

Rada Wydawnicza Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Jacek M. Majchrowski, Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg

Recenzja: prof. dr hab. Elżbieta Urbanowska-Sojkin

Projekt okładki: Joanna Sroka

Tłumaczenia streszczeń na język angielski i korekta: Katarzyna Skalska-Nowak

Korekta: zespół

Copyright© by Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2008

ISBN 978-83-7571-025-0

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich

Na zlecenie:

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
www.ksw.edu.pl

Wydawca:

Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM,
Kraków 2008

Sprzedaż prowadzi:

Księgarnia Krakowskiego Towarzystwa Edukacyjnego sp. z o.o.
Kampus Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1
30-705 Kraków
tel./faks: (012) 252 45 93
e-mail: ksiegarnia@kte.pl

Skład: Oleg Aleksejczuk

Druk i oprawa: Platan

Spis treści

Wstęp	7
Danuta Surówka-Marszałek <i>Rola wzajemnego zaufania w kształtowaniu zasobów sieciowych</i>	11
Grażyna Śmigielska <i>Powiązania sieciowe jako czynnik utrwalania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlowych</i>	25
Halina Smutek <i>Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako przejaw zachowań etycznych</i>	37
Janusz Fudaliński <i>Uwarunkowania procesu zarządzania projektami w organizacjach non-profit</i>	51
Tomasz Bober <i>Kierunki rozwoju systemów wspomagających zarządzanie</i>	65
Jolanta Walas-Trębacz <i>Znaczenie nowego produktu w działalności polskich przedsiębiorstw</i>	77
Jadwiga Stobiecka <i>Rola zmiennych zewnętrznych w modelowaniu jakości marketingowej produktów</i>	91
Maria Płonka <i>Ocena atrakcyjności oferty towarzystw ubezpieczeń wzajemnych na tle ofert ubezpieczeniowych spółek akcyjnych</i> ...	105

Spis treści

Renata Oczkowska <i>Sposoby kształtowania cen na rynkach zagranicznych</i>	117
Magdalena Dołhasz <i>Nowe sposoby komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa z rynkiem</i>	127
Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka <i>Młodzi konsumenci jako respondenci – implikacje metodyczne</i>	141
Mariusz Łapczyński <i>Przegląd procedur analitycznych data mining</i>	155
Noty o autorach	167

Wstęp

Niniejsza publikacja jest zbiorem artykułów obejmujących szeroki zakres tematyczny prezentowanych zagadnień, które odnoszą się zarówno do funkcjonowania nowoczesnych przedsiębiorstw działających m.in. w formie organizacji sieciowych, jak i instytucji non-profit, a także wszelkiego rodzaju stowarzyszeń realizujących swoje zadania w warunkach gospodarki konkurencyjnej na rynkach krajowych bądź międzynarodowych. Znajdzie tutaj również czytelnik interesujące przekroje analizy zachowań podmiotów indywidualnych (konsumentów) ujawnianych w trakcie podejmowania ważnych decyzji rynkowych, towarzyszących ich ekonomicznym wyborom.

W układzie tematycznym Zeszytu wyodrębniono dwa bloki zagadnień. Pierwszy tworzą prace z zakresu zarządzania. Zbiór otwiera artykuł nawiązujący do problematyki budowania partnerstwa międzyorganizacyjnego i identyfikacji uwarunkowań, które sprzyjają tworzeniu długoterminowych relacji między firmami. Szczególną uwagę skierowano w stronę wzajemnego zaufania, uznając że jest to jeden z istotnych elementów zasobów partnersko-skoncentrowanej organizacji sieciowej (D. Surówka-Marszałek). W kolejnej pracy, starano się wykazać, iż samo uczestnictwo w sieci nie może być źródłem przewagi konkurencyjnej, może ją natomiast utrwalać poprzez zwiększanie efektywności działania oraz uzyskanie dostępu do wyróżniających zasobów, które wraz z zasobami danej organizacji, przyczyniają się do jej dalszego rozwoju. Co istotne, odwołano się do specyficznych warunków funkcjonowania panujących w sektorze handlu detalicznego i przywołano oraz scharakteryzowano występujące w praktyce typy powiązań sieciowych działających na rynkach międzynarodowych (G. Śmigielska). Kanwą do następnych dociekań stało się poszukiwanie modelu zarządzania biznesem w XXI wieku, który uwzględniać powinien szereg ważkich z punktu widzenia firmy aspektów, takich jak: zrównoważony rozwój, osiągnięcie celów ekonomicz-

nych i społecznych, prowadzących w konsekwencji do wykształcenia się społecznej odpowiedzialności za podejmowane decyzje rynkowe (H. Smutek). Ujawnione i niedostatecznie zaspokojone potrzeby społeczne leżą u podstaw tworzenia organizacji non-profit, prowadzących szeroką działalność usługową. Obszary te stanowią miejsce aplikacji działań projektowych, podejmowanych przez różnego rodzaju organizacje funkcjonujące w tym sektorze. Celem prowadzonych tutaj rozważań jest wskazanie na możliwość zarządzania projektowego w organizacjach non-profit, które pozwala na efektywne wydatkowanie ograniczonych środków celowych dzięki zewnętrznemu wsparciu finansowemu, ułatwiając tym samym rozwiązywanie problemów natury społecznej lub ekonomicznej (J. Fudałński). W kolejnej pracy podjęto próbę zdefiniowania i przeprowadzenia klasyfikacji systemów informacyjnych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem, wskazano na dziedziny ich zastosowań, a także trudności związane z ich wdrożeniem w praktyce (T. Bober).

Druga, najliczniejsza grupa prac ukazuje istotną tematykę badawczą odnoszącą się do zakresu działalności marketingowej firm, organizacji i instytucji. Tutaj też odnotować należy wieloaspektowy nurt rozważań prezentowanych przez autorów. Jako główny uznać należy zbiór prac poświęconych procesom kształtowania oferty rynkowej. W warunkach rosnącej konkurencji, o sukcesie i powodzeniu przedsiębiorstwa decyduje portfel produktowy oraz możliwości jego dostosowania do ustawicznie zmieniających się oczekiwań odbiorców. Szczególnie miejsce w tym procesie zajmuje działalność innowacyjna. W jej wyniku powstają nowe produkty, które stanowią jeden z podstawowych instrumentów walki konkurencyjnej i niekwestionowany czynnik rozwoju organizacji. W działalności rozwojowej polskich przedsiębiorstw dominują produkty zmodyfikowane, na ogół wytwarzane przy użyciu dotychczasowej technologii i urządzeń. Weryfikacji tego stwierdzenia służyły badania ankietowe przeprowadzone wśród firm funkcjonujących na terenie Polski Centralnej i Południowo-Wschodniej. Ich wyniki pozwoliły na sformułowanie istotnych wniosków odnoszących się do źródeł innowacji produktowych, zakresu współpracy przy kreowaniu nowych produktów/usług, a także sposobu finansowania działalności innowacyjnej (J. Walas-Trębacz). Nowe spojrzenie na jakość produktu, „rozumianą jako relacja pomiędzy potrzebami konsumenta, a użytkowymi czy technicznymi właściwościami produktu, nie stanowiącą jego atrybutu, ale parametr systemu relacyjnego”, rodzi określone konsekwencje dla prowadzonych badań marketingowych w tym zakresie. Szczególne znaczenie upatruje się w zastosowaniu określonych narzędzi pomiarowych, zapewniających jego wiarygodność tj. trafność i rzetelność. W następnym artykule uwagę skoncentrowano na trafności kryterialnej, badającej związek pomiędzy uzyskanymi wynikami, a pewnym kryterium niezależnym, niemającym charakteru testowego (J. Stobiecka).

Kolejna praca stanowi udany przykład badania atrakcyjności oferty rynkowej. Analizą objęto rynek ubezpieczeń i zakreślono cztery obszary determinujące różnicowanie produktu ubezpieczeniowego, a mianowicie: system organizacji i zarządzania, charakter rynków docelowych, pozycjonowanie produktów ubezpieczeniowych oraz proces ich sprzedaży (M. Płonka). O powodzeniu oferty produktowej decyduje wiele czynników. Niebagatelne jednak znaczenie ma tutaj przyjęta przez przedsiębiorstwo polityka cen, szczególnie gdy działalność prowadzona jest na rynkach zagranicznych, gdzie złożoność uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych determinuje wybór określonych metod ustalania cen, a także przyjęcia trafnych strategii ich wdrażania (R. Oczkowska). Współczesne firmy coraz śmieiej pokonują bariery związane z dotarciem do klienta i przekazaniem mu informacji o tworzonej dla niego ofercie. Jest to możliwe dzięki nowym, skutecznym formom komunikacji, które zyskują na znaczeniu, stanowią je: buzzmarketing, marketing wirusowy, partyzancki czy advergaming. Wypierają one tradycyjną reklamę i wyznaczają przyszły kierunek zmian w komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa z rynkiem (M. Dołhasz). Firmy budując ofertę skierowaną do wybranego segmentu rynku, jakim są młodzi konsumenci, są zdeterminowane uwarunkowaniami zrodzonymi przez ten trudny obszar badań. Część tego segmentu tworzą bowiem osoby, które niestety nie posiadają w pełni wykształconych umiejętności formułowania sądów i wiarygodnej oceny własnych postaw. Rodzi to określone konsekwencje dla prowadzących badania marketingowe, które winny być brane pod uwagę, by pozyskane tą drogą wyniki mogły być uznane za wiarygodne (M. Budzanowska-Drzewiecka). Ostatnia zamieszczona w zbiorze praca ma charakter metodologiczny. Zawiera przegląd procedur analitycznych pozwalających na odkrywanie wiedzy zawartej w bazach danych. Jest to proces złożony, wieloetapowy i niejednoznacznie definiowany w literaturze. Pomimo tych ograniczeń, autor prezentuje czytelny wywód ukazujący całościowe podejście do analizy danych i rozwiązywania problemów biznesowych (M. Łapczyński).

Szerokie spektrum zagadnień prezentowanych w kolejnym, piątym już, Zeszytach Naukowym wynika z zainteresowań i badań własnych prowadzonych przez pracowników Wydziału Ekonomii i Zarządzania, którzy przygotowali powyższą publikację.

Danuta Surówka-Marszałek

Danuta Surówka-Marszałek

Rola wzajemnego zaufania w kształtowaniu zasobów sieciowych

Wprowadzenie

Na poziomie międzyorganizacyjnym, obserwatorzy wskazują liczne przykłady preferowanych, stabilnych i dwustronnych stosunków handlowych pozwalających na zilustrowanie sytuacji, że firmy rozwijają bliskie więzi z innymi uczestnikami rynku poprzez ponowne interakcje. Także niektórzy socjologowie twierdzą, iż chociaż oczekiwanie zaufania występuje ostatecznie po stronie jednostek, możliwym jest uznanie istnienia międzyorganizacyjnego zaufania w transakcjach ekonomicznych. Poprzez jakie działania przejawia się więc zaufanie? D. Gambetta podał własną definicję takich form zaufania, pisząc: „...zaufanie jest określonym stopniem subiektywnie ustalonego prawdopodobieństwa, z którym podmiot ocenia, iż inny podmiot lub grupa podmiotów podejmą pewne działania, zanim on może skontrolować te poczynania, rozpatrując je w kontekście jego własnego funkcjonowania. Kiedy mówimy, iż ufamy komuś lub że ktoś jest godny zaufania, mamy na uwadze prawdopodobieństwo zaistnienia sytuacji, w której podjęte działanie jest korzystne lub przynajmniej nie jest prowadzone ze szkodą dla nas, jest wystarczająco wysokie, abyśmy zaangażowali się w jakąś formę współpracy z nim”¹.

Celem prowadzonych rozważań będzie określenie uwarunkowań, które sprzyjają rozwojowi partnerstwa między organizacjami. Szczególną uwagę w tym względzie skierowano w stronę zaufania, stanowiącego podstawę tworzenia trwałych, długoterminowych powiązań międzyorganizacyjnych. Uznawane jest ono również przez teoretyków i praktyków za jeden z istotnych elementów zasob-

¹ D. Gambetta, *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell Ltd, Cambridge 1988, s. 217.

bów partnersko skoncentrowanej organizacji sieciowej, co autorka stara się udowodnić.

W pracy wytypowano trzy kategorie elementów, które pozwalają na przekształcenie tradycyjnej relacji w układ partnerski. Stanowią je: właściwości ułatwiające współdziałanie – tworzą je kompetencje firmy, elementy kluczowe – skłaniające firmę do wykorzystania swoich możliwości oraz podstawowe filary – umożliwiające przekształcenie relacji i zapewniające współpracę. Wśród tych ostatnich czołową pozycję zajmuje zaufanie, które poprzez zestaw relacyjnych atrybutów kreuje trwałe, długoterminowe więzi między organizacjami. W końcowym fragmencie rozważań zwrócono uwagę na znaczenie zaufania w kształtowaniu zasobów sieciowych. Ukazano bowiem dwa sposoby dochodzenia do stworzenia aliansu między firmami. Pierwszy z nich bazuje na teorii strategicznej współzależności, drugi na teorii struktury społecznej, gdzie główną rolę odgrywa zaufanie międzyorganizacyjne. Przyjęte założenia w konsekwencji rzutują na zróżnicowaną naturę zasobów partnersko-skoncentrowanej organizacji.

Zaufanie jako podstawowy filar partnerstwa

W ostatnich latach zarówno naukowcy, jak i praktycy wyznają pogląd, iż długoterminowe relacje pomiędzy partnerami handlowymi są korzystne dla biznesu i zapewniają mu efektywność. Zgodnie z opublikowanym ostatnio raportem Uniwersytetu Stanford i Accenture², firmy, które wprowadziły bardziej partnerskie relacje w ramach łańcuchów dostaw podniosły kapitalizację swojego rynku o 8% i więcej, a także zostały nagrodzone premią w postaci wzrostu swojej wartości o 17–26%. Toyota dzięki udziałowi w partnerskich relacjach stworzonych w łańcuchu dostaw, umożliwiła swojemu dostawcy osiągnąć 140% wydajności na pracownika, zmniejszyć zasoby o 25% oraz uzyskać o 50% mniejsze braki niż konkurenci.

Wielu badaczy rynków B2B pozostaje pod silnym wpływem idei, które pojawiły się w dziedzinie marketingu partnerskiego. Jak wiemy, stanowi on połączenie kilku odrębnych tradycji badawczych. Wyrósł z prac MacNeila³ i Williamsona⁴, które badały różnice pomiędzy transakcjami otwartego rynku a wymianami relacyjnymi. Dwyer i jego współpracownicy rozwinęli następnie tę pracę o pojęcie wymiany transakcyjnej definiowanej jako wydarzenie krótkoterminowe z ni-

² R. E. Spekman, R. Carraway, *Making the Transition to Collaborative Buyer-Seller Relationships: An Emerging Framework*, „Industrial Marketing Management” 2006, Vol. 35, No. 1, s. 10.

³ I. MacNeil, *The New Social Contract*, New Haven, Yale University Press, Connecticut 1980.

⁴ O. Williamson, *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York 1975.

skimi kosztami zmiany, w którym kupujący i sprzedający dzielą się informacjami poza ceną i mogą być motywowani przez sprzeczne z sobą cele”⁵. Takie akty wymiany były możliwe ze względu na istnienie wielu dostawców i niskie koszty ich zmiany. Ochrona przed oportunistycznym nie miała tutaj istotnego znaczenia ze względu na dużą liczbę możliwych sprzedawców. Wymiany relacyjne wymagały natomiast znaczących inwestycji, były także związane z wysokimi kosztami zmiany dostawców ze względu na decydujący i specyficzny charakter zaangażowanych aktywów. Strony rozwinęły sieci społeczne, które zapewniły, że ich wspólne cele mogły zostać osiągnięte. Oportunizm był kontrolowany poprzez rozwój zaufania, zaangażowania oraz komunikacji, które służyły jako instrumentarium ułatwiające współpracę stron. Zatem, zaufanie i zaangażowanie ograniczały relację poprzez stworzenie zasad umożliwiających interakcję stron w czasie. Morgan i Hunt zwrócili uwagę na fakt, iż zaufanie i zaangażowanie ograniczały wybory partnerów, ponieważ byli połączeni więzami osobistymi, ekonomicznymi oraz charakterem relacji⁶.

Inna szkoła myślenia wywodzi się z grupy IMP. Głównym założeniem przyjętym w ich pracy jest stwierdzenie, iż akty wymiany kreują sieć, która charakteryzuje się stabilnymi i interaktywnymi długoterminowymi relacjami⁷. Ta perspektywa jest związana z teorią wymiany społecznej, gdzie partnerzy handlowi dostosowują swoje zachowania jako przejaw dobrej wiary, skutkujący większym zaufaniem oraz silniejszym związkiem. Pozytywne wyniki osiągnięte na przestrzeni czasu – zarówno społeczne, jak i ekonomiczne – podnoszą stopień zaufania i zaangażowania oraz kształtują normy relacji, które rządzą istotą przyszłych interakcji⁸.

Trzeci rodzaj badań koncentruje się na pracach, które ukazują miejsce organizacji na rynku, gdzie firmy oceniają klienta jako głównego akcjonariusza. Narver i Slater twierdzą, iż firmy skoncentrowane rynkowo poświęcają więcej uwagi na badanie jego celów, poznanie mocnych i słabych stron głównych rywali i podejmują działania zmierzające do zapewnienia wzajemnej integracji partnerów, która ma umożliwić osiągnięcie wyższej wartości dodanej⁹. Orientacja na klienta i wza-

⁵ R. Dwyer, P. Schurr, S. Oh, *Developing Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing” 1987, Vol. 51, No. 2, April, s. 11–27.

⁶ R. Morgan, S. Hunt, *The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, No. 3, July, s. 20–38.

⁷ H. Hakansson, *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, an Interactive Approach*, John Wiley, Chichester 1982.

⁸ J. C. Anderson, J. A. Narus, *Business Market Management. Understanding, Creating and Delivering Value*, Prentice Hall, New Jersey 2004.

⁹ J. Narver, S. Slater, *The Effects of Market Orientation on Business Profitability*, „Journal of Marketing” 1990, Vol. 54, No. 4, October, s. 20–35.

jemna współpraca przeważnie wspierają bardziej „nowe” produkty niż orientacja na konkurencję ze względu na lepsze zrozumienie potrzeb nabywców i większe uprawnienia nadane różnym działom organizacji. Biorąc pod uwagę obszar B2B, orientacja na rynek i marketing partnerski zachodzą na siebie: punktem centralnym dla kształtujących się relacji jest zaspokojenie potrzeb klientów w perspektywie długoterminowej. Te umiejętności wiążą się z wiedzą organizacyjną, która pozwala na wzajemne dostosowanie się i rozwój. Można oczekiwać, że nauka będzie miała wpływ na jakość procesów zorientowanych na rynek i ostatecznie na osiąganie przewagi konkurencyjnej, w ramach cykli rozwojowych.

Ostatnio Reinartz, Krafft i Hoyer akcentują związek zachodzący pomiędzy orientacją rynkową a CRM i podkreślają, że siła relacji pomiędzy kluczowymi podmiotami jest niezbędna dla udanej implementacji CRM¹⁰. Warto podkreślenia jest stwierdzenie tych autorów, iż sama technologia nie przyczynia się do wydajności związku. W pośpiechu zastosowana strategia CRM, która w swoim założeniu ma na celu budowanie bliskich więzi między sprzedającymi i kupującymi, przynosi zarazem korzyści ze współpracy, jak i ryzyko. Staje się tak dlatego, iż podobne cele partnerów handlowych zmniejszają groźbę oportunistów, który odstrasza od osiągania potencjalnych zysków. Co istotne, jak wynika z cytowanych wcześniej badań, marketing partnerski i orientacja na rynek wzajemnie się uzupełniają i stanowią fundament współpracy pomiędzy partnerami handlowymi. Komplementarność tych dwóch wzorów działania tworzy zasady, które pomagają menedżerom wskazać bezsens antagonistycznej interakcji i ukierunkować się na korzyści płynące z wzajemnych przedsięwzięć.

Złożoność współczesnego środowiska biznesowego oraz wzrost konkurencyjności zmusiła partnerów wymiany do następujących działań¹¹:

1. Ułatwienia multifunkcjonowania, interakcji na wielu poziomach.
2. Poszukiwania możliwości pozwalających na podniesienie umiejętności kreujących wartość dla klientów.
3. Osiągnięcia interakcji w ramach firm i między nimi w celu maksymalizacji prawdopodobieństwa akceptacji przez rynek dóbr i usług.
4. Długodystansowego myślenia, poszukiwania rozwiązań typu win-win dla kupującego, sprzedawcy oraz klienta.

Współpraca między firmami bazująca na wzajemnych relacjach napotyka napięcia, które wynikają z integracji działań, przepływu informacji oraz dokonują-

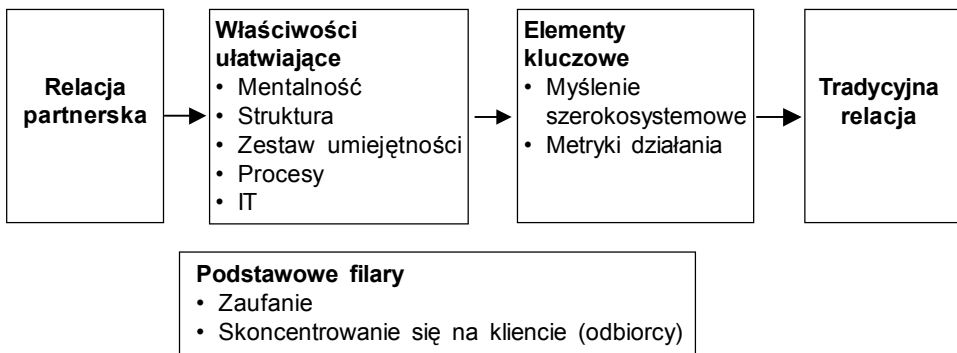
¹⁰ W. Reinartz, M. Krafft, W. Hoyer, *The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance*, „Journal of Marketing Research” 2004, Vol. 41, August, s. 293–305.

¹¹ R. E. Spekman, R. Carraway, *Making the Transition to Collaborative Buyer-Seller Relationships...*, s. 12.

cych się procesów mających zapewnić realizację zamierzonego celu. Stan ten wynika z faktu, że uczestnikami interakcji są niezależne firmy, które pracują wspólnie i zarazem rywalizują ze sobą. To rodzi wyzwanie do przyjęcia odpowiedniej postawy akceptującej zaufanie i pracę zespołową z jednej strony, a wyzwalającej oportunizm i zachowanie skierowane na siebie z drugiej. Kolejnym źródłem napięcia staje się niezamierzony przepływ informacji pomiędzy kupującymi a sprzedającymi: podczas gdy współpraca wymaga dzielenia się informacjami, powstaje pytanie, co wyznacza tę granicę, a co nie? Kluczowym problemem pozostaje, jak można się podzielić milczącą wiedzą bez narażenia czyjegoś doświadczenia w wyniku niezamierzonego przepływu informacji.

Aby poradzić sobie z tymi niedogodnościami, zarówno w trakcie współpracy, jak i w momencie jej przekształcania, firmy powinny dysponować trzema kategoriami elementów (por. rys. 1).

Rysunek 1. Zrozumienie relacji kupujący – sprzedający. Przekształcenie w model partnerski



Źródło: R. E. Spekman, R. Carraway, *Making the Transition to Collaborative Buyer-Seller Relationships...*, s. 12.

Pierwsza kategoria obejmuje właściwości ułatwiające. Tworzą ją kompetencje posiadane przez firmę, które mogą być lub nie wykorzystywane we współpracy, bez nich najprawdopodobniej napotkać będzie można piętrzące się przeszkody. Druga kategoria składa się z elementów kluczowych, które skłaniają firmę do wykorzystania swoich możliwości we współpracy. Ich brak powoduje, iż firma nie wykazuje żadnych skłonności do nawiązania współpracy, a jej właściwości, nieważne w jakim stopniu rozwinięte, pozostaną niewykorzystane. Ostatnia kategoria, podstawowe filary, umożliwiają przekształcenie relacji i zapewniają współpracę. Mają charakter decydujący, odpowiadają na nieoczekiwane zmiany

w środowisku, które nawet najbardziej elastyczne struktury relacji mogą nie przewidzieć. Te filary stanowią spoiwo, umożliwiające partnerom elastyczne negocjacje odnoszące się do możliwych wyzwań, jakie rodzi współpraca. Na rynku mogą bowiem wystąpić takie typy relacji, w ramach których kupujący i sprzedający charakteryzują się odmiennymi postawami wobec ryzyka i poszukują różnych form współpracy.

Z racji, iż w centrum naszych zainteresowań pozostaje zaufanie, skoncentrujemy więc swoją uwagę na tym podstawowym filarze partnerstwa. Tym samym pole naszych dociekań ulegnie zawężeniu do znanych koncepcji zaufania i zestawu relacyjnych atrybutów, które budują związki pomiędzy menedżerami organizacji, tak, iż są oni skłonni do działania w interesie wszystkich jej członków. Dyer wskazuje, iż wyższy stopień zaufania obniża koszty transakcji, zaczynając od kosztów poszukiwania potencjalnych dostawców do kosztów związanych z negocjowaniem, monitoringiem oraz wdrażaniem kontraktów¹². Zaufanie zwiększa także dzielenie się wiedzą oraz zachęca partnerów do zaangażowania kapitału w łańcuchu dostaw. Zaufanie tworzy wartość i nie polega jedynie na dobrych stosunkach osobistych, lecz na przewidywalnym działaniu współpracujących ze sobą podmiotów. W złożonych stosunkach handlowych, ryzyko oportunistyczne, które może wynikać ze specyficzności kapitału oraz dostępności małej liczby dostawców, jest utrzymywane w ryzach, dzięki zaufaniu. Te atrybuty znalazły potwierdzenie w programie SCORE, który przyniósł sukces firmie Chrysler, podczas współpracy z dostawcami.

Dylemat, który towarzyszy każdej relacji partnerskiej zachodzącej w układzie kupujący–sprzedający polega na tym, iż wraz ze zbliżeniem się jej uczestników pojawia się obawa oportunistyczna, że jeden z partnerów łańcucha dostaw będzie działał we własnym interesie ze szkodą dla innych. Chociaż racjonalizacja bazy magazynowej redukuje koszty transakcji, może ona jednak podnieść koszty monitoringu, jeśli kupujący nie ma pewności, że inni członkowie łańcucha dostaw dotrzymają słowa. Obawa wynikająca ze słabości więzi między kooperantami potęguje koszty systemu, zachęca do zbyt licznych działań oraz ignoruje potencjalne zyski wynikające ze współpracy między firmami, które oferują komplementarne umiejętności.

Spotyka się wiele definicji zaufania. Odzwierciedlają one chęć bycia wrażliwym na potrzeby innych opartą na pozytywnych doświadczeniach wynikających z działań lub zamiarów drugiej strony¹³. Zaufanie może wyrażać chęć partnera do działania zgodnie z umową lub ujawniać zamiar takiego postępowania. Istnie-

¹² J. H. Dyer, *Collaborative Advantage*, Oxford University Press, 2000.

