaangażowania, jak również ukazanie złożonej natury zaangażowania wobec marki.

Zaproponowany model wymaga zidentyfikowania wskaźników refleksywnych (np. determinanty wyboru medium z perspektywy pożądanых przez konsumenta wartości), jak również rozszerzenia wskaźników formatywnych (np. o zmienne społeczno-demograficzne) w odniesieniu do wskazanej w modelu zmiennej określonej jako osobisty potencjał zaangażowania konsumenta.

Rysunek 1. Model zaangażowania wobec marki w mediach społecznościowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kabadayi, Price, 2015, s. 205; Florenthal, 2015, s. 34; Florenthal, Shoham, 2010, s. 29.

Podsumowanie

Z przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu wynika, że warunkiem koniecznym zaangażowania jest występowanie zjawiska interakcji pomiędzy jednostką (konsumentem) a danym obiektem (marką). Natomiast częstotliwość interakcji pomiędzy konsumentem i marką powinna być postrzegana jedynie jako warunek konieczny, lecz niewystarczający do oceny zaangażowania wobec marki. Konsument może wielokrotnie wchodzić w interakcje z marką, jednak nie musi to oznaczać zaangażowania wobec niej (np. publikowanie negatywnych komentarzy). Do pomiaru siły zaangażowania konsumenta powinny być wykorzystywane behawioralne miary intensywności interakcji (np. oglądalność profilu, subskrypcje profilu, liczba udostępnień), należy jednak mieć na uwadze, że dopiero uwzględnienie szerokiego

zbioru zmiennych i ich odpowiednia operacjonalizacja pozwala obiektywnie ocenić poziom zaangażowania konsumentów wobec marki w mediach społecznościowych.

Literatura

- Brodie, R.J., Hollebeek, L.D., Juric, B., Ilic, A. (2011). Customer engagement conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14, 3, 260.
- Fabjaniak-Czerniak, K. (2012). *Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations* (s. 173–194). W: K. Kubiak (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Florenthal B. (2015). Applying uses and gratifications theory to students' LinkedIn usage. *Young Consumers*, 16, 1.
- Florenthal, B., Shoham, A. (2010). Four-mode channel interactivity concept and channel preferences. *Journal of Services Marketing*, 24, 1, 29.
- Gamliel, E., Herstein, R., Abrantes, J.L., Albayrak, T., Caber, M. (2013). Framing and involvement effects on consumers' brand choice. *EuroMed Journal of Business*, 8, 2, 119.
- Gąsior, M. (2014). Wpływ wzorców korzystania z mediów społecznościowych w grupie młodych konsumentów na zaangażowanie w komunikację marketingową przedsiębiorstwa. *Marketing i Rynek*, 11, 369–372.
- Greenwald, AG., Leavitt, C. (1984). Audience involvement in advertising: four levels. *Journal of Consumer Research*, 11, 581–592.
- Guthrie, J.T., Wigfield, A., Barbosa, P., Perencevich, K.C., Taboada, A., Davis, M.H., Scaffiddi, N.T., Tonks, S. (2004). Increasing reading comprehension and engagement through concept-oriented reading instruction. *Journal of Educational Psychology*, 96 (3), 403–423.
- Hałas, E. (2012). *Interakcjonizm symboliczny. Społeczny kontekst znaczeń*. Warszawa: PWN.
- Hollebeek, L. (2011). Exploring customer brand engagement: definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19, 7, 555.
- Kabadayi, S., Price, K. (2014). Consumer – brand engagement on Facebook: liking and commenting behaviors, *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8, 3, 204–205.
- Kapferer, J.N., Laurent, G. (1985). Consumer involvement profile: a new practical approach to consumer involvement. *Journal of Advertising Research*, 25, 6, 48–56.
- Karpińska-Kraskowiak, M. (2014). Conceptualising and measuring consumer engagement in social media – implications for personal involvement. *International Journal of Contemporary Management*, 13 (1), 52.
- Karpowiak, E. (2015). *Na korzystaniu z mediów spędzamy ponad 8 godzin dziennie*. Pobrane z: <http://prasa.info/artykul/url,1757/>.
- Kearsley, G., Schneiderman, B. (1998). Engagement theory: a framework for technology-based teaching and learning. *Educational Technology*, 38, 5, 20–23.

- Miotk, A. (2015). *Witryny internetowe*. Pobrane z: http://iab.org.pl/wp-content/uploads/2015/06/Raport-IAB_Internet-20141.pdf.
- Mitchell, A.A. (1979). Involvement: a potentially important mediator of consumer behavior. *Advances in Consumer Research*, 6, 1, 25–30.
- Mruk, H. (2002). *Zarządzanie marką*. Poznań: Wydawnictwo Forum Naukowe.
- Quester, P., Lim, A.L. (2003). Product involvement/brand loyalty: is there a link? *Journal of Product & Brand Management*, 12, 1, 25.
- Richins, M.L., Bloch, P.H. (1986). After the new wears off: the temporal context of product involvement. *Journal of Consumer Research*, 13, 2, 281–285.
- Rohm, A., Kaltcheva, V.D., Milne, G.R. (2013). A mixed-method approach to examining brand-consumer interactions driven by social media. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7, 4, 296.
- Siemieniako, D. (2008). *Społeczność wokół marki jako metoda rozwijania zaangażowanej lojalności klientów*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 1, Ekonomiczne Problemy Usług, 445–447.
- Sobieszek, K. (2015). *Gdzie jest i dokąd zmierza polski Internet?* Pobrane z: http://iab.org.pl/wp-content/uploads/2015/06/Raport-IAB_Internet-20141.pdf.
- Swoboda, B., Haelsig, F., Schramm-Klein, H., Morschett, D. (2009). Moderating role of involvement in building a retail brand. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37, 11, 952–974.
- Witczak, O. (2013a). *Budowanie wartości marki w serwisie społecznościowym*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 32, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, 448–449.
- Witczak, O. (2013b). *Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa* (s. 80–97). W: A. Bajdak (red.), *Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*. Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 140. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Witczak, O. (2015). Postawy i opinie konsumentów indywidualnych wobec reklamy w nowych i tradycyjnych mediach. *Marketing i Rynek*, 8, 832–833.
- Woźniak, R.B. (2009). Podstawy badań socjologii na Pomorzu Zachodnim. *Przegląd Zachodniopomorski, t. XXIV (LIII)*, 2, 70–71.
- Zaichkowsky, J.L. (1986). Conceptualising involvement. *Journal of Advertising*, 15, 2, 414–434.
- Zaichkowsky, J.L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, 12, 12, 341–352.

INVOLVEMENT TOWARDS BRAND IN SOCIAL MEDIA – MODEL'S APPROACH

Abstract

The article is aimed at identifying variables used to measure involvement towards the brand in social media. Text describes the potential of social media in the scope to intensify the involvement of consumers in brand communication activities. Presented complex nature of the phenomenon of involvement that on the basis of the theory and practice of social media is subject to over-simplification. The article contains model's approach to measure involvement to the brand in social media.

Translated by Olgierd Witczak

Keywords: involvement, brand, social media

JEL Codes: L82



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-36

Jolanta Witek*

Marzena Frankowska**

MOŻLIWOŚCI WŁĄCZANIA SIĘ PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MŚP W GLOBALNE ŁAŃCUCHY WARTOŚCI KORPORACJI TRANSNARODOWYCH

STRESZCZENIE

Łańcuch wartości opisuje pełen zakres działań, które są niezbędne do udostępnienia produktu lub usługi od etapu koncepcji przez fazy pośrednie produkcji po dostarczenie do finalnych konsumentów. Fragmentacja procesów produkcji i związane z tym rozproszenie zadań i aktywności w skali międzynarodowej prowadzą do powstawania ponadgranicznych systemów, określanych mianem globalnych łańcuchów wartości, zarządzanych przez korporacje transnarodowe. Celem artykułu jest pokazanie możliwości oraz barier włączenia przedsiębiorstw sektora MŚP w globalne łańcuchy wartości. Aktywne uczestniczenie w procesach globalizacji przez włączenie w globalne łańcuchy wartości korporacji transnarodowych stanowi szansę na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw reprezentujących gospodarki lokalne i regionalne. Rozważania prowadzone są w odniesieniu do najnowszych badań zrealizowanych przez OECD oraz UNCTAD.

Słowa kluczowe: sektor MŚP, globalne łańcuchy wartości, korporacje transnarodowe

Wprowadzenie

Dobre zarządzanie biznesem to zarządzanie jego przyszłością. Nie jest ono zarezerwowane tylko dla dużych struktur lub organizacji. Powinny je uwzględniać

* Uniwersytet Szczeciński, adres e-mail: jwwitek@uoo.univ.szczecin.pl.

** Uniwersytet Szczeciński, adres e-mail: marzena.frankowska@wzieu.pl.

także małe i średnie przedsiębiorstwa, gdyż przyszłość będzie się kształtować pod wpływem coraz to nowszych technologii oraz absorpcji nowych zasad biznesowych i metod zarządzania. Takim nowym wyzwaniem przyszłości dla sektora MŚP jest współuczestniczenie w globalnych łańcuchach wartości. W świetle współczesnej wiedzy uważa się, że łańcuch wartości opisuje pełen zakres działań, który jest niezbędny do udostępnienia produktu lub usługi od etapu koncepcji przez fazy pośrednie produkcji po dostarczenie do finalnych konsumentów. Fragmentacja procesów produkcji oraz związane z tym rozproszenie zadań i aktywności w skali międzynarodowej prowadzą do powstawania ponadgranicznych systemów produkcyjnych, składających się z sekwencji łańcuchów lub sieci, które operują na poziomie globalnym, regionalnym lub obejmują tylko dwa kraje. Ze względu na opisany zakres działań systemy te są powszechnie określane mianem globalnych łańcuchów wartości (ang. *global value chains* – GVCs) i są odnoszone głównie do możliwości rozwoju korporacji transnarodowych (UNCTAD 2010, s. 9).

Celem artykułu jest pokazanie zarówno możliwości, jak i barier poszerzenia stosowania tej koncepcji w sektorze MŚP, któremu globalne łańcuchy wartości mogą umożliwić aktywne uczestniczenie w procesach globalizacji i przechwytywaniu tworzonej wartości, stanowiąc szansę na rozwój tych przedsiębiorstw reprezentujących gospodarki lokalne i regionalne.

1. Istota i zakres koncepcji łańcucha wartości

Koncepcja łańcucha wartości po raz pierwszy została zastosowana w latach 60. i 70. przez zespół analityków opracowujących drogi rozwoju gospodarek eksportujących surowce naturalne (minerały). Następnie została ona spopularyzowana w latach 80. i 90. w pracach Portera oraz publikacjach Womack i Jones, gdzie nawiązano do pojęcia strumienia wartości (Kaplinsky, 2006, s. 53–54). Z perspektywy czasu kluczowa jednak okazała się Porterowska koncepcja łańcucha wartości, w której opisał on mechanizm powstawania wartości w przedsiębiorstwie. Zgodnie z nią każda organizacja prowadzi dwa rodzaje działalności: podstawową i pomocniczą. W skład działalności podstawowej wchodzi: logistyka wejścia, działalność produkcyjna, logistyka wyjścia, marketing i sprzedaż oraz serwis. W skład działalności pomocniczej wchodzi natomiast: zaopatrzenie, technologia, zarządzanie zasobami ludzkimi i infrastruktura firmy (np. zarządzanie, planowanie, działalność finansowa, rachunkowość).

Kluczem do opracowania takiej klasyfikacji działalności organizacji jest określenie faz procesów, w których bezpośrednio lub pośrednio dodawana jest wartość, a tym samym następuje zdefiniowanie strategicznych obszarów stanowiących o wartości i możliwości budowania przewagi konkurencyjnej. Szerokie stosowanie tej koncepcji doprowadziło do rozróżnienia dwóch podstawowych odmian łańcucha wartości, którymi są (Frankowska, 2012, s. 16):

- wewnętrzny łańcuch wartości obejmujący funkcje zarządzania oraz funkcje procesów podstawowych i obsługowych (logistycznych), występujące w ramach organizacji firmy;
- zewnętrzny łańcuch wartości, który jest układem kooperacyjnym, wiążącym przedsiębiorstwo z dostawcami, dystrybutorami i nabywcami. W łańcuchu wartości każda organizacja jest postrzegana jako zbiór odrębnych, ale powiązanych ze sobą rodzajów działalności (procesów).

Dalsze badania dotyczące łańcucha wartości były prowadzone przede wszystkim w relacji do gospodarek krajów rozwijających się. Szczególne znaczenie odegrały badania realizowane przez Gereffiego (analiza danych w ujęciu sektorowym i ponadnarodowym) (1994, s. 95; 1999, s. 37–70; 2001, s. 30–40). Ostatnie badania nad łańcuchami wartości ukierunkowane są na określenie ich oddziaływania na gospodarkę na poziomie globalnym, krajowym i regionalnym. Rozumiejąc ich wpływ na rozwój ekonomiczny poszczególnych regionów, podejmuje się próby oceny efektywności oraz ukierunkowania politycznych narzędzi wsparcia w celu zapewnienia konkurencyjności gospodarek lokalnych i ich uczestnictwa w wartości tworzonej przez globalne łańcuchy wartości¹. Obecnie występują dwa nurty badawcze i dwie perspektywy postrzegania łańcuchów wartości odróżniające zagadnienia związane z zarządzaniem nimi od problematyki ekonomicznej związanej z ich oddziaływaniem na gospodarkę.