¹³ D. Rousseau, S. Sitkin, R. Burt, C. Camerer, *Not so Different after all: A Cross-Discipline view of Trust*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 3, s. 393–403.

je ryzyko, jeśli strona nie jest uprawniona do takiego działania lub gdy decyduje się na jego zaniechanie. Aby zaufanie mogło wystąpić, musi istnieć również ryzyko, bowiem jeśli rezultat jest przewidywalny, rola zaufania maleje. Także wzajemna zależność rodzi potrzebę zaufania. Oba warunki są konieczne do spełnienia, gdy rozpatrywane jest zaufanie w kontekście funkcjonowania łańcucha dostaw.

Zaufanie wpływa zatem na relacje zachodzące w ramach łańcucha dostaw poprzez trzy formy oddziaływania¹⁴. Pierwszy sposób ujawnia się w fakcie, iż zaufanie służy jako mechanizm kontrolujący realizację umowy. Kolejny przejawia się w tym, że zaufanie zawiera element racjonalnego wyboru, w którym jedna strona ocenia sieciowy rezultat interakcji oparty na postrzeganej wartości uzgodnionej korzyści, szacując prawdopodobieństwo zaistnienia sytuacji, gdzie druga strona będzie podejmować działania zgodnie ze swoją deklaracją. I wreszcie, zaufanie uwzględnia perspektywę długookresową, jest ono bowiem budowane na przestrzeni czasu poprzez powtarzające się interakcje. Każda z tych form oddziaływania zawiera także możliwość wystąpienia ryzyka związanego z oportunistycznym zachowaniem. Kupujący i sprzedający tradycyjnie różnią się wytyczonymi celami działania, rzadko też występuje między nimi równowaga sił. W praktyce, jeden partner często posiada więcej władzy niż drugi. Lecz dzięki redukcji asymetrii informacji, można wykorzystać technologię do zniwelowania niektórych różnic. Posiadanie jednej technologicznej platformy informacyjnej, na której została zbudowana współpraca, może wzmocnić procesy zachodzące między firmami. Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, iż w praktyce nie tylko istotnym jest pojmowanie zaufania jako koncepcji prezentującej sposoby zachowania się firm względem swoich partnerów, lecz przede wszystkim rozwijania strategii pozwalającej na budowanie zaufania między uczestnikami sieci.

Złożona natura zasobów sieciowych

Obszerne prace badawcze poparte szczegółowymi, empirycznymi analizami danych pochodzących z dłuższego okresu czasu na temat zachowania firm, wskazują, że zasoby sieciowe są ważnym katalizatorem przyspieszającym zawiązywanie nowych sojuszy, szczególnie ze względu na fakt, iż takie powiązania pociągają za sobą znaczną niepewność i niebezpieczeństwo. Dodatkowo, w badaniach oszacowano znaczenie zasobów materialnych firmy oraz potencjał wykorzystywany do formowania aliansów jako wyznaczników jej skłonności do

¹⁴ R. E. Spekman, R. Carraway, *Making the Transition to Collaborative Buyer-Seller Relationships...*, s. 18.

wchodzenia w nowe związki. Otrzymane wyniki pokazują, że firmy dysponujące większymi zasobami sieciowymi opartymi na ich pozycji we wcześniejszych międzyorganizacyjnych aliansach z większym prawdopodobieństwem tworzą nowe związki. Także potencjał firm – mierzony ich wcześniejszym doświadczeniem w zawiązywaniu sojuszy – stanowi prognozę, odnośnie do ich dalszej aktywności w przyszłości¹⁵. Zgodnie z teorią zasobową, organizacje tworzą powiązania, aby pokonać niepewność środowiska i pozyskać niezbędne zasoby. W rezultacie wchodzą w związki z innymi podmiotami, które dysponują zasobami i możliwościami pozwalającymi im spełnić powyższe cele. Podczas gdy teoria zasobowa umożliwia identyfikację czynników, które wpływają na skłonność organizacji do formułowania powiązań z innymi obiektami, nie zwraca jednak uwagi na problemy, z jakimi musi się ona zmierzyć decydując, z kim ma wejść w taki związek. W przypadku międzyorganizacyjnych aliansów, ta teoria pomija mechanizm ukazujący, w jaki sposób firma zdobywa informacje o nowych możliwościach sojuszy i pokonuje obawy związane z takim partnerstwem. W zamian, perspektywa uzależnienia od zasobów zakłada, że firmy istnieją w atomistycznym systemie, w którym informacje są wolno osiągalne i równo dostępne dla wszystkich, a możliwości zawierania aliansów mają egzogeniczny charakter.

Aby zrozumieć, dlaczego zasoby sieciowe są ważne dla firm w kształtowaniu zarówno skłonności do wchodzenia w nowe związki, jak również i przyszłych partnerów, należy rozważyć okoliczności zwykle towarzyszące takim powiązaniom. Firmy nawiązujące alianse stają w obliczu znaczącego ryzyka moralnego spowodowanego nieprzewidywalnością zachowania partnera oraz jego oportuniźmem. Także nagłe zmiany środowiska mogą skłaniać organizacje do modyfikacji ujawnianych potrzeb i stosownego ukierunkowania, wpływając tym samym na ich bieżące partnerstwo. Aby stworzyć więzi skutecznie zaspokajające ich potrzeby, a jednocześnie minimalizujące ryzyko spowodowane tymi sytuacjami, firmy muszą mieć możliwość identyfikacji potencjalnych partnerów i znać ich potrzeby i wymagania.

Firmy potrzebują również informacji i wiarygodności tych partnerów, szczególnie, gdy powodzenie przedsięwzięcia zależy w dużym stopniu od ich zachowania¹⁶.

Z obserwacji wynika, że tworzeniu przez firmy nowego aliansu towarzyszy znaczna niepewność. Jest ona spowodowana dwoma głównymi przyczynami. Po pierwsze, organizacje mają problemy z pozyskiwaniem informacji o mocnych stronach i potrzebach potencjalnych partnerów. Ta wiedza jest niezbędna do

¹⁵ R. Gulati, *Managing Network Resources. Alliances, Affiliations and Other Relational Assets*, Oxford University Press Inc., New York 2007, s. 48.

¹⁶ J. Blecke, D. Ernst, *Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*, Wiley, New York 1993.

oszacowania potencjalnej wartości sojuszu. Jednakże potrzeby organizacji są zróżnicowane i niejednoznaczne. Stąd też precyzyjne informacje, które są istotne dla innych podmiotów mogą być trudne do pozyskania zanim alians zostanie zapoczątkowany. W większości przypadków może to wymagać dostępu do poufnych informacji, które nie mogą być ujawnione poza przyjętym partnerstwem. Ten niedostatek informacji jeszcze bardziej doskwiera w przypadku firm zlokalizowanych w różnych regionach geograficznych. Drugim źródłem niepewności, wpływającej na aliansy strategiczne, jest niedobór informacji i wiarygodności potencjalnych partnerów, których zachowanie jest kluczowym czynnikiem sukcesu¹⁷. Firma może zarówno ograniczając wkład finansowy w związek, jak i zachowując się oportunistycznie, wykorzystywać zalety bliskiej współpracy używając zasobów i informacji w sposób mogący narazić na straty interesy partnera. Niedostatek wiarygodnych informacji o możliwościach, potrzebach i zachowaniach potencjalnych partnerów tworzy znaczącą barierę dla organizacji rozważających podjęcie strategicznej współpracy. Silny rozwój aliansów strategicznych, jaki się obecnie dokonuje na rynkach globalnych, świadczy, iż organizacje są w stanie pokonać te przeszkody. Rodzą się więc pytania. Czy istnieją sprawdzone wzory ułatwiające formułowanie się sojuszy? Czy firmy kierują się socjalnym kontekstem w jakim pozostają partnerzy? Jakie konsekwencje dla socjalnego kontekstu, w którym tworzone są nowe sojusze strategiczne ma zachowanie partnerów?

Dzielenie się informacjami w takich sieciach prowadzi do formułowania się aliansów, przy wykorzystaniu dwóch sposobów działania. Pierwszy zakłada, że sieci czynią potencjalnych partnerów świadomymi istnienia potrzeb, możliwości i wymagań, jakie determinuje sojusz względem pozostałych uczestników, tym samym redukując koszty poszukiwania informacji. Drugi bazuje na stwierdzeniu, iż zasoby sieciowe mogą zmniejszać niepewność dostarczając firmom informacje o potencjalnych partnerach i ich wiarygodności, które mogą zredukować ryzyko działania aliansu i istotnie wpływać na formowanie się nowych sojuszy i wybór kolejnych partnerów wśród uczestników związku. Należy w tym miejscu podkreślić, że zasoby sieciowe nie tylko tworzą informacje, ale także kreują wzajemną reputację między firmami, powodując powstawanie większej świadomości i zaufania względem potencjalnych partnerów, co z kolei prowadzi do intensyfikacji powiązań między nimi.

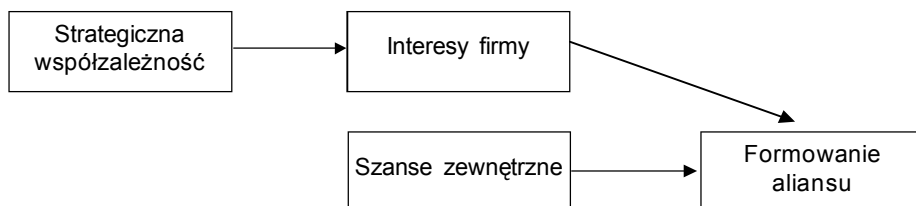
Szersze spojrzenie na znaczenie zasobów sieciowych sugeruje, że reputacja i postrzeganie organizacji względem innych podmiotów działających na rynku, pozostaje pod silnym wpływem jej statusu. Im wyższy status organizacji, tym

¹⁷ R. Gulati, *Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*, „Academy of Management Journal” 1995, Vol. 38, No. 1, s. 85–112.

większy ma ona dostęp do różnych źródeł wiedzy i bogatsze doświadczenie w podejmowaniu współpracy, co czyni ją atrakcyjnym partnerem. Te właściwości statusu są szczególnie istotnymi zasobami sieciowymi, wspomagającymi działania firm w niepewnym otoczeniu.

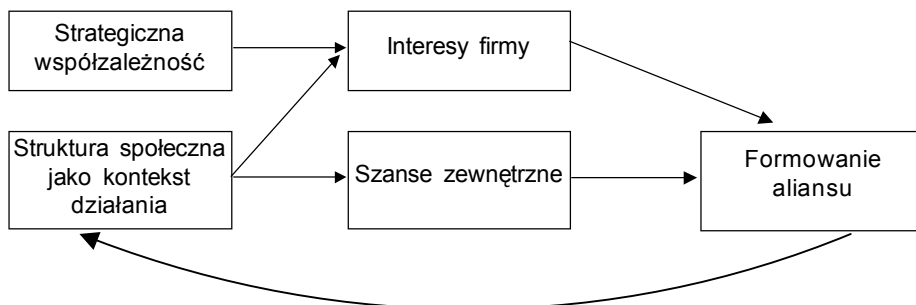
Na rysunku 2 i 3 ukazano dwa odmienne sposoby podejmowania działań przez firmy prowadzące do stworzenia aliansu. Pierwszy z nich uwzględnia perspektywę atomistycznej, strategicznej współzależności, drugi – kieruje uwagę na istotny aspekt odnoszący się do struktury społecznej związku¹⁸. Na rysunku 2 informacje są postrzegane jako osiągalne i równo dostępne dla wszystkich aktorów tworzących sieć. Firmy są racjonalnymi aktorami świadomymi, że ich funkcjonowanie uzależnione jest od strategicznej współzależności kierującej sojuszem, dlatego systematycznie identyfikują partnerów, którzy pozwolą im ten problem rozwiązać.

Rysunek 2. Teoria strategicznej współzależności w formowaniu aliansów



Źródło: R. Gulati, *Managing Network Resources...*, s. 54.

Rysunek 3. Teoria struktury społecznej w formowaniu aliansów



Źródło: R. Gulati, *Managing Network Resources...*, s. 54.

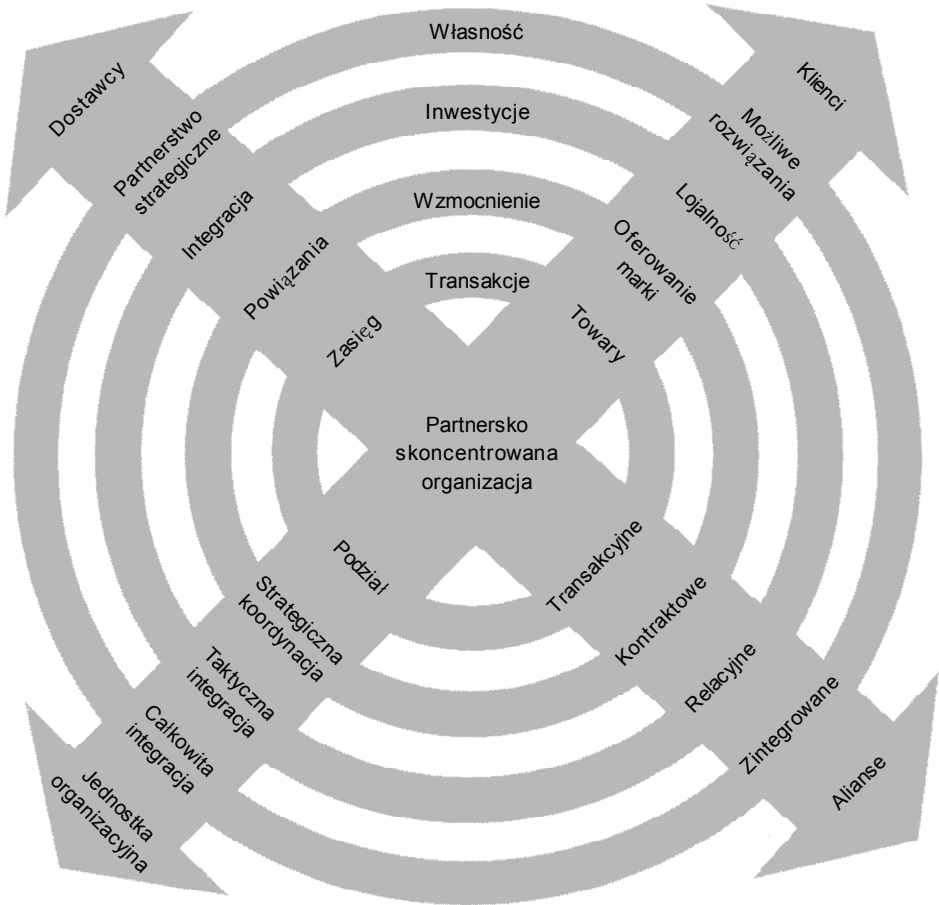
¹⁸ R. Gulati, *Managing Network Resources...*, s. 53.

Tymczasem model bazujący na strukturze społecznej podkreśla ważną rolę sieci społecznych kierujących zachowaniem firmy podczas wymiany informacji o dostępności, wiarygodności i specyficznych możliwościach aktualnych i potencjalnych partnerów. Takie sieci stanowią źródła cennych informacji analizowanych w różnych kontekstach, począwszy od więzi międzypersonalnych dostarczających informacji o zatrudnieniu, stosowanych rozwiązaniach w organizacji, itd. Dynamiczne, wzajemne oddziaływanie występujące między zachowaniem się firmy a jej siecią społeczną wskazuje na iteracyjny związek tych dwóch czynników na przestrzeni czasu, tworzący pętlę przyczynowo-skutkową (por. rys. 3).

Dwa różne elementy zasobów sieciowych są istotne w tym opisie: elementy relacyjne – stworzone na podstawie bezpośrednich związków, w których firma jest osadzona, oraz elementy strukturalne – ukazujące całą sieć społeczną, w której funkcjonuje firma. Elementy relacyjne dostarczają bezpośredniej i opartej na doświadczeniu wiedzy na temat aktualnych i byłych partnerów sojuszu, elementy strukturalne są natomiast źródłem wiedzy pośredniej o potencjalnych partnerach, którą firmy uzyskują od wcześniejszych uczestników, ich sojuszników, itd. Oba elementy: relacyjny i strukturalny, mają wpływ na formułowanie się związku i oddziałują na koszty poszukiwania informacji oraz niepewność, jaka towarzyszy tworzeniu się aliansu.

Przedsiębiorstwa rozwijając swoją działalność stają się coraz bardziej zależne od ich zasobów sieciowych, opartych na więziach wytworzonych przez cztery grupy akcjonariuszy. Stanowią je: klienci, dostawcy, partnerzy aliansu i jednostki organizacyjne biznesu. Te zasoby są zależne nie tylko od istnienia więzi między poszczególnymi grupami uczestników, budującymi architekturę relacji, ale również od jakości występujących między nimi połączeń. Ponieważ firmy zachęcają klientów do współpracy przy rozwoju produktu, dzielą się coraz częściej informacjami o nowych wyrobach ze sprzedawcami, budują złożone relacje z istniejącymi partnerami, którzy rozwijają więzi współpracy między organizacyjnymi pododdziałami na każdym poziomie. Rozpatrywanie każdej relacji przez pryzmat tych czterech wymiarów, które zapoczątkowuje transakcje prowadzące do wzajemnej współpracy i kreowania wartości w związku, ułatwia rysunek 4. Dzięki zsynchronizowanej koordynacji i aktywnej współpracy dostawcy stają się strategicznymi partnerami, wewnętrzne pododdziały firm pełnią funkcję współpracowników, partnerzy sojuszu są częścią wzajemnie wzmacniającej się konstelacji interesów zapewnianych przez relację, a zadowoleni klienci współpracują na rzecz przyjętych rozwiązań. Tym samym zasoby sieciowe są funkcją nie tylko rozmiarów więzi, jakie firma może kształtować na każdym z tych wymiarów, ale również jakości wytworzonych połączeń.

Rysunek 4. Zróznicowana natura zasobów organizacji partnersko-skocentrowanej



Źródło: R. Gulati, *Managing Network Resources*, op. cit., s. 181.

Organizacja bogata w sieć zasobów opartych na architekturze wzajemnych relacji, jak to pokazano na rysunku 4, jest jednostką charakteryzującą się wysoką zdolnością do adaptacji, która przekracza tradycyjne granice dzięki rozwijaniu złożonych, wspólnych więzi z wewnętrznymi jednostkami biznesu, klientami, dostawcami i współpracującymi partnerami. Takie organizacje doceniają fakt, że ich konkurencyjność na obecnym rynku i osiągnięcie satysfakcjonującego rozwoju zależy od posiadanych umiejętności, które pozwalają im efektywnie współpracować w sieciach o zasięgu globalnym. Jedną z tych istotnych umiejętności jest budowanie wzajemnego zaufania względem partnerów, które przeciwdziała obawom przed oportunistycznym zachowaniem i w rezultacie przyczynia się do zmniejszenia kosztów transakcji związanych z wymianą.

Analizując historię aliansów zawieranych pomiędzy firmami, zauważa się, iż organizacje bardziej ufają partnerom krajowym niż międzynarodowym. Dzieje się tak dlatego, że zasoby sieciowe dostępne dla danej firmy są w stanie wygenerować większą ilość informacji o partnerach krajowych dzięki ich fizycznej bliskości, ale także z powodu konsekwencji wiążących się z utratą reputacji, które są dużo większe w przypadku rynku krajowego. Również przedsiębiorstwa wykazujące duży stopień podobieństwa, ze względu na społeczne więzi w nich występujące, potrafią zbudować silne, długotrwałe relacje oparte na wzajemnym zaufaniu, częściej jednak na rynku krajowym niż zagranicznym.

Literatura

- [1] Anderson J. C., Narus J. A., *Business Market Management. Understanding, Creating and Delivering Value*, Pearson: Prentice Hall, New Jersey 2004.
- [2] Bleeke J., Ernst D., *Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*, Wiley, New York 1993.
- [3] Dyer J. H., *Collaborative Advantage*, Oxford University Press, 2000.
- [4] Dwyer R., Schurr P., Oh S., *Developing Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing” 1987, Vol. 51, No. 2, April.
- [5] Gambetta D., *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell Ltd, Cambridge, 1988.
- [6] Gulati R., *Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*, „Academy of Management Journal” 1995, Vol. 38, No. 1.
- [7] Gulati R., *Managing Network Resources. Alliances, Affiliations and Other Relational Assets*, Oxford University Press Inc., New York 2007.
- [8] Hakansson H., *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, an Interactive Approach*, John Wiley, Chichester 1982.
- [9] MacNeil I., *The New Social Contract*, New Haven, Yale University Press, Connecticut 1980.
- [10] Morgan R., Hunt S., *The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, No. 3, July.
- [12] Narver J., Slater S., *The Effects of Market Orientation on Business Profitability*, „Journal of Marketing” 1990, Vol. 54, No. 4, October.
- [12] Rousseau D., Sitkin S., Burt R., Camerer C., *Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 3.

- [13] Reinartz W., Krafft M., Hoyer W., *The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance*, „Journal of Marketing Research” 2004, Vol. 41, August.
- [14] Spekman R. E., Carraway R., *Making the Transition to Collaborative Buyer-Seller Relationships: An Emerging Framework*, „Industrial Marketing Management” 2006, Vol. 35, No. 1.
- [15] Williamson O., *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York 1975.

Summary

In the paper the Author focuses on the determinants of creating inter-organizational partnership relations. The three types of elements, which make possible the transformation from traditional into partnership relation, have been selected. These are as follows: characteristics enabling the cooperation, the key elements and last but not least basic pillars facilitating the conversion of existing relationship into long-termed cooperation.

The key role among the basic pillars is played by trust. Its set of relational attributes contributes to the creation of durable, long-termed inter-organizational relations, which are the base for alliances. In the last section the Author concentrates on the role of trust in the process of building the network resources, which have diversified nature. It is caused by the different modes of alliance formation among companies.

Grażyna Śmigielska

Powiązania sieciowe jako czynnik utrwalania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlowych

Wprowadzenie

Rosnąca liczba systemów franchisingowych (i zbliżonych w formie systemów partnerskich), długofalowych powiązań z dostawcami i grup zakupowych w handlu w Polsce, skłania do ich analizy w różnych aspektach, m.in. wpływu na przewagę konkurencyjną uczestniczących w nich przedsiębiorstw.

W artykule starano się wykazać, że samo uczestnictwo w sieci nie może stanowić o przewadze (być jej źródłem), natomiast może ją utrwalać poprzez zwiększanie efektywności oraz uzyskanie dostępu do wyróżniających zasobów, które w połączeniu z zasobami danej organizacji przyczyniają się do jej dalszego rozwoju. Odwołano się przy tym do podstawowych nurtów teoretycznych budowania trwałej przewagi konkurencyjnej (*Sustainable Competitive Advantage – SCA*). *SCA* zdefiniowano jako „długotrwałą korzyść z wdrażania unikalnej strategii kreującej wartość, nie powielanej równocześnie przez żadnego obecnego lub potencjalnego konkurenta, którzy w rezultacie pozbawieni są korzyści z nią związanych”¹. Analizie poddano grona (*cluster*), franchising, joint venture, grupy zakupowe i stowarzyszenia (również powiązania pionowe), oraz długofalowe związki z dostawcami występujące powszechnie w sektorze handlu.

¹ Definicja ta została oparta na podejściu J. B. Barneya zaprezentowanym w artykule *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17. Inne podejścia oraz dyskusja nad problemami metodologicznymi związanymi ze zdefiniowaniem *SCA* są przedstawione w pracy M. J. Stankiewicza, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 165–178.

Powiązania sieciowe w podstawowych nurtach teoretycznych tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej

Sieci obejmują zestaw powiązań pionowych i poziomych organizacji z innymi uczestnikami rynku (m.in. dostawcami, nabywcami, konkurentami czy instytucjami non-profit), o różnych wymiarach: lokalnym, branżowym, międzynarodowych, ogólnoswiatowym². Jeżeli mają one stosunkowo trwały charakter i znaczenie strategiczne, tak jak na przykład: alianse strategiczne, joint ventures, czy długofalowe porozumienia dostawców z odbiorcami, noszą one miano sieci strategicznych (*strategic networks*). Umożliwiają one przedsiębiorstwu dostęp do informacji, zasobów, rynków, technologii, przez co prowadzą do osiągania korzyści z uczenia się, ekonomiki skali i zasięgu; powinny być zatem uwzględniane w procesie analizy budowy trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Tymczasem dwa podstawowe nurty osiągania przez przedsiębiorstwa SCA – nurt analizy zewnętrznej (Porterowski – od nazwiska jego głównego przedstawiciela M. Portera) i wewnętrznej (zasobowy), traktują najczęściej organizacje jako autonomiczne jednostki, których przewaga konkurencyjna płynie bądź z otoczenia, bądź z posiadanych zasobów³. W szczególności, nurt Porterowski koncentruje się na analizie sektora i konkurentów prowadzącej do określenia potencjalnych możliwości realizacji zysków. Odbываяcemu się na tym etapie pozycjonowaniu przedsiębiorstwa w stosunku do sił konkurencyjnych przypisuje się kluczowe znaczenie dla możliwości realizacji przewagi. Natomiast analiza wewnętrzna możliwości realizacji przewagi wiąże z posiadaniem przez przedsiębiorstwo unikatowych zasobów, wyznaczających kierunki rozwoju organizacji. Aby zasoby mogły stać się źródłem SCA, muszą być cenne (tworzyć wartość), rzadkie, trudne do skopiowania i dobrze zorganizowane⁴. Należy również podkreślić, że w ujęciu nurtu analizy wewnętrznej zasoby mają charakter engogeniczny.

Jak wynika z powyższego powiązania sieciowe nie leżą w bezpośrednim polu zainteresowań żadnego z omawianych tu nurtów i pozostają domeną ekonomii organizacji (*organizational economics*) koncentrującej się na efektywnym organizowaniu działań przedsiębiorstwa, tj. minimalizowaniu kosztów zarządzania,

² R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer, *Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, s. 203–215.

³ Szerzej na ten temat zob. G. Śmigielska, *Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego*, „Gospodarka Narodowa” 2003, nr 9, s. 40–58.

⁴ J. Barney oryginalnie wskazywał jako czwartą cechę wyróżniających zasobów brak doskonałej mobilności a nie dobrą organizację, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1.

co prowadzi do lepszych wyników⁵. Niemniej M. Porter podejmuje zagadnienie wpływu uczestnictwa w gronach (*clusters*) na możliwości realizacji przewagi. Grono to według tego autora „znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie grupa przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną, połączona podobieństwami i wzajemnie się uzupełniająca”⁶. Korzyści z lokalizacji w gronie wynikają z bliskich powiązań z nabywcami, dostawcami i innymi instytucjami wspierającymi proces wymiany, a także z konkurentami. Są one znaczące, gdyż zazwyczaj większość przedsiębiorstw nie konkuruje ze sobą bezpośrednio, lecz mimo to mają one wiele wspólnych potrzeb (ograniczeń) i współpraca w zakresie ich zaspokajania (pokonywania barier) pozwala na zwiększenie efektywności wszystkich uczestników sieci. M. Porter wskazuje na cztery źródła wyższej efektywności wynikające z⁷:

1. Dostępności na miejscu wyspecjalizowanych nakładów i pracowników;
2. Szerszej dostępności do informacji;
3. Komplementarności, przede wszystkim komplementarności produktów przyciągającej nabywców do danej lokalizacji i umożliwiającej prowadzenie wspólnych działań marketingowych;
4. Dostępu do instytucji i dóbr publicznych;
5. Występowania bodźców do jej podnoszenia w rezultacie nacisków konkurencyjnych i porównywania się z rywalami w obrębie grona.