2. Znaczenie łańcuchów wartości korporacji transnarodowych w globalnej gospodarce

Globalne łańcuchy wartości są zwyczajowo koordynowane przez korporacje transnarodowe (KTN). Według UNCTAD przedsiębiorstwa te określone są jako jednostki ekonomiczne, działające w więcej niż jednym państwie lub zespół jednostek

¹ Takie badania obejmują m.in. następujące organizacje: OECD, WTO, UNCTAD, APEC.

ekonomicznych, prowadzących działalność w dwóch państwach lub większej ich liczbie. Zgodnie z definicją World Investment Report korporacje transnarodowe to przedsiębiorstwa złożone z firmy macierzystej oraz afiliowanych jednostek. Firma macierzysta definiowana jest jako przedsiębiorstwo kontrolujące aktywa innych jednostek w państwach innych niż państwo pochodzenia, zazwyczaj przez posiadanie udziału w kapitale akcyjnym tych podmiotów (UNCTAD 2014). Postępująca globalizacja pozwala korporacjom transnarodowym (dalej: KTN) na wykorzystywanie zasobów zlokalizowanych w różnych częściach świata. Następuje bowiem zjawisko globalizacji sektorów, które umożliwia KTN konfigurowanie i koordynowanie swojej aktywności produkcyjnej oraz działań zmierzających do powiększenia wartości dodanej w sposób globalny, tj. ponad granicami państw (Stonehouse i in., 2001, s. 24). W konsekwencji tworzą się globalne sieci produkcyjne definiowane jako ponadświatowy spłot wzajemnie powiązanych funkcji i operacji – zorganizowany przez przedsiębiorstwa oraz podmioty inne niż firmy – w ramach którego produkowane i rozprowadzane są towary, a także usługi. Sieci te integrują firmy (lub części firm) w struktury, które zacierają tradycyjne granice organizacyjne przez rozwój różnych form relacji kapitałowych lub bez udziału kapitału (Frankowska, 2014, s. 33). Oznacza to pozyskanie przez KTN własności czynników i zdolności wytwórczych za granicą oraz pozyskanie dostępu do tychże zasobów/zdolności, co określane jest mianem *global resourcing*. Przy czym otrzymanie dostępu oznacza, że właścicielem zasobów/zdolności pozostaje inna firma (zagraniczna), a KTN jedynie może z nich korzystać (Pakulska, Poniatowska-Jaksch, 2009, s. 69).

Należy zauważyć, że KTN funkcjonują na podstawie fizycznych i informacyjnych przepływów w ramach globalnych łańcuchów dostaw, powstających w wyniku zmian, które mają bezpośredni związek z procesem globalizacji sektorów, a tym samym tworzeniem wspomnianych już globalnych sieci produkcyjnych. Rozwój KTN odbywa się przez zlecanie działalności na zewnątrz (*outsourcing*) i przeniesienie jej poza granice kraju (*offshoring*), dzięki czemu zwiększają one swą konkurencyjność, zapewniając dostęp do tańszych, bardziej zróżnicowanych produktów wejściowych o wyższej jakości. Łańcuchy KTN mogą być konfigurowane całkowicie wewnątrz samych firm, co oznacza ich internalizację. Z drugiej strony każda z realizowanych funkcji może podlegać konkretnym, niezależnym firmom, co oznacza eksternalizację przedsiębiorstwa.

Udział globalnych łańcuchów wartości w światowej gospodarce jest znaczący. Handel związany z tworzeniem wartości stanowi średnio prawie 30% PKB krajów rozwijających się oraz 18% PKB w krajach rozwiniętych. Obserwowana jest również

pozytywna korelacja pomiędzy wzrostem udziału globalnych łańcuchów wartości w gospodarkach krajowych a wzrostem ich PKB per capita. Globalne łańcuchy wartości mają bezpośredni wpływ ekonomiczny na wytwarzanie wartości dodanej, miejsc pracy i dochód. Dla państw rozwijających się są one również ważną drogą rozwoju w budowaniu zdolności produkcyjnych, co następuje przez transfer technologii, nabywanie nowych umiejętności oraz modernizację przemysłu. Jednakże uczestnictwo w globalnych łańcuchach wartości niesie też ze sobą pewne zagrożenia, m.in. związane z negatywnym oddziaływaniem na środowisko oraz z trudnymi warunkami pracy, a nawet bezpieczeństwem pracowników i ich zdrowiem (UNCTAD 2013, s. 123).

Zdobywanie dostępu do KTN koordynujących globalne łańcuchy wartości, które obecnie liczą 80% wartości światowego handlu (UNCTAD 2013, s. 123), następować może w wyniku stosowania przemysłowej polityki rozwoju przemysłowego oraz w efekcie rozwoju kompetencji lokalnych MŚP, stanowiących niezbędne ogniwo tychże łańcuchów.

3. Udział małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu globalnej wartości

Przyjmuje się, że sektor MŚP stanowi przeciętnie ok. 95% prywatnych firm oraz zatrudnia ponad 2/3 pracowników. Co więcej, MŚP odgrywają kluczową rolę w tworzeniu miejsc pracy w wielu krajach OECD. Na przykład szacunkowe badania dowodzą, że w Stanach Zjednoczonych sektor MŚP przyczynił się do powstania 60–80% nowych miejsc pracy netto, utworzonych w ciągu ostatniej dekady (2000–2010). Z kolei w Unii Europejskiej sektor MŚP stworzył ok. 85% wszystkich nowych miejsc pracy pomiędzy 2002 a 2010 rokiem (Lejárraga i in, 2014, s. 9).

Z drugiej strony, udział MŚP w całkowitym PKB i międzynarodowym handlu pozostaje na niskim poziomie (tabela 1). Udział małych firm w PKB większości krajów stanowi ok. 50%, chociaż występują istotne odstępstwa, poczynając od ok. 20% udziału w Chile do ponad 60% w Unii Europejskiej, Brazylii lub Chinach. Warto nadmienić, że informacje o międzynarodowej aktywności MŚP są trudne do uzyskania. Stosunkowo niewielki udział MŚP w działaniach eksportowych przekłada się również na niewielki wkład w przepływach handlowych. Ponadto, ze względu na niedostatek danych, większość informacji (szczególnie dotyczących handlu) odnosi się do małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych. Tymczasem, jak wynika z badań (International Trade Centre, ITC, 2010), usługowe MŚP stanowią 40% wszystkich aktywnych eksporterów.

Tabela 1. Udział sektora MŚP w wybranych gospodarkach

Państwo	Udział w firmach (%)	Udział w zatrudnieniu (%)	Udział w PKB (%)	Udział MŚP eksportujących (%)
Brazylia	99,87	77 (U)	60,8	11,4 (U)
Chile	8,92	80	25	15
Chiny	99	73	60 (M)	40–60 (M)
Unia Europejska	99,8	70	61,3	–
Indie	95	80	40	31,5 (M)
Japonia	99	72 (M)	52 (M)	13,5 (M)
Szwecja	96,3	60	57	24,15 (M)
USA	99,9	50,3	50	31 (M)

(M) – przedsiębiorstwa produkcyjne, (U) – przedsiębiorstwa usługowe

Źródło: Lejarraga, 2014, s. 9. Pobrane z: <http://www.oecd-ilibrary.org/>.

4. Małe i średnie przedsiębiorstwa jako gracze na rynkach międzynarodowych

Analizując aktywność MŚP na rynkach międzynarodowych, należy przede wszystkim mieć na względzie czynniki kształtujące ich koszty wejścia na rynki zagraniczne. Transakcje międzynarodowe najczęściej oznaczają dla firm produkcyjnych wysyłanie ładunków za granicę. Wysoki udział kosztów transportu, będący konsekwencją liczby oraz gabarytów wysyłanych produktów, może powodować, że eksport nie będzie opłacalny dla producentów małej skali. Dlatego w uprzywilejowanej sytuacji znajdują się firmy świadczące usługi. W niektórych rodzajach działalności usługowych obecny stan rozwoju technologii oraz regulacji rynkowych umożliwia prowadzenie działań handlowych w postaci zdigitalizowanej. Wymaga to zdecydowanie mniejszych nakładów czasu, kosztów i realizacji mniej skomplikowanych procedur eksportowych. Tym samym rynki zagraniczne są łatwiej dostępne dla małych i średnich przedsiębiorstw usługowych. Ten typ dostawców usług ma zatem szanse skorzystać z możliwości tzw. niskokosztowej internacjonalizacji MŚP.

Podobna sytuacja ma miejsce w zakresie włączania MŚP w globalne łańcuchy dostaw. Wydaje się, że łatwiejsze i mniej kosztowne dla MŚP jest raczej uczestniczenie w handlu międzynarodowym przez wykonywanie zadań usługowych w globalnym łańcuchu wartości niż produkcja wyrobów, która ze względu na ponoszone koszty może nie być wystarczająco opłacalna. Z tego względu MŚP, będące dostawcami usług, wydają się w lepszej sytuacji w kontekście ich integracji z globalnymi

łańcuchami wartości niż przedsiębiorstwa produkcyjne. Badania OECD potwierdzają, że MŚP usługowe są bardziej aktywne w globalnych łańcuchach wartości niż MŚP produkcyjne. W 2000 roku zanotowano prawie cztery razy więcej MŚP usługowych uczestniczących w globalnych łańcuchach wartości niż MŚP produkcyjnych. Zważywszy na udział małych firm usługowych i ich istotną rolę w tworzeniu miejsc pracy, to ich konkurencyjność ma kluczowe znaczenie dla ogólnego dobrobytu gospodarczego (tabela 2). Co więcej, w większości gospodarek OECD i wielu krajów rozwijających się zagregowany wzrost wydajności opiera się właśnie na wzroście wydajności z usług, a nie z produkcji.

Tabela 2 . Udział przedsiębiorstw europejskich
 w zatrudnieniu według sektora działalności oraz wielkości firmy

Wyszczególnienie	Przemysł (%)	Usługi (%)
Mikro	4	25
Małe	6	14
Średnie	8	10
Duże	12	21
Suma	30	70
Razem	100	

Źródło: OECD STAN Database, 2007, s. 9. Pobrane z: <http://www.oecd-ilibrary.org/>.

Uwarunkowania zwiększenia internacjonalizacji MŚP przez włączanie ich w globalne łańcuchy wartości jest przedmiotem troski wielu światowych organizacji, które prowadzą badania w celu lepszego zrozumienia specyfiki działalności MŚP na rynkach zagranicznych oraz skuteczniejszego dopasowania instrumentów wsparcia. Na podstawie badań na temat wzmacniania roli MŚP w globalnych łańcuchach wartości przeprowadzonych przez OECD należy podkreślić (Stone, 2014):

- charakterystyczną dużą trwałość działań eksportowych firm usługowych, co się objawia tym, że jeśli firma z sektora usługowego MŚP zdecyduje się na wejście na rynek zagraniczny, to prawdopodobieństwo, że będzie dalej eksportować, jest wysokie i wynosi średnio ponad 10 lat;
- szczególnie dużą zależność firm usługowych MŚP od pośrednich kanałów eksportowych; położenie geograficzne w aglomeracji w bliskości innych firm jest dla nich ważniejsze niż odległość do rynków zagranicznych;
- przestrzeganie w firmach produkcyjnych spełniania norm, m.in. ISO-9000, które są istotne przy certyfikacji produkcji;

- dostęp do środków finansowych w firmach produkcyjnych MŚP jest kluczowym ograniczeniem, natomiast dla firm usługowych tego sektora nie odgrywa znaczącej roli.

Wyniki tych samych badań pozwoliły określić najbardziej użyteczne narzędzia wsparcia i w opinii MŚP należą do nich:

- współpraca biznesowa i sieciowanie (68%);
- pomoc w identyfikacji potencjalnych kontrahentów zagranicznych (68%);
- odpowiednie informacje na temat możliwości rynkowych (68%);
- misje handlowe (65%);
- organizowanie bezpośrednich spotkań z potencjalnymi partnerami zagranicznymi (63%).

Z kolei do najmniej istotnych narzędzi wsparcia spośród wskazywanych zaliczono:

- usługi pomocnicze (np. wsparcie biur i administracji) (20%);
- pomoc w radzeniu sobie z krajowymi normami technicznymi (21%);
- pomoc w obszarze praw własności intelektualnej (18%);
- szkolenia personelu (17%);
- utrzymywanie tymczasowych obiektów biurowych na rynkach zagranicznych (12%).

Decyzje MŚP o wejściu na rynki zagraniczne są zatem uwarunkowane wieloma czynnikami, których uwzględnienie stanowić może niejednokrotnie jedyną szansę włączenia się w globalne łańcuchy wartości. Zapewnia to nowe możliwości rozwoju dla pragnących poszerzyć swój zakres działania MŚP i może dać im wiele korzyści. Należą do nich m.in. stabilność i poprawa wydajności, przy założeniu, że właściciele MŚP przyjmą postawę proaktywną, czyli nastawioną na rozwój (OECD 2008, s. 30–36). Uczestnictwo w globalnych łańcuchach wartości stanowić może istotną alternatywę w stosunku do ryzyka stagnacji występującej przy prowadzeniu działalności o lokalnym zasięgu lub funkcjonowania w tzw. peryferyjnych łańcuchach dostaw.

5. Możliwości integracji MŚP z globalnymi łańcuchami wartości

Organizacja przedsiębiorstw przemysłowych w gospodarkach rozwijających się i rozwiniętych determinuje zróżnicowanie możliwości integracji MŚP z globalnymi łańcuchami wartości. Należy zauważyć, że na rynkach rozwijających się zarówno konku-

renca przedsiębiorstw nie jest znacząco zaawansowana, jak i kompetencje samych MŚP. Wynika to z faktu, że stosunkowo niewiele przedsiębiorstw różnicuje swoje produkty i niewielu jest dostawcami do podmiotów KTN. Osiągnięcie statusu podwykonawcy globalnych łańcuchów wartości wymaga bowiem posiadania wielu kompetencji produkcyjnych oraz logistycznych, umożliwiających bezawaryjne i elastyczne działanie w skomplikowanej sieci powiązań. Uogólniając, niższy poziom konkurencji na rynku lokalnym gospodarek rozwijających się umożliwia funkcjonowanie tamtejszym MŚP bez wdrażania rygorystycznych reżimów technologicznych, kosztownych programów informatycznych oraz wysokiego poziomu zarządzania operacyjnego, co jest niezbędnym warunkiem włączania się w globalne łańcuchy dostaw KTN. Dlatego dopiero wyższy poziom konkurencji rynkowej, objawiający się m.in. większą obecnością KTN w gospodarce lokalnej i przejmowaniem rynku produktów masowych, spowoduje konieczność podnoszenia kompetencji producenta wyrobów gotowych bądź dostawcy komponentów.