Uczestnictwo w gronach sprzyja również innowacyjności poprzez naciski konkurencyjne stanowiące silny bodziec dla wyróżnienia się, szerszy dostęp do informacji (o potrzebach nabywców, nowościach technologicznych itd.), szybsze wdrażanie i rozprzestrzenianie nowości dzięki większej dostępności technologii, komponentów i wyspecjalizowanych pracowników. Nowatorstwo przedsiębiorstw skupionych w gronach i ich wyższa efektywność dają im przewagę nad rywalami pozostającymi poza nimi, tym samym zwiększając szanse realizacji *SCA*.

Innowacyjność przedsiębiorstw należących do gron i korzyści płynące z dzielenia się wiedzą między ich uczestnikami stały się dla B. McEvily’ego i S. A. Zaheera podstawą sformułowania hipotezy o wpływie uczestnictwa w tego typu sieci na realizację *SCA*, która następnie była przez nich testowana⁸. Autorzy ci zauważają, że w gronach występują powiązania będące siecią gęstych i zach-

⁵ J. G. Combs, D. J. Ketchen, *Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics*, „Strategic Management Journal” 1999, Vol. 20, s. 867–888.

⁶ M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 248.

⁷ *Ibidem*, s. 267–275.

⁸ B. McEvily, A. Zaheer, *Bridging ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities*, „Strategic Management Journal” 1999, Vol. 20.

dzących na siebie związków, poprzez które następuje szybka dyfuzja wiedzy. Stanowi to podstawę do uznania ich za ważne, zewnętrzne źródła zdolności, rozwinięte przez organizacje w różnym stopniu. Każde przedsiębiorstwo należące do grona ma zatem pewne unikatowe i specyficzne zdolności, wyróżniające je od konkurentów w procesach zdobywania wiedzy, generowania idei i wykorzystywania możliwości płynących z otoczenia. Zdolności te służą utrzymaniu przewagi konkurencyjnej poprzez wskazywanie kierunków doskonalenia i odnowienia ich wyróżniających zdolności. W ten sposób sieć bogata w powiązania z innymi uczestnikami rynku (*bridging ties*) daje przewagę konkurencyjną w zakresie zdolności konkurencyjnych. *SCA* nie wypływa zatem z uczestnictwa w sieci jako takiego, lecz z wyróżniających zdolności organizacji do jego wykorzystywania dla utrwalania przewagi. Zdolności te stanowią zasoby „sieciovowe” w ujęciu zasobowego nurtu *SCA*.

Na gruncie nurtu zasobowego na znaczenie powiązań sieciowych dla kreowania przewagi konkurencyjnej wskazuje także J. Kay⁹. W jego ujęciu jedną z trzech podstawowych, wyróżniających zdolności stanowi tzw. architektura, będąca siecią relatywnych kontraktów wewnątrz i na zewnątrz firmy¹⁰. W obrębie architektury można wyróżnić: architekturę wewnętrzną (stosunki firmy z pracownikami) i między nimi, architekturę zewnętrzną (stosunki firmy z dostawcami i klientami) i sieci (stosunki w obrębie grupy firm zajmujących się pokrewną działalnością. W tym miejscu należy zauważyć, że podsieci w rozumieniu niniejszego artykułu obejmują zarówno sieci, jak i architekturę zewnętrzną w ujęciu J. Kaya.

J. H. Dyer i H. Singh omawiając znaczenie sieci podkreślają konieczność współdziałania partnerów w tworzeniu zasobów i wspólnotę korzystania z nich, wskazując na cztery źródła przewagi konkurencyjnej¹¹:

1. Inwestycje w specyficzne dla wzajemnych relacji zasoby;
2. Znaczącą wymianę wiedzy, skutkującą wspólnym uczeniem się;
3. Łączenie komplementarnych i rzadkich zasobów lub umiejętności pozwalających na tworzenie unikatowych nowych produktów, usług lub technologii;

⁹ M. Porter, *op. cit.*, s. 99–126.

¹⁰ J. Kay, *op. cit.*, s. 99.

¹¹ J. H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 4, za: E. Głuszek, *Kreowanie i absorpcja wiedzy przez architekturę zewnętrzną*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, Materiały konferencyjne pod red. A. Stabryły, Kraków 2002, s. 192. Szerzej na ten temat również W. Czakon, *Sieci międzyorganizacyjne w strategii konkurencji*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.

4. Niższych kosztów transakcyjnych związanych z bardziej efektywnymi mechanizmami zarządzania.

W literaturze polskiej J. Niemczyk analizując szczególny rodzaj powiązania sieciowego, jakim jest system franchisingowy w kontekście założeń nurtu zasobowego dochodzi do wniosku, że może on stanowić źródło przewagi konkurencyjnej franchise-dawcy przy czym pakiet franchisingowy stanowi jego niematerialny zasób¹².

Problematyką powiązań sieciowych zajmował się również W. Czakon, który rozważał m.in. zagadnienie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jako motywu przystąpienia do sieci¹³. W tym miejscu należy zauważyć, że w myśl przyjętej tu wcześniej definicji przewagi konkurencyjnej nie jest to możliwe; natomiast przystąpienie do związku integracyjnego może bez wątpienia utrwalić już istniejącą przewagę poprzez zdobycie zasobów, które w połączeniu z wyróżniającymi zasobami organizacji pozwolą na stworzenie pewnej unikatowej wartości i umożliwią jej dalszy rozwój. Za istotny problem podjęty przez tego autora należy uznać również wpływ, szeroko stosowanego przez współczesne przedsiębiorstwa, *outsourcingu*, na możliwości tworzenia przewagi konkurencyjnej. O ile sam *outsourcing* jako taki nie może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej, gdyż nie spełnia założeń prezentowanych tu nurtów, o tyle może nim być (podobnie jak we franchisingu) pewna wyróżniająca zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia układów powiązań z dostawcami towarów i usług, pozwalająca mu na generowanie rent, nad którymi sprawuje on kontrolę¹⁴.

Praktyka powiązań sieciowych przedsiębiorstw handlowych

Przedsiębiorstwa handlowe uczestniczą w różnego rodzaju powiązaniach sieciowych, z których tutaj zostaną omówione: grona, systemy franchisingowe, joint venture, grupy zakupowe i zreszenia oraz długofalowe związki z dostawcami. Wybór ten został podyktowany powszechnością ich występowania oraz specyfiką, implikującą konieczność rozważania wpływu każdego z nich z osobna na możliwości realizacji *SCA*. Bowiem, nawet w przypadku, gdy we wszystkich nich pojawia się problem generowania wiedzy, to inaczej wygląda on w gronach,

¹² J. Niemczyk, *Franchising a ujęcie zasobowe w organizacji i zarządzaniu*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2003, nr 998.

¹³ W. Czakon, *op. cit.*

¹⁴ M. Porter uważa, że *outsourcing* i inne sposoby podwyższania efektywności operacyjnej są warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym do uzyskania przewagi konkurencyjnej (M. Porter, *op. cit.*, s. 47), natomiast w myśl nurtu zasobowego nie spełnia on warunku endogeniczności.

inaczej w systemach franchisingowych a jeszcze inaczej w porozumieniach joint venture¹⁵.

Występowanie gron w handlu detalicznym jest rezultatem praktyki koncentrowania sprzedaży na danym obszarze geograficznym. Ma ono długą tradycję sięgającą targów i bazarów, lokalizowania placówek w centrach handlowych miast (tzw. *downtown*), czy powstawania ulic handlowych, jak przykładowo Oxford Street w Londynie czy 5 Avenue w Nowym Jorku. Rozwój motoryzacji i niższe ceny dzierżawy lub kupna gruntu poza obszarami ścisłych centrów miast przenoszą centra handlowe właśnie w te regiony. Detaliści lokalizujący swoje placówki w ośrodku handlowym pod jednym dachem (kontrolowanym centrum handlowym) są związani umowami, zobowiązującymi ich do przestrzegania zasad określonych przez zarząd.

Kontrolowane centra handlowe przyciągają nabywców szeroką i komplementarną ofertą – podstawową cechą gron¹⁶. Największe z nich, takie jak West Edmonton Mall w Kanadzie czy Mall of America w USA, będące ośrodkami handlu, usług i rozrywki, stają się nawet celem kilkudniowych wycieczek zagranicznych turystów z całego świata.

Pozostałe, istotne korzyści skłaniające detalistów do lokalizowania działalności często w pobliżu bezpośrednich rywali rynkowych i stanowiące o wysokiej konkurencyjności placówek zlokalizowanych w tego typu gronach to:

1. Obniżenie jednostkowych kosztów promocji i prowadzenia działalności na skutek ich rozłożenia na szereg placówek handlowych;
2. Możliwość doskonalenia własnych metod działania w rezultacie ich konfrontacji z metodami rywali (wzrost innowacyjności).

Lokalizacja placówki w ośrodku handlowym, zgodnie z przedstawioną tu wcześniej teorią, pozwala na utrwalanie przewagi konkurencyjnej detalisty. Istotnym czynnikiem kreowania *SCA* jest również kształtowanie jego wizerunku, będącego w nurcie zasobowym jednym z kluczowych zasobów niematerialnych¹⁷. Stopień realizacji tego celu w praktyce, zależy jednak od właściwego wyboru ośrodka handlowego (musi on zapewniać detaliście dotarcie do wybranego segmentu rynku) oraz jego wyróżnienia się na tle konkurencji. Realizacja renty płynącej z lokalizacji następuje dopiero wtedy, gdy korzyści z tego tytułu są wyższe od kosztów, które często są znaczące¹⁸.

¹⁵ W nurcie zasobowym na wiedzy oparte są kluczowe kompetencje decydujące o osiągnięciu przez przedsiębiorstwo *SCA*, co stanowi o jej podstawowym znaczeniu.

¹⁶ Szerzej na temat ośrodków handlowych zob. *Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju*, red. J. Szumilak, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004, s. 61.

¹⁷ J. Kay, *op. cit.*, s. 126–143.

¹⁸ W tym miejscu należy zauważyć, że detaliści posiadający ekskluzywne sklepy w bardzo kosztownych lokalizacjach niekiedy rezygnują z renty, a nawet funkcjonują w danej lokaliza-

Zupełnie inny typ powiązania sieciowego reprezentują systemy franchisingowe mające z założenia charakter długofalowych związków o ściśle określonych zasadach¹⁹. W ich ramach funkcjonują przede wszystkim małe placówki (tzw. *concept stores*), takie jak przykładowo Benetton czy 7-Eleven (międzynarodowa sieć wygodnych sklepów przy stacjach benzynowych) ale coraz częściej spotykane są również nawet wielkopowierzchniowe sklepy działające w tym systemie, będące jednak zwykle alternatywą dla placówek filialnych, jak ma to miejsce w Ikea. Franchising umożliwia dawcy systemu, który uzyskał na rynku przewagę konkurencyjną, szybki rozwój poprzez powstawanie nowych placówek z jego logo. Towarzyszy temu transfer jego wyróżniających aktywów (przede wszystkim marki i pakietu franchisingowego) do biorców. Aktywa te chociaż umożliwiają biorcom korzystanie z wyróżniających zasobów (marki, skali zakupów, często towarów oznaczonych markami własnymi, technologii prowadzenia biznesu) niedostępnych dla innych detalistów pozostają jednak własnością dawcy. Zatem trudno mówić o przewadze konkurencyjnej biorców, jak to zauważa J. Niemczyk, gdyż ich możliwości rozwoju są zazwyczaj ograniczone, a pozycja na rynku w dużej mierze uzależniona od pozycji franchise-dawcy.

Wyróżniające zdolności sieciowe franchise-dawcy umożliwiają mu nieustanny rozwój poprzez tworzenie nowych placówek handlowych oraz elastyczne dostosowywanie całego systemu na zmieniających się warunków otoczenia. Wykorzystanie porozumień kontraktowych umożliwiło wielu przedsiębiorstwom detalicznym skuteczne włączenie się w procesy globalizacyjne (oprócz wspomnianych powyżej można tu wskazać m.in. Body Shop Inc. – firmę o bardzo małym kapitale początkowym) i osiągnięcie znaczącej pozycji lidera w niszy rynkowej. Utrwalanie przewagi wymaga nieustannego doskonalenia całego systemu i pokonywania wielu problemów związanych z jego funkcjonowaniem. Z tego względu niezwykle ważne dla przedsiębiorstw detalicznych zorganizowanych na zasadzie franchisingu jest posiadanie sprawnego systemu zarządzania wiedzą²⁰.

Systemy franchisingowe w handlu detalicznym mogą być również tworzone przez producentów, hurtowników czy ich zrzeszenia, co prowadzi do powstania całej sieci powiązań w łańcuchu wartości. Motywem dywersyfikacji pionowej

cji poniżej progu opłacalności, gdyż sklepy te służą przede wszystkim budowaniu wizerunku całej sieci.

¹⁹ Zasady te są często określone nie tylko w umowie, ale również w obszernym podręczniku operacyjnym.

²⁰ Podstawowe elementy systemu zarządzania wiedzą w 7-Eleven są scharakteryzowane w artykule: *Knowledge Management at Seven-Eleven Japan*, Anonymous, „International Journal of Retail & Distribution Management” 1999, Bradford, zob. również G. Śmigielka, *Tworzenie zasobów wiedzy w przedsiębiorstwach handlowych*, [w:] *W kierunku uniwersalnego modelu zarządzania*, Management Forum 2020, Szczecin–Międzyzdroje 2004.

w przód jest tu często chęć wykorzystania swoich zasobów i obrony uzyskanej pozycji, jak w przypadku polskiej sieci sklepów FMCG Lewiatan Detal Holding SA i sklepów z elektroniką Avans, czy ochrony wyróżniających aktywów – sklepy Levis.

Dla realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa detaliczne mogą zawierać porozumienia typu joint venture. Najczęściej mają one na celu pokonanie barier rozwoju istniejących na danym rynku zagranicznym, przede wszystkim prawnych (jeżeli występują ograniczenia odnośnie do inwestycji zagranicznych), braku doświadczenia i wiedzy o warunkach działania, kapitałowych, technologicznych czy braku reputacji. Warunkiem sukcesu tego typu porozumień jest komplementarność zasobów partnerów, dlatego też najczęściej detaliści działający na rynkach międzynarodowych zawierają je z partnerami lokalnymi, jak miało to miejsce w przypadku Dehaize Le Lion i jego portugalskiego partnera – sieci supermarketów Pingo Doce czy M&S i hiszpańskiego Cortefiel. Zdarza się również, że detalista międzynarodowy zawiera joint venture nie z przedsiębiorstwem z rynku lokalnego, ale z detalistą mającym doświadczenie w zarządzaniu określonym formatem (którego on nie posiada), stanowiącym, jego zdaniem, szansę rozwojową na danym rynku zagranicznym. Przykład może tu stanowić uruchomienie na rynku polskim hipermarketu Alkauf przez holenderskiego Aholda – mającego doświadczenie przede wszystkim w zarządzaniu sieciami supermarketów – wspólnie z niemieckim Alkaufem, dysponującym know-how w zakresie prowadzenia hipermarketów.

O ile zawieranie porozumień franchisingowych i joint-venture ma na celu rozwój geograficzny danej sieci (są one również sposobami wejścia na rynki zagraniczne), o tyle uczestnictwo w grupach zakupowych i zrzeszeniach podwyższa przede wszystkim efektywność działań przedsiębiorstw w nich uczestniczących, w ten sposób wpływając na ich możliwości osiągania przewagi. Jeżeli są to zrzeszenia detalistów to najczęściej ich podstawowym celem jest zwiększenie siły przetargowej w stosunku do producentów i w rezultacie uzyskiwanie korzystnych warunków dostaw i cen. Wpływa to bezpośrednio na konkurencyjność cenową towarów, a tym samym na możliwości realizacji przewagi.

Zwiększenie konkurencyjności cenowej uczestnicy tego typu zrzeszeń uzyskują również dzięki obniżeniu kosztów utrzymywania zapasów. Przykładowo, członkowie Europgroupe, zrzeszającej GIB, Vendex i Rewe-Sentral Handelsgeoe byli w stanie zwiększyć swoje zyski na produktach świeżych o 5% dzięki synchronizacji zakupów, logistyki i transportu, co było osiągnięciem niebagatelnym biorąc pod uwagę niskie marże w tej grupie towarowej²¹.

²¹ B. Sternquist, M. Kacker, *European Retailing's Vanishing Borders*, Quorum Books, London 1994, s. 169.

Koordinacja funkcji zaopatrzenia, często na skalę międzynarodową, jest możliwa dzięki wykorzystywaniu w handlu nowoczesnych technologii, takich jak EDI, QR czy ECR.

Alianse strategiczne tego typu mogą również wpływać na przewagę konkurencyjną poprzez wykorzystywanie wzajemnych wyróżniających zdolności, jak w przypadku członków European Retail Alliance korzystających ze zdolności Safeway (brytyjskiej sieci zrzeszonej w grupie Agryll) do zaopatrzenia w nieprzetworzone produkty świeże, realizowanego na ogólnoswiatową skalę²².

Grupy zakupowe i zrzeszenia detalistów zwiększające konkurencyjność cenową rozwijają się przede wszystkim na rynku FMCG, gdzie, z uwagi na możliwość stosunkowo łatwego porównywania ofert, cena ma szczególnie ważne znaczenie przy wyborze dostawcy usługi handlowej. Poszukiwanie dróg zwiększenia efektywności działań oraz wyróżnienia się od konkurentów, skłania detalistów do kooperacji również na innych płaszczyznach, m.in. działań promocyjnych.

Oprócz powiązań poziomych przedsiębiorstwa handlu detalicznego tworzą również powiązania pionowe z producentami (dostawcami towarów). Przykładem tego typu organizacji stanowi utworzona w 1999 roku Global Commerce Initiative (GCI), do której należy ponad 45 przedstawicieli przedsiębiorstw międzynarodowych. Jej celem jest doskonalenie funkcjonowania międzynarodowego łańcucha dostaw towarów konsumpcyjnych poprzez wspólne tworzenie i popieranie rekomendowanych standardów i kluczowych procedur biznesowych²³. Dzięki nim handel międzynarodowy ulega uproszczeniu i rośnie wartość w całym łańcuchu dostaw; źródłem tej wartości jest zmniejszenie strat w materiałach i produktach finalnych oraz lepsza realizacja podstawowego celu handlu, którym jest dostarczanie właściwego produktu we właściwym miejscu i czasie.

Uczestnictwo w stowarzyszeniach i grupach zakupowych wpływa na realizację przewagi zrzeszonych w nich przedsiębiorstw nie tylko bezpośrednio poprzez korzyści skali i zwiększenie efektywności całego łańcucha wartości, ale również pośrednio poprzez czerpanie korzyści z wyróżniających zdolności wykształconych przez innych uczestników porozumienia, przede wszystkim ich wiedzy²⁴. Ponieważ zawierane są one pomiędzy rzeczywistymi lub potencjalnymi konkurentami, to należy się liczyć z faktem, że ich uczestnicy będą się starali ochronić własną wiedzę i jak najwięcej nauczyć się od innych uczestników. W stowarzyszeniach przedsiębiorstw detalicznych problem ten wydaje się jednak występo-

²² B. Sternquist, M. Kacker, *op. cit.*, s. 168.

²³ F. Crawford, *Business Without Borders*, „Chain Store Age”, New York, December 2001.

²⁴ T. Robinson, C. M. Clarke-Hill, *International Alliances in European Retailing*, [w:] *International Retailing. Trends and Strategies*, red. P. J. McGoldrick i G. Davies, Financial Times Management, London 1995.

wać z mniejszą siłą, gdyż tu partnerzy przede wszystkim mają na celu wzmocnienie swojej przewagi kosztem producentów i dostawców.

W tym miejscu należy jednak podkreślić, że stowarzyszenia i grupy zakupowe powstające w handlu detalicznym najczęściej za cel stawiają sobie jednak nie przyczynianie się do szybkiego rozwoju uczestniczących w nich przedsiębiorstw – jak w powyżej przedstawionych przykładach – ale obronę pozycji małych i średnich detalistów, które dzięki nim uzyskują dostęp do atutów konkurowania wykorzystywanych przez duże przedsiębiorstwa – towarów oznaczonych markami własnymi, korzyści skali zaopatrzenia, czy niektórych narzędzi promocyjnych jak *loss leaders*. Duże przedsiębiorstwa natomiast najczęściej zawierają bezpośrednie długofalowe porozumienia z producentami (dostawcami) zapewniające im wyżej wymienione korzyści z porozumień pionowych. Bardzo często inwestują przy tym w specyficzne zasoby – technologie informacyjne, centra logistyczne – zwiększające efektywność procesów logistycznych. Prekursorem tego typu związków był Wal-Mart, który jako pierwsza firma handlowa, za pośrednictwem EDI, udostępnił informacje o sprzedaży P&G, co skoordynowało działania obydwóch partnerów. Bardzo często przedmiotem długofalowego porozumienia firmy handlowej z producentem jest wytwarzanie towarów pod marką własną, które ze względu na korzystną dla klienta cenę, oryginalne wzornictwo lub walory użytkowe mogą stać się dla niej kluczowym czynnikiem wyróżnienia oferty na rynku, a tym samym realizacji *SCA*. Dotyczy to nie tylko sieci z artykułami wybieralnymi – Benetton, M&S czy Ikea, oferującymi wyłącznie „własny” asortyment, ale również w coraz większym stopniu rynku FMCG, na którym udział marek własnych w sprzedaży ogółem stale rośnie²⁵.

Zakończenie

Przedstawiona tu analiza pozwala na sformułowanie wniosku, iż powiązania sieciowe mają istotną rolę w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa handlowe. Rola ta polega na jej utrwalaniu poprzez szybki rozwój (franchising), zwiększenie efektywności łańcucha wartości (stowarzyszenia i grupy zakupowe, porozumienia z dostawcami), uzyskiwaniu dostępu do wyróżniających zasobów, które w połączeniu ze zasobami organizacji stanowią o wyróżnieniu oferty na rynku, przede wszystkim wiedzy (grona, joint-ventures, grupy zakupowe). To spektrum potencjalnych korzyści stanowi o tym, że współczesne organizacje handlu detalicznego są organizacjami sieciowymi, mającymi długofalowe porozumienia z dostawcami, dzierżawcami powierzchni sprzedażowych, czy kon-

²⁵ Rozwój marek własnych jest scharakteryzowany m.in. w: T. Domański, *Strategie rozwoju handlu*, PWE, Warszawa 2005, s. 56.

kurentami. Realizacja tych korzyści wymaga jednak posiadania zdolności sieciowych niezbędnych dla skutecznego zarządzania tak zorganizowanym przedsiębiorstwem. Zadaniem tych zdolności jest również transformacja sieci powiązań w odpowiedzi na zmieniające się warunki otoczenia. Stosunkowo niedawno taka transformacja miała miejsce w Benettonie, uznawanym za archetyp organizacji sieciowej w handlu detalicznym z uwagi na ściśle powiązania z dostawcami i dystrybutorami (system franchisingowy), które stanęły u podstaw szybkiego rozwoju tej firmy²⁶.

Artykuł ten, z oczywistych względów, nie wyczerpuje zagadnienia znaczenia powiązań sieciowych dla tworzenia SCA przedsiębiorstw detalicznych, a jedynie zarysowuje płaszczyzny dalszych rozważań, które zdaniem autorki ze względu na wagę problematyki, powinny być podejmowane. Interesujące badania rozwoju tych powiązań w Polsce można znaleźć m.in. w pracy B. Pokorskiej i E. Maleszyka, *Koncentracja i integracja w handlu wewnętrznym*²⁷.

Literatura

- [1] Barney J. B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1, March.
- [2] Camuffo A., Romano P., Vinelli A., *Back to the Future: Benetton Transforms its Global Network*, „Sloan Management Review”, Cambridge, Fall 2001.
- [3] Combs J. G., Ketchen D. J., *Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics*, „Strategic Management Journal” 1999, Vol. 20, s. 867–888.
- [4] Crawford F., *Business without borders*, „Chain Store Age”, New York, December 2001.
- [5] Czakon W., *Sieci międzyorganizacyjne w strategii konkurencji*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.
- [6] Domański T., *Strategie rozwoju handlu*, PWE, Warszawa 2005.
- [7] Głuszek E., *Kreowanie i absorpcja wiedzy przez architekturę zewnętrzną*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, Materiały konferencyjne, red. A. Stabryła, Kraków 2002.

²⁶ A. Camuffo, P. Romano, A. Vinelli, *Back to the Future: Benetton Transforms its Global Network*, „Sloan Management Review”, Fall 2001.

²⁷ B. Pokorska, E. Maleszyk, *Koncentracja i integracja w handlu wewnętrznym w Polsce*, PWE, Warszawa 2002.

- [8] Gulati R., Nohria N., Zaheer A., *Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, s. 203–215.
- [9] *Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju*, red. J. Szumilak, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.
- [10] Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE Warszawa 1996.
- [11] *Knowledge Management at Seven-Eleven Japan*, Anonymous, „International Journal of Retail & Distribution Management” 1999, Bradford.
- [12] McEvily B., Zaheer A., *Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities*, „Strategic Management Journal” 1999, Vol. 20.
- [13] Niemczyk J., *Franchising a ujęcie zasobowe w organizacji i zarządzaniu*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 998, 2003.
- [14] Pokorska B., Maleszyk E., *Koncentracja i integracja w handlu wewnętrznym w Polsce*, PWE, Warszawa 2002.
- [15] Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- [16] Robinson T., Clarke-Hill C. M., *International Alliances in European Retailing*, [w:] *International Retailing. Trends and Strategies*, red. P. J. McGoldrick i G. Davies, Financial Times Management, London 1995.
- [17] Sternquist B., Kacker M., *European Retailing's Vanishing Borders*, Quorum Books, London 1994.
- [18] Śmigielska G., *Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego*, „Gospodarka Narodowa” 2003, nr 9.
- [19] Śmigielska G., *Tworzenie zasobów wiedzy w przedsiębiorstwach handlowych*, [w:] *W kierunku uniwersalnego modelu zarządzania*, Management Forum 2020, Szczecin–Międzyzdroje 2004.

Summary

The aim of this article is to indicate the meaning of network connections of retail trade companies today because of their role in building a sustainable competitive advantage of companies (SCA). The article shortly points out chosen positions of SCA theorists concerning the influence of SCA in the network. Next the author analyzed the most common types of connections appearing in retail trade, i.e. circles, franchising, joint venture, purchasing groups, associations and long-term connections with suppliers. Examples from Polish and international retail trade market were used in the analysis.

Halina Smutek

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako przejaw zachowań etycznych

Wprowadzenie

Zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw XXI wieku wymuszają konieczność zweryfikowania dotychczasowych modeli i zasad zarządzania. Procesy globalizacji, zwrócenie uwagi ekonomistów na jakże istotne i aktualne w obecnej dobie wyzwania, jakie stawia zrównoważony rozwój¹ sprawiają, iż coraz ważniejszymi stają się kwestie związane z zachowaniem norm etycznych, przyjęciem zasad społecznej odpowiedzialności. Decydują one bowiem o kształtowaniu właściwych relacji z partnerami zewnętrznymi zarówno instytucjonalnymi, jak i indywidualnymi. Model przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego jest swoistego rodzaju odpowiedzią na wyzwania stawiane przez otoczenie zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. W tej sytuacji każda firma projektująca strategię rozwoju musi uwzględniać kwestie ekologiczne.