Na rynkach o zaawansowanych gospodarkach przedsiębiorstwa MŚP działają w warunkach wysokiej konkurencji i wyszukują głównie nisze rynkowe, w których mogą proponować małe serie lub zindywidualizowane wyroby gotowe dla finalnych klientów. Skala produkcji oraz wielkość posiadanych zasobów nie pozwala im konkurować z KTN na rynkach masowych. Dużo trudniej jest im zatem osiągnąć efekt skali, a źródeł zysku muszą poszukiwać w innowacyjności, indywidualnym podejściu i perfekcyjnej organizacji. Stąd firmy te, oprócz bardzo dobrze zorganizowanych procesów produkcyjnych i logistycznych, a także B+R, muszą odznaczać się wysokimi kompetencjami marketingowymi, by odpowiednio plasować swój wyrób finalny na rynku oraz budować długoterminowe relacje z nabywcami. W sytuacji, gdy przedsiębiorstwa przemysłowe nie dysponują konkurencyjnym wyrobem finalnym bądź nie mają odpowiednich kompetencji marketingowych oraz B+R pozwalających na rozwój produktu, pozostaje im możliwość stania się producentem komponentów, czyli dostawcą dla korporacji transnarodowej, włączającej go we własny globalny łańcuch wartości.

Sytuacja ta wymaga przede wszystkim wysokich kompetencji produkcyjnych i logistycznych. Dostawca w globalnym łańcuchu dostaw musi mieć świadomość, że funkcjonuje jako jedno z ogniw zintegrowanego łańcucha, którego cechą charakterystyczną jest niski koszt, wysoka jakość, szybka reakcja i duża elastyczność. Niejednokrotnie wymusza to konieczność wdrożenia odpowiednich narzędzi informatycznych, tj. systemów informatycznych klasy ERP, komunikacji za pośrednictwem EDI czy technologii RFID, zapewniających przejrzystość łańcucha. Natomiast wyniki badań dowodzą, że obserwowany jest niski poziom wykorzystania narzędzi

e-commerce przez wszystkie MŚP i kształtują się one następująco dla poszczególnych działań (Lejárraga, 2014, s. 9):

- ogólna informacja o przedsiębiorstwach on-line – od 75% w przedsiębiorstwach handlu detalicznego i hurtowego po 88% w firmach usług finansowych (firmy produkcyjne 82%);
- prezentacja wszystkich produktów i usług on-line (katalogi on-line) – od 55% w firmach transportowych po 68% w usługach informatycznych (firmy produkcyjne 61%);
- składanie zamówień on-line – od 19% w firmach usług transportowych do 13% w usługach B+R oraz informatycznych (firmy produkcyjne 16%);
- realizacja całej transakcji on-line – od 10% w usługach informatycznych po 2% w usługach B+R (firmy produkcyjne 8%);
- prowadzenie działalności tylko on-line – jedynie ok. 2% firm świadczących usługi B+R oraz informatyczne, u pozostałych praktycznie to działanie nie występuje.

Równocześnie między 4 a 9% wszystkich badanych firm wskazało, że w ogóle nie korzysta z narzędzi e-commerce. Powyższe wyniki badań są szczególnie istotne z punktu widzenia możliwości włączania MŚP w globalne łańcuchy wartości, w których wysoki stopień z informatyzowania działalności jest niezbędnym warunkiem umożliwiającym zarządzanie operacyjne łańcuchem oraz umożliwia zapewnienie jego przejrzystości. Wydaje się, że małe i średnie przedsiębiorstwa nie mają wystarczającej świadomości w tym zakresie, co może stać się istotną barierą we współpracy z korporacjami transnarodowymi i ich łańcuchami dostaw.

Podsumowanie

Podsumowując dotychczasowe rozważania oraz prezentowane wyniki badań, należy zastanowić się, na ile realistyczne dla MŚP jest uzyskanie korzyści w ramach integracji z globalnymi łańcuchami wartości. W prowadzonych analizach wskazano zarówno najbardziej użyteczne narzędzia wsparcia MŚP, pozwalające na włączenie się w globalne łańcuchy dostaw KTN, jak i na wiele czynników ograniczających te możliwości. Niestety dla zbyt wielu małych i średnich przedsiębiorstw bariery mogą okazać się zbyt wysokie, zwłaszcza dla tych, które są słabiej rozwinięte, nie wdrażają rygorystycznych reżimów technologicznych, nie posiadają kosztownych programów informatycznych oraz nie mają wysokiego poziomu zarządzania operacyjnego.

Również w zbyt małym stopniu wykorzystywane narzędzia e-commerce, stanowiące niezbędny warunek pozwalający na zarządzanie operacyjne łańcuchem dostaw, stają się hamulcem do prowadzenia dalszych działań w omawianym zakresie. Podnoszenie kompetencji MŚP w celu włączenia się w globalne łańcuchy wartości wymaga zatem proaktywnej postawy właścicieli firm, rozwoju kompetencji organizacyjnych, produkcyjnych i logistycznych firmy, ale również poniesienia istotnych nakładów na dostosowanie przedsiębiorstwa do wymagań jakościowych wytwarzanego produktu oraz do mechanizmów zarządzania łańcuchem dostaw. Z tego względu integrację MŚP z globalnymi łańcuchami wartości, szczególnie tych działających na lokalnych rynkach gospodarek rozwijających, należy docelowo rozpatrywać w kontekście kreowania odpowiedniej polityki regionalnej oraz konstruowania odpowiednich narzędzi wsparcia.

Literatura

- Frankowska, M. (red.). (2012). *Tworzenie wartości w klastrze*. Warszawa: PARP.
- Frankowska, M. (2014). Cluster-sourcing – koncepcja zwiększenia efektywności przedsiębiorstw klastrowych. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 7.
- Gereffi, G. (1994). The organization of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks (s. 33–41). W: G. Gereffi, M. Korzeniewicz (red.), *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport, CT: Praeger.
- Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48, 37–70.
- Gereffi, G. (2001). Beyond the producer driven/buyer driven dichotomy: The evolution of global value chains in the Internet era. *International Development Studies Bulletin*, 32.
- Kaplinsky, R. (2006). *Globalisation and Unequalisation: What can be learned from Value Chain Analysis?* (s. 50–68). W: E. Rhodes, J.P. Warren, R. Carter (red.), *Supply Chains and Total Product Systems: A Reader*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Lejarraga, I., López Rizzo, H., Oberhofer, H., Stone, S., Shepherd, B. (2014). Small and Medium-Sized Enterprises in Global Markets: A Differential Approach for Services? *OECD Trade Policy Papers*, 165. Pobrane z: <http://www.oecd-ilibrary.org/>, (dostęp 18.07.2015).
- OECD (2008). *Enhancing the Role of SME's in Global Value Chains*. Pobrane z: http://www.ecb.europa.eu/home/pdf/research/compnet/Enhancing_the_role_of_SMEs.pdf (dostęp 18.07.2015).
- Pakulska, T., Poniatowska-Jaksch, M. (2009). *Korporacje transnarodowe a globalne pozyskiwanie zasobów*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza.

- Stonehouse, G., Hamill, J., Campbell, D., Purdie, T. (2001). *Globalizacja, strategia i zarządzanie*. Warszawa: Wyd. Felberg SJA.
- Stone, S. (2014). *Can SME's participate more fully in international trade and Global Value Chains?*, Joint ICT-WTO workshop on aid for trade and SME competitiveness, WTO, 9 October. Pobrane z: https://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/a4t_e/wkshop_oct14_e/stone_e.pdf (dostęp 18.07.2015).
- UNCTAD (2010). *Integrating Developing Countries' SMEs into Global Value Chains*. New York–Geneva: United Nations Publications. Pobrane z: http://unctad.org/en/Docs/diaeed20095_en.pdf (dostęp 18.07.2015).
- UNCTAD (2013). *World Investment Report 2013: Global Value Chains: Investment and Trade for Development*. New York–Geneve: United Nations Publications. Pobrane z: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf (dostęp 18.07.2015).
- UNCTAD (2014). *World Investment Report 2014 – Methodological Note*. Pobrane z: http://unctad.org/en/PublicationChapters/wir2014chMethodNote_en.pdf (dostęp 18.07.2015).

The possibility of integrating SME's into Global Value Chains orchestrated by transnational corporations (TNC's)

Abstract

The concept of value chain describes the full range of activities through which a good or a service passes from its conception to its distribution and beyond. Integration into Global Value Chains allows small and medium-sized enterprises (SME's) to participate in the global economy. Cooperation within a network of partners can enhance information flows and learning possibilities, introduce new business practices and more advanced technology. On the other hand, SME s' involvement in value chains demands greater managerial and financial resources, as well as the ability to meet international standards.

The paper aims to show the possibilities and barriers of integrating SME's into Global Value Chains. Therefore the results of research several world's organizations, included UNCTAD and OECD are presented. The article ends the conclusions regarding/ concerning the capability of SME's , as well as the activity of regional authority, who might play the important role supporting the local companies.

Translated by Marzena Frankowska

Keywords: SMEs, Global Value Chains, transnational corporations

JEL Codes: M 31



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-37

Joanna Wyrwisz*

SKUTECZNOŚĆ CONTENT MARKETINGU W KOMUNIKACJI Z MŁODYM KONSUMENTEM

STRESZCZENIE

W artykule podjęto tematykę content marketingu jako narzędzia obecnie nabierającego znaczenia w zakresie skutecznej komunikacji marketingowej. Tworzenie wartościowych i angażujących treści, odpowiednio profilowanych pod kątem zdefiniowanej grupy docelowej, istotnie zwiększa efektywność dotarcia z przekazem, w szczególności do segmentów sceptycznych wobec tradycyjnych form komunikacji. Celem artykułu jest wskazanie znaczenia content marketingu w komunikacji z młodymi konsumentami. Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz badań empirycznych w artykule przedstawiona zostanie istota marketingu treści jako instrumentu komunikacji marketingowej z młodymi konsumentami oraz jego mocne i słabe strony.

Słowa kluczowe: marketing treści, komunikacja marketingowa, konsument

Wprowadzenie

Pozyskanie uwagi oraz zainteresowanie klientów, szczególnie młodych, staje się aktualnie znaczącym wyzwaniem, z jakim mierzą się organizacje. Świadomość tego, jak dotrzeć do zmieniającego się odbiorcy, okazuje się najbardziej istotnym sposobem na wyróżnienie w otoczeniu pełnym przekazów reklamowych (Bakalarska, 2015, s. 57). Młodzi konsumenci przyjmują postawę sceptyczną, niekiedy skrajnie krytyczną wobec wielu działań promocyjnych. Paradoksalnie jednak są klientami

* Politechnika Lubelska, adres e-mail: j.wyrwisz@pollub.pl.

przywiązującymi wagę do renomy marki, chętnie sięgają po nowości rynkowe, produkty modne i popularne w danym momencie. Instrumentem marketingowym integrującym promocję o perswazyjnym charakterze z użyteczną informacją jest content marketing. Elementem jego przewagi jest fakt, że bardzo dobrze wpisuje się w oczekiwania młodych konsumentów, dostarczając pożądaną treść w połączeniu z rozrywką, możliwość interakcji oraz precyzyjnego dopasowania do indywidualnych preferencji.

Celem artykułu jest wskazanie znaczenia content marketingu w komunikacji z młodymi konsumentami. Rozważania dotyczące istoty marketingu treści jako narzędzia promocyjnego oraz jego mocnych i słabych stron przeprowadzone zostaną na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz badań własnych.

1. Content marketing jako narzędzie komunikacji z konsumentem

Przez content marketing (inaczej marketing treści) rozumie się rodzaj strategii marketingowej, której istota polega na pozyskiwaniu potencjalnych klientów przez publikowanie, udostępnianie i rozpowszechnianie atrakcyjnych oraz przydatnych treści, które zainteresują ściśle sprecyzowaną grupę odbiorców. W odróżnieniu od tradycyjnych rozwiązań promocyjnych, wykorzystujących jednokierunkowy perswazyjny przekaz, content opiera się na budowaniu długotrwałych relacji z odbiorcą przez interakcję i zaangażowanie obydwu stron (Stawarz, 2015, s. 10). Zadaniem content marketingu jest przede wszystkim zaproponowanie odbiorcom takich treści, które będą odpowiadać na szczególne potrzeby klienta, ale także będą budować społeczność wokół marki (Stawarz, 2015). Treść może mieć charakter spersonalizowany i niejednokrotnie wykorzystuje również badania neuromarketingowe, by skuteczniej kształtować interakcję z odbiorcami (Kosman, 2014, s. 13). Polem działania content marketingu jest w szczególności internet, jednak w szerszym ujęciu obejmuje on także publikacje w katalogach, ulotkach, folderach czy czasopismach firmowych. Jednym z warunków efektywności działań contentowych jest wykorzystanie dużej wyobraźni w celu wyłamania się z utrwalaonych wzorców i zastosowanie odmiennego niż konkurenci działania opartego na zaangażowaniu i dostarczeniu ESP (*emotional selling point*) (Wyszyński, 2015, s. 79).

2. Metodyka i organizacja badań

Celem przeprowadzonych badań empirycznych była ocena postrzegania i skuteczności marketingu treści przez młodych konsumentów. W szczególności badania skupiły się wokół takich obszarów problemowych, jak:

- identyfikacja najczęściej wykorzystywanych przez konsumentów internetowych źródeł informacji o produktach,
- percepcja form internetowej promocji produktów,
- identyfikacja i postrzeganie narzędzi content marketingu,
- potencjalne role, jakie może spełniać marketing treści,
- czynniki podnoszące użyteczność treści dla konsumentów.

Badanie przeprowadzono metodą pomiaru sondażowego pośredniego z wykorzystaniem narzędzia w postaci kwestionariusza ankiety audytoryjnej. W budowie kwestionariusza wykorzystano pytania zawierające wyłącznie kafeterię zamkniętą, z prostymi i złożonymi skalami do pomiaru postaw. Wyodrębniono dwie zasadnicze części narzędzia. Pierwsza, złożona z 8 pytań, stanowiła merytoryczny element badania. Druga, formalna, obejmowała pytania metrykalne dotyczące określenia płci, wieku, wykształcenia, indywidualnej oceny sytuacji materialnej oraz miejsca zamieszkania respondentów. Szczegółowa charakterystyka badanych przedstawiona została w tabeli 1.