Etyczne działanie przedsiębiorstwa stanowi jego aktywa, buduje zaufanie klientów, akcjonariuszy i pracowników, wpływa pozytywnie na sposób postrzegania

¹ Pojęcie zrównoważonego rozwoju (*Sustainable Development*) po raz pierwszy pojawiło się w raporcie „Our Common Future” z roku 1987 opracowanym przez World Commission on Environmental and Development, wtedy to właśnie przyjęto, iż pojęcie rozwoju zrównoważonego odnosi się do spełnienia potrzeb obecnego pokolenia bez uniemożliwienia przyszłym pokoleniom ich własnych potrzeb; www.poznajmyon.pl/index.php?document=41. W Polsce obowiązującą definicją jest definicja zawarta w art. 3, ust. 50, Prawa ochrony środowiska – Dz.U. z 2001 r., Nr 62, poz. 627, która mówi: „Zrównoważony rozwój 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 zaspokojenia podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń. Jest on często określany jako potrójna linia przewodnia, którą tworzą trzy podstawowe wskaźniki: wyniki ekonomiczne, wpływ na otoczenie – społeczeństwo, wpływ na środowisko naturalne, co ma prowadzić do synergii tychże czynników.

przez środowisko lokalne kształtując jego właściwy wizerunek. Stąd coraz większe zainteresowanie działaniami mającymi na celu stworzenie kultury społecznej odpowiedzialności oraz próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób budować społecznie odpowiedzialną organizację.

Etyka gospodarcza a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – powstanie i rozwój koncepcji

Początków etyki i zachowań etycznych należy doszukiwać się w myślach filozofów: Sokratesa, Arystotelesa, Kanta, przedstawicieli utylitaryzmu czy myśli chrześcijańskiej. Jako jeden z pierwszych refleksję nad tym, jak lepiej żyć podjął Sokrates. Zasady Sokratesa sprowadzały się do uznania cnoty – wiedzy za dobro bezwzględne oraz dopatrywania się zła z nieświadomości – braku wiedzy, czym jest dobro i zło. U Arystotelesa z kolei znajdujemy pojęcie „etyka złotego środka”, zwracające uwagę na konieczność unikania skrajnych rozwiązań, co w metafizyce nosi nazwę dualizmu. Dopiero jednak I. Kant dokonał zdefiniowania przedmiotu etyki, dla którego stanowi ona naukę o tym, co powinno być, a nie o tym, co jest². Znalazło to wyraz w sformułowanych przez Kanta imperatywach: technicznym imperatywie zrzeczności, zwracającym uwagę na dobór odpowiednich środków, pragmatycznym imperatywie mądrości (zalecającym podjęcie działań, które sprzyjają osiągnięciu przez człowieka szczęścia) oraz imperatywie kategorycznym – „postępuj tylko według takiej maksymy, dzięki której możesz zarazem chcieć aby stała się powszechnym prawem”. To właśnie myśli Kanta stały się podstawą dla rozwoju współczesnej etyki biznesu, gdzie człowiek jest celem a nie środkiem działań.

Szczególny stosunek do etyki mieli przedstawiciele utylitaryzmu, którego twórca J. Bentham sprowadził ideał szczęścia do poziomu człowieka, kierując się podstawową zasadą użyteczności – etyczne są te działania, które pozwalają uniknąć przykrości, co wpasowywało się idealnie w zasady charakterystyczne dla wolnego rynku i kapitalizmu³. Stanowiło to znaczne uproszczenie w dotychczasowym podejściu do kwestii etyki, która była negowana – w celu zwiększania dobrobytu można poświęcić interes jednostek i mniejszych grup. Stanowisko to zostało wykorzystane przez zwolenników wolnego rynku, którego sprawne funkcjonowanie miało być receptą na dobrobyt.

Istotne znaczenie dla rozważań nad etyką gospodarczą miało fundamentalne dzieło A. Carnegiego – *Ewangelia bogactwa*. Sformułował w niej po raz pierw-

² G. D. Chryssides, J. H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa 1999, s. 6.

³ We wcześniejszych koncepcjach dobro było umieszczane nad człowiekiem jako ideał, do którego należy dążyć. Utylitaryzm sprowadził ideał do poziomu człowieka.

szy zasady charakterystyczne dla doktryny społecznej odpowiedzialności biznesu. U jej podstaw znalazły się dwie zasady: dobroczynności i powierniczości⁴ mające swoje źródło w myśli chrześcijańskiej, dla której znamienny był negatywny stosunek względem bogacenia się, krytyka lichwy czy zysk będący jedynym celem ludzkiej działalności. Pierwsza z zasad dobroczynności była przejawem przejścia części odpowiedzialności za poprawę warunków życia społeczeństwa w sytuacji braku systemu zabezpieczenia społecznego. Należy w tym miejscu zaznaczyć, iż Carnegie był przeciwnikiem jałmużny, zwracał uwagę na konieczność podjęcia działań mających na celu poprawę jakości życia społeczeństwa przez inwestowanie w infrastrukturę oświatową, kulturalną. W okresie, kiedy drastycznie uwidoczniły się niezaspokojone i narastające potrzeby egzystencjonalne koniecznym stało się włączenie biznesu w rozwiązywanie problemów społecznych⁵. Obecnie mocniej akcentowana jest druga zasada Carnego – powierniczości – uznająca ludzi bogatych za tych, którzy w imieniu pozostałej części społeczności zarządzają dobrem, jakie znalazł się w ich dyspozycji. Z tego też tytułu powinni swojego bogactwa używać w taki sposób, by być akceptowanym społecznie. M. Rybak zwraca uwagę na fakt, iż zasada ta jest interpretowana jako działanie w interesie publicznym oparte na zaufaniu społecznym.

Początek XX wieku to jednocześnie początek nowego społeczeństwa – społeczeństwa zintegrowanego wokół celów korporacji. Wtedy to społeczna odpowiedzialność świata biznesu stała się ważnym problemem – korporacje zyskujące prawo do wysokich zysków, musiały przyjąć na siebie obowiązek przynajmniej nieszkodzenia.

Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw na przestrzeni XX wieku sprawiły, iż problemy społeczne nie mogły pozostać niezauważone, tym bardziej iż ich rozwiązanie wymagało niejednokrotnie aktywnego zaangażowania, a nie tylko biernego ich śledzenia. Począwszy od początku lat 30. daje się zauważyć wzrost zainteresowania przestrzeganiem reguł przez firmy i instytucje, co doprowadziło do wytyczenia granic społecznej odpowiedzialności, stawiających przed przedsiębiorstwami konieczność przejścia aktywnej roli w przyczynianiu się do dobrobytu społeczeństwa.

Do rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności duży wkład wniósł Peter Drucker. W swojej książce *Praktyka zarządzania*, która ukazała się po raz pierwszy w 1954 podejmując problematykę tzw. sfer odpowiedzialności w zarządzaniu zwrócił uwagę na trzy istotne kwestie: społeczne reperkusje decyzji biznesu, zysk jako przedmiot odpowiedzialności społecznej, zachować dostępność

⁴ M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004, s. 15.

⁵ *Ibidem*.

szans. Przede wszystkim sprawić, aby to, co jest dobre dla społeczeństwa leżało we własnym interesie społeczeństwa⁶. Zwracając tym samym uwagę, że odpowiedzialność przedsiębiorstwa wykracza poza tradycyjne jej rozumienie, konstatając, iż nie można opierać się na założeniu, że osobisty interes właściciela będzie go wiódł ku dobru ogółu lub, że te dwie rzeczy można od siebie oddzielić, traktując je jako odrębne kategorie. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa wręcz przeciwnie – wymaga podporządkowania jego działań, podejmowanych decyzji normom etycznym, czasem nawet ograniczając swe własne korzyści, w przypadku naruszanie przez dobra społecznego. Poglądy dotyczące etyki gospodarowania i zakresu społecznej odpowiedzialności sformułowane ponad pół wieku temu, są jak najbardziej aktualne również i dzisiaj, gdy współczesne organizacje stoją przed problemem radzenia sobie z globalizacją, zarządzania różnorodnością kulturową, gdy do głosu dochodzą takie nurty w ekonomii, jak ekonomia behawioralna⁷ czy ekonomia społeczna⁸.

Nie zawsze koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa była i jest w pełni akceptowana. Jej przeciwnikiem M. Friedman, uważa, iż podstawowym celem korporacji jest tworzenie i pomnażanie zysku dla akcjonariuszy. Na plan pierwszy wysuwając zobowiązanie kierownictwa korporacji przede wszystkim wobec właścicieli, co w praktyce oznacza tworzenie wartości dla akcjonariuszy a w konsekwencji zarabianie tak dużych pieniędzy, jak to tylko możliwe. Niemniej również Friedman zwrócił uwagę na konieczność przestrzegania tzw. reguł gry zawartych w prawie oraz wynikających z norm etycznych i zwyczajów⁹. Można zatem wnioskować, iż stał on po stronie przyjęcia biernego stanowiska, które postuluje, że wystarczy unikać negatywnych zachowań, by postępować etycznie, odrzucając aktywny wkład przedsiębiorstwa na rzecz dobra ogólnego. Jego stanowisko związane było z przyjęciem założenia, iż korporacja jest tworem ekonomicznym i nie działa z pobudek moralnych.

⁶ P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994, s. 407.

⁷ Nurt ten pojawił się w ekonomii w latach 80. XX wieku a jego twórcami byli m.in. A. Tverski i D. Kahneman, zwracający uwagę na fakt, iż nie można postawić znaku równości pomiędzy *homo oeconomicus* i *homo sapiens*. Rozważania ekonomii behawioralnej skupiają się na analizie zachowań *homo oeconomicus*, który ma ograniczoną racjonalność, odpowiadając na pytanie, jak ograniczone poznawczo jednostki dokonują wyborów. W centrum zainteresowań przedstawicieli tego nurtu znalazły się również: stabilność preferencji, ryzyko i niepewność. Patrz: R. S. Goldfarb, T. Leonard, *Economics at the Millenium*, „Social Science and Modern Society” 2002, Vol. 40, s. 33–34.

⁸ Ekonomia społeczna – *social economy* – obejmuje te instytucje i organizacje, które tworzą nowe usługi dla osób indywidualnych, organizacji obywatelskich i przedsiębiorców oraz nowe miejsca pracy, łącząc tym samym ekonomiczne i społeczne aspekty działalności gospodarczej.

⁹ M. Rybak, *Etyka menedżera...*, s. 18–19.

W rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, postępowaniu zgodnie z zasadami etycznymi – ścierały się i ścierają dalej zarówno stanowiska ją popierające, jak i głosy jej przeciwne. Niemniej stanowi ona ważny aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa, a w jej rozwoju można wskazać pięć charakterystycznych etapów wyznaczanych pojawianiem ważnych problemów natury ekonomicznej, społecznej i politycznej¹⁰:

1. Przełom XIX i XX wieku, będący pionierski okresem kształtowania się etyki gospodarowania, a podstawowe problemy skupiały się wokół godziwych warunków pracy i płacy, prawa robotników do zrzeszania się;
2. Lata 60. XX wieku charakteryzujące się eskalacją problemów gospodarczych i politycznych, czego przejawem był kryzys zaufania w stosunku do funkcjonujących struktur społecznych i politycznych, a na tle tychże zjawisk do głosu dochodzi ekologia, konsumenci;
3. Lata 70. XX wieku będące okresem wyodrębnienia się etyki biznesu jako samodzielnej dyscypliny w obliczu systemu politycznego i prawnego dającego przyzwolenie na nieuczciwe działanie, pojawia się wtedy problem określenia dopuszczalnych granic swobody w działaniach instytucji rządowych i korporacji;
4. Lata 80. XX wieku stanowiące okres zwrócenia uwagi na jakże istotne kwestie dotychczas znajdujące się w cieniu pogoni za maksymalizacją zysku, efektywnością, a mianowicie zaspokojenie potrzeb klienta, pracowników, właścicieli, będące wynikiem nowego spojrzenia na przedsiębiorstwo, dla którego istotnym jest przestrzeganie norm i wartości¹¹;

¹⁰ Porównaj: A. Węgrzecki, *Wartości etyczne a wartości gospodarcze*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 1996.

¹¹ W roku 1982 T. Peters i R. Watreman przełożyli teorię Kanta na „dobrą praktykę zarządzania”. W swojej książce noszącej tytuł *In Search of Excellence* zawarli rozważania dotyczące cech, jakimi powinny wyróżniać się firmy doskonale zarządzane. Obok tzw. twardych elementów, takich jak strategia, struktura, systemy, wskazali na znaczenie elementów tzw. miękkich, do których zaliczyli: personel, style, umiejętności i wartości. Badania Petersa i Watermana dały początek nowemu kierunkowi w zarządzaniu, określanemu jako „Nowa fala”. Wówczas to do cech wyróżniających doskonale zarządzane firmy zaliczyli: autonomię i przedsiębiorczość wyrażającą się w umiejętności połączenia atutów małej i dużej organizacji; bycie blisko klienta; pozostawanie wiernym podstawowej dziedzinie działalności; szybkie analizowanie i rozwiązywanie problemów – obsesja działania; wydajność dzięki ludziom, proste struktury organizacyjne, jednoczesna dyscyplina i swoboda; zarządzanie oparte na spójnym systemie wartości. Jakkolwiek nie do końca założenia o doskonałości sprawdziły się, czego wyrazem była kolejna praca Petersa, w której zawarł znamienne zdanie „firm doskonałych nie ma”, to należy przyznać, że zapoczątkowały zainteresowania nowym – kulturowym obszarem funkcjonowania organizacji. Zwróciły jednak uwagę na znaczenie wartości jako czynnika integrującego organizacyjną całość i wpływającego na model organizacyjny, a tym samym jego zachowania, postawy, sposób podejmowania decyzji i zakres odpowiedzialności za ich skutki.

5. Lata 90. i początek XXI wieku to okres, kiedy etyka biznesu staje się uznaną dyscypliną akademicką. W roku 1993 powstaje pozarządowa organizacja antykorupcyjna Transparency International, stawiająca sobie za cel promowanie otwartości w działaniach rządów i przedsiębiorstw. W świetle globalizującej się gospodarki pojawiają się dylematy wokół etyki gospodarczej i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa odnoszące się do wcześniejszych badań i stanowisk.

Istota i zasady społecznej odpowiedzialności

Odnosząc kwestie etyki i moralności do obszaru relacji społeczeństwo – biznes, są one pytaniami dotyczącymi podejmowania takich, czy innych działań, ich moralnej i prawnej legitymizacji oraz tego, w jaki sposób pogodzić dwie na pozór sprzeczne sprawy, takie jak zachowania etyczne i prowadzenie biznesu. Szczególnie ważne w tym wymiarze stały się rozważania dotyczące zachowań etycznych w wymiarze relacji firma, a grupy i instytucje z nią współpracujące bądź zainteresowane jej działalnością, jak również dotyczące wewnętrznej polityki firmy. Przedmiotem analizy w pierwszym przypadku są relacje firmy z grupami żywotnie zainteresowanymi jej działaniami¹² – koncepcja *stakeholders* według, której firma jest odpowiedzialna wobec właścicieli, własnych pracowników, nabywców, dostawców, konkurentów oraz innych grup interesariuszy w tym społeczności lokalnej¹³. Podstawowym problemem dotyczącym tej kwestii jest wywiązanie się firmy tak wobec właścicieli, jak i pozostałych zainteresowanych.

Odpowiedzialność społeczna jest filozofią prowadzenia działalności produkcyjnej i usługowej, skierowaną na budowanie trwałych, pozytywnych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami. Stanowi ona podstawę wyznaczania celów firmy. Skuteczna strategia rozwoju organizacji musi obejmować w równym stopniu wymiar ekonomiczny, ekologiczny i społeczny. Efektem powinno być w związku z powyższym poszukiwanie i wskazywanie takich kierunków działalności, które zapewnią zrównoważony rozwój. Co w konsekwencji oznacza działania społecznie odpowiedzialne, przyjazne ekologicznie a zarazem ekonomicznie wartościowe. To konieczne dostosowanie odbywające się w procesie ustawicz-

¹² J. Filek, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 53.

¹³ Niektórzy badacze etyki biznesu analizując relacje: firma – grupy zainteresowane, koncentrują się przede wszystkim na ustalaniu prawidłowych relacji pomiędzy firmą a jej właścicielami i instytucjami finansującymi (koncepcja *shareholders*), co znacznie zawęża przedmiot analizy. Koncepcja *shareholders* jest źródłem nadzoru korporacyjnego.

nego dialogu z interesariuszami, zgodnie z zasadą ciągłej poprawy, wynika zarówno ze zmian, jakie zachodzą w świadomości społecznej klientów, jak również zrozumienia przez menedżerów, że wprowadzenie odpowiedniej kultury zarządzania, która podkreślałaby znaczenie między innymi konieczność wdrożenia zasad odpowiedzialności społecznej i ekologicznej ma wpływ na wzrost poziomu konkurencyjności firmy.

Zatem biznes społecznie odpowiedzialny to podejście strategiczne oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązanych możliwych do zaakceptowania przez wszystkich zainteresowanych¹⁴. Taki, dla którego charakterystyczne są:

1. Realizacja celu firmy; powiększanie wartości firmy, dostarczanie produktów i usług odpowiedniej jakości;
2. Zapewnienie harmonijnej ciągłości (przyjęcie długiego horyzontu czasowego);
3. Należyte kształtowanie relacji z głównymi interesariuszami;
4. Postępowanie zgodne z prawem i społecznie przyjętymi normami etycznymi¹⁵.

Wymogi, jakie stawia funkcjonowanie na globalnym rynku, sprawiły iż firmy zaczęły poddawać się audytom społecznym i etycznym oraz dostosowywać swoje działania do obowiązujących w tym obszarze standardów. Słuszność tego typu działań potwierdzają wyniki osiągnięte przez firmy wdrażające strategie skierowane na dialog ze wszystkimi interesariuszami.

Nowa filozofia działania, skierowana na budowanie trwałych pozytywnych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu, jest punktem wyjścia w budowie konkurencyjności firmy. Stanowi z pewnością narzędzie ułatwiające określenie celów strategicznych oraz ocenę stopnia ich realizacji. Stąd tak duże znaczenie przypisywane jest budowaniu relacji z poszczególnymi pracownikami, co w konsekwencji prowadzi do budowania zaufania do przedsiębiorstwa i prezentowanego przez niego wizerunku.

System społecznej odpowiedzialności firmy jest pojmowany jako uczestnictwo w procesie doskonalenia, niezbędnym dla ciągłego rozwoju organizacji, poprzez stworzenie systemu wartości wspierającego proces zarządzania strategicznego. Respektowane normy i zasady pozwalają zbudować zaufanie w relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem, w którym dana firma funkcjonuje.

¹⁴ *Ekonomia społeczna a rozwój*, praca zbiorowa, red. J. Hausner, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, AE w Krakowie, Kraków 2004.

¹⁵ W. Gasparski, A. Lewicka-Stralecka, B. Rok, G. Sulczewski, *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym; infrastruktura na rzecz rozwoju etyczności funkcjonującego w Polsce biznesu*, Raport z badań PAN, Centrum Etyki Biznesu WSZiP im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.

Nie byłoby by to możliwe bez przyjęcia określonych reguł wyznaczających kierunek jej działań.

Podstawowymi zasadami przyjmowanymi w procesie formułowania polityki społecznej odpowiedzialności są¹⁶:

1. Zasada odpowiedzialności – obliczalności (*accountability*), przekładająca się na zgodność z deklarowanymi normami i gotowość ponoszenia konsekwencji za prowadzone działania, bądź ich zaniechanie;
2. Zasada uczestnictwa (*inclusivity*) – oznacza, że firma uwzględnia potrzeby i oczekiwania poszczególnych grup interesariuszy;
3. Zasada zupełności (*completeness*) – uniemożliwia niejawnie wyłączenie „niewygodnych”, bądź „drażliwych” obszarów działania;
4. Zasada wymierności (*materiality*) – przejawia się w gotowości do poddania wymiernej ocenie wszystkich ważnych z punktu widzenia interesariuszy sfer działania;
5. Zasada zapewnienia jakości (*quality assurance*) – jest wyrazem potwierdzenia wiarygodności firmy przez niezależnych ekspertów;
6. Zasada dostępności (*accessibility*) – zakłada znajdowanie najbardziej skutecznych kanałów komunikacji tak, by niezbędna informacja mogła zawsze dotrzeć do tych, którzy jej poszukują, co nakłada na organizację konieczność aktywnego propagowania informacji związanych z realizowanym programem społecznej odpowiedzialności;
7. Zasada istotności (*relevance*) – podkreśla wagę, jaką przywiązuje się do ocen i informacji udostępnionych przez przedsiębiorstwo wobec sfer opinio-twórczych;
8. Zasada zrozumiałości (*understandability*) – poszczególne informacje o firmie są przedstawione w taki sposób, że mogą służyć do jej oceny nawet przez osoby nie posiadające w tej dziedzinie fachowego przygotowania.

Przedstawione powyżej zasady powinny stanowić podstawę dla budowania konkretnych norm postępowania, a nawet naczelnych wartości funkcjonowania każdej organizacji. Jest to ważne szczególnie wtedy, gdy w grę wchodzi różny interes: firmy, otoczenia. Przyjęcie jako podstawowego celu strategicznego zysku, nie oznacza, że nie mogą zostać zrealizowane cele pozostałych grup zainteresowanych.

To godzenie różnych interesów jest możliwe poprzez budowanie misji i strategii firmy opartej nie tylko na chęci osiągnięcia zysku, ale również celów społecznych i ekologicznych. Stąd przyjęcie zasady zrównoważonego rozwoju może zdecydować o przewadze konkurencyjnej jutra.

¹⁶ J. A. F. Stoner, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2000.

Z kolei budowa wzorców i standardów zachowań określanych jako etyczne¹⁷ ma na celu wzmocnienie pozytywnego klimatu organizacyjnego, a w konsekwencji wzrost wzajemnego zaufania, zaangażowania, wyższy stopień lojalności pracowników wobec firmy, a także poprawę relacji z otoczeniem zewnętrznym. Istotne staje się to w obecnej dobie, gdzie sukces w działalności gospodarczej nie zależy od szczęśliwego zbiegu okoliczności, ale również od przestrzegania określonych zasad. Źródłem ich może być kultura organizacyjna, która kreuje tożsamość organizacji i wartości ważne z punktu widzenia współczesnych organizacji: bezpieczeństwo i zaufanie.

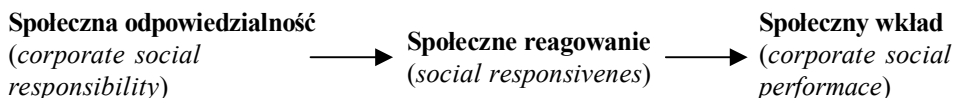
Od przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie do przedsiębiorstwa społecznego wkładu

Wiele przedsiębiorstw poprzestaje na zdeklarowaniu, że jest firmą społecznie odpowiedzialną, natomiast wdrożenie systemu CSR, jego monitorowanie staje się sprawą drugorzędą. W konsekwencji CSR sprowadza się niejednokrotnie do tworzenia kodeksów etycznych nie do końca zrozumiałych dla pracowników i bezużytecznych, bo nie przekładających się na konkretne działania, przyjęcie samej tylko deklaracji nie świadczy o byciu społecznie odpowiedzialnym podmiotem. Niemniej nie można zaprzeczyć wagi problemu i zaprzeczyć wartości, jakie może przedsiębiorstwu przynieść umiejętność stworzenia założeń polityki społecznej odpowiedzialności bazującej na normach wywodzących się z jego tradycji, kultury organizacyjnej wówczas istnieje duże prawdopodobieństwo, iż CSR nie stanie się jedynie formalną deklaracją.

Obok kwestii dotyczących zasad tworzenia i wdrażania systemów społecznej odpowiedzialności niemniej ważnym problemem jest nie tylko to, co organizacje deklarują w tym zakresie, ale przede wszystkim to, w jakich sposób z tych deklaracji się wywiązują. Jak reagują na ważne problemy społeczne. W latach 80. w obliczu nacisków społecznych podjęto próby określenia roli w zmieniającym się układzie społecznym. W miejsce koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa pojawiła się najpierw koncepcja społecznego reagowania (*social responsiveness*) a następnie koncepcja społecznego wkładu (*corporate social performance*)¹⁸.

¹⁷ W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji działań etycznych, jedna z nich mówi, iż działanie etyczne to takie, które przestrzega reguły: „podejmuj decyzje gospodarcze tak, abyś jako odbiorca mógł osobiście zaakceptować efekty zewnętrzne swoich decyzji”; szerzej na ten temat patrz: *Etyka biznesu*, red. J. Dietl, W. Gasparski, PWN, Warszawa 1999, cyt. za: A. Diehle, *Die goldene Regel*, Göttingen 1962.

¹⁸ M. Rybak, *Etyka menedżera...*, s. 35.



Przyjmując strategię społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwo zazwyczaj poszukuje się uzasadnienia dla podejmowanych przez siebie działań w aspekcie ekonomicznym i prawnym. Postawa reakcji społecznej wyraża się w przyjęciu przez przedsiębiorstwo zobowiązań prawnych i etycznych, jak również podejmowaniu w określonych sytuacjach działań na rzecz społeczności (sponsoring). Najwyższy poziom społecznej odpowiedzialności zapewnia strategia wkładu społecznego, gdzie przedsiębiorstwo przejmuje rolę dobrego obywatela – odpowiedzialnego członka społeczności, w której żyje poszukującego możliwości wniesienia indywidualnego wkładu na rzecz poprawy jakości życia społeczeństwa (np. stypendia).

Pierwszymi, którzy dostrzegli konieczność przejścia od identyfikacji pojawiających się problemów społecznych do zarządzania nimi, byli S. L. Watric i P. L. Cochran. Przyjęli stanowisko, że zyskowność jest fundamentalną zasadą każdej indywidualnej korporacji. Stąd o podejmowaniu działań na rzecz społeczeństwa ma decydować bycie zyskownym, osiąganie mniejszej puli zysku niż zakładany, bądź jego brak mogłoby w tym ujęciu zwalniać od wywiązywania się ze zobowiązań społecznych.

Tabela 1. Model społecznego działania Watrica i Cochra

Zasady	Procesy – postawy	Polityka – strategia
Społeczna odpowiedzialność korporacji:	Zachowanie korporacji:	Zarządzanie sprawami społecznymi:
Ekonomiczna Prawna Etyczna Filantropijna	Bezczynność Działania obronne Działania przystosowawcze Działania proaktywne	Identyfikowanie problemów Analizowanie problemów Kształtowanie reakcji Antycypowanie i zapobieganie
Skierowana na: społeczny kontrakt przedsiębiorstwa	Skierowane na: Zdolność reagowania na zmiany warunków otoczenia	Skierowane na: Minimalizowanie niespodzianek tworzenie efektywnej polityki społecznej
Filozofia firmy	Orientacja na poziomie instytucjonalnym	Orientacja na poziomie firmy

Źródło: M. Rybak, *Etyka menedżera...*, s. 37.