Badania zrealizowano od 13 do 22 listopada 2015 roku w Lublinie. Próbę badawczą o liczebności 107 stanowiły osoby będące mieszkańcami województwa lubelskiego w wieku 17–30 lat, z czego najliczniejszą grupę stanowili respondenci z przedziału 21–23 lata (45%). Wybrana grupa odpowiada założeniom badawczym w zakresie oceny postawy młodych konsumentów. Uzasadniając ten wybór, wskazać należy na dużą aktywność tych osób jako użytkowników internetu. W szczególności chętnie korzystają z mediów społecznościowych i są nierzadko twórcami własnych treści internetowych. Tym, co wyróżnia młodych konsumentów, jest sceptyczny stosunek do zwyczajowych form komunikacji marketingowej oraz niska ocena wiarygodności reklamy, szczególnie telewizyjnej. Od komunikacji marketingowej wymagają użyteczności, ale również wysokiej atrakcyjności. Oczekują przekazu, który ich zaskoczy, ale dają także przyzwolenie na kreacje skandalizujące, szokujące czy łamiące tabu (np. *ambient media*, marketing partyzancki). Większą wagę w procesie zakupowym przywiązują do bezpośredniej rekomendacji znajomych, liderów opinii czy serwisów opiniotwórczych. Jednocześnie są to konsumenci, którzy świadomie i samodzielnie dokonują decyzji zakupowych, dysponując własnymi, ale często ogra-

niczonymi funduszami (stypendium, kieszonkowe, praca dorywcza). Próby badawczej nie można uznać za reprezentatywną. Ze względu na jej liczebność nie pozwala ona na uogólnienie wyników na całą populację, mimo wszystko uzyskane efekty można uznać za istotne źródło informacji w zakresie podjętej problematyki postaw młodych konsumentów wobec content marketingu.

Tabela 1. Dane metrykalne badanych

Wyszczególnienie	Profil badanych
Płeć	kobieta – 73 osoby (68%) mężczyzna – 34 osoby (32%)
Wiek	17 lat – 20 lat – 38 osób (36%) 21 lat – 23 lata – 48 osób (45%) 24 lata – 26 lat – 13 osób (12%) 26 lat – 30 lat – 8 osób (7%)
Wykształcenie	średnie – 61 osób (57%) wyższe – 46 osób (43%)
Ocena sytuacji materialnej	bardzo dobra – 14 osób (13%) dobra – 65 osób (61%) przeciętna – 21 osób (20%) niezadowolająca – 4 osoby (4%) zła – 2 osoby (2%) bardzo zła – 1 osoba (1%)
Miejsce zamieszkania	wieś – 33 osoby (31%) miasto do 50 tys. mieszkańców – 22 osoby (21%) miasto 50–100 tys. mieszkańców – 9 osób (8%) miasto 100–500 tys. mieszkańców – 38 (36%) miasto powyżej 500 tys. mieszkańców – 5 osób (5%)

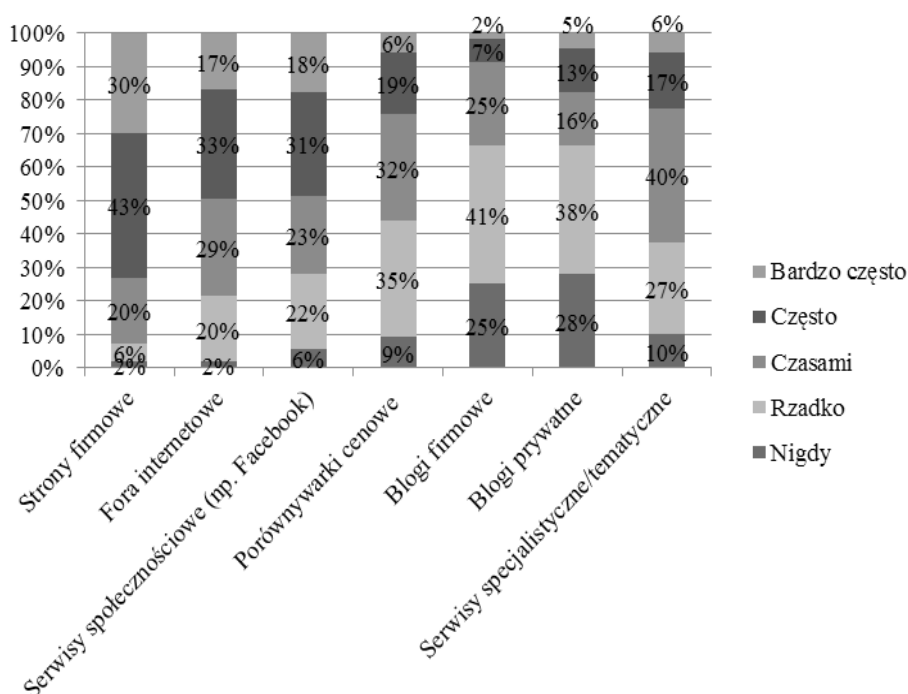
Źródło: opracowanie własne.

3. Postawy młodych konsumentów wobec marketingu treści – wyniki badań

Ocenę skuteczności marketingu treści w komunikacji z młodymi konsumentami rozpoczęto od identyfikacji najczęściej wykorzystywanych przez klientów źródeł informacji o szeroko rozumianej ofercie i produktach. Skupiono się na źródłach internetowych, wychodząc z założenia, że content generowany jest przede wszystkim w internecie. Badani wykazują się dużą aktywnością, jeśli chodzi o poszukiwanie wiadomości o interesujących ich produktach w internecie. Wskazują strony firmowe, fora internetowe oraz media społecznościowe jako często i bardzo często wykorzystywane miejsca pozyskiwania szczegółów związanych z produktami, którymi są

szczególnie zainteresowani. W sposób umiarkowany i rzadko korzystają natomiast z serwisów opiniujących i porównywarek cenowych, jak również blogów, zarówno prywatnych, jak i firmowych (rysunek 1). Biorąc pod uwagę fakt, że witryny firmowe oraz media społecznościowe stanowią najważniejszą i najbardziej różnorodną platformę udostępniania treści konsumentom, wyniki potwierdzają możliwość skutecznego wykorzystania i oddziaływania tymi instrumentami.

Rysunek 1. Preferowane źródła informacji o produktach w internecie

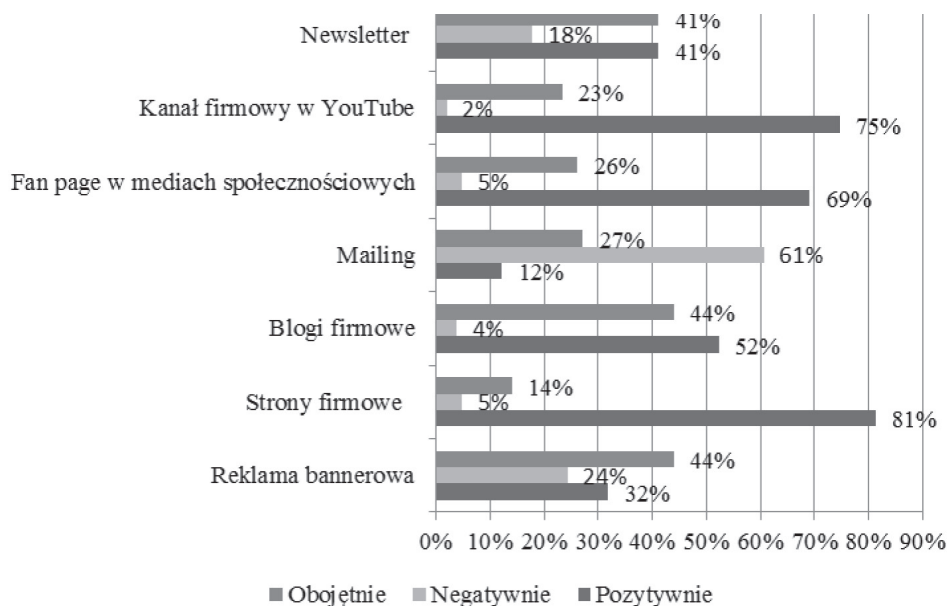


Źródło: opracowanie własne.

Odnosząc się do postawy badanych młodych konsumentów wobec poszczególnych form internetowej promocji marketingowej, najlepiej oceniane są kolejno strony firmowe, kanał firmowy na YouTube oraz fan page w mediach społecznościowych, w tym w szczególności na Facebooku. Umiarkowanych zwolenników ma blog firmowy czy newsletter. Negatywną postawę budzi natomiast mailing oraz reklama bannerowa (rysunek 2). Opinie te pozwalają wnioskować, że główny atut content marketingu, jakim jest nienachalny i gratyfikujący komunikat, odbierany dobrowol-

nie i zgodnie z zainteresowaniami, doceniany jest przez klientów, bowiem właśnie takich sposobów dialogu z firmą oczekują.

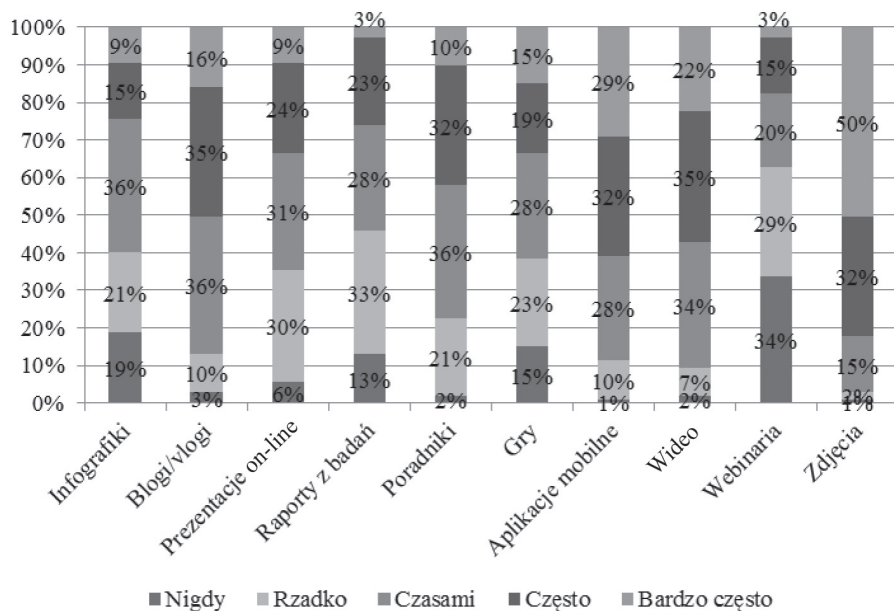
Rysunek 2. Postrzeganie różnych form internetowej promocji marketingowej



Źródło: opracowanie własne.

Przechodząc do oceny poszczególnych narzędzi content marketingu, można stwierdzić, że wszystkie proponowane formy są znane badanym i przez nich rozpoznawane. Stykają się z nimi często i bardzo często, wskazując przede wszystkim na najpopularniejsze, czyli zdjęcia, aplikacje mobilne, wideo, poradniki czy blogi/vlogi. Najmniejszym zainteresowaniem cieszą się webinaria, infografiki oraz raporty z badań. Zastanawiające są również niskie wskazania dotyczące gier, które w tej grupie docelowej powinny budzić większe zainteresowanie. Prawdopodobnie respondenci przypisują im jedynie rolę rozrywkową, nie utożsamiając z promocyjnym, a zarazem komercyjnym charakterem (rysunek 3).

Rysunek 3. Częstotliwość kontaktu z poszczególnymi rodzajami treści marketingowych w internecie



Źródło: opracowanie własne.

Interesujące wnioski nasuwają się po analizie znaczenia, jakie respondenci przypisują marketingowi treści. Żadna ze wskazanych potencjalnie ról, które przypisuje się marketingowi treści, nie została odebrana zdecydowanie czy raczej negatywnie. Zatem przypuszczać należy, że taka forma komunikacji z rynkiem odbierana jest pozytywnie, jak również jej specyfika pozwala na faktyczną realizację roli wizerunkowej i relacyjnej. Około jedna czwarta badanych zdecydowanie zgadza się z opiniami o wykorzystaniu content marketingu. Jednak już ponad połowa uważa, że odpowiednio przygotowana treść sprzyja pozyskaniu zaufania i zaangażowania klientów, buduje świadomość marki oraz zwiększa zainteresowanie firmą i umożliwia z nią interakcję. Najwięcej niezdecydowanych miała opinia, że marketing treści może prowadzić do sprzedaży produktów powiązanych z innym zakupem oraz tworzy obraz firmy jako eksperta i lidera w branży. Szczegółowe wyniki zestawiono w tabeli 2.

W ocenie młodych konsumentów publikowana przez organizacje treść powinna być przede wszystkim obiektywna i zgodna z prawdą oraz – co wydaje się jak najbardziej uzasadnione – dostarczana w formie przystępnej i umożliwiającej wygodne

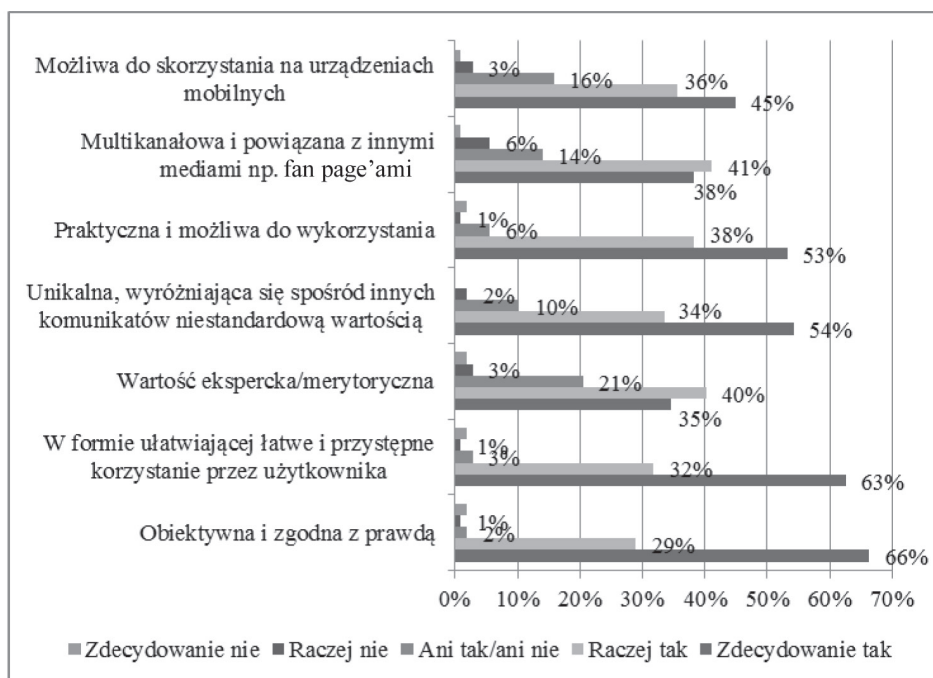
korzystanie z niej. Jako istotny czynnik wskazano również unikalność i niestandardową wartość, którą może nieść udostępniana treść oraz jej praktyczność. Istotnym, lecz nie najważniejszym wyróżnikiem treści powinna być multikanałowość oraz przekaz o charakterze eksperckim lub wyłącznie merytorycznym (rysunek 4).

Tabela 2. Stosunek do opinii o roli marketingu treści

Wyszczególnienie	Zdecydowanie się nie zgadzam (%)	Raczej się nie zgadzam (%)	Nie mam zdania (%)	Raczej się zgadzam (%)	Zdecydowanie się zgadzam (%)
Marketing treści buduje świadomość marki	1	7	14	54	23
Marketing treści sprzyja pozyskaniu zaufania i zaangażowania klientów	0	9	17	50	23
Marketing treści kreuje zwolenników marki	2	7	34	43	15
Marketing treści prowadzi do lojalności klientów	1	12	27	37	22
Marketing treści zwiększa zainteresowanie firmą wśród klientów	2	9	11	50	27
Marketing treści skłania klienta do interakcji z firmą	1	8	25	50	16
Marketing treści dostarcza unikalnych informacji o ofercie	3	11	16	51	19
Marketing treści prowadzi do sprzedaży produktu	0	9	23	45	22
Marketing treści prowadzi do sprzedaży produktów powiązanych z innym zakupem	1	12	53	27	7
Marketing treści tworzy obraz firmy jako eksperta i lidera w branży	2	9	34	41	14

Źródło: opracowanie własne.

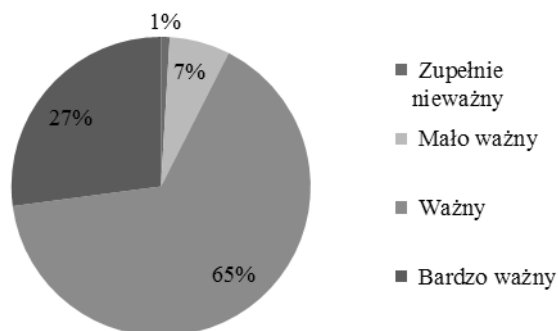
Rysunek 4. Pożądane cechy treści marketingowej



Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia podjętego tematu istotna jest ocena znaczenia marketingu treści w komunikacji z otoczeniem. Ponad 90% ankietowanych przypisała content marketingowi ważną rolę jako narzędzia promocji marketingowej, a nieco ponad jedna czwarta badanych uznała, że jest on bardzo ważny. Odpowiedzi te są spójne z wcześniejszymi opiniami respondentów dotyczącymi szczególnych możliwości i skuteczności marketingu treści, przede wszystkim w budowaniu świadomości produktu, zainteresowania i zaangażowania klientów (rysunek 5).

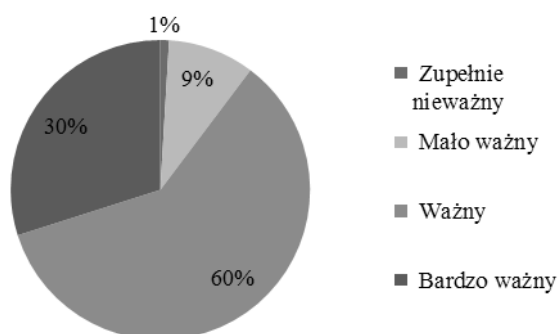
Rysunek 5. Znaczenie marketingu treści w komunikacji organizacji z otoczeniem



Źródło: opracowanie własne.

W powiązaniu z powyższym ocenie poddano znaczenie content marketingu w kształtowaniu relacji z klientami. Także i w tym przypadku młodzi konsumenci przypisują mu bardzo dużą wagę. Wynik wskazuje na szerokie możliwości wykorzystania koncepcji marketingu treści nie tylko jako narzędzia komunikacji marketingowej, lecz również jako instrumentu umożliwiającego interakcję z klientem. Interakcja ta może mieć charakter relacji zwykłej czy proaktywnej, jak również być początkiem kształtowania relacji partnerskiej (rysunek 6).

Rysunek 6. Znaczenie marketingu treści w budowaniu relacji organizacji z klientami

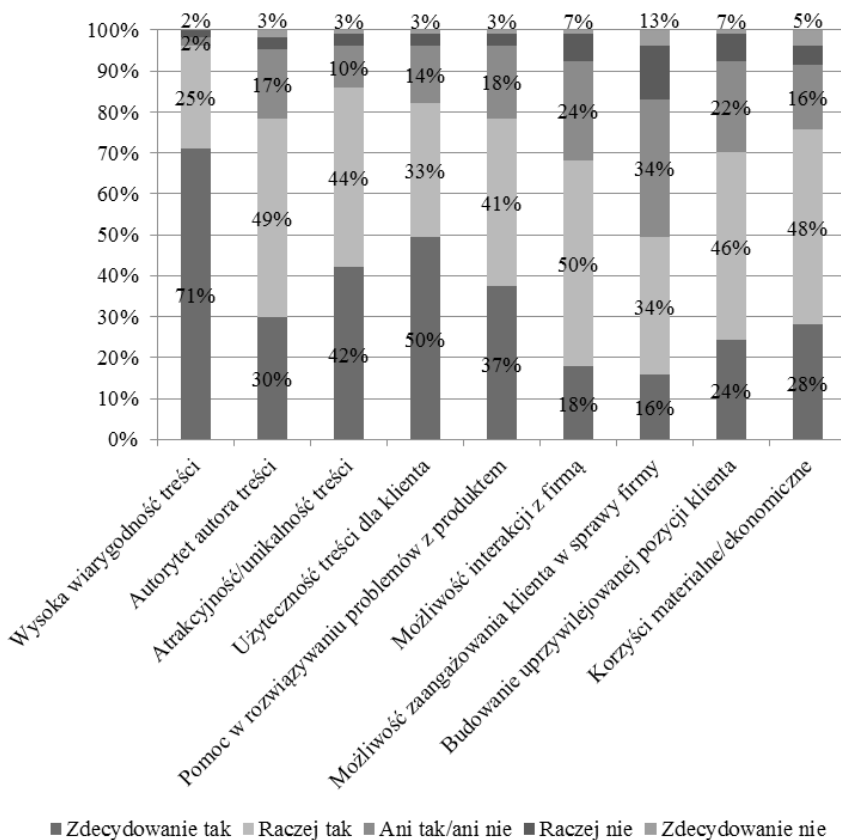


Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim elementem badania była identyfikacja czynników bezpośrednio wpływających na odbiór i skuteczność oddziaływania marketingu treści. Jako najbardziej ważny aspekt młodzi konsumenci wskazali wiarygodność treści, która jest publikowana

i udostępniana otoczeniu. Ocena taka wydaje się oczywista, zarówno z punktu widzenia sposobu prezentacji oferty, eliminowania niebezpieczeństwa dysonansu poznawczego, jak i w kategoriach etycznej promocji. Obok wiarygodności treści odbiorcy oczekują również wysokiej jej atrakcyjności, przejawiającej się w dostarczaniu unikalnych i wartościowych informacji oraz pomocy w rozwiązywaniu problemów związanych z właściwym użytkowaniem produktu. Podkreślono ponadto budowanie uprzywilejowanej pozycji klienta przez dostęp do prezentowanych treści i możliwość ich efektywnego wykorzystania. Czynnikiem, który może wpływać na percepcję treści i jej skuteczność, są także potencjalne korzyści ekonomiczne dla odbiorcy w postaci dostępu do promocji sprzedaży, w tym specjalnych rabatów, kuponów czy nagród w konkursach (rysunek 7).

Rysunek 7. Czynniki podnoszące skuteczność marketingu treści



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Content marketing odgrywa istotną rolę w komunikacji organizacji z otoczeniem. Przemyślana, konsekwentnie wdrażana i spójna ze strategią marketingową koncepcja działań contentowych może zapewnić skuteczną formę dialogu z klientami. Młodzi konsumenci jako grupa wyjątkowo wymagająca i dociekliwa, ale co ważne, także nieufna wobec przekazów reklamowych, postrzega pozytywnie działania contentowe, podkreślając przede wszystkim ich wiarygodność i użyteczność oraz możliwość interakcji. Interesująca i angażująca treść w postaci filmów, zdjęć, infografik czy poradników może skłonić do lepszego poznania oferty przez dostarczenie wartościowych informacji. Konsekwencją tych działań ma być pożądana reakcja odbiorców w postaci zamiaru i gotowości do zakupu, jak również budowania trwalszej relacji, w tym również lojalności. Warunkiem jest jednak wysoka wiarygodność i autentyczność organizacji w działaniach marketingowych.

Literatura

- Bakalarska, J. (2015). Nowe media a marketing. *Brief*, 9 (191), 56–58.
- Kosman, J. (2014). Kontent Premium. *Marketing w Praktyce*, 11 (201), 13–16.
- Stawarz, B. (2015). *Content marketing po polsku, jak przyciągnąć klientów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stawarz, B. (2015). *Jak sprzedawać za pomocą content marketingu?* Pobrane z: <http://www.contentking.pl/blog/jak-sprzedawac-za-pomoca-content-marketingu/>.
- Wyszyński, K. (2015). Róbcie content marketing! Na YouTube! *Marketing w Praktyce*, 3 (205), 79–80.

THE EFFECTIVENESS OF CONTENT MARKETING IN THE COMMUNICATIONS WITH YOUNG CONSUMERS

Abstract

The article concerns content marketing as a tool gaining meaning in the effective marketing communication. Creating valuable and involving contents, appropriately profiled to the defined target group, is indeed increasing the effectiveness of getting with the message, in particular to segments that are skeptical about traditional forms of the communication. The aim of the article is to point out the meaning of content marketing in the process of

communication with young consumers. Based on literature studies and empirical examinations the article presents the issue as well as strengths and weaknesses of content marketing as a marketing communication tool.

Translated by Joanna Wyrwisz

Keywords: content marketing, marketing communication, consumer

JEL Codes: M31



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-38

Romuald Zabrocki*

REKONSTRUKCJA PARADYGMATU ZACHOWAŃ FIRM ŚWIADCZĄCYCH USŁUGI ŻYWIENIOWE WOBEC KONSUMENTÓW

*Rzeczywistość, podobnie jak krajobraz, ma nieskończoną liczbę perspektyw,
z których wszystkie są na równi prawdziwe i autentyczne.
Jedyną perspektywą fałszywą jest ta, która rości sobie prawo do wyłączności.*

Jose Ortega y Gasset¹

STRESZCZENIE

Celem rozważań podjętych w artykule jest wskazanie potrzeby i kierunków rekonstrukcji wybranych elementów modelu działania oferentów usług żywieniowych w odniesieniu do oczekiwań konsumentów. W materiale wskazano na rosnący udział usług gastronomicznych w ogólnym systemie organizacji żywienia społeczeństwa polskiego. Scharakteryzowano podstawowe wyróżniki rozwoju rynku usług żywieniowych w Polsce. Zidentyfikowano główne obszary jego niedostosowania do oczekiwań konsumentów oraz wskazano pożądane kierunki rekonstrukcji modelu działań usługodawców w celu zmiany tej sytuacji.

Słowa kluczowe: gastronomia, usługodawcy, konsumenci, ocena, rekonstrukcja modelu działań

* Akademia Morska w Gdyni, adres e-mail: romzab@wp.pl.

¹ Sajdak, A. (2013). *Paradygmaty kształcenia studentów i wspierania rozwoju nauczycieli akademickich. Teoretyczne podstawy dydaktyki akademickiej*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.

Wprowadzenie

W gospodarce opartej na wiedzy interes społeczny, w tym interes klientów, nabiera szczególnej wagi znaczenia wobec rosnącego znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu. Konsumenci są coraz bardziej wyedukowani i krytyczni, a oferowane im przez firmy towary czy usługi są na tyle warte, na ile zaspokajają ich potrzeby, a co ważniejsze – ile są oni skłonni za nie zapłacić. Postawy i zachowania konsumentów na rynku dóbr i usług są przy tym determinowane szeregiem czynników natury subiektywnej i obiektywnej, jak też megatrendami rynkowymi. Wobec tego kluczowe kategorie przyszłości w działalności współczesnych przedsiębiorstw „inteligentnych” to różnorodność, elastyczność, adaptacyjność i zdolność do reagowania na otoczenie oraz ukierunkowanie na spełnienie oczekiwań klientów, tak aby oferowane produkty czy usługi satysfakcjonowały nabywców w stopniu jak najwyższym (Grudzewski, Hejduk, 2001, s. 95–111). Jak wskazuje Penc (2002), w szybko zmieniających się warunkach zewnętrznych i wewnętrznych firma może trwać i rozwijać się tylko wówczas, gdy potrafi skutecznie dostosować własną zmienność do zmienności otoczenia. Takie podejście pozwala na ograniczenie ryzyka wystąpienia dysonansu pomiędzy ugruntowanym modelem (strategią) działania firm a zmieniającą się rzeczywistością rynkową i oczekiwaniami klientów. Aby tak się stało, przedsiębiorstwa muszą podjąć wysiłek przeanalizowania i przewartościowania swojego oglądu istoty rzeczy, a w konsekwencji poddać rekonstrukcji lub zmienić całkowicie obowiązujące paradygmaty swojego działania, aby móc dalej trwać i konkurować na rynku (Drucker, 2000).

Na współczesnym rynku obserwuje się postępujący trend serwicyzacji życia społeczeństw, przejawiający się dynamicznym rozwojem wszelkiego typu usług, w tym żywieniowych (gastronomicznych) (Mazurek-Łapacińska, 2003). Egzystencjonalny charakter potrzeb żywieniowych sprawia, że tworzone dla ich zaspokajania usługi gastronomiczne nabierają swoistego charakteru usług społecznych. Wymusza to na usługodawcach szczególną staranność w procesie ich kształtowania i realizacji. Mówić tu można nie tylko o sprawnym i wysokojakościowym procesie świadczenia usług żywieniowych, ale też o swoistej misji społecznej usługodawców. Brak zrozumienia tej kwestii prowadzi często do autorytatywnych zachowań i działań usługodawców, które nie do końca są zbieżne z interesami konsumentów.