W nieco odmienny sposób do problemu społecznego wkładu podchodzi D. Wood, przedstawiając zintegrowany model społecznie odpowiedzialnego działania, społeczny wkład traktuje jako konfigurację zasad społecznej odpowiedzialności, procesów społecznego reagowania, polityki oraz programów społecznego działania, jak również dających się zaobserwować wyników. Społeczne działanie jest w tym przypadku dynamiczną, uwzględniającą wiele aspektów. Zwraca ona uwagę na współzależność, jaka zachodzi pomiędzy odpowiedzialnością na poziomie indywidualnym, gdzie pojedyncze osoby podejmujące decyzje są traktowani jako agenci moralni firmy a zarazem całego społeczeństwa, organizacyjnym – konkretnej firmy zobowiązanej w swych relacjach z innymi do respektowania norm prawnych i etycznych (stanowi to warunek zachowania prawidłowych relacji między uczestnikami rynku) oraz instytucjonalnym – gdzie wymagana jest legitymizacja działań przedsiębiorstwa usankcjonowania prawnie i przez pozyskiwanie akceptacji społecznej. Korporacje traktowane w tym przypadku jako instytucje – for profit – są odpowiedzialne za tworzenie bogactwa i dobrobytu materialnego całego społeczeństwa. Autorka akcentuje przy tym, że biznes jest odpowiedzialny za tworzenie bogactwa, jego funkcją pierwotną jest funkcja ekonomiczna, do spełniania której zostały powołane.

Tabela 2. Model społecznego działania (polityki społecznej) D. J. Wood.

<p>1. Zasady społecznego działania:</p> <ul style="list-style-type: none">• na poziomie instytucjonalnym: legitymizacja (zobowiązania, sankcje)• na poziomie organizacyjnym: społeczna odpowiedzialność wobec interesariuszy• na poziomie indywidualnym: decyzja menedżera (osobista odpowiedzialność za własne wybory)
<p>2. Procesy społecznego reagowania</p> <ul style="list-style-type: none">• ocena stanu środowiska (monitorowanie otoczenia)• zarządzanie w imieniu interesariuszy (uwzględnienie oczekiwań interesariuszy)• przedmiot zarządzania (kształtowanie polityki społecznej stosowanie do zmieniających się warunków otoczenia, antycypowanie zapobieganie problemom społecznym)
<p>3. Wyniki/efekty społecznego działania firmy:</p> <ul style="list-style-type: none">• społeczne wpływy (odzwierciedlone w raportach społecznych za pomocą wskaźników)• społeczne programy (przeznaczanie części zasobów firmy na realizację społecznych i filantropijnych programów)• polityka społeczna (stopień zintegrowania polityki społecznej z polityką (strategią) firmy odzwierciedlony w decyzjach, kulturze, strukturze, procedurach firmy)

Źródło: M. Rybak, *Etyka menedżera...*, s. 38.

Podstawowym celem przedsiębiorstwa jest przestrzeganie obowiązujących norm i wartości społecznych, pozyskanie zaufania publicznego, co stanowi warunek jego przetrwania i rozwoju (jest to możliwe tak długo, jak długo ich działalność jest zgodna z celami i wartościami społeczności, w której funkcjonują).

Modele społecznego wkładu akcentują konieczność przyjęcia aktywnej postawy wobec potrzeb społecznych, przejścia do świadomego kształtowania polityki społecznej stanowiącej integralny element strategii przedsiębiorstwa. Echa takiego stanowiska można odnaleźć u M. Portera i M. Kramera, którzy posłużyli się terminem „filantropia społeczna” bądź inaczej „strategiczna dobroczynność”, co stanowi podstawę tzw. społecznego zaangażowania.

Reasumując bycie firmą społecznie odpowiedzialną, przestrzegającą zasad etycznych, działającą na podstawie zintegrowanej ze strategią polityki społecznej można stać się jej istotną kompetencją. Warunkiem, który musi zostać spełniony jest bycie wiarygodnym w podejmowaniu działań na rzecz społecznej odpowiedzialności. Nie wystarczą bowiem same kodeksy etyczne czy deklaracje. W ślad za nimi muszą być podjęte konkretne działania w tym obszarze. W tym miejscu można postawić pytanie, czy nie jest to jeszcze jeden sposób, w jaki firmy chcą jedynie wykreować swój pozytywny wizerunek i czy nie podyktowane to jest obawą przed negatywnymi skutkami w trosce o maksymalizację zysku. Problem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, jakkolwiek budzi wiele kontrowersji, staje się coraz bardziej aktualny również w polskich realiach.

Podsumowanie

Rosnące wymagania otoczenia organizacji, zwrócenie uwagi przedsiębiorstw na szczególną rolę interesariuszy sprawiają, iż idea organizacji odpowiedzialnej społecznie staje się coraz bardziej popularna. Odpowiedzialny biznes jest koncepcją uwzględniającą szereg istotnych z punktu widzenia firmy aspektów, takich jak: zrównoważony rozwój, osiągnięcie celów ekonomicznych i społecznych. Przyjęcie modelu odpowiedzialnego biznesu ma swoje konsekwencje zewnętrzne i wewnętrzne, wyrażające się w konieczności podjęcia i wywiązania się z zobowiązań wobec partnerów zewnętrznych i wewnętrznych. Problematyka, jakkolwiek nienowa (bo już na początku XX wieku, wraz z gwałtownym rozwojem korporacji, pojawiła się także kwestia odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa), to jednak wciąż budzi kontrowersje. Mająca zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników. Niniejszy artykuł nie porusza wszystkich kwestii związanych ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa; ma on jedynie służyć jako wprowadzenie do tej problematyki i być próbą wskazania źródeł etyki gospodarczej i kształtującej się na tej podstawie koncepcji odpowiedzialnego biznesu.

Literatura

- [1] Adamczyk J., Nitkiewicz T., *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- [2] Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
- [3] Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.
- [4] Chryssides G. D., Kaler J. H., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa 1999.
- [5] Diehle A., *Die goldene Regel*, Göttingen 1962.
- [6] Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994.
- [7] *Ekonomia społeczna a rozwój*, praca zbiorowa, red. J. Hausner, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, AE w Krakowie, Kraków 2004.
- [8] *Etyka biznesu*, red. J. Dietl, W. Gasparski, PWN, Warszawa 1999.
- [9] *Europejskie standardy etyki społecznej odpowiedzialności biznesu*, praca zbiorowa, red. W. Gasparski, Wydawnictwo WSZiP im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- [10] Filek J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, AE w Krakowie, Kraków 2004.
- [11] Gasparski W., Lewicka-Stralecka A., Rok B., Sulczewski G., *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym; infrastruktura na rzecz rozwoju etyczności funkcjonującego w Polsce biznesu*, Raport z badań PAN, Centrum Etyki Biznesu WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- [12] Goldfarb R. S., Leonard T., *Economics at the Millenium*, „Social Science and Modern Society”, Vol. 40, 2002.
- [13] Korpus J., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Placet, Warszawa 2006.
- [14] Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
- [15] Stoner J. A. F., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2000.
- [16] Węgrzecki A., *Wartości etyczne a wartości gospodarcze*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 1996.

Przepisy prawne

Dz.U. z 2001 r., Nr 62, poz. 627, art. 3, ust. 50, Prawo ochrony środowiska.

Strony internetowe

www.poznajmyonz.pl/index.php?document=41

Summary

Responsible business is a concept which takes into consideration a number of aspects important from the point of view of a company, such as: balanced development and gaining economic and social aims. Accepting the model of responsible business has its internal and external consequences, which are shown in the necessity of accepting and dealing with the commitments to external and internal partners. Although the problem is not new, as at the beginning of the 20th century together with the rapid growth of corporations there appeared companies falling within the scope of responsibility, but it is still controversial. The problem has its supporters and opponents. This article does not deal with all the issues connected with the social responsibility of a company; it is only an introduction to the problem and an attempt to point the sources of economic ethics and the concept of responsible business which is shaped on this basis.

Janusz Fudaliński

Uwarunkowania procesu zarządzania projektami w organizacjach non-profit

Organizacje non-profit

Współczesne organizacje funkcjonując na wielopłaszczyznowych, kulturowo zróżnicowanych oraz wewnętrznie odmiennych rynkach realizują ciągle nie zmienioną funkcję, związaną z realizacją potrzeb ich klientów. Dywagacje o charakterze semantycznym odniesione do dylematu jednoznaczności definicyjnej w zakresie rozróżniania pojęć: organizacja publiczna, organizacja non-profit, organizacja niedochodowa itp., choć niewątpliwie zasadne, nie stanowią jednakże zasadniczych treści niniejszego artykułu¹.

Można zatem spotkać się z różnym nazewnictwem w tej dziedzinie, typu: NFP, NGO, NFGO, PVO lub znaleźć odniesienia traktujące o podgrupach organizacji określonych za pomocą akronimów QUANGO, BONGO, GONGO, FONGO czy PONGO² (tab. 1).

¹ Dla potrzeb niniejszego artykułu przyjmuje się, że mianem organizacji niekomercyjnej (non-profit, niedochodowej, nie działającej dla zysku) określa się podmiot, który prowadzi niezarobkową działalność służącą urzeczywistnieniu celów społecznie użytecznych, obejmującą zarówno działania na korzyść pojedynczych osób czy grup osób, jak i na rzecz całego społeczeństwa. Realizacja celów odbywa się poprzez świadczenie usług społecznych, ukierunkowanych na tworzenie warunków życia i rozwoju zgodnych z potrzebami i aspiracjami kulturowymi oraz cywilizacyjnymi obywateli. Prowadzenie działalności o niezarobkowym charakterze oznacza, że rezygnuje się z motywacji ekonomicznej na rzecz humanitarnej. Nie wyklucza to możliwości prowadzenia działalności gospodarczej, jednak bardzo rzadko stanowi ona jedyne źródło finansowania organizacji, cyt. za: M. Krzyżanowska, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 11.

² A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 16.

Tabela 1. Powszechnie używane skróty

Skrót	Rozwinięcie
NFP	Not For Profit Organization (organizacja non-profit)
NFGO	Not For Gain Organization (organizacja nienastawiona na zysk)
PVO	Private Voluntary Organization (prywatna organizacja wolontariuszy)
NGO	Non Governmental Organization (organizacja pozarządowa)
GONGO	Government Organized Non Governmental Organization (organizacja pozarządowa tworzona przez agendy rządowe)
QUANGO	Quasi Autonomous Non Governmental Organization (quasi-autonomiczna organizacja pozarządowa)
BONGO	Business Organized Non Governmental Organization (organizacja pozarządowa tworzona przez przedsiębiorstwa)
FONGO	Funder Organized Non Governmental Organization (organizacja pozarządowa tworzona przez fundatora)
PONGO	Political Non Governmental Organization (polityczna organizacja pozarządowa)

Źródło: A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 16.

Organizacje non-profit powstają spontanicznie jako efekt komercjalizacji instytucji działających w sferze finansowej przez rząd lub władze lokalne oraz przekształcenia firm prywatnych w organizacje o charakterze społecznym. Główną przyczyną ich powstania i rozwoju są w pierwszym przypadku niedociągnięcia rządu w realizowaniu polityki społecznej, spowodowane ograniczonymi możliwościami finansowymi państwa i systemem podatkowym (choćby obecne dylematy budzące olbrzymie społeczne zainteresowanie związane z sytuacją w służbie zdrowia), w drugim – trudności organizacyjne i finansowe firm prywatnych, hamujące ich rozwój.

Bodźcem i impulsem tworzenia organizacji non-profit nie jest więc kapitał, który trzeba zagospodarować, lecz ujawnione i niedostatecznie zaspokojone ważne potrzeby społeczne.

Organizacje non-profit prowadzą głównie działalność usługową w zakresie:

- opieki zdrowotnej,
- oświaty i wychowania,
- oświaty pozaszkolnej,
- kultury i sztuki,
- turystyki i wypoczynku,
- ubezpieczalni (np. kas chorych, jednostek opieki zdrowotnej),

- ochrony środowiska,
- prowadzenia ośrodków dla upośledzonych³.

Dziedziny te jednocześnie stanowią miejsca realizacji – aplikacji działań projektowych, przez różnego rodzaju organizacje, w tym funkcjonujące w sektorze non-profit, których specyfika i odmienność została scharakteryzowana w tabeli 2.

W wielu przypadkach bowiem można mówić zarówno o różnicach, jak i analogiach w kwestiach tak terminologicznych, jak i w odniesieniu do działań oraz przyjętych sposobów ich realizacji. Wydaje się, iż zasadniczym elementem stwarzającym przesłanki do identyfikacji specyfiki organizacji niekomercyjnej jest analiza funkcji celowości realizacji działań mających charakter podstawowy (ukierunkowanie na zysk bądź realizację specyficznych, statutowych celów organizacji).

Tabela 2. Różnice między przedsiębiorstwami a organizacjami non-profit

Cele	Przedsiębiorstwa	Organizacje publiczne
Przedmiot transakcji z otoczeniem	Dobra prywatne	Dobra społeczne
Charakter celów działania	Cele komercyjne	Cele: • publiczne • społeczne
Charakter działalności	Działalność komercyjna	Działalność społeczna i publiczna
Źródła władzy	Własność środków: • prywatna • publiczna Mandat członków grupy interesów	Własność środków: • publiczna • społeczna • prywatna Mandat polityczny
Cechy procesu decyzyjnego	• racjonalność • prakseologiczne kryteria oceny efektywności • procedury decyzyjne w rozwiązywaniu problemów programowalnych • partycypacja pracowników i konsultacje zamknięte w ramach danego przedsiębiorstwa • demokratyzacja zarządzania	• racjonalność • prakseologiczne kryteria oceny efektywności • procedury decyzyjne w rozwiązywaniu problemów programowalnych • przejrzystość • partycypacja społeczna • otwartość i demokracja

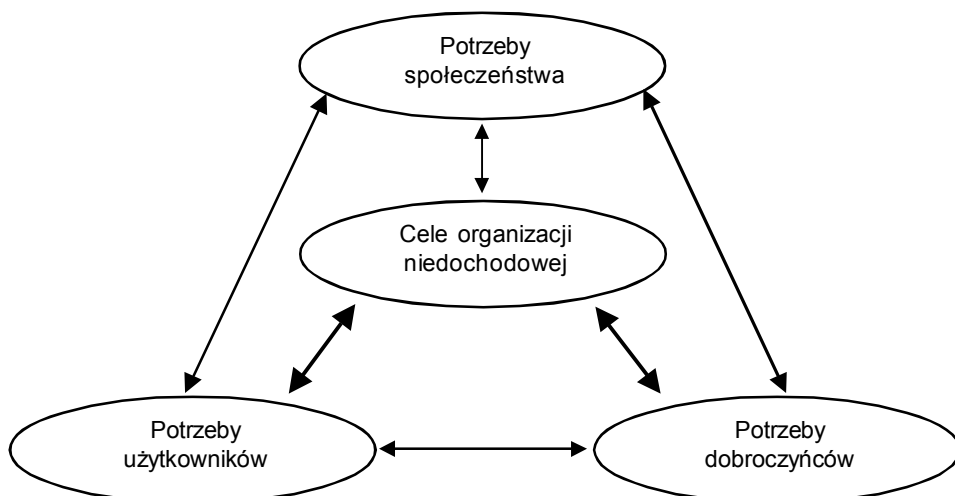
Źródło: zob. M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, PWN, Warszawa 1999

³ B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji nie dochodowych*, AE, Wrocław 1997, s. 15–16.

W organizacjach non-profit realizacja celów odbywa się poprzez świadczenie usług społecznych, ukierunkowanych na tworzenie warunków życia i rozwoju zgodnych z potrzebami i aspiracjami kulturowymi oraz cywilizacyjnymi obywateli. Prowadzenie działalności o niezarobkowym charakterze oznacza kierowanie się wskazaną powyżej motywacją humanitarną. Co jednocześnie nie wyklucza możliwości prowadzenia działalności gospodarczej, która jednak bardzo rzadko stanowi jedyne źródło finansowania organizacji⁴.

Realizacja przez organizacje nieochodowe głównych celów (rys. 1) wymaga ich wzajemnego uzgodnienia i łagodzenia potencjalnych konfliktów między nimi, tzn. wymaganiami klientów, potrzebami i preferencjami donatorów, fundatorów i wolontariuszy, a szeroko rozumianymi preferencjami społeczeństwa wyrażonymi opinią społeczną poprzez przyjęcie adekwatnego aparatu metodologicznego, w ramach którego można mówić o podejściu procesowym.

Rysunek 1. Uzgadnianie celów organizacji nieochodowych



Źródło: B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji nieochodowych...*, s. 50.

Organizacje non-profit często są deficytowe, a konsumenci nawet jeśli kupują usługi, nie płacą pełnego ich kosztu, więc aktywność tych organizacji musi także dawać satysfakcję tym, którzy dostarczają funduszy i zapewniają im finansową równowagę.

⁴ M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, s. 11.

Organizacje non-profit zatem:

- 1) świadczą dobra i usługi, zaspokajają potrzeby społeczeństwa,
- 2) starają się kształtować określone typy zachowań konsumentów,
- 3) próbują uzyskać od społeczeństwa jego czas i pieniądze.

Są to cele tych organizacji, które można traktować na równi z dążeniami firmy do osiągania zysku. Ich realizacja jest warunkiem długookresowej i pomyślnej działalności. Wymaga to jednak od nich projektowania i opracowania różnych programów produktów kierowanych od różnych konsumentów, a jednocześnie ze sobą zgodnych i wzajemnie komplementarnych⁵.

Możliwości wprowadzenia zarządzania projektowego w organizacjach non-profit

Problematyka zarządzania projektami w organizacjach non-profit stanowi obszar słabo opisany, lecz praktyka wskazuje na zasadność i potrzebę podjęcia próby analizy sytuacji oraz wskazania kluczowych elementów przemawiających za wagą tej problematyki. Stąd celem artykułu jest zaakcentowanie konieczności „myślenia projektowego” w procesie zarządzania organizacjami non-profit z uwagi na fakt, iż obecnie większość zadań realizowanych na rzecz społeczeństwa, a także tych wynikających ze statutowych zapisów organizacji non-profit może przybierać, bądź już ma to taką postać, formę działań projektowych.

Badając uwarunkowania działalności organizacji non-profit wskazuje się na postępujący proces stosowania coraz wyższego profesjonalizmu w zarządzaniu w odniesieniu do różnych obszarów funkcjonalnych (finanse, marketing itp.) Integracja Polski ze strukturami UE, postępujący proces internacjonalizacji i globalizacji działalności organizacji, zarówno ze sfery biznesu, jak i sektora organizacji non-profit, stwarzają nowy kontekst i konfigurację czynników decydujących o kierunkach działań organizacji. Takim polem wydaje się pojawienie szeregu inicjatyw, których realizacja następuje poprzez działania projektowe, stanowiące podstawę adaptacji pojawiających się szans oraz wyzwań skorelowanych z funkcją celowości działań organizacji non-profit. W ich ramach mieszczą się także środki finansowe (związane z przekazywaniem coraz większej ilości zadań organizacjom non-profit przez struktury państwowe, samorządowe, programy unijne itp.) możliwe do absorpcji z zachowaniem koherentności z zapisami statutowymi tych organizacji.

Ponadto z punktu widzenia efektywności wydatkowania środków celowych organizacje pozarządowe (należące do sektora organizacji non-profit) wykazują

⁵ *Ibidem*, s. 23.

się znacznie wyższym poziomem racjonalności gospodarowania tymi środkami przy jednocześnie wyższym stopniu realizacji celu oraz elastyczności w dostosowywaniu zasobów organizacji do celu zadania projektowego.

Proces zarządzania projektami

Zarządzanie projektem może być zawodem, pracą, rolą lub działalnością. Niektóre firmy zatrudniają menedżerów nadzorujących (osobiście) pracę nawet kilkusetosobowych zespołów, inne powierzają rolę pośrednią nadzorcom niższego szczebla, z których każdy odpowiedzialny jest za dany obszar projektu. W zależności od struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, przyjętych tradycji i głównie od ostatecznych celów projektu, zarządzanie projektem może być zorganizowane w sposób wysoce sformalizowany (istnienie etatowych menedżerów projektu) lub nieformalny (role zarządcy przejmują ten, kto w danym momencie może być w tej roli użyteczny)⁶.

Według Haberfellnera przez pojęcie zarządzania projektami należy rozumieć wszystkie czynności dotyczące przygotowania i realizacji decyzji związanych z realizacją projektów. Nie odnosi się to jednak do czynności, które dotyczą bezpośrednio rozwiązywanego problemu, ale o zarządzanie procesem rozwiązywania problemów.

Według Daenzera zarządzanie projektami oznacza organizowanie i koordynowanie procesu rozwiązywania problemu. Na pierwszym planie stoi tu podporządkowanie zadań, kompetencji i odpowiedzialności do osób lub grup zaangażowanych w realizację projektu, ich organizacyjne przyporządkowanie, organizowanie procesów decyzyjnych, realizacja podjętych decyzji i inne.

W procesie tym można wyróżnić⁷:

- 1) ograniczenie problemu i sformułowanie zadania;
- 2) uzgodnienie celów projektu i logiki przebiegów, względnie postępowania;
- 3) angażowanie zasobów kadrowych, finansowych i rzeczowych;
- 4) kierowanie grupą projektową.

Według amerykańskiego Project Management Institute (PMI) zarządzanie projektami jest procesem, w trakcie, którego osoba kierująca projektem przeprowadza celowe planowanie i kontrolowanie zadań wchodzących w skład projektu oraz dokonuje odpowiedniej alokacji przydzielonych do realizacji projektu środków (zasobów ludzkich, finansowych, wyposażenia), posługując się przy tym

⁶ S. Berkun, *Sztuka zarządzania projektami*, Helion, Gliwice 2006, s. 20.

⁷ M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa 2006, s. 27–28.

odpowiednimi technikami i metodami, aby osiągnąć wyznaczony cel w określonym terminie po wyznaczonych kosztach i o odpowiedniej jakości⁸.

Project Management Institute określając minimalny zakres wiedzy potrzebnej do skutecznego działania kierownika projektu, wskazuje na⁹:

1. Zarządzanie integracją projektu.

Ten obszar wiedzy opisuje procesy i działania wiążące ze sobą różne elementy zarządzania projektami: tworzenie karty projektu, wstępnej deklaracji zakresu projektu, opracowanie planu kierowania projektem, kierowanie i zarządzanie realizacją projektu, monitorowanie i kontrolę prac projektu, zamknięcie projektu.

2. Zarządzanie zakresem projektu.

Opisywane są tu procesy związane z upewnieniem się, że w przedsięwzięciu przewidziano tylko te prace, które są konieczne do jego pomyślnego zakończenia: planowanie i precyzowanie zakresu, tworzenie struktury podziału pracy, weryfikacja i kontrola zakresu.

3. Zarządzanie czasem w projekcie.

Dotyczy to procesów umożliwiających terminowe zakończenie projektu: określenie działań i ich kolejności, szacowanie zasobów i czasu trwania działań, tworzenie i kontrola harmonogramu.

4. Zarządzanie kosztami projektu.

Obszar wiedzy obejmuje procesy związane z planowaniem, szacowaniem, budżetowaniem i kontrolowaniem kosztów, pozwalające zakończyć inwestycje w granicach zatwierzonego budżetu.

5. Zarządzanie jakością w projekcie¹⁰.

Obejmuje zarówno zapewniania jakości (planowanie pod kątem spełnienia wymagań), jak i kontrolę jakości (działania podejmowane w celu monitorowania wyników, by upewnić się, czy spełniają wymagania).

6. Zarządzanie zasobami ludzkimi w projekcie.

Ten obszar wiedzy obejmuje ustalenie osób potrzebnych do wykonania zlecenia, określenia ich ról i obowiązków oraz struktury hierarchicznej, w jakiej będą funkcjonowali, pozyskanie tych ludzi, a następnie kierowanie nimi w trakcie realizacji projektu.

7. Zarządzanie komunikacją w projekcie.

⁸ P. Pietras, M. Szmit, *Zarządzanie projektem*, Łódź 2003, s. 11.

⁹ *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, Management Training & Development Center, Warszawa 2006, s. 10.

¹⁰ J. P. Lewis, *Podstawy zarządzania projektami*, Helion, Gliwice 2006, por. s. 32–35.

Obejmuje planowanie, realizację i kontrolę pozyskiwania i rozprowadzania wszystkich informacji odpowiadających na potrzeby wszystkich interesariuszy projektu. Informacje te obejmują stan wykonania projektu, osiągnięcia, zdarzenia, które mogą wpłynąć na innych interesariuszy lub projekty.

8 Zarządzanie ryzykiem projektu.

Jest to systematyczny proces identyfikacji, analizy i reagowania na ryzyka w projekcie. Proces obejmuje zwiększenie prawdopodobieństwa i skutków zdarzeń korzystnych oraz zmniejszanie prawdopodobieństwa i skutków zdarzeń niekorzystnych dla celów projektu.

9. Zarządzanie zamówieniami projektu.

Obejmuje podejmowanie decyzji o tym, co trzeba zamówić, przygotowywanie zapytań ofertowych lub cenowych, wybór dostawców, administrowanie kontraktami i zamknięcie ich, kiedy prace zostaną zakończone.

Natomiast powszechnie uznaną metodologią zarządzania projektami jest PRINCE 2, której celem jest utrzymywanie w miarę stałego tempa realizacji zadań projektu. Służy ona jako seria punktów kontrolnych oraz zapewnia, że nie zostanie przeoczone nic, co mogłoby zaszkodzić w realizacji projektu¹¹. PRINCE 2 wskazuje zasady i podpowiada rozwiązania efektywnego wykorzystania przydzielonych do projektu zasobów.

Przedstawione zagadnienia o charakterze podstawowym odnoszące się do procesu zarządzania projektami obrazują systematykę koniecznych działań oraz wskazują na pełną możliwość aplikowania współczesnej metodyki zarządzania projektami w organizacjach non-profit. Postulaty elastyczności działania, determinacji w realizacji celów czy, tym bardziej, pracy zespołowej znakomicie komponują się z atrybutami organizacji non-profit. Ponadto określony czas trwania projektu również sprzyja często pozyskaniu specjalisty, który będzie w stanie na zasadzie wolontariatu wnieść wkład w realizację społecznie użytecznych celów. Ponadto jasno określona perspektywa czasowa działa niezwykle motywująco na działania zespołowe, w oparciu o które funkcjonują organizacje non-profit. Kształt kulturowy wzajemnych relacji wśród uczestników organizacji to w zasadzie determinanta powodzenia działań projektowych. W organizacjach non-profit w istocie większość działań ma charakter projektu, który wymaga zaangażowania zróżnicowanych zasobów, a ich bogactwo i zdolność do pozyskiwania to niezaprzeczalne walory organizacji non-profit.

W wielu sytuacjach czynnikiem o największym znaczeniu jest cel, zdolność do jego sformułowania oraz zrozumienie istoty, co następnie powinno się przekładać, przy odpowiednim systemie organizacyjnym, na permanentne dążenie do

¹¹ Y. Y. Chong, E. M. Brown, *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 132.

jego realizacji. Myślenie kategoriami działań projektowych sprzyja uzyskaniu pożądanej efektywności działań, bowiem przy odpowiednim systemie motywacyjnym można uzyskać efekt zaangażowania pracowników, którzy pracują dlatego, że chcą to zrobić i w dużym stopniu wykazują zaangażowanie w działania, w pełni utożsamiając się z realizowanym celem.

Mierniki skuteczności działań projektowych

Znane są dwa podstawowe sposoby pomiaru powodzenia projektu. Wymagają one od projektu, aby był realizowany:

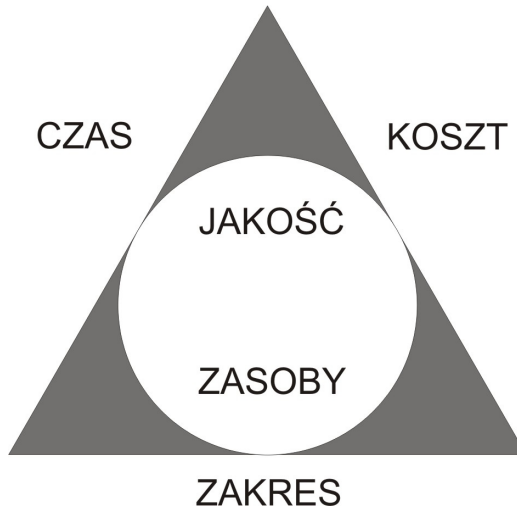
- w wyznaczonym terminie,
- w ramach zaplanowanego budżetu.

Oprócz wyżej wymienionych uwypukla się dodatkowo następujące kryteria stanowiące podstawę oceny efektywności działań projektowych:

- stopień realizacji celu (zakres),
- poziom zadowolenia klientów (jakość),
- kształt relacji interpersonalnych (zasoby).

Graficzną prezentację relacji pomiędzy wymienionymi miernikami sukcesu projektu zawiera tzw. trójkąt zarządzania projektem lub trójkąt czasu, kosztu, zakresu (rys. 2).

Rysunek 2. Zależność między pięcioma miernikami sukcesu projektu



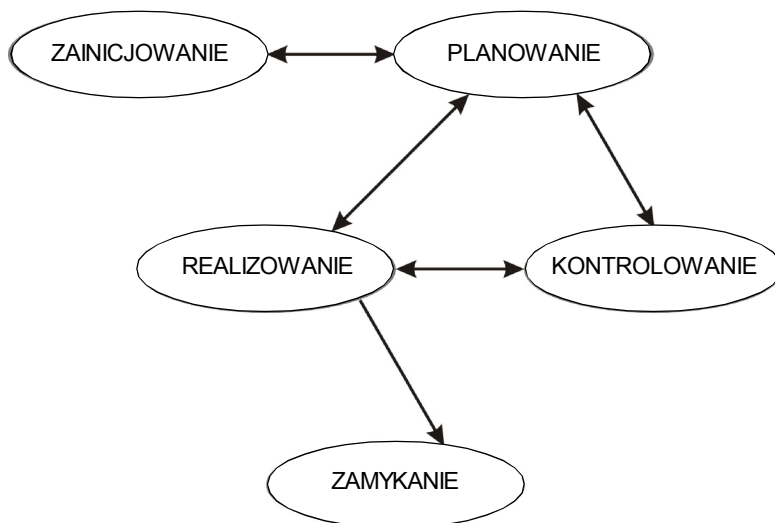
Źródło: N. Mingus, *Zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2002, s. 22.

Strona zakresu reprezentuje uzgodnione działanie projektu oraz wymagania, strona kosztu oznacza ogólny koszt projektu wyrażony w złotych, natomiast strona czasu wyraża czas trwania projektu. Wewnątrz trójkąta zasoby odnoszą się do ludzi i niezbędnego w trakcie realizacji projektu wyposażenia, jakość wyraża stopień zaspokojenia oczekiwań klienta¹².

Projekty są z natury przedsięwzięciami nietypowymi, o znacznym zakresie niepewności. Organizacje wykonujące projekty dzielą zwykle każdy projekt na wiele typowych faz, aby dzięki temu osiągnąć lepszą kontrolę i odpowiednie powiązania z bieżącymi działaniami organizacji, w której projekt jest wykonywany. Takie typowe fazy projektu są także określane mianem cyklu życia projektu (rys. 3)¹³.

Poszczególne fazy projektu różnią się między sobą pod względem czasu trwania, stopnia zaangażowania zasobów oraz stosowanych metod prowadzenia, planowania i kontroli. Sposób podziału projektu na fazy oraz ich liczba w projekcie zależy przede wszystkim od tematu¹⁴.

Rysunek 3. Cykl życia projektu



Źródło: N. Mingus, *Zarządzanie projektami...*, s. 23.

¹² N. Mingus, *Zarządzanie projektami...*, s. 21–22.

¹³ Por. M. Pawlak, *Zarządzanie projektami...*, s. 68.

¹⁴ P. Pietras, M. Szmit, *Zarządzanie projektem...*, s. 14–15.

Przygotowując projekt, określając jego cele, czas realizacji, wielkość budżetu, warto jest przygotować kartę projektu, która zawiera jego cel, zakres prac związanych z realizacją i sposób postępowania w następnych etapach jego wprowadzania.

Szczegółowość karty projektu zależy od zamawianego projektu i wykonawcy. Mogą być one zróżnicowane, ale w każdej z nich powinny być zawarte m.in. następujące dane¹⁵:

- nazwa, sponsor, cel, spodziewane rezultaty projektu,
- kierownik i zespół projektowy,
- zasoby przeznaczone na realizację projektu,
- harmonogram, sposób rozliczenia projektu, punkty krytyczne.

Karta projektu, jako dokument wyjściowy w planowaniu i realizacji projektu, jest niezwykle ważnym dokumentem. Szczególnie istotne jest określenie celu i oczekiwanych rezultatów z punktu widzenia beneficjentów (klientów), bowiem często ta perspektywa znika z pola widzenia wykonawców, a po zakończeniu projektu zdarzają się sytuacje, w których nie do końca jednoznacznie uzyskuje się konsensus w sprawie zaistniałych rezultatów oraz ich spójności z funkcją celowości. Nabiera to szczególnego znaczenia w odniesieniu do organizacji non-profit, w przypadku których specyfika realizowanych zadań ma postać niezwykle szerokiego spektrum warunkowanego potrzebami odbiorców.

Rola organizacji non-profit w realizacji społecznie użytecznych zadań projektowych – podsumowanie

Dynamika zmian w różnych dziedzinach życia, pojawiające się problemy natury społecznej i gospodarczej, klęski żywiołowe związane z niestabilnością ekosystemów, to jedynie wybrane czynniki stanowiące asumpt do olbrzymiego zapotrzebowania na działalność organizacji typu non-profit. Także realizacja zadań tradycyjnie zastrzeżonych dla sfery instytucji państwowych systematycznie przesuwa się w kierunku organizacji pozarządowych. Skutkuje to rosnącym popytem na ich działalność i przejawia się, nie tylko w Polsce, ale i na świecie, szybko rosnącą liczbą organizacji sektora non-profit. Praktyka pokazuje, iż są one bardziej efektywne i dynamiczne w realizacji wielu zadań. Praktyczne implikacje są dostrzegalne w coraz większej ilości dziedzin. Dla przykładu niezaspokojony popyt na świadczenie usług przedszkolnych w naszym kraju jest przyczynkiem do wchodzenia w ten obszar organizacji non-profit, które zakładając związane

¹⁵ H. Roszkowski, A. P. Wiatrak, *Zarządzanie projektami*, SGGW, Warszawa 2005, por. s. 13–14.

z określonym algorytmem dofinansowanie (nawet na poziomie 75% dotacji otrzymywanej przez jednostki publiczne), są w stanie realizować te same zadania przy wyższym poziomie jakości i niższych kosztach. Stąd pojawiają się inicjatywy, w których opracowuje się projekty przejęcia placówek już istniejących lub stworzenia nowych, świadczących usługi o wyższym standardzie. Pojawia się zatem kolejna kategoria wskazująca na nowy wymiar działalności organizacji non-profit, która wprowadza element stanowiący o znamionach nowego wymiaru konkurencyjności w dziedzinach tradycyjnie zastrzeżonych dla sfery instytucji państwowych. Warunkiem jednak koniecznym, powodującym inicjację przedsięwzięcia, jest opracowanie studium projektu działań i konsekwencja w dążeniu do ich realizacji. Stąd problematyka zarządzania projektami, w swym bogactwie integrującym różnorodne elementy funkcjonalne i pozafunkcjonalne z zakresu nauk o zarządzaniu (planowanie, zarządzanie ryzykiem, zmianą, zasobami ludzkimi, kosztami, czasem itd.) może być także postrzegana znacznie szerzej i wychodzić poza tradycyjne ramy, narzucające rygor traktowania czasu, jako czynnika który wskazuje w przypadku projektu jego rozpoczęcie i zamknięcie, bowiem efekty działań projektowych skutkują na dalszy cykl rozwoju organizacji i można z tego punktu widzenia traktować ramy czasowe jako czynnik płynny.

Zatem zakres działalności organizacji non-profit ulega systematycznej rozbudowie, a dzięki dużej elastyczności w przegrupowywaniu i pozyskiwaniu zasobów wzrasta ich zdolność w skutecznej realizacji coraz szerszego kręgu zadań. Coraz częściej też zadania te przyjmują postać projektów, którymi efektywnie należy zarządzać. Oznacza to konieczność stosowania sprawdzonych w sferze biznesu rozwiązań (PMI, PRENCE 2 itp.), których aplikacja będzie w jeszcze wyższym stopniu usprawniać działanie organizacji non-profit.

Literatura

- [1] Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, PWN, Warszawa 1999.
- [2] Berkun S., *Sztuka zarządzania projektami*, Helion, Gliwice 2006.
- [3] Chong Y. Y., Brown E. M., *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- [4] Iwankiewicz-Rak B., *Marketing organizacji niedochodowych*, AE, Wrocław 1997.
- [5] *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, Management Training & Development Center, Warszawa 2006.
- [6] Lewis J. P., *Podstawy zarządzania projektami*, Helion, Gliwice 2006.
- [7] Mingus N., *Zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2002.

- [8] Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa 2006.
- [9] Pietras P., Szmit M., *Zarządzanie projektem*, Łódź 2003.
- [10] Sargeant A., *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Summary

The article concerns the issues connected with the problems of project management and the possibilities of using those solutions in the process of project management in the non-profit organizations, which have been proved within the sphere of business.

The role of the non-profit organizations has been presented as the units capable of market behaviour which effect, with the use of the concept of project management, to the appearance of a number of initiatives solving the social and economic problems.

Tomasz Bober

Kierunki rozwoju systemów wspomagających zarządzanie

Wprowadzenie

System jest definiowany w literaturze przedmiotu najczęściej jako zbiór określonych elementów oraz relacji zachodzących pomiędzy nimi. *System zarządzania* określane jest jako ogół środków, działań praktycznych odnoszących się do zarządzania organizacją oraz związanych z nimi umiejętności, regulujących je norm i zasad formalnych i nieformalnych; natomiast *system informacyjny* jest zbiorem wszystkich elementów i relacji pomiędzy nimi, odgrywających rolę w procesie przepływu informacji w organizacji¹. Węższym pojęciem jest *system informatyczny*, ujmowany jako skomputeryzowana część systemu informacyjnego (ta jego część, w której wykorzystywane są techniczne środki przetwarzania informacji). Postęp w systemach informatycznych sprawia, że pomimo iż jest to stosunkowo młoda dziedzina nauki, to powszechnie w literaturze przedmiotu poszczególne typy systemów dzieli się już na generacje, co wyraźnie świadczy o szybkości zmian.

Klasyfikacja systemów informacyjnych wykorzystywanych w biznesie

- *Systemy transakcyjne* są wykorzystywane na najniższym, operacyjnym szczeblu zarządzania i zorientowane przede wszystkim na ewidencję procesów gospodarczych². Pozwalają na agregację danych w różnych przekrojach i przygotowywanie sprawozdań. Są to systemy dziedzinowe lub wielodziedzinowe (w przypadku gdy składają się z kilku modułów, dotyczących różnych dziedzin działalności). Systemy te często pełnią funkcje usługowe dla systemów nowszych generacji.

¹ M. Szmit, *Informatyka w zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2003, s. 14–15.

² *Inteligentne systemy w zarządzaniu Teoria i praktyka*, red. J. S. Zieliński, PWN, Warszawa 2000, s. 15–22.

Tabela 1. Podział systemów informacyjnych na generacje

Cechy	Generacja I Systemy transakcyjne	Generacja II Systemy informowania kierownictwa	Generacja III Systemy wspomagania decyzji	Generacja IV Systemy ekspertowe
Zasoby informacyjne	Deterministyczne, informacje pełne, porównywalne, wiarygodne	Deterministyczne, informacje nie zawsze pełne i porównywalne	Probabilistyczne nie zawsze pełne i obciążone błędem o określonym prawdopodobieństwie	Strategiczne, pochodzące z różnorodnych źródeł, informacje niepełne i częściowo sprzeczne
Modele i procedury	Proste bazujące na czterech działaniach	Proste modele typu równania, przepływy międzygałęziowe	Optymalizacyjne o dowolnej złożoności, symulacyjne	Heurystyczne, logiczne
Środki techniczne	Komputery o dużych pamięciach masowych, oprogramowanie zorientowane problemowo, systemy zarządzania bazą danych, języki pozwalające na przetwarzanie danych ekonomicznych	Komputery pozwalające na konwersacyjny tryb pracy, systemy zarządzania bazą danych, języki pozwalające na wyszukiwanie danych	Komputery pracujące z dużą szybkością, systemy zarządzania bazą modeli, niekiedy pojawia się baza wiedzy, języki specjalistyczne i symulacyjne	Komputery o bardzo dużej mocy, systemy zarządzania bazą wiedzy, języki zbliżone do naturalnych

Źródło: J. Kisielnicki, H. Sroka, *Systemy informacyjne biznesu*, Placet, Warszawa 1999, s. 27.

- *Systemy informowania kierownictwa* mają na celu dostarczanie informacji, na podstawie których mogą być podejmowane decyzje. Agregują one dane pochodzące z systemów dziedzinowych, dostarczając danych syntetycznych, zarówno bieżących jak i historycznych, umożliwiając ich porównanie. Ich zaletą jest możliwość wyselekcjonowania żądanych informacji oraz ich analiza statystyczna, co pomaga w prognozowaniu zjawisk. Mogą też służyć do weryfikacji realizacji założonych celów oraz służyć do oceny kontrahentów.
- *Systemy wspomagania decyzji* umożliwiają korzystanie z analitycznych modeli decyzyjnych z dostępem do baz danych, w celu wspomagania decydentów w słabo ustrukturalizowanym środowisku we wszystkich fazach procesu decyzyjnego. Systemy te przedstawiają różne warianty rozwiązań, które mogą być pomocne w podjęciu ostatecznej decyzji.
- *Systemy ekspertowe* dają możliwość rozwiązywania specjalistycznych problemów wymagających profesjonalnej ekspertyzy. Rozwiązują złożone zadania o dużych wymaganiach intelektualnych, wyciągając wnioski i proponując podjęcie określonej decyzji na podstawie szczegółowej wiedzy. Ich cechą jest gromadzenie w systemie kompletnej wiedzy z danej dziedziny i możliwość jej ciągłej aktualizacji oraz umiejętność naśladowania sposobu rozumowania czło-

wieka eksperta, poprzez oferowanie wskazówek, wyjaśnianie toku rozumowania i wariantowanie decyzji.

Niezależnie od powyższej klasyfikacji wymienia się też:

- *Systemy nowoczesnego (zautomatyzowanego) biura.* Są one wykorzystywane głównie przez pracowników niższych szczebli, w celu usprawnienia pracy biurowych. Systemy takie nie tworzą nowych danych, ale ułatwiają ich przesyłanie, sortowanie i archiwizowanie (edycja/składanie tekstów, wysyłanie maili, prowadzenie organizera).
- *Systemy informacyjne naczelnego kierownictwa.* Są to systemy klasy Business Intelligence, wykorzystujące hurtownię danych. Łączą w sobie funkcjonalność SIK i SWD oraz cechuje je bogata możliwość prezentacji graficznej.

Tabela 2. Systemy wspomagające zarządzanie na tle obszarów decyzyjnych i szczebli zarządzania

Typ decyzji	Typ kontroli i poziom organizacji			Systemy wspomagające
	szczebel operacyjny	szczebel taktyczny	szczebel strategiczny	
dobrze ustrukturalizowane	księgowość, gospodarka materiałowa, rejestracja dostaw, przygotowanie korespondencji	analiza budżetu, krótkoterminowe prognozy, analizy ekonomiczne	finansowanie inwestycji, lokalizacja hurtowni, system dystrybucji	MIS TPS
częściowo ustrukturalizowane	techniczne przygotowanie produkcji, gospodarka magazynowa	ocena kredytu, opracowanie budżetu, analiza kosztów, harmonogramowanie projektów, opracowanie systemu wynagrodzeń	budowa nowego zakładu, planowanie nowego produktu, odszkodowania, planowanie kontroli jakości	DSS
słabo ustrukturalizowane	wybór dostawców materiałów, zakup oprogramowania	negocjacje, rekrutacja kadry kierowniczej, zakup sprzętu	rozwój nowej technologii, polityka socjalna firmy, marketing	DSS ES NN
systemy wspomagające	OAS, MIS	DSS, ES, EIS	EIS, ES, ANN	

Oznaczenia:

MIS (ang. *Management Information Systems*) – systemy informacyjne zarządzania

TPS (ang. *Transaction Processing Systems*) – systemy transakcyjne

DSS (ang. *Decision Support Systems*) – systemy wspomagania decyzji

ES (ang. *Expert Systems*) – systemy ekspertowe

ANN (ang. *Artificial Neural Network*) – sztuczne sieci neuronowe

EIS (ang. *Executive Information Systems*) – systemy informacyjne kierownictwa

OAS (ang. *Office Automation Systems*) – systemy nowoczesnego biura

Źródło: E. Turban, *Decision Support and Expert Systems: Management Support Systems*, Macmillan, New York 1993, s. 11.

Przedstawiony powyżej podział systemów jest czytelny i pokazuje ich kierunki rozwoju. W literaturze przedmiotu występuje jednak równoległe klasyfikacja opisująca systemy wspomagające w dwóch innych wymiarach. Ze względu na typ decyzji (od słabo ustrukturalizowanych do dobrze ustrukturalizowanych) oraz ze względu na szczebel zarządzania, na którym dany system jest wykorzystywany.

Standardy systemów informatycznych zarządzania

Ze względu na to, że informatyzacja systemu zarządzania obejmuje różne dziedziny działalności przedsiębiorstwa, a systemy informatyczne składają się z modułów (mniej lub bardziej zintegrowanych), to wyróżnia się klasy systemów określające zakres i sposób działania tych systemów:

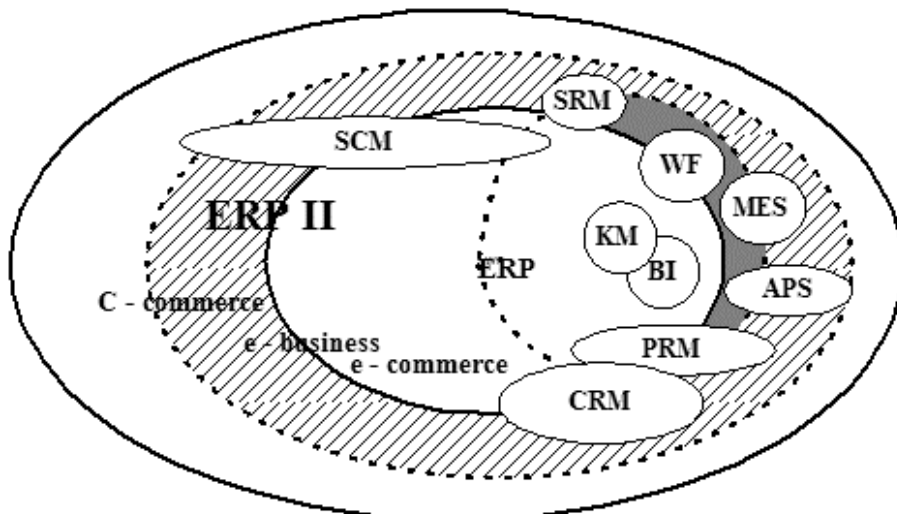
- MRP (ang. *Material Requirement Planning*) – planowanie potrzeb materiałowych. Standard komputerowego systemu zarządzania gospodarką materiałową przedsiębiorstw. Wspomaga planowanie zaopatrzenia w surowce, materiały i podzespoły pod kątem konkretnej wielkości produkcji;
- MRP II (ang. *Manufacturing Resource Planning*) – planowanie zasobów produkcyjnych. Rozszerzenie standardu MRP o zasoby, takie jak: ludzie, narzędzia, maszyny, energia. Pozwala na monitorowanie stopnia realizacji planów produkcyjnych;
- ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*) – planowanie zasobów przedsiębiorstwa. Standard ten obejmuje MRP II oraz zarządzanie finansami (rachunkowość zarządczą, kontrolę przepływów, rachunek kosztów);
- ERP II (ang. *Extended Enterprise Resource Planning*) – zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa. Jest to wzbogacenie standardu ERP o pełne zarządzanie łańcuchami dostaw (SCM), wspomaganie kontaktów z klientami (CRM) oraz rozwiązania e-biznesowe.

Podział na klasy umożliwia porównywanie systemów, różnych firm oferujących rozwiązania IT dla biznesu i dobór do potrzeb i możliwości wykorzystania przez klienta.

Obszary funkcjonalne poszczególnych elementów wchodzących w skład standardu ERP II uzupełniają się wzajemnie. Przykładowe funkcje wybranych elementów można ująć następująco: e-commerce – realizacja zamówień, BI – identyfikacja i wdrożenie działań mająca na celu zwiększenie sprzedaży, CRM – budowanie długotrwałych relacji z klientami, SCM – zapewnienie efektywnego zarządzania łańcuchem dostaw (pośrednio zapewnienie terminowości dostaw dla klientów), ERP – optymalizacja kosztów, wpływanie na strategię cenową firmy³.

³ *Strategie i metodyka przekształcania organizacji w kierunku e-biznesu na podstawie technologii informacyjnej*, red. H. Sroka, AE Katowice, Katowice 2006, s. 164.

Rysunek 1. Ogólny model systemów typu ERP II



Oznaczenia:

c-commerce Collaborative commerce
 e-commerce Collaborative commerce
 SCM Supply Chain Management
 KM Knowledge Management
 BI Business Intelligence

WF

APS
 CRM
 MES
 PRM
 SRM

Work Flow

Advanced Planning & Scheduling
 Customer Relationship Management
 Manufacturing Executing Systems
 Partner Relationship Management
 Supplier Relationship Management

Źródło: Z. J. Klonowski, *Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem. Modele rozwoju i właściwości funkcjonalne*, Politechnika Wroclawska, Wrocław 2004, s. 100.

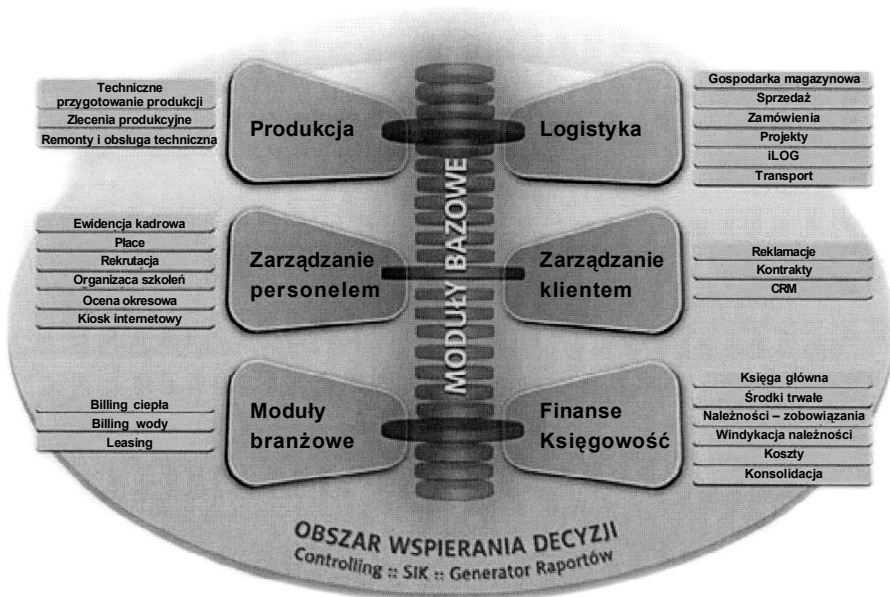
Oferta produktowa na przykładzie CDN Egeria

Wyposażony w narzędzia analityczne system ERP II jest dostosowany do indywidualnych potrzeb przedsiębiorstw i wspierający ich rozwój.

Zintegrowany System do Zarządzania CDN Egeria jest nowoczesnym, polskim systemem klasy ERP II, wspomagającym zarządzanie przedsiębiorstwem. System oferuje zrównoważoną funkcjonalność, obejmującą wszystkie istotne obszary działalności przedsiębiorstw. Jest uniwersalnym narzędziem gwarantującym stabilny rozwój każdej firmy, a także na tyle elastycznym, by zaspokoić jej różnorodne potrzeby.

Każdy z obszarów CDN Egeria może stanowić odrębny produkt i zwiększyć funkcjonalność dotychczas wykorzystywanych aplikacji.

Rysunek 2. Moduły bazowe systemu CDN Egeria



Źródło: <http://www.comarch.pl/cdn/Products/CDN+Egeria/>

CDN Egeria jest dostosowany do krajowych i międzynarodowych standardów finansów i rachunkowości. Wspiera działania handlowe zarówno wewnątrzspółnotowe, jak i te z państwami spoza UE.

System CDN Egeria posiada funkcjonalność umożliwiającą obsługę samodzielnych przedsiębiorstw (w tym także wielooddziałowych) oraz grup kapitałowych. Jest on przygotowany do obsługi dowolnej liczby wersji językowych. Obecnie system jest oferowany w następujących, pełnych wersjach językowych: polska, niemiecka, angielska i rosyjska. Posiadamy prawa autorskie do systemu, co daje nam możliwość długofalowego projektowania jego rozwoju oraz ewentualnych modyfikacji.

Korzyści biznesowe i operacyjne:

- zdefiniowanie, udokumentowanie i optymalizowanie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie,
- wyższa produktywność firmy dzięki minimalizacji zapotrzebowania na kapitał obrotowy,
- rosnąca w czasie wartość firmy,
- krótszy czas i wyższa jakość obsługi klientów zewnętrznych i wewnętrznych,

- ciągłość pracy i obsługi informatycznej przedsiębiorstwa dzięki spójnym i integralnym danym,
- skuteczne zabezpieczenie poufnych informacji⁴.

Wymagania stawiane systemowi informacyjnemu organizacji

Ze względu na to, że organizacje realizują różne cele i wymagania dotyczące systemów, mogą znacznie różnić się od siebie, jednak możliwe jest określenie stałej grupy kryteriów, która będzie brana pod uwagę przy projektowaniu każdego systemu informacyjnego. Różny natomiast będzie stopień realizacji wyszczególnionych kryteriów, w zależności od potrzeb i możliwości organizacji.