Celem rozważań podjętych w artykule jest wskazanie potrzeby i kierunków rekonstrukcji wybranych elementów modelu działania oferentów usług żywieniowych, co mogłoby wpłynąć na wygenerowanie udoskonalonej formuły usług, dostosowanej

do zmieniających się nieustannie warunków ich funkcjonowania i rosnących oczekiwań konsumentów. Za punkt wyjścia prowadzonych rozważań przyjęto analizę wyróżników aktualnie funkcjonującego rynku usług gastronomicznych, z jednoczesną identyfikacją występujących tu rozbieżności pomiędzy zachowaniami usługodawców a faktycznymi potrzebami i oczekiwaniami konsumentów. W następstwie tego wskazano możliwe kierunki rekonstrukcji reguł działania firm świadczących usługi żywieniowe.

1. Ocena rozwoju i dostosowania rynku usług żywieniowych do potrzeb i oczekiwań konsumentów

Usługi żywieniowe należą do najstarszych i jednocześnie stale rozwijających się form usług. Podobnie jak inne, usługa gastronomiczna jest specyficznym rodzajem produktu, dostarczającym konsumentowi określonych wartości o charakterze materialnym i niematerialnym (Payne, 2002). Współczesna gastronomia postrzegana jest nie tylko jako istotny i dochodowy sektor rynku, ale też ważna składowa systemu organizacji żywienia ludności, pełniąc uzupełniającą rolę w odniesieniu do żywienia w ramach gospodarstw domowych.

Transformacja polskiej gospodarki sprzyja rozwojowi ilościowemu placówek gastronomicznych, ich dywersyfikacji rodzajowej oraz jakościowej. W 2014 roku funkcjonowało w Polsce 65 598 placówek gastronomicznych, w tym 16 473 restauracje, 23 634 bary, 4014 stołówek i 21 387 punktów gastronomicznych. Łączny dochód wygenerowany przez gastronomię w 2014 roku wyniósł 27 297 mln złotych (MRSP, 2015). Klasycznymi determinantami pobudzającymi popyt na usługi gastronomiczne są industrializacja i urbanizacja, wraz ze wszystkimi towarzyszącymi im zmianami społecznymi: rozwojem turystyki, spadkiem przeciętnej wielkości rodziny, zmianą stylu życia, nowym modelem organizacji pracy, aktywizacją zawodową kobiet, jak też zmianami zachowań konsumentów w sferze konsumpcji żywności.

Pomimo obserwowanego rozwoju usług gastronomicznych korzystanie z nich przez konsumentów polskich ma nadal charakter okazjonalny. Wydatki przeciętnej rodziny w Polsce na ten rodzaj usług od lat nie przekraczają 5% sumy całkowitych wydatków na żywność i żywienie. To przepaść w porównaniu z krajami Europy Zachodniej, gdzie adekwatne wydatki sięgają 30–50%. Nasuwa się zatem pytanie: „z czego wynika polski paradoks dynamizmu rozwoju placówek gastronomicznych przy ciągle niskim zainteresowaniu ze strony konsumentów?” (Zabrocki, 2006,

s. 531–536). Można przyjąć tezę, że jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest brak kompatybilności pomiędzy paradygmatami modelu działania firm oferujących usługi żywieniowe a rzeczywistymi potrzebami i oczekiwaniami konsumentów.

Wyniki przeprowadzonego przez autora w latach 2013–2014 badania ankietowego, którego celem była konsumencka ocena wyróżników jakościowych usług gastronomicznych w Polsce, zdają się uwiarygadniać przyjętą tezę. Badaniem objęto 872 respondentów zróżnicowanych pod względem płci, wieku i wykształcenia, którzy deklarowali przynajmniej okazjonalne korzystanie z usług żywieniowych. Podjęte problemy badawcze koncentrowały się na takich kwestiach, jak: postrzeganie miejsca usług żywieniowych na współczesnym rynku usług, ich znaczenie w zaspokajaniu potrzeb respondentów, stopień dostosowania do różnych segmentów konsumenckich oraz ocena poziomu ich jakości. Ponadto badania zmierzały do zidentyfikowania barier w korzystaniu z usług gastronomicznych.

W toku badań stwierdzono, że 60,1% respondentów postrzega usługi żywieniowe jako ważny segment rynku usług w Polsce. Dostrzegając pozytywne zmiany zachodzące w gastronomii polskiej (48,3%), wskazuje się, że poza gastronomią systemową brak jest tu jasnej i przejrzystej strategii działania usługodawców. Skutkiem tego aż 60% nowo otwartych lokali jest zamykanych w ciągu pierwszych trzech lat istnienia. Przyczynę tego Kempy upatruje w fakcie, że wiele powstających placówek gastronomicznych przyjmuje strategię (o ile w ogóle ją posiada) ignorowania zasad rynkowych i samych konsumentów, nastawiając się głównie na szybki zysk (Kempy, 2001).

W kwestii znaczenia usług żywieniowych w zaspokajaniu potrzeb konsumentów 52,4% respondentów – głównie osób aktywnych zawodowo w wieku 25–50 lat, z wykształceniem średnim i wyższym – uznało, że ich potrzeby zaspokajane są tylko w pewnym zakresie. Opinia tej grupy badanych wydaje się szczególnie ważna, ponieważ jej reprezentanci stanowią zasadniczy trzon odbiorców usług gastronomicznych. Jedynie 15,3% ankietowanych stwierdziło, że polska gastronomia w pełni zaspokaja ich potrzeby i oczekiwania. Badani wskazywali, że firmy gastronomiczne nie przywiązują należytej wagi do wynikających z aktualnych trendów potrzeb konsumentów: społecznych (62,7%), kulturowych (58,3%), edukacyjnych (45,4%) i prozdrowotnych (66,9%). Wymaga to przewartościowania i nowego spojrzenia usługodawców na zakres funkcjonalności oferowanych usług.

Oceniając stopień dostosowania usług żywieniowych do poszczególnych segmentów rynkowych, ankietowani podkreślali, że jest bardzo różny i nieproporcjonalny (70,2%), podkreślając skupianie się firm gastronomicznych głównie na segmentach ludzi młodych i konsumentach zasobnych finansowo.

Ponad połowa respondentów (53,7%) oceniła ogólny poziom jakości usług gastronomicznych jako bardzo zróżnicowany. Za wysoki uznało go zaledwie 6,1% ankietowanych. Czynnikiem, jakie badani biorą pod uwagę przy kompleksowej ocenie jakości oferowanych usług gastronomicznych, są przede wszystkim: smakowitość i wygląd potraw (100%), atrakcyjność oferty (78,2%), dostosowanie oferty do indywidualnych potrzeb klientów (71,4%), występowanie w karcie menu potraw z lokalnych produktów (66,2%), dostępność cenowa (63,6%) oraz zdrowotność i bezpieczeństwo potraw (48,8%). Najwięcej uwag respondenci kierowali pod adresem często niskiej atrakcyjności potraw, która szczególnie w grupach rodzajowych placówek gastronomicznych, takich jak restauracje czy bary, jest zbliżona i mało konkurencyjna. Wskazywali także na zbyt mały udział w ofercie dań prozdrowotnych o charakterze dietetycznym oraz na wysokie ceny potraw, które najczęściej nie są adekwatne do ich jakości. Za podstawowe bariery w korzystaniu z usług żywieniowych respondenci uznali przede wszystkim wysokie ceny (52,1%) oraz niezadowalającą, bardzo zróżnicowaną i często niską jakość (38,6%).

Zaprezentowane wybrane aspekty badań wskazują, że konsumenci, doceniając znaczenie i rozwój usług żywieniowych, formułują jednocześnie wiele zastrzeżeń pod adresem ich jakości oraz samych usługodawców. Ci ostatni, mając na uwadze, że jakość działania oznacza m.in. permanentne doskonalenie rzeczywistości, powinni podejmować działania naprawcze w tym zakresie. Muszą być świadomi faktu, że wysoka jakość oferowanych przez nich usług decyduje nie tylko o satysfakcji ich klientów, ale też wpływa na uzyskiwane dochody i pozytywny wizerunek rynkowy.

2. Wskazane kierunki modyfikacji modelu działań firm gastronomicznych wobec konsumentów

Przytoczone wyżej wyniki badania autora powinny stanowić dla wielu firm gastronomicznych sygnał o potrzebie weryfikacji elementów strategii ich działań rynkowych, uwzględniającej faktyczne potrzeby i oczekiwania klientów. Jest to zarówno zasadne, jak i trudne do realizacji, biorąc pod uwagę znaczną specyfikę usług gastronomicznych, określaną przez Salę (2010) mianem *differentia specifica*, przejawiającą się m.in. dużym subiektywizmem w ich wartościowaniu i postrzeganiu przez konsumentów. Pomimo tego istnieje potrzeba zmiany podejścia usługodawców do wielu kwestii związanych z kształtowaniem ogólnie pojętej jakości usług

żywnościowych, a tym samym sprostania wymaganiom i oczekiwaniom konsumentów. Działania takie powinny, zdaniem autora, zmierzać m.in. do:

- podnoszenia poziomu wiedzy usługodawców odnośnie do potrzeb i zachowań żywnościowych konsumentów,
- weryfikacji postrzegania funkcji współczesnej gastronomii,
- odejścia od selektywnej strategii segmentacji rynku i ignorowania części segmentów konsumenckich,
- dążenia do stałego podnoszenia poziomu jakości oferowanych usług,
- prowadzenia badań konsumenckich w celu dostosowania się do zmieniających warunków rynku i preferencji konsumentów.

W gospodarce opartej na wiedzy brak „rozpoznania” klienta jest jedną z podstawowych przyczyn niskiej oceny oferowanych usług żywnościowych oraz niepowodzeń firm gastronomicznych. Wielu oferentów usług żywnościowych, szczególnie w systemie gastronomii indywidualnej, nadal traktuje konsumentów w sposób przedmiotowy, upatrując w nich głównie źródło zysków. Sama wiedza o konsumentach ma dla nich znaczenie wtórne. Wydaje się to kardynalnym błędem. Najwyższy czas, aby firmy gastronomiczne zdały sobie sprawę, że od stopnia zrozumienia potrzeb konsumentów, ich preferencji oraz zachowań zależy suma korzyści generowanych przez nich dla przedsiębiorstwa, a tym samym jego sukces rynkowy (Czubala, 2011, s. 58–66). Ważne jest, aby wiedza o konsumencie była udziałem wszystkich pracowników w firmie. Tylko takie podejście stworzy szanse budowania strategii rynkowej, uwzględniającej zarówno interesy samej firmy, jak i jej klientów.

Wobec wzrastającej roli usług żywnościowych firmy gastronomiczne powinny skorygować swoje podejście do funkcji oferowanych usług. W ujęciu paradygmatu funkcjonalności Spencera funkcja determinuje „sens” istnienia każdego podmiotu gospodarczego i określa cele oraz kierunki jego działania (co jest do zrobienia), mające stanowić odpowiedź na potrzeby otoczenia, w tym potrzeby konsumentów (Kaczmarek, 2013, s. 31–45). Identyfikacja funkcji i określenie ich zakresu powinny poprzedzać zatem jakiekolwiek działania. Wymieniane dotychczas w literaturze trzy podstawowe funkcje gastronomii – produkcyjna, usługowa i handlowa – zdają się dalece zawężone i nie odzwierciedlają już jej misji w modelu żywienia społeczeństwa (Doring, 2008, s. 25–27). Wieloletnie badania autora wskazują, że zakres funkcji współczesnej gastronomii uległ znaczącej dywersyfikacji rodzajowej. Dzisiaj do najważniejszych zaliczyć należy funkcje: żywieniowe (zaspokajanie podstawowych potrzeb żywnościowych), społeczne (integracja, żywienie w zakładach pracy, szpitalach), kulturowe (eksponowanie i promowanie wartości kulturowych), kul-

turalno-rozrywkowe (doznania duchowe i estetyczne), edukacyjne (kształtowanie wzorów zachowań), prozdrowotne (kształtowanie prawidłowych zachowań żywieniowych) oraz segmentowe (jako segment produktów pakietów usługowych w turystyce, hotelarstwie, handlu). Takie ujęcie funkcji stanowi poważne wyzwanie dla firm gastronomicznych. Ich realizacja jest nie tylko pewną społeczną powinnością wobec konsumentów, ale też szansą w poprawie jakości działania i konkurencyjności samych firm (Zabrocki, 2008, s. 37–45).

Niepokojącą praktyką, obserwowaną na rynku usług żywieniowych, jest koncentracja firm gastronomicznych na wybranych segmentach konsumentów. O ile sama segmentacja rynku jest zjawiskiem pozytywnym, o tyle skupianie się firm na potrzebach tylko niektórych konsumentów takim nie jest. W praktyce skutkuje to rozwojem głównie barów typu „fast food” i ekskluzywnych restauracji, z jednoczesnym brakiem placówek dla przeciętnej polskiej rodziny i zanikiem usług żywieniowych o charakterze społecznym, jak bary mleczne, stołówki w zakładach pracy i szkołach. Tworzy się poważna luka i brak zabezpieczenia interesów znacznej populacji społeczeństwa polskiego. Ta sytuacja wymaga zmiany i stanowi kolejne wyzwanie dla gastronomii. Firmy gastronomiczne powinny zmierzać do zagospodarowania omawianej niszy rynkowej, wpisując się w trend społecznej odpowiedzialności biznesu.