Tabela 3. Kryteria uwzględniane przy projektowaniu systemu informacyjnego

Dostępność – wszystkich niezbędnych zasobów informacyjnych potrzebnych do podejmowania decyzji oraz wykonywania zadań; optymalnie 24h na dobę
Aktualność – bieżąca aktualizacja danych, najlepiej w czasie rzeczywistym
Rzetelność – wiarygodność danych, w przypadku danych szacunkowych powinny być one oznaczone w specjalny sposób, by nie wprowadzać w błąd
Kompletność – minimalizacja strat w procesie przesyłania i przetwarzania informacji (między informacją źródłową, a informacją otrzymywaną przez użytkownika)
Porównywalność – umożliwiająca przeprowadzenie analizy porównawczej danych zebranych z danej lub pokrewnej dziedziny
Niezawodność – ciągłość funkcjonowania systemu
Przetwarzalność – zdolność do absorbowania różnych typów danych przez system i ich wykorzystania
Elastyczność – zdolność systemu do reagowania na zmiany dokonujące się wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu
Wydajność – zdolność systemu do przesyłania i przetwarzania określonej ilości informacji w jednostce czasu (np. ilość osób mogąca jednocześnie logować się do systemu)
Ekonomiczność – relacja kosztów utrzymania systemu do korzyści wynikających z jego stosowania
Czas reakcji systemu – szybkość uzyskania informacji zwrotnej
Szczegółowość – detalizacja informacji, jaką musi zapewnić system
Stabilność systemu – odporność na zakłócenia wewnętrzne i zewnętrzne
Priorytetowość – zapewnienie pierwszeństwa dla informacji alertowych lub nadrzędnego dostępu dla określonej grupy użytkowników
Poufność – dostęp do określonej grupy danych wyłącznie dla autoryzowanych użytkowników
Bezpieczeństwo – możliwość odzyskania utraconych danych, ochrona przed wirusami i włamaniami
Łatwość użytkowania – intuicyjny interfejs, możliwość wyboru języka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Kisielnicki, H. Sroka, *Systemy informacyjne biznesu...*, s. 35–39.

⁴ <http://www.comarch.pl/cdn/Products/CDN+Egeria/>.

Wybór informatycznego systemu zarządzania

Ze względu na różne wymagania dotyczące systemu informatycznego, możliwości finansowe, organizacyjne oraz kwalifikacje pracowników, przedsiębiorstwa muszą wybrać pomiędzy zakupem systemu dedykowanego, powielanego oraz parametryzowanego.

Tabela 4. Podział systemów informatycznych ze względu na stopień uniwersalności

Systemy dedykowane (indywidualne) – opracowywane zgodnie ze specyficznymi wymaganiami użytkownika. Dopasowanie systemu do organizacji. Wadą jest wysoki koszt stworzenia systemu oraz długi czas upływający do czasu pełnego wdrożenia systemu, uwzględniający jego tworzenie
Systemy powielane (standaryzowane) – uniwersalne, funkcjonalne, sprawdzone rozwiązania, cechujące się elastycznością sprzętową. Nie mają jednak możliwości dopasowania do specyficznych potrzeb przedsiębiorstwa, a w niektórych obszarach funkcjonalność może być nadmierna. Wadą jest uzależnienie od dostawcy oprogramowania w zakresie zakupu rozszerzeń, aktualizacji oraz serwisu, niejednokrotnie konieczność dostosowań organizacyjnych do systemu
Systemy parametryzowane (kustomizowalne) – modyfikacja systemów standardowych pozwalająca na dopasowanie systemu do specyficznych oczekiwań organizacji poprzez rozszerzenie funkcjonalności o dodatkowe programy lub modyfikację standardowego kodu programu. Cechują się wysoką elastycznością sprzętową oraz relatywnie niską ceną

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku podjęcia decyzji o zamówieniu systemu dedykowanego najistotniejszy jest wybór wiarygodnego dostawcy, który wywiąże się ze zlecenia w terminie i zapewni niezawodność działania swojego produktu oraz wsparcie techniczne. Kluczowa jest również współpraca w zakresie obustronnej wymiany wszystkich niezbędnych informacji zarówno na etapie projektowania systemu informatycznego, jak i jego wdrażania. W sytuacji, kiedy firma decyduje się na zakup systemu powielanego lub parametryzowanego główną rolę w optymalnym wyborze rozwiązania odgrywa metodyka jego wyboru. Ekonomiczne uzasadnienie znajduje tu zatrudnienie niezależnych konsultantów lub skorzystanie z narzędzi umożliwiających dobór systemu do potrzeb zamawiającego oraz jego możliwości finansowych, nie tylko w zakresie zakupu konkretnego produktu, ale również jego wdrożenia i eksploatacji. Koszt tego typu usług jest nominalnie wysoki, jednak w relacji do wydatków związanych z realizacją całego projektu, czy ewentualnych kosztów zaniechania projektu jest stosunkowo niedrogi.

Przykładowa ścieżka wyboru systemu może przedstawiać się następująco⁵:

1. Wybranie bazy wiedzy, która najlepiej definiuje zakres funkcjonalny nowego systemu informatycznego.
2. Precyzyjne określenie branży dla prowadzonej działalności.
3. Określenie liczby lokalizacji, w których prowadzona jest działalność i które zostaną objęte funkcjonowaniem systemu.
4. Wskazanie typu prowadzonej działalności gospodarczej – agent/pośrednik, dystrybutor, producent, usługodawca.
5. Określenie całkowitego budżetu uwzględniającego oprogramowanie i wdrożenie.
6. Wskazanie usług, które dostawca powinien zrealizować w ramach szacowanego budżetu.
7. Wybór obszarów funkcjonalnych, które powinien obsługiwać system.
8. Określenie, w jakiej mierze będzie stosowany outsourcing przy wdrażaniu i użytkowaniu systemu.
9. Wskazanie powodu poszukiwania systemu.
10. Ocena systemów, które zostały zakwalifikowane przy poprzednich krokach jako spełniające zakładane kryteria.

Potencjalne problemy związane z wdrażaniem rozwiązań IT

Podstawowe przyczyny niepowodzeń przy wdrażaniu systemów informatycznych leżą po stronie przedsiębiorstw zamawiających te systemy. Przykładowo, brakuje zrozumienia i zaangażowania kadry kierowniczej w proces wdrożenia systemu. Zbyt mała liczba osób zostaje oddelegowana w firmie lub są to pracownicy o zbyt niskich kwalifikacjach. Dział IT nie podlega kontroli, ze względu na brak znajomości zagadnień informatycznych przez naczelne kierownictwo firmy. Infrastruktura firmy jest niewystarczająca, a system jest źle dopasowany do skali działalności przedsiębiorstwa. Przyczyną mogą też być niepełne wymagania i specyfikacje lub ich zmiany już w trakcie tworzenia systemu. Często też źle oszacowane są harmonogramy i budżety związane z zakupem systemu (nie uwzględniają przykładowo kosztów pracy osób oddelegowanych do wdrożenia systemu, czy rozbudowy infrastruktury). Może to spowodować zaniechanie wdrożeń. Problemy mogą pojawić się również ze strony dostawcy systemu, który nie wywiązuje się w pełni z podpisanej umowy, wynikają błędy związane z tłumaczeniem wersji obcojęzycznej systemu, mogące wprowadzać użytkowników w błąd lub system jest nowy i niesprawdzony.

⁵ <http://evaluation.aldea.pl/pl/register>.

Podsumowanie

Wpływ najnowszych rozwiązań przejawia się przede wszystkim w lepszej współpracy użytkowników i systemów⁶. Przykładowo powszechnie wprowadzaną zmianą jest stosowanie w systemach ERP języka *Java*, co ułatwia udostępnianie aplikacji na odległość. Kolejnym trendami są integracja ze środowiskiem *Office* oraz możliwość elektronicznej wymiany dokumentów.

Wzrasta stopień złożoności analizowanych systemów⁷. Związane jest to z ich ewolucją, polegającą głównie na rozszerzeniu funkcjonalności systemów istniejących wcześniej oraz dostosowywanie funkcjonalności systemów do potrzeb przedsiębiorstw reprezentujących różne branże. Docelowo systemy wspomagające zarządzanie będą działać jako usługi sieciowe, a wymiana danych zostanie uproszczona, by umożliwić przedsiębiorstwom korzystanie z fragmentów aplikacji pochodzących od różnych producentów.

Podsumowując zauważyć należy, że szybki wzrost branży IT sprawia, iż cykle życia poszczególnych produktów (sprzętu i technologii) należą do najkrótszych ze wszystkich sektorów i jednocześnie wymuszają zmiany organizacyjne, infrastrukturalne i technologiczne w pozostałych branżach. Zwiększenie możliwości obliczeniowych komputerów osobistych oraz ich dostępności sprawia, że zwiększają się możliwości zastosowania rozwiązań informatycznych wspierających podejmowanie decyzji na wszystkich szczeblach zarządzania oraz systemów usprawniających pracę biurową, księgową czy handlową. Dotychczasowy kierunek rozwoju *systemów wspomagania decyzji* to nie tylko zwiększanie obszarów funkcjonalnych, które systemy te są w stanie obejmować, ale przede wszystkim ich integracja. Sprawia to, że zwiększa się efektywność organizacji usprawnia się przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi. Dzięki integracji ewidencja procesu w danym module systemu jest widoczna w pozostałych modułach, wykorzystywanych przez daną organizację. Dodatkową tendencją jest aktualizacja danych na wszystkich poziomach w czasie rzeczywistym. Ponadto rozwiązania IT służą lepszemu kontaktowi z klientem i umożliwiają uzyskiwanie cennych informacji zwrotnych, w postaci, która umożliwia ich syntetyczne ujęcie i interpretację.

⁶ B. Sadecki, *Kierunki rozwoju, ewolucja systemów klasy ERP*, [w:] *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych*, red. K. Grysa, Wyższa Szkoła Handlowa, Kielce 2008, s. 484–485.

⁷ *Ibidem*, s. 490–491.

Literatura

- [1] Cassidy A., Guggenberger K., *A Practical Guide to Information Systems Process Improvement*, St. Lucie Press, New York 2001.
- [2] Kamiński A., Polak P., Wieczorkowski J., *New Tendencies in Integration of Information Systems*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2005.
- [3] Kisielnicki J., Sroka H., *Systemy informacyjne biznesu*, Placet, Warszawa 1999.
- [4] Klonowski Z. J., *Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem. Modele rozwoju i właściwości funkcjonalne*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2004.
- [5] Szmit M., *Informatyka w zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2003.
- [6] Turban E., *Decision Support and Expert Systems: Management Support Systems*, Macmillan, New York 1993.
- [7] Wieczorkowski J., Polak P., Kamiński A., *Podejście procesowe we wdrażaniu SIZ – narzędzia wsparcia metodyk*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, 1081, Wrocław 2005.
- [8] *Elementy wspomagania decyzji w zintegrowanych systemach kierowania produkcją*, red. A. Michalski, Politechnika Śląska, Gliwice 2000.
- [9] *Human – Computer Interaction w reorganizacji procesów gospodarczych i tworzeniu zintegrowanych systemów informacyjnych*, red. B. F. Kubiak, A. Kornowicki, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2001.
- [10] *Informacja w zarządzaniu procesem zmian*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Zakamycze, Kraków 2003.
- [11] *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem, pozyskiwanie, wykorzystywanie i ochrona*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Zakamycze, Kraków 2003.
- [12] *Informatyka we współczesnym zarządzaniu*, red. J. Kisielnicki, J. S. Nowak, J. K. Grabara, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
- [13] *Inteligentne systemy w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, red. J. S. Zieliński, PWN, Warszawa 2000.
- [14] *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych*, red. K. Grysa, Wyższa Szkoła Handlowa, Kielce 2008.
- [15] *Strategie i metodyka przekształcania organizacji w kierunku e-biznesu na podstawie technologii informacyjnej*, red. H. Sroka, AE Katowice, Katowice 2006.
- [16] *Wyzwania gospodarki elektronicznej – stan i perspektywy*, red. T. Grabiński, WSPiM, Chrzanów 2005.
- [17] www.comarch.pl.
- [18] www.evaluation.aldea.pl.

[19] www.microsoft.com.

[20] www.oracle.com.

[21] www.qumak.pl.

[22] www.sap.com.

[23] www.teta.com.pl.

Summary

Fast growth of the IT sector makes the life cycles of products (equipment and technology) one of the shortest among all sectors. It also forces organizational, infrastructural and technological changes in other sectors. The boost of the processing capabilities of personal computers and their high accessibility makes the possibilities of using the IT solutions grow wider (all levels of management, office work, accountancy or sales). The direction of the development of the *decision support systems* is not only widening their functional areas, but most of all results in their integration. It leads to the improvement in the organizational efficiency and better information flow among various departments of the company. Current trend is to enable possibility to trace all the changes in the records in real time. Additionally the IT solutions are a valuable tool to have better relations with the clients and give a possibility to gain important up-to-date information.

Jolanta Walas-Trębacz

Znaczenie nowego produktu w działalności polskich przedsiębiorstw

Wprowadzenie

Pod wpływem rozwoju nauki i techniki oferujących coraz więcej nowych technologii i produktów (postęp naukowo-techniczny) oraz zmian na rynkach w krajach rozwiniętych (mających źródła socjalne, ekonomiczne, kulturowe), zwiększa się zapotrzebowanie rynku na nowe produkty, zarówno kreatywne, jak i imitujące lub modyfikujące.

W działalności rozwojowej polskich przedsiębiorstw dominują produkty zmodyfikowane, na ogół wytwarzane przy użyciu dotychczasowej technologii i urządzeń. W tych przypadkach zmiany w produkcji dotyczą na ogół nowych materiałów, elementów nowej organizacji produkcji w części nowych odbiorców, co ma też wpływ na modyfikowanie kanałów dystrybucji. Natomiast na skutek podjęcia produkcji wyrobów kreatywnych, o dużym nasileniu cech nowości, następują znaczne zmiany techniki produkcji (technologii), w tym także kwalifikacji personelu.

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań empirycznych, które ukazują, jaką wagę w obecnych czasach przywiązują polskie przedsiębiorstwa do wprowadzania nowych produktów. Bowiern innowacje produktowe stanowią jeden z podstawowych instrumentów walki konkurencyjnej i sposób na rozwój przedsiębiorstwa.

Pojęcie nowego produktu

Tworzenie nowych produktów jest konieczne dla rozwoju przedsiębiorstw i stałego wzrostu zysków. Jest to niezbędne również z punktu widzenia społeczeństw, które dzięki temu mogą używać produktów bardziej wytrzymałych, bezpieczniejszych i przyjaznych dla środowiska.

Pojęcie „nowego produktu” jest często niejednoznaczne. Nowy produkt może być czymś zupełnie nowym, co do tej pory nie występowało na rynku i różni się znacząco od dóbr już istniejących. Nowym produktem może być dla konsumentów dobro lub usługa, która już istniała, ale nie była dostępna na danym rynku. Nowym produktem może być również coś, co już istniało, ale zostało ulepszone, zmienione lub został do tego dodany jakiś element.

W tabeli 1 zostały ukazane definicje nowego produktu wg różnych autorów.

Tabela 1. Pojęcie nowego produktu

Autor	Definicja
K. Białecki, A. Dorosz, W. Januszkiewicz	Nowy produkt to każda modyfikacja wyrobu, która zwiększa jego konkurencyjność i atrakcyjność dla nabywców, jest równoznaczna z uznaniem zmodyfikowanego wyrobu na nowy produkt
M. Haffer	Nowy produkt to każda nowa dla przedsiębiorstwa postać produktu, wykreowana jako określony zbiór cech funkcjonalnych, psychologicznych, społecznych i usług towarzyszących i wprowadzona na rynek przez to przedsiębiorstwo w celu poprawienia swojej pozycji konkurencyjnej
B. Siuta	Nowy produkt to produkt dotychczas nieistniejący lub dotychczasowy, ale spełniający nowe funkcje, zaspokajający nowe potrzeby użytkowników
J. Dietl	Nowym produktem może być tylko ten, który został uznany za nowy (odmienny od istniejących) przez konsumentów lub innych finalnych nabywców na docelowym rynku
J. Altkorn	Termin „nowy produkt” nie jest jednoznaczny. Dla producenta lub kupca „nowy” jest synonimem produktu nie oferowanego wcześniej. Dla konsumenta rynkową nowością jest wszystko, czego wcześniej nie można było kupić
Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong	Nowy produkt należy traktować zamiennie z terminem innowacja, które zdefiniować można jako „ideę, produkt lub element technologii opracowane i zaoferowane klientom, którzy uważają je za nowe lub nowatorskie”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Białecki, A. Dorosz, W. Januszkiewicz, *Słownik handlu zagranicznego*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 177; S. Sudoł, J. Szymczak, M. Haffer, *Marketingowe testowanie produktów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000; B. Siuta, *Strategia zarządzania produktem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1996, s. 166; J. Dietl, *Marketing*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 257; J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2006, s. 141; Ph. Kotler, G. Armstrong, J. V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 662.

W koncepcji marketingu nowy produkt możemy analizować z punktu widzenia *producenta* (dostawcy) lub *konsumenta*.

Produkt nowy dla producenta (dostawcy) charakteryzuje zmieniona, ulepszona konstrukcja, budowa, skład materiałowy, zastosowanie nowego materiału, nowy proces technologiczny lub nowy sposób obsługi klienta. Te zmiany niekoniecznie muszą być dostrzegane przez nabywcę. Stosując kryterium nowości dla przedsiębiorstwa wyróżnia się:

- produkt ulepszony, czyli udoskonaloną wersję dotychczas wytwarzanego produktu; podstawowa wartość użytkowa nie ulega zmianie; udoskonaleniu podlegają tylko niektóre cechy użytkowe podnosząc np. jakość lub estetykę wyrobu,
- wydłużenie linii produktów, czyli nowe produkty uzupełniające dotychczasowe linie produktów,
- dywersyfikację, czyli nowe produkty dla nowych rynków.

Produkt nowy dla konsumenta (użytkownika) to wyrób zaspokajający nową potrzebę lub w lepszy sposób zaspokajający potrzebę dotychczasową. O nowości produktu decyduje więc konfrontacja jego właściwości z potrzebami konsumentów¹.

Głównym wyznacznikiem oceny nowości produktu jest czas i miejsce użytkowania. Warunkuje ją również styl i tempo życia użytkowników.

Tabela 2 prezentuje dwa podejścia do oceny nowości produktu.

Tabela 2. Perspektywy nowości produktu

W ujęciu producenta	W ujęciu nabywcy
• nowy poprzez modyfikacje konstrukcyjne, techniczno-technologiczne, materiałowe	• dotychczasowy produkt w nowym zastosowaniu
• nowy w asortymencie danej firmy lub repositionowany	• o zmodyfikowanym wyglądzie
• nowe całe linie produktów	• zaspokajający dotychczasowe potrzeby w inny sposób lub całkiem nowe potrzeby
• produkt redukujący koszty	• produkty „dodatki” do produktów głównych
	• produkt nieznan na danym rynku lokalnym

Źródło: opracowanie własne.

¹ H. Mruk, I. P. Rutkowski, *Strategia produktu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 174; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 302.

Kategorie nowych produktów według A. N. Berkowitza, R. A. Kerina, W. Rudeliusa są to²:

- ciągle innowacje produktowe, czyli zmiany w zakresie mody, wzorców, stylistyki,
- dynamicznie ciągle innowacje produktowe, które nieznacznie zmieniają rutynowe zachowania klientów,
- nieciągle innowacje produktowe, kreujące nowe wzorce zachowań użytkowników.

Pojęcie nowego produktu można przedstawić także w aspekcie:

- *bezwzględny* – są to produkty kreujące i zaspokajające nowe potrzeby oraz potrzeby dotychczas odczuwalne, ale dotąd jedynie sporadycznie zaspokajane. Produkty te stanowią niewielką grupę, do której zalicza się przede wszystkim pionierskie wynalazki,
- *względny* – są to wyroby mające odpowiedniki w zaspokajaniu danej potrzeby, to znaczy wyroby zaspokajające dotychczasowe potrzeby w odmienny sposób. Stanowią one sekwencję pojawiających się wciąż doskonalszych substytutów istniejących już wyrobów. Najczęściej nowy wyrób w tym ujęciu rozpatruje się w skali krajowej. Płaszczyznę porównania stanowią wówczas wyroby wszystkich wytwórców danej grupy produktów³.

Według amerykańskiej firmy konsultingowej Booz, Allen & Hamilton, występuje sześć kategorii nowych produktów (biorąc pod uwagę dwa kryteria: nowość dla przedsiębiorstwa i nowość dla rynku):

1. Produkty nowe na świecie – nowe produkty tworzące nowy rynek;
2. Nowe linie produktu – nowe produkty pozwalające firmie na wejście po raz pierwszy na istniejący już rynek;
3. Produkty dodatkowe – nowe produkty uzupełniające dotychczasowe linie produkcyjne przedsiębiorstwa;
4. Udoskonalenia dotychczasowych produktów – nowe produkty o udoskonalonym działaniu lub większej wartości postrzeganej, wchodzące na miejsce produktów dotychczasowych;
5. Produkty repozycjonowane – istniejące produkty kierowane na nowe rynki lub segmenty rynku;
6. Produkty redukujące koszty – nowe produkty spełniające podobne funkcje przy niższych kosztach⁴.

² M. Haffer, *Podstawowe problemy teoretyczne strategii nowego produktu*, Wydawnictwo Uniwersytetu im. M. Kopernika, Toruń 1998, s. 28–31.

³ B. Siuta, *Strategia zarządzania produktem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1996, s. 166–167.

⁴ *Zarządzanie produktem*, red. B. Sojkin, PWE Warszawa, 2003, s. 178; T. Sztucki, *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996, s. 121.

Wyróżnić można kilka pośrednich sytuacji, które według terminologii zachodniej mieszczą się w pojęciu „nowy produkt”:

1. Duża modyfikacja obecnego produktu (np. wprowadzenie aparatów do golenia z żyłkami zakończonymi zmodyfikowanym, platynowym ostrzem);
2. Produkt zastępujący jeden lub kilka obecnych (aparaty z nakładanymi nożykami zastępujące konwencjonalne aparaty do golenia);
3. Produkt rozszerzający dotychczasowy asortyment produkcji (aparat do golenia z nożykiem ruchomym, o zmiennym kącie ustawienia – obok aparatów z nożykiem w pozycji stałej);
4. Produkt-substytut, konkurencyjny w stosunku do jednego lub kilku obecnych produktów (aparaty do golenia z nożykami jednorazowego użytku obok aparatów z nożykami wielokrotnego użycia);
5. Produkt komplementarny w stosunku do jednego lub kilku obecnych produktów, przeznaczony do sprzedaży na tych samych rynkach (krem do golenia, płyn po goleniu);
6. Produkt pokrewny technologicznie, ale o odmiennej strukturze popytu oraz innym zastosowaniu aniżeli dotychczasowe produkty firmy.

Praktyka przedsiębiorstw zachodnich dowodzi, że dostrzegają one i wykorzystują wszystkie te możliwości. Produkt spełnia bowiem wobec klienta określone funkcje, stąd też nie może być pojmowany wyłącznie wąsko, jako kategoria techniczna czy technologiczna.

Zakres prac badawczych⁵

Założenia badawcze i obszar badań

Ogólnym celem omawianych badań empirycznych, przeprowadzonych w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski, było zidentyfikowanie i zdiagnozowanie zakresu dokonywanych innowacji, a w szczególności w odniesieniu do nowych produktów⁶. Szczegółowe zadania badawcze obejmowały ustalenie:

⁵ Prezentowane badania stanowią część projektu o znacznie szerszym zakresie, zatytułowanego „Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy” – nr 0928/H03/2006/30, finansowanego przez Komitet Badań Naukowych. Projekt ten był realizowany przez pracowników Katedry Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, pod kierunkiem prof. dr. hab. Adama Stabryły.

⁶ Badania były przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego wśród 275 firm funkcjonujących na terenie Polski Centralnej i Południowo-Wschodniej. Badania empiryczne realizowano w okresie od marca do lipca 2007 roku. Za główne kryterium doboru przedsiębiorstw do próby badawczej przyjęto wielkość przedsiębiorstwa, analizowaną ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników oraz wysokość osiąganych przychodów ze sprzedaży w mln zł. Podstawowym przedmiotem badań były przedsiębiorstwa produkcyjne, chociaż w celu zachowania większej reprezentatywności prowadzonych badań, objęto nimi przedsiębiorstwa handlowe i usługowe.

zakresu i efektów zmian innowacyjnych w działalności przedsiębiorstw, źródeł innowacji produktowych, zakresu współpracy przy tworzeniu nowych produktów/usług, oraz źródeł finansowania działalności innowacyjnej.

Zakres i efekty przeprowadzonych zmian w działalności badanych przedsiębiorstw

Zakres zmian w działalności badanych przedsiębiorstw w latach 2002–2007 dotyczył przede wszystkim wprowadzenia lub udoskonalenia produktu/usługi – 61%, przy czym 49% badanych firm wprowadziło istotne zmiany, ale nie innowacje techniczne (np. zdecydowało się na zmiany o charakterze estetycznym lub na inne twórcze modyfikacje przynajmniej jednego z produktów firmy).

Ponadto 49% badanych firm z powodzeniem wprowadziła lub znacząco udoskonaliła proces dostawy, produkcyjny lub logistyczny, a 33% respondentów zadeklarowało wdrożenie lub przeprowadzenie – w badanym okresie – istotnych zmian w strukturze organizacyjnej (zob. rys. 1).

W latach 2002–2007, badane firmy rzadko decydowały się na wdrożenie zaawansowanych technik zarządzania, np. TQM – *Total Quality Management*. Tylko 12% badanych firm zadeklarowało wprowadzenie tej zmiany. Około 30% istotnie zmieniło strategię działania firmy, strategię marketingową i prowadziło badania rynkowe/marketingowe w celu wprowadzenia nowego produktu lub usługi.

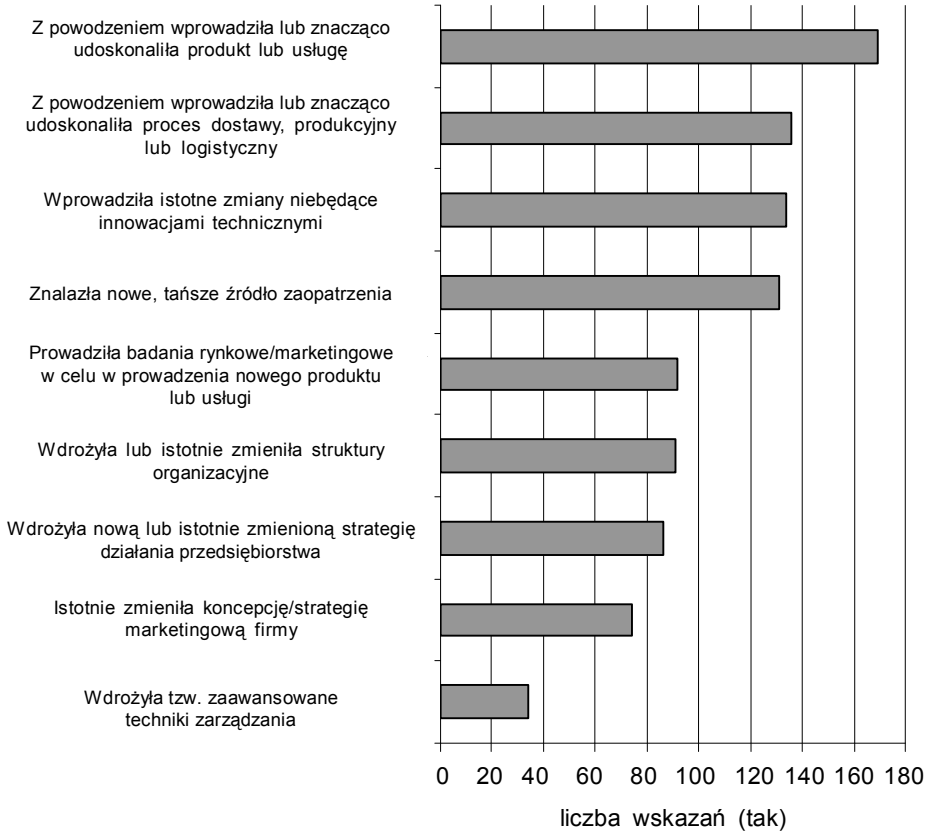
Wdrożone w latach 2002–2007 zmiany w funkcjonowaniu firmy, przełożyły się na następujące efekty: zwiększenie asortymentu produktów/usług – co deklарowało 55% respondentów, otwarcie nowych rynków lub zwiększenie udziału na dotychczasowych rynkach – 48% oraz poprawę jakości produktów/usług – 49%.