Problemem współczesnej gastronomii jest bardzo zróżnicowana i często niska jakość oferowanych usług. Fakt ten musi budzić niepokój, ponieważ w gospodarce rynkowej jakość jest ważnym narzędziem pozyskiwania konsumentów oraz elementem kształtowania ich satysfakcji. W tworzeniu jakości usług firmy nie mogą się opierać wyłącznie na wytycznych normatywnych, a tym bardziej same przesądzać o tym, co jest „dobrą”, a co „złą” jakością dla konsumentów. Ostatecznym weryfikatorem jakości jest zawsze klient. Przy doskonaleniu jakości powinny one zatem przede wszystkim uwzględniać zidentyfikowane potrzeby i oczekiwania konsumentów, a następnie skonfrontować je z własnymi możliwościami techniczno-technologicznymi, aby zapewnić oczekiwaną wartość dla nabywców. Jedynie umiejętne wykorzystanie wyników metrologii konsumenckiej i integracja ich z wynikami metrologii technicznej pozwoli na efektywne modelowanie i doskonalenie parametrów jakościowych oferowanych wyrobów czy usług. To z kolei powinno uzmysłowić usługodawcom potrzebę prowadzenia okresowych badań konsumenckich. O ile badania tego typu prowadzone są regularnie w gastronomii systemowej, o tyle w gastronomii indywidualnej nadal są rzadkością. Firmy gastronomiczne nie powinny przy tym traktować badań konsumenckich jako uciążliwego obowiązku, ale jako atut i ważne narzędzie w walce o konsumenta.

Podsumowanie

Każda firma, która podejmuje działalność w obszarze gastronomii, powinna zdawać sobie sprawę, że jej sukces i pozycja rynkowa w znacznej mierze zależą od umiejętności zaspokojenia potrzeb konsumentów. Rozwój i umacnianie się gospodarki rynkowej zmieniły w sposób zasadniczy pozycję polskich konsumentów, którzy stali się ważnym podmiotem rynku, potrafiącym wyraźnie artykułować swoje potrzeby, oczekiwania i opinie. Wsłuchiwanie się w głos „odważnych” konsumentów, mających odwagę powiedzenia „sprawdzam” w specyficznej grze rynkowej, może stanowić istotny sygnał dla usługodawców o trafności obranej przez nich strategii działania lub konieczności jej modyfikacji. Pozwoli to na wygenerowanie pakietu wartości w ramach oferowanych usług, który w stopniu jak najlepszym będzie satysfakcjonował ich odbiorców. Umiejętność reagowania firm gastronomicznych na uwagi zgłaszane przez konsumentów świadczy o odpowiedzialności społecznej i dojrzałości rynkowej firm, które zasługują na miano „inteligentnych” (Adamkiewicz-Drwiłło, 2004, s. 267–271) i które obok teraźniejszości mają przed sobą przyszłość.

Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło, H. (2004). *Znaczenie innowacyjności w poprawie konkurencyjności przedsiębiorstw* (s. 267–271). W: B. Grzybowska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*. Olsztyn: Wydawnictwo UWM.
- Czubała, A. (2011). Rola konsumentów w realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. *Konsumpcja i Rozwój*, nr 1, 58–66.
- Doring, H. (2008). Gastronomia XXI wieku – nowe wyzwania. *Food Service*, 3, 25–27.
- Drucker, P.F. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Muza.
- Główny Urząd Statystyczny (2015). *Mały Rocznik Statystyczny Polski*. Warszawa.
- Grudzewski, M., Hejduk, I.K. (2001). Przedsiębiorstwo przyszłości, Zmiany paradygmatów zarządzania. *Master of Business Administration*, 1, 95–111.
- Kaczmarek, K. (2013). Paradygmat funkcjonalny Herberta Spencera. *Studia Socjologiczne*, 2, 31–45.
- Kempy, D. (2001). *Logistyczna obsługa klienta*. Warszawa: PWE.
- Mazurek-Łapacińska, K. (2003). *Polacy wobec nowych tendencji w konsumpcji*. Warszawa: Wyd. IRWiK.
- Payne, A. (2002). *Marketing usług*. Warszawa: PWE.
- Penc, J. (2002). *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.

- Sala, J. (2010). *Marketing w gastronomii*. Warszawa: PWE.
- Zabrocki, R. (2006). Kryteria oceny konkurencyjności przedsiębiorstw gastronomicznych przez konsumentów na rynku usług żywieniowych (s. 531–536). W: B. Grzybowska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*. Olsztyn: Wyd. UWM.
- Zabrocki, R. (2008). *Rola i funkcje usług żywieniowych we współczesnym świecie* (s. 37–45). W: A. Rochmińska (red.), *Theoretical and Empirical Researches on Services during Socio-Economic Changes*. Łódź: Wydawnictwo Enturion.

THE RECONSTRUCTION OF THE PARADIGM OF THE BEHAVIOUR OF THE COMPANIES PROVIDING FOOD SERVICES TO CONSUMERS

Abstract

The purpose of the considerations undertaken in the article is to show the needs and directions of reconstruction of selected elements of the action model of food services suppliers with respect to the consumers' expectations. The material has pointed out the growing share of the catering services in the general system of the organizing the feeding of Polish society. The basic differentiators of the food services market development in Poland have been described. The main areas of its maladjustment to the needs of consumers' expectations have been identified and the desired directions of the reconstruction of the action model of service providers in order to change this situation have been shown.

Translated by Romuald Zabrocki

Keywords: catering, service providers, consumers, assessment, reconstruction of the action model

JEL Codes: L83



Magdalena Zalewska-Turzyńska*

JAKOŚĆ ŻYCIA PRACOWNIKÓW JAKO ELEMENT KOMUNIKATU WIZERUNKOWEGO NOWOCZESNEJ ORGANIZACJI¹

STRESZCZENIE

Sukces firmy wymaga pracy nad jej wizerunkiem, w tym zakresie można korzystać z koncepcji CSR, której działania kierowane są najczęściej do otoczenia – podejście to jest szeroko opisane w literaturze i na stronach internetowych firm. Firmy powinny być też odpowiedzialne wobec pracowników – szczytą się godziwymi płacami, ale jakość życia pracownika nie sprowadza się do wynagrodzenia. Wtedy na wizerunku firmy pojawia się rysa w postaci braku równowagi praca–życie (WLB) pracowników. W artykule zwraca się uwagę, w jaki sposób firma respektująca WLB w kontekście CSR komunikuje klientom swój *modus operandi*. Celem artykułu jest analiza stosowanych w praktyce komunikatów typu CSR-WLB.

Słowa kluczowe: CSR, WLB, komunikacja

Wprowadzenie

Rozwój i upowszechnienie technologii, głównie teleinformatycznych, przyczyniły się do powstania nowego typu społeczeństwa (Toffler, 2003), w którym dominującym zasobem staje się informacja. Stanowi ona większą wartość przedsiębiorstw niż materialne dobra. O przewadze konkurencyjnej decydują zatrudnieni ludzie, a nie środki trwałe, i to oni stają się kapitałem wymagającym szczególnej uwagi.

* Uniwersytet Łódzki, adres e-mail: mzalewska@uni.lodz.pl.

¹ Artykuł powstał jako wynik badań statutowych Katedry Zarządzania w ramach zadania badawczego numer KZ/2/S/NB/2015.

Budżety niektórych firm są większe niż budżety niejednego państwa, stąd zainteresowanie ich postępowaniem. Klient chce wiedzieć, jak firma, od której kupuje, traktuje swoich pracowników. Konsumenta interesuje stosunek firmy do własnych pracowników, przewiduje on bowiem, że zadowolony pracownik pracuje lepiej, popełnia mniej błędów, a gotowy wyrób lub usługa są pozbawione usterek. Odpowiedzialność wobec pracowników to nie tylko godziwa zapłata za ich pracę², ale zapewnienie im właściwych warunków pracy i odpoczynku.

Celem artykułu jest analiza i ocena komunikowania koncepcji Work-Life Balance (koncepcji równoważenia życia zawodowego z pozazawodowym) przez organizacje respektujące zasadę społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR). Tak postawionemu celowi publikacji podporządkowano jej strukturę. Opisano założenia ideologiczne koncepcji CSR i WLB, a następnie przeanalizowano dostępne w tym zakresie komunikaty adresowane do klienta i wybrano te, które mogą nieść dla niego wartość poznawczą oraz są ważne z punktu widzenia organizacji.

1. Corporate Social Responsibility – założenia koncepcji

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) to koncepcja teoretyczna i coraz częściej praktyka organizacyjna, traktowana np. jako odpowiedzialność za zobowiązania przyjmowane przez organizacje w wyniku społecznego współistnienia, jako wynik oczekiwań społecznych wobec określonego sposobu działalności przedsiębiorstw (Adamczyk, 2002, s. 229). Oczekiwania te dotyczą poszanowania wszystkich interesariuszy, w otoczeniu których funkcjonuje organizacja – wobec akcjonariuszy, pracowników, właścicieli, wierzycieli, klientów, dostawców, inwestorów. Do zagadnień CSR dodaje się także odpowiedzialność ekologiczną – przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, ochronę środowiska i relacje z grupami interesariuszy (Blanke, Gorynia-Pfeffe, 2008).

Interesariusze oczekują od kierownictwa firm udziału w dyskusji na temat problemów społecznych, np. bezrobocia, ubóstwa, infrastruktury, efektu cieplarnianego i ogólnego wpływu przedsiębiorstw na społeczeństwo, stawiają coraz większe wymagania. CSR staje się istotnym zjawiskiem gospodarczym wspieranym przez

² Badania CBOS o wysokości zarobków w kontekście jakości życia wskazały przeciętny dochód na osobę pozwalający na: zaspokojenie podstawowych potrzeb – 1177 zł; życie na średnim poziomie – 1907, dostatnie życie – 2595. <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/zarobki-w-polsce-1177-zl-wystarczy,218,0,1962714.html> dostęp 25.11.2015.

Ministerstwo Gospodarki³ i Unię Europejską⁴. Jednak aby CSR wyróżniał konkurencyjnie organizację, musi być elementem strategii biznesowej organizacji.

Istnieje wiele koncepcji i sposobów wdrożenia CSR. Mogą być realizowane na trzech płaszczyznach: prospołecznej, ekonomicznej i ekologicznej (tzw. *triple bottom line*: *planet, people, profit* lub *people, planet, prosperity*), w podziale na wymiar wewnętrzny i zewnętrzny. Prospołeczna odpowiedzialność wewnętrzna skierowana jest do pracowników organizacji, zewnętrzna zaś do społeczności lokalnej, organizacji pozarządowych. Wewnętrzna odpowiedzialność ekonomiczna zakłada zysk przedsiębiorstwa, zewnętrzna jego udział w inicjatywach na rzecz społeczeństwa. Płaszczyzna ekologiczna wewnętrzna dotyczy wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne, zarządzania surowcami zużywanymi przez przedsiębiorstwo, a zewnętrzna – dbałości o zasoby, z których korzysta, oraz o środowisko, w którym prowadzi swoją działalność (*Employment in Europe*, 2010, s. 9).

Realizację koncepcji CSR można także przeprowadzać na podstawie modeli: *after profit obligation* i *before profit obligation*. Model *after* przedkłada odpowiedzialność ekonomiczną ponad inne, które są realizowane dopiero po zaspokojeniu potrzeb własnych. W modelu *before* podstawą są wartości moralne i kierowanie się etyką zawodową, później dopiero generowany jest zysk, głównie dzięki trwałym więzom zaufania, lojalności i uczciwości wobec interesariuszy oraz wykreowanej przewadze konkurencyjnej (Rybak, 2004, s. 32).

Niezależnie od modelowego ujęcia koncepcji zmiany wprowadzane mogą być w każdym z prezentowanych obszarów. Ważne, aby podejmowane inicjatywy były zgodne ze strategią firmy. Dzięki temu wzmacnia się ich oddziaływanie biznesowe i społeczne.

CSR wobec interesariuszy to odpowiedzialność także wobec pracowników. Może przyjmować postać np.: zapewnienia godziwych warunków pracy, respektowania prawa pracy, umożliwienia godzenia życia zawodowego i prywatnego, poszanowania wartości i godności ludzkiej pracowników, tworzenia warunków umożliwiających rozwój, zatrudnienia zgodnego z kwalifikacjami, poszanowania uznanych społecznie

³ Ministerstwo Gospodarki uruchomiło stronę: www.csr.gov.pl – centrum wydarzeń w zakresie CSR i platforma wymiany doświadczeń o koncepcji i kierunkach rozwoju CSR w Polsce. http://www.mg.gov.pl/files/upload/10892/CSR_PL.pdf, dostęp 9.11.2015.

⁴ Na lata 2014–20 przyznano Polsce 82,5 mld euro funduszy unijnych, wspierających CSR: wymogiem przy aplikowaniu jest co najmniej neutralny wpływ firmy na politykę zrównoważonego rozwoju, premiuje się podmioty ukierunkowane na produkcję ekologiczną, produkcję czystej energii, zwiększenie stopnia ponownego wykorzystania materiałów lub odpadów, zwiększenie udziału odnawialnych źródeł energii itp. (Taworska, dostęp 9.11.2015).

norm moralnych oraz – co wydaje się oczywiste – respektowania praw człowieka uchwalonych przez ONZ w 1948 roku. Takie organizacje mogą posiadać certyfikaty (CSR w Polsce i na świecie) np.: SA 8000 (*Social Accountability International* – dotyczy praw pracowników, praw człowieka i warunków pracy); AA 1000 (*Account Ability* – certyfikuje zaangażowanie interesariuszy w proces zrównoważonego rozwoju); ISO 26000 (zawiera wytyczne, jak skutecznie wdrażać i upowszechniać zasady CSR).

Firmy, wprowadzając koncepcje CSR, liczą na osiągnięcie różnych korzyści, w tym m.in. na zwiększenie konkurencyjności na rynku, budowę pozytywnego wizerunku (*employer branding*), ułatwień w pozyskaniu nowych klientów i wzrost zaufania dotychczasowych, poszerzenie zainteresowania inwestorów i poprawę postrzegania firmy jako atrakcyjnego pracodawcy, zwiększenie motywacji i zaangażowania pracowników (Komisja Wspólnot Europejskich).

2. Work-Life Balance – istota podejścia

Praca zawodowa stanowi dla jednostki wartość, przynosi korzyści w postaci zysku ekonomicznego i społecznego, np. rozwoju, poczucia przynależności, prestiżu, satysfakcji. Gdy zapewnia poczucie stabilizacji życiowej i jednocześnie nie koliduje ze sferą osobistą pracownika, mówi się o równowadze między pracą a życiem osobistym (*Work-Life Balance* – WLB). Odmienne lub wręcz sprzeczne interesy pracowników i organizacji powodują trudności w realizacji tej koncepcji. Praca pochłania niebagatelną ilość czasu i absorbuje wzmożoną uwagę, pozostawia niewielkie możliwości i znikome zasoby energii na równie aktywne funkcjonowanie poza nią. Pracownicy, starając się sprostać obowiązkowi, tracą poczucie równowagi między życiem a pracą. Poświęcają coraz więcej czasu na zadania, które nie przynoszą im osobistego zadowolenia i nie wspierają rozwoju kariery (Januszkiewicz, 2012, s. 105–113). Często ponadprzeciętne zaangażowanie w pracę wymyka się spod kontroli.

Badania potwierdzają, że o zachwianiu WLB mówi co trzeci pracoholik i co piąty niepracoholik, co rzutuje na zdrowie – jako „niezbyt dobre” ocenia je 12% pracoholików i 9% niepracoholików. Zaburzenia snu ma 65% osób określonych wcześniej w badaniu jako pracoholicy. Objawiają się one w 50% z rezygnacji i redukcji snu, pozostałe 15% zaburzeń to długa lista „rozdrobnionych” czynników (Keown 2014, s. 30–33).

Nadmierna fizyczna i psychiczna eksploatacja pracowników doprowadza do *karōshi* – to zgon na tle przeciążenia pracą o podłożu zawałowym, miażdżycowym,

związany z nadciśnieniem, niewydolnością serca i układu nerwowego, stresem i brakiem odpoczynku. W Japonii syndrom *karōshi* dotyka co roku ok. 10 tys. osób pracujących po 12 godzin dziennie. Od 1987 roku japońskie Ministerstwo Pracy publikuje statystyki *karōshi*, z których wynika, że jej ofiary w ostatnim roku przed śmiercią pracowały średnio 60 godzin tygodniowo (Kozłowska, 2013).

Japoński syndrom *karōshi* przenika do Europy. W Polsce pracuje się średnio 1929 godzin rocznie (średnio 1765 h/rok), więcej pracuje się w Rosji – 1982, Chile – 2029, Grecji – 2034, Korei – 2090 i Meksyku – 2226. Najmniej godzin rocznie pracują Irlandczycy – 1529, Norwegowie – 1420, Francuzi – 1479, Niemcy – 1397 i Holendrzy – 1381. Według raportu w Polsce na sen, jedzenie i czynności wykonywane dla przyjemności przeznaczają się tylko 14,2 godzin na dzień. Gorzej wypada jedynie Meksyk – 13,89 i Turcja – 13,42 (OECD).

Na uwagę w ocenie WLB zasługują: subiektywność oceny równowagi i potrzeba harmonii. Równowaga między pracą a życiem prywatnym odnosi się do indywidualnego poczucia każdej osoby, że określona sfera życia – publiczna, prywatna, osobista – pozostaje w równowadze (Gliksman, Manczewska, 2008, s. 15). Zharmonizowanie sfer prywatnej i zawodowej nie jest równoznaczne z ich rozdzieleniem. Mają się one przenikać i łączyć, by osiągnąć spójną, komplementarną całość aktywności życiowych. Równowagę i harmonię można osiągnąć, gdy praca nie zabiera życia pozazawodowego, i odwrotnie, gdy udaje się połączyć pracę z innymi wymiarami życia – domem, rodziną, zdrowiem, aktywnością społeczną, zainteresowaniami osobistymi itd.

Organizacja ma do dyspozycji rozwiązania WLB dotyczące (Borkowska, 2012):

- czasu pracy – ruchomy czas pracy i roczne jego rozliczanie, skompresowany tydzień pracy, praca niepełnoetatowa, wspólny etat (*job sharing*), konwersja zmian czy bezpłatne urlopy i dodatkowe dni wolne;
- miejsca pracy – praca zdalna, praca w domu (*home office*), telepraca oraz praca w centrach kulturalno-biznesowych;
- ogólnego wspierania środowiska pracy i zarządzania zasobami ludzkimi – zorganizowana opieka nad dziećmi i niesamodzielnymi członkami rodziny, dodatkowe wsparcie finansowe/rzeczowe, poczucie dobrostanu pracowników (*wellbeing*), podnoszenie jakości miejsca pracy, *sabbatical*, rozwiązania organizacyjne w zakładzie pracy z zakresu zatrudnienia przyjaznego rodzinie (*family friendly employment*), ochrona kobiet w ciąży i młodych rodziców, podnoszenie jakości miejsca pracy, redukcja stresu.

Ważne, by prowadzone działania były spójne i wbudowane w strategię organizacji.

3. Formy komunikacji CSR–WLB

Wspólną płaszczyzną obu zarysowanych koncepcji jest dobrowolne przyczynianie się do ogólnej poprawy życia społecznego, wdrażanie działań prospołecznych oraz eliminowanie z własnych praktyk tych uznanych za społecznie szkodliwe. Koncepcje CSR i WLB określają etyczne standardy zachowań wewnątrz firmy i relacje z partnerami biznesowymi. Kompleksowe podejście do WLB jako strategii działania na stałe korzystnie wpływa na wizerunek firmy i przynosi długoterminowe korzyści, ponieważ dobra opinia wśród pracowników daje możliwość zrekrutowania specjalistów o wysokich kwalifikacjach, a ich praca przełoży się w konsekwencji na wysoki poziom oferowanych dóbr i usług oraz zadowolenie klientów. W efekcie firma zbuduje swoją silną pozycję rynkową.

Firmy podkreślają swoje zaangażowanie w wartości pozaekonomiczne, głównie społeczne i środowiskowe. Zamieszczają na swoich stronach internetowych różnego rodzaju kodeksy etyczne, raporty i sprawozdania. Ich celem powinno być także przekazanie interesariuszom komunikatu, że firma, która szczyci się wdrożeniami z zakresu CSR, odnosi też sukcesy w tym zakresie w stosunku do swoich pracowników – jest w stanie zapewnić im równowagę WLB.

Po przeprowadzonej analizie rodzajów komunikatów nadawanych przez firmy do klientów w określonych wyżej warunkach, ale zawierających informacje, sugestie lub choćby podteksty o szacunku do potrzeb pracownika stwierdza się, że może on być przekazany w formie bezpośredniej lub pośredniej. Bezpośredni przekaz jest skierowany do klienta, zawiera elementy wskazujące na odpowiedzialność firmy wobec pracownika, ukazuje rzeczywiście wprowadzane w firmie działania na potrzeby równowagi WLB. Realizowany może być w formie np. deklaracji na stronie internetowej, w reklamach lub ogłoszeniach i anonsach skierowanych do ubiegających się o pracę.

Często na stronach wyświetlane są deklaracje typu: „Aby sprostać jak najbardziej oczekiwaniom naszych Klientów, stawiamy na pracowników o jak najlepszych kwalifikacjach, wiedzy i wykształceniu” (Powen). Cena poziomu deklaratywności tych twierdzeń nie jest celem tego opracowania. Przykładem reklamy zawierającej komunikat CSR na temat dbałości o pracownika może być: „Elastyczne godziny i miła atmosfera”, „Zarobki w porządku i wszystko na umowę o pracę” (McDonald). W ogłoszeniach o pracę można też znaleźć: „Zatrudniamy ludzi a nie CV! Wiemy, że masz cechy, których nie można zmierzyć lub po prostu wpisać do życiorysu” oraz „Grafik dostosowany do indywidualnych potrzeb” (KFC).

Pośrednie komunikaty typu CSR–WLB są zaprojektowane dla pracowników, ale umieszczone na otwartych stronach internetowych. Klient, poszukując informacji o produkcie i usłudze, korzysta ze strony firmy i znajduje informacje działu socjalnego odnośnie do wspierania pracowników w ich działaniach typu WLB, w postaci np. karnetów na zajęcia rekreacyjne oraz kursy i szkolenia, dofinansowań do przedszkoli, wyjazdów wypoczynkowych lub wydarzeń kulturalnych albo warunków udzielania pożyczek. Komunikaty te, chociaż zostały przeznaczone dla pracowników, w znaczący sposób podnoszą wizerunek firmy w oczach klientów.

Pozytywnym elementem komunikatu wizerunkowego okazują się fora pracownicze (należy zwracać uwagę na ich status – otwarte, dostępne), na których pracownicy dzielą się szczegółami na temat możliwości korzystania z udogodnień oferowanych przez pracodawcę. Nawet jeśli pracownicy nieco utyskują na rozwiązanie z zakresu WLB, taki komunikat można odbierać jako pozytywny, legitymizuje bowiem faktycznie istniejące instrumenty zapewnienia WLB oraz zawiera listę działań służących poprawie istniejącego już systemu wsparcia pracownika.

Istotnym elementem jest to, aby do publicznej wiadomości podawać faktycznie funkcjonujące udogodnienia dla pracowników. Ujawnianie nieistniejących lub niefunkcjonujących elementów WLB przyniesie negatywny skutek – zawód dla pracowników i szybko rozprzestrzeniającą się informację o niezetelności firmy, która źle traktuje nawet swoich pracowników [„Jeżeli chcecie pracować na średnim szczeblu, a tym bardziej wyższym przyzwyczajcie się do chamstwa, przerywania, podrzucania świń, trwonienia waszego czasu, ciekawych rozmów pełnych bluzgów i wskazywania, że wasza praca jest g... warta od top managmentu” (Cersanit)].

Podsumowanie

Wzajemna i ciągła komunikacja z klientem jest kluczowa; docenia on bowiem zaangażowanie firmy w odpowiedzialne działania na rynku i szanuje troskę o pracowników. Zdecydowanie łatwiej jest odnaleźć przykłady na drastycznego pomijania potrzeb pracownika, a tym samym brak odpowiedzialności w stosunku do największego zasobu organizacji. Na podstawie badania przeprowadzonego w październiku 2015 roku, w którym wzięło udział ponad 7 tys. osób, stwierdzono, że w ponad 50% przypadków przełożeni nie wykazują najmniejszego zainteresowania tym, jakie zdanie mają podwładni. Niewiele ponad 14% uczestników badania regularnie wymienia się z szefem pomysłami i uwagami, a 8,54% przyznaje,

że konsultowane są z nimi najważniejsze kwestie. To, że pracodawcy zdarza się pytać o opinię, ale zwykle i tak nic z tego nie wynika, przyznaje 26,60% pracowników (Błaszczak, 2015).

Są to zatrważające dane. Respektowanie zasad WLB zaczyna się od rozmowy z pracownikami o pracy i ich potrzebach. Firma nie może szczycić się przestrzeganiem CSR, jeśli nie dba o zatrudnionych. Komunikowanie poszanowania CSR–WLB zaczyna się od działań na rzecz pracownika.

Literatura

- Adamczyk, J. (2002). *Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw w teorii i w praktyce*. W: R. Niestrój (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*. Kraków: Wyd. AE w Krakowie.
- Blanke, M., Gorynia-Pfeffe, N. (2008). *CSR – Kompendium. Organizacje w Polsce i Niemczech oraz w jaki sposób wspierają one społeczną odpowiedzialność biznesu przedsiębiorstw*. Warszawa: RKW.
- Błaszczak, A. (2015). *Mało ważne zdanie pracownika*. Pobrane z: <http://www4.rp.pl/Rynek-pracy/310219952-Malo-wazne-zdanie-pracownika.html> (dostęp 29.11.2015).
- Borkowska, S. (2010). *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*. Łódź: Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 240.
- Cersanit. Pobrane z: http://www.gowork.pl/opinie_czytaj,12220 (dostęp 29.11.2015).
- CSR w Polsce i na świecie. Pobrane z: http://www.csr.haus.pl/tresc.php?subaction=showfull&id=1210599933&archive=&start_from=&ucat=7& (dostęp 29.11.2015).
- Gliksmann, A., Manczewska, J. (2008). *Równowaga praca–życie*. Kraków: GQS.
- Januszkiewicz, K. (2012). *Elastyczność zasobów ludzkich – konsekwencje społeczne*. Łódź: Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 265.
- KFC. Pobrane z: <http://ogloszenia.trojmiasto.pl/praca-zatrudnie/restauracja-kfc-matarnia-gdansk-zatrudni-pracownikow-kuchni-ogl58343769.html> (dostęp 29.11.2015).
- Komisja Wspólnot Europejskich. Pobrane z: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com%282006%290136_/com_com%282006%-290136_pl.pdf (dostęp 29.11.2015).
- Kozłowska, D. (2013). *Karōshi – syndrom śmierci z przepracowania*. Pobrane z: <http://japonia-online.pl/article/>.
- McDonald. Pobrane z: <https://www.youtube.com/watch?v=0Lbpcd2A5rs> (dostęp 29.11.2015).
- Ministerstwo Gospodarki. *CSR Społeczna Odpowiedzialność biznesu w Polsce*. Pobrane z: http://www.mg.gov.pl/files/upload/10892/CSR_PL.pdf (dostęp 29.11.2015).
- Rybak, M. (2004). *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.

- Stroińska, E. (2012). *Elastyczne formy zatrudnienia – telepraca, zarządzanie pracą zdalną*. Warszawa: Poltext.
- Taworska, E. (2015). *CSR a fundusze unijne*. Pobrane z: <http://www.usmiechkobiety.pl/csr-a-fundusze-unijne-2> (dostęp 29.11.2015).
- Tofler, A. (2003). *Zmiana władzy. Wiedza, bogactwo u progu XXI stulecia*. Poznań: Zysk i S-ka.
- OECD (marzec 2014). *Raport: Better Life Index*. Pobrane z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/> (dostęp 29.11.2015).
- Powen. Pobrane z: http://www.powen.pl/rozwoj_pracownikow (dostęp 29.11.2015).
- Zarobki w Polsce. 1177 zł wystarczy przeciętnemu Polakowi na zaspokojenie podstawowych potrzeb*. Pobrane z: <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/zarobki-w-polsce-1177-zl-wystarczy,218,0,1962714.html> (dostęp 29.11.2015).

QUALITY OF WORKERS LIFE AS PART OF REPUTATIONAL ORGANIZATION MESSAGE

Abstract

Company should work on its image, it can benefit from CSR by performing actions directed to environment. This approach is described in literature and on companies websites. But companies should be also responsible for their employees – so they boast a decent wages. However, the employee's quality of life cannot be reduced solely to salary, here comes scratch on company's image in the form of a persistent workers imbalance – WLB. This article is about how company respecting WLB in the CSR context communicates its *modus operandi* to customers. The aim of the article is to analyze the CSR-WLB type messages.

Translated by Magdalena Zalewska-Turzyńska

Keywords: CSR, WLB, communication

JEL Codes: M14; M51, M30