W wyniku wprowadzonych zmian badane przedsiębiorstwa odnotowały także:

- wzrost stopnia wypełniania przepisów, norm i standardów – 22%,
- zwiększenie zdolności produkcyjnych – 22%,
- obniżkę kosztów pracy – 20%.

W populacji badanych przedsiębiorstw (ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników) przewagę stanowiły firmy mikro i małe, których łączny udział wynosił 53%. Około 29% badanych przedsiębiorstw zaliczono do kategorii średnich firm, około 12% stanowiły duże przedsiębiorstwa, natomiast 6%, to firmy bardzo duże (zatrudniające powyżej 1000 pracowników). Spośród badanych przedsiębiorstw 43% prowadzi swoją działalność w regionie, 29% przedsiębiorstw działa na rynku krajowym, natomiast 28% ma międzynarodowy zasięg działania. Około 86% badanych przedsiębiorstw to typowo polskie firmy, bez udziału kapitału zagranicznego. Około 6% wśród badanych przedsiębiorstw stanowią firmy z kapitałem zagranicznym do 50%. W populacji badanych przedsiębiorstw niewiele firm, tj. 9% posiadała powyżej 50% udziału kapitału zagranicznego.

Rysunek 1. Zakres zmian w badanych firmach w latach 2002–2007

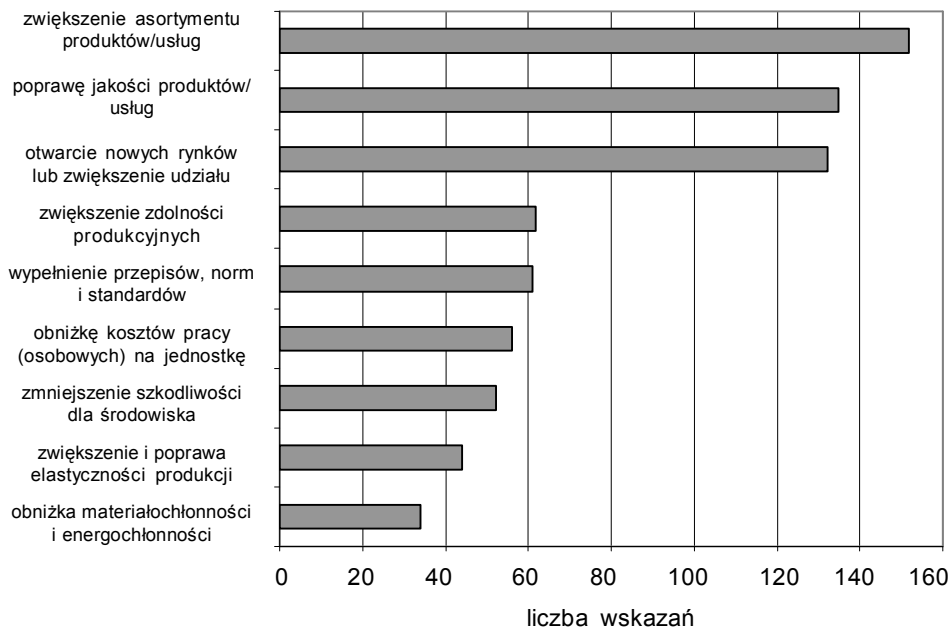


Źródło: wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w ramach projektu badawczego (nr 0928/H03/2006/30), finansowanego przez KBN RP.

W dalszej kolejności pojawiły się w badanych przedsiębiorstwach takie wymierne efekty wprowadzonych zmian, jak: zmniejszenie szkodliwości prowadzonej działalności dla środowiska przyrodniczego – 19%, zwiększenie i poprawa elastyczności produkcji – 16% oraz obniżenie materiałochłonności i energochłonności procesów produkcyjnych – 12% badanych firm (zob. rys. 2).

Analiza wyników badań zamieszczonych w ankietach wykazała, że około 63% badanych firm w ciągu ostatnich trzech lat wprowadziło średnio 20 nowych produktów, 55% badanych przedsiębiorstw zmodyfikowało średnio 14 produktów/usług z obecnej oferty. Ponadto udział obrotów ze sprzedaży nowych produktów/usług w całości obrotów tych firm średnio wynosi 26,59%. Tylko 50% z badanych firm prowadziło działalność marketingową dotyczącą nowych i zmodernizowanych wyrobów/usług.

Rysunek 2. Efekty osiągnięte przez firmę dzięki wprowadzeniu zmian innowacyjnych



Źródło: wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w ramach projektu badawczego (nr 0928/H03/2006/30)...

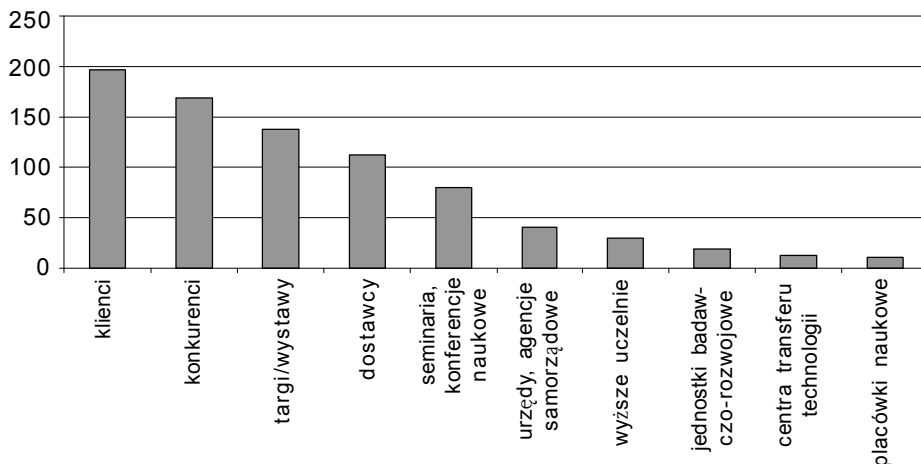
Źródła innowacji produktowych w badanych przedsiębiorstwach

Analiza danych zawartych w ankietach wykazała, że badane przedsiębiorstwa pozyskują informacje dla potrzeb wprowadzania nowych rozwiązań produktów/usług z otoczenia konkurencyjnego. Przy czym dla około 72% badanych firm tym źródłem informacji są klienci, dla 61% konkurenci z branży, a dla 41% dostawcy wyposażenia, materiałów i komponentów (zob. rys. 3). Za powszechny sposób pozyskiwania informacji należy uznać udział firm w targach/wystawach (50%) oraz w seminariach i konferencjach naukowych (29%).

Z drugiej strony, firmy rzadko do pozyskiwania informacji dla potrzeb wprowadzania nowych rozwiązań wykorzystują kontakty z urzędami i agencjami samorządowymi, wyższymi uczelniami, placówkami naukowymi (PAN), centrami transferu technologii oraz jednostkami badawczo-rozwojowymi.

Dodatkowo badane przedsiębiorstwa wymieniły też inne sposoby pozyskiwania informacji dla potrzeb wprowadzania nowych rozwiązań, takie jak: własne opracowania i badania, sieci w ramach grupy kapitałowej, prasa, Internet.

Rysunek 3. Sposób pozyskiwania informacji służących wprowadzeniu nowego rozwiązania lub poszerzeniu zakresu działalności badanych przedsiębiorstw



Źródło: wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w ramach projektu badawczego (nr 0928/H03/2006/30)...

Tylko niecały 1% badanych firm systematycznie prowadzi badania w zakresie rozszerzania oferty produktów/usług w celu wzmocnienia swojej pozycji konkurencyjnej na rynku (zob. tab. 3). Około 22% firm deklaruje, że badania są prowadzone *ad hoc* – w razie potrzeby. Około 17% badanych przedsiębiorstw zbiera informacje dotyczące sytuacji rynkowej w zakresie działania firmy, a 15% prowadzi badania dotyczące obszaru działania firmy i innych potencjalnie interesujących dziedzin rynku.

Tabela 3. Systematyczność badań prowadzonych w zakresie rozszerzania oferty produktów/usług w celu wzmocnienia pozycji konkurencyjnej firmy na rynku

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Udział %
nie	60	21,81
nie, badania są prowadzone <i>ad hoc</i> – w razie potrzeby	61	22,18
tak, zbierane są informacje dotyczące sytuacji rynkowej w zakresie działania firmy	46	16,72
tak, prowadzone badania dotyczą obszaru działania firmy i innych potencjalnie interesujących dziedzin rynku	39	14,81
tak	2	0,72
brak odpowiedzi	67	24,36
razem	275	100

Źródło: wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w ramach projektu badawczego (nr 0928/H03/2006/30)...

Zakres współpracy przy tworzeniu nowych produktów/usług w badanych przedsiębiorstwach

Firmy, które w latach 2002–2007 wprowadziły do swojej oferty nowe produkty/usługi najczęściej przy ich tworzeniu współpracowały z innymi przedsiębiorstwami (43%). Nowe rozwiązania były też, w około 30% badanych przedsiębiorstw, efektem współpracy z wyższymi uczelniami, a 21% badanych przedsiębiorstw w tym zakresie współpracowało z firmą consultingową. Stosunkowo rzadko badane przedsiębiorstwa przy tworzeniu nowych produktów współpracowały z ośrodkiem badawczo-rozwojowym (zob. tab. 4).

Tabela 4. Powstanie nowych rozwiązań produktowych w wyniku współpracy z jednostką zewnętrzną (2002–2007)

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Udział %
z wyższą uczelnią	11	28
z ośrodkiem badawczo-rozwojowym	3	8
firmą consultingową	8	21
z innymi przedsiębiorstwami	17	43

Źródło: wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w ramach projektu badawczego (nr 0928/H03/2006/30)...

Około 27% badanych przedsiębiorstw w latach 2002–2007 zakupiło gotową technologię, z czego 20% od podmiotu krajowego, a około 7% od podmiotu zagranicznego. W analizowanym okresie 60% badanych przedsiębiorstw poniosło nakłady inwestycyjne na zakup maszyn i urządzeń technicznych. Około 40% sprowadziło te maszyny z importu, a 24% skorzystało z oferty firm krajowych. Wszystkie te firmy przeprowadziły szkolenia dla swoich pracowników w związku z zakupem technologii, maszyn i urządzeń.

Około 18% badanych przedsiębiorstw chroni swoją własność intelektualną, 7% badanych przedsiębiorstw posiadała ważny patent na opracowany przez siebie wynalazek, zaś 12% zarejestrowało znak towarowy, a 4% międzynarodowy znak towarowy i wzór użytkowy/i lub przemysłowy (zdobniczy) (zob. tab. 5).

Badania ankietowe wykazały, że tylko 1 przedsiębiorstwo spośród 275 badanych sprzedawało patenty, a tylko 2 firmy udzieliły licencji.

Za powszechnie stosowane sposoby ochrony własności intelektualnej przez badane przedsiębiorstwa uznano:

- zastrzeżenie nazw produktów, znaki towarowe, licencje, ochrona patentowa,
- umowę o zakazie konkurencji z pracownikami,
- wprowadzenie oświadczenia o zachowaniu tajemnicy służbowej,
- ochronę danych osobowych,

- prowadzenie kancelarii ds. ochrony dóbr niematerialnych, wprowadzenie procedur, zarządzeń, haseł dostępu do procedur,
- system informatyczny, ankiety bezpieczeństwa informacji tajnych,
- nieudostępnianie informacji osobom zewnętrznym.

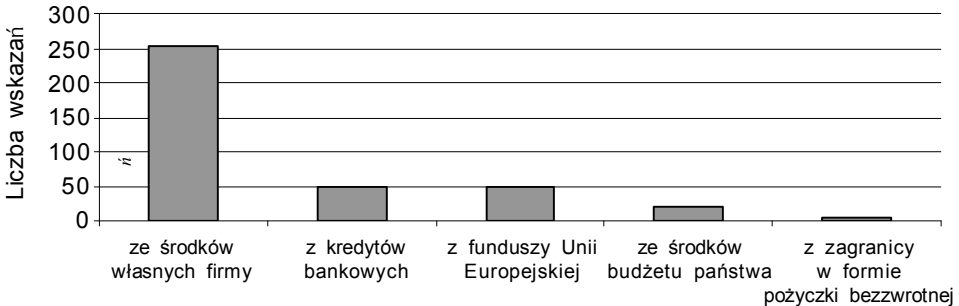
Tabela 5. Sposoby ochrony własności intelektualnej

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Udział %
Firma ma ważny patent na opracowany przez siebie wynalazek	19	6,90
Zarejestrowała znak towarowy	32	11,63
Zarejestrowała międzynarodowy znak towarowy	13	4,72
Zarejestrowała wzór użytkowy/i lub przemysłowy (zdobniczy)	11	4,00

Źródło: wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w ramach projektu badawczego (nr 0928/H03/2006/30), finansowanego przez KBN RP.

Przeważająca większość badanych przedsiębiorstw, bo około 90%, stwierdziła, że źródłem finansowania nowych rozwiązań w firmie są środki własne (zob. rys. 4).

Rysunek 4. Sposób finansowania opracowania i wdrożenia nowych rozwiązań przez firmę



Źródło: wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w ramach projektu badawczego (nr 0928/H03/2006/30)...

Około 18% przedsiębiorstw wskazało jako sposób finansowania nowych rozwiązań środki z przyznawanych kredytów bankowych oraz pozyskiwane z funduszy Unii Europejskiej.

Najczęściej badane przedsiębiorstwa korzystały z takich programów, jak: Sektorowy Program Operacyjny „Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw” na lata

2004–2006, SAPARD, EFS, projekty celowe KBN, PHARE 2001, 2003, fundusze norweskie, Fundusz Ochrony Środowiska. 8% badanych firm finansuje nowe rozwiązania ze środków pochodzących z budżetu państwa, a 1% wskazuje na bezzwrotną formę finansowania z zagranicy.

Ponadto badane przedsiębiorstwa ujawniły inne źródła finansowania nowych rozwiązań, takie jak: środki samorządowe, programy oferowane przez Urząd Pracy, podniesienie kapitału przez wspólników czy leasing operacyjny.

Podsumowanie

W warunkach rosnącej konkurencji, o sukcesie i powodzeniu przedsiębiorstwa decyduje jego oferta rynkowa oraz wszelkie możliwości dostosowania do wciąż zmieniających się warunków na rynku.

Utrzymanie w ofercie firmy produktów zajmujących konkurencyjną pozycję na rynku stanowi jeden z podstawowych celów strategicznych. Uzyskanie produktu spełniającego określone wymagania wymusza na kierownictwie podejmowanie wielu czasem, bardzo skomplikowanych działań we wszystkich fazach procesu realizowania potrzeb konsumenckich za pomocą produktu. Przedsiębiorstwo może istnieć przez długi czas i realizować zamierzone cele tylko pod warunkiem ciągłego rozwoju.

Jak ukazują to wyniki badań empirycznych, polskie przedsiębiorstwa nie wdrażają tak licznych zmian (innowacji), jak to się dzieje w przedsiębiorstwach typowo zagranicznych. Spowodowane jest to zbyt niskimi osiąganymi dochodami z prowadzonej działalności, a co za tym idzie, małą wielkością funduszy przeznaczanych na sferę badawczo-rozwojową, a także małym zakresem podejmowania współpracy z innymi podmiotami w celu tworzenia nowych rozwiązań.

Jednak należy podkreślić, iż przyszłość należeć będzie do firm, których przewaga konkurencyjna wynika z zastępowania dotychczasowych produktów – nowymi produktami. Produkty powinny być tak udoskonalane albo zastępowane, aby mogły w pełnijszy sposób spełniać oczekiwania nabywców.

Literatura

- [1] Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2006.
- [2] Białecki K., Dorosz A., Januskiewicz W., *Słownik handlu zagranicznego*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
- [3] Dietl J., *Marketing*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.

- [4] Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- [5] Haffer M., *Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 1998.
- [6] Mruk H., Rutkowski I. P., *Strategia produktu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- [7] Siuta B., *Strategia zarządzania produktem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1996.
- [8] Sudoł S., Szymczak J., Haffer M., *Marketingowe testowanie produktów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- [9] Sztucki T., *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996.
- [10] *Zarządzanie produktem*, red. B. Sojkin, PWE, Warszawa 2003.

Summary

Under the influence of science and technology development as well as market changes the demand for new products increases, considering both innovative and transformed ones.

Offering competitive products constitutes one of fundamental company's strategic goals. Creating new products is necessary for company's development and constant increase in profits. It is also needed from the point of view of societies, which due to that can use more durable, safe and natural environment-friendly products.

The paper aims at presenting the empirical research results, carried out in the companies, which proves that nowadays implementing new products plays a substantial role.

Jadwiga Stobiecka

Rola zmiennych zewnętrznych w modelowaniu jakości marketingowej produktów

Wprowadzenie

Jakość marketingową produktu zdefiniować można jako relację pomiędzy sensorycznym profilem produktu a agregatem potrzeb i preferencji¹. Jakość rozumiana jako relacja pomiędzy potrzebami konsumenta, a użytkowymi czy technicznymi właściwościami produktu nie jest atrybutem produktu, ale parametrem systemu relacyjnego. Aby zrozumieć tę relację, niezbędna jest systematyczna, pogłębiona analiza jakości postrzeganej produktu pod kątem wyjaśnienia i predykcji zjawisk obejmujących zarówno rynek, na którym produkt jest lub ma być oferowany, jak i zachowania jego uczestników. Uzyskana wiedza ma być z założenia wykorzystywana do wspierania umiejętności decyzyjnych pracowników firmy w zakresie zaspokajania potrzeb konsumentów, satysfakcjonującego obie zainteresowane strony. Najkorzystniej byłoby, gdyby takie modelowanie pozwalało zrozumieć przyczyny występowania rozbieżności pomiędzy obrazem produktu widzianym przez klienta a sposobem jego postrzegania przez pracowników firmy.

Zanim badacz zdecyduje się zastosować któreś z narzędzi pomiarowych, powinien ocenić jego wiarygodność. Wiarygodność pomiaru rozpatrywana jest w dwóch aspektach: trafności i rzetelności instrumentów pomiarowych.

Rzetelność oznacza „ogólny termin związany z niezawodnością przyrządu pomiarowego lub testu. Istotnym pojęciem jest tu zgodność, czyli stopień, z jakim narzędzie pomiarowe lub test daje w przybliżeniu te same rezultaty, kiedy stosowane jest ponownie w podobnych warunkach”².

¹ Pojęcie jakości marketingowej wprowadzone zostało przez A. Iwasiewicza, patrz: A. Iwasiewicz, *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1999, s. 30.

² A. S. Reber, E. S. Reber, *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 681–682.

Z kolei trafność pomiaru może być rozumiana statycznie – jako trafność narzędzia pomiarowego mierzącego tę cechę, którą badacz chce zbadać – lub dynamicznie. Definicją najlepiej oddającą otwartą perspektywę trafności jest propozycja S. Messicka³. Według niego „trafność jest to zintegrowany proces oceny stopnia, w jakim dowody empiryczne i rozważania natury teoretycznej potwierdzają adekwatność i poprawność interpretacji oraz programów działania wyprowadzonych na podstawie wyników testowych czy innych narzędzi pomiaru”. Jak słusznie zauważa R. M. Guion, trafność odwołuje się do wniosków wyprowadzanych na podstawie liczb⁴.

Opisane w literaturze metody oceny trafności można sprowadzić do trzech jej aspektów, obejmujących⁵:

1. Trafność kryterialną – diagnostyczną i prognostyczną (*criterion oriented validity – concurrent validity i predictive validity*)⁶;
2. Trafność treściową (*content validity*);
3. Trafność teoretyczną (*construct validity*).

W niniejszym artykule zwrócono uwagę na trafność kryterialną, która jest wyznaczana przez określenie związku pomiędzy uzyskanymi wynikami a pewnym kryterium niezależnym, niemającym charakteru testowego. W przypadku trafności diagnostycznej stosunek między wynikami testowymi a kryterialnymi ustalany jest w tym samym czasie, natomiast ustalenie trafności prognostycznej polega na określeniu stopnia, w którym uzyskane wyniki pozwalają przewidzieć określone zachowanie badanych osób w danej sytuacji w przyszłości⁷. Jak podkreśla R. M. Guion⁸, na uwagę zasługuje fakt, że nietrafne mogą być nie tylko narzędzia pomiarowe, ale i stosowane kryteria, dlatego należy je dobierać starannie. Celem niniejszej pracy jest ocena zbieżności wyników uzyskanych dla dwudziestu funkcji agregujących oceny cząstkowe jakości postrzeganej oraz siedmiu kryteriów zewnętrznych dla usług bankowych, czterech dla telewizorów oraz trzech kryteriów dla soków owocowych.

³ E. Hornowska, *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 81.

⁴ R. M. Guion, *Trafność i rzetelność testów psychologicznych*, [w:] *Wybór tekstów*, red. J. Brzeziński, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 275.

⁵ J. Brzeziński, *Aktualność klasycznych tekstów z psychometrii dla metodologicznej i etycznej poprawności praktyki diagnostycznej odwołującej się do wyników testów psychologicznych*, [w:] *Trafność i rzetelność testów psychologicznych. Wybór tekstów*, red. J. Brzeziński, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 17.

⁶ Niektórzy autorzy trafność prognostyczną i diagnostyczną omawiają oddzielnie, wyróżniając tym samym cztery aspekty trafności (np. E. Aranowska, *Pomiar ilościowy w psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005; D. Magnusson, *Wprowadzenie do teorii testów*, PWN, Warszawa 1981).

⁷ A. S. Reber, E. S. Reber, *Słownik psychologii...*, s. 806–807.

⁸ R. M. Guion, *Trafność...*, s. 276–277.

Założenia koncepcyjne

Zarówno w przypadku nauki o jakości (pomiar/ocena), jak i marketingu (modele postaw i preferencji) najczęściej wykorzystywaną funkcją agregującą jest funkcja addytywna, oparta na średniej arytmetycznej ważonej (równanie (1)). W literaturze zwykle akceptuje się fakt, że jakość ogólna jest funkcją oceny wykonania oraz ważności cechy. Rezultat sumowania można wówczas przedstawić za pomocą równania⁹:

$$Q_i = \sum_{j=1}^n w_j x_{i,j} \quad (1)$$

gdzie:

Q_i – ocena syntetyczna i -tego produktu,

$x_{i,j}$ – ocena cząstkowa i -tego produktu ze względu na wartość j -tej cechy,

w_j – współczynnik wagowy j -tej cechy,

n – liczba cech istotnych.

Na ogół panuje pogląd o potrzebie i możliwości ustalania zróżnicowanych wag, określających relatywne znaczenie poszczególnych cech w wyniku syntetycznym¹⁰. W systemie wag nie są ważne ich wartości absolutne (także suma), lecz wzajemne proporcje. Każdy system wag można sprowadzić do systemu sumującego się do liczby cech istotnych lub do 1. W drugim przypadku rezultat normalizacji zapisać można równaniem:

$$\sum_{j=1}^n w_j = 1 \quad (2)$$

Zakładając, że oceny cząstkowe podawane są na takiej samej skali (np. od 1 do 5), ocena syntetyczna jakości produktu Q_i , uzyskana w wyniku takiej normalizacji, wyrażona jest w tej samej skali co oceny cząstkowe (uzyskuje się także wartości z przedziału od 1 do 5). Jeżeli wagi cech nie są zróżnicowane, wówczas równanie (1) reprezentuje zwykłą średnią arytmetyczną postrzeganej wartości wykonania.

⁹ Taka funkcja agregująca została przyjęta w modelu M. Fishbeina (patrz np. G. Böhner, M. Wänke, *Postawy i zmiana postaw*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004; A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001; A. Sagan, *Badania...*) i T. D. Andersona (patrz: T. D. Andersson, *Another Model of Service Quality: A Model of Causes and Effects of Service Quality Tested on a Case Within the Restaurant Industry*, [w:] *Quality Management in Service*, eds. P. Kunst, J. Lemmink, Maastricht 1992) oraz w propozycji R. Kolmana oznaczonej jako J_6 (patrz np. R. Kolman, *Ilościowe określanie jakości*, PWE, Warszawa 1974; R. Kolman, *Sterowanie jakością wytwarzania*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 1977). Funkcję addytywną stosują także organizacje konsumenckie przy porównawczym testowaniu towarów: *Ein Blick in den Arbeitstag der Tester*, Sonderausgabe, Stiftung Warentest, Berlin 1987.

¹⁰ Przyjęcie założenia, że niektóre cechy są ważniejsze od innych i w różnym stopniu będą wpływać na ocenę ogólną, intuicyjnie wydaje się sensowne.

Zaletą funkcji addytywnej jest prostota scalania ocen cząstkowych w globalny wynik wartościowania. Funkcja agregująca zapisana równaniem (1) preferuje, przy danym systemie wag, wartość sumy ocen cząstkowych bez względu na stopień ich zróżnicowania. Jak podaje T. Borys¹¹, na ogół wyraża się pogląd, że wśród substytucyjnych produktów o tej samej wartości syntetycznej miary poziomu jakości, lepiej będzie zaspokajał potrzebę konsumenta produkt o bardziej wyrównanych ocenach cząstkowych. Wynika stąd, że w przypadku dużej dysproporcji ocen cząstkowych dla poszczególnych cech, miara ta zawyża wyniki wartościowania globalnego. Zdefiniowany zależnością (1) miernik odzwierciedla prawidłowo relację pomiędzy wynikiem sumowania a zaspokajaniem potrzeb jedynie przy założeniu, że niższa wartość realizacji jednej cechy może być zrekompensowana wyższą wartością realizacji innej.

Znane są również próby stosowania mierników multiplikacyjnych bazujących na średniej geometrycznej ważonej¹². Można go zapisać jako:

$$Q_i = \prod_{j=1}^n (x_{i,j})^{w_j} \quad (3)$$

Zastosowane oznaczenia pozostają takie same, jak we wzorze (1).

Jeżeli wszystkie cechy produktu mierzone są na tej samej skali, a wagi sumują się do jedności, to ocena globalna (średnia geometryczna ważona) wyrażona jest na tej samej skali, co oceny cząstkowe (cechy produktu).

Możliwe jest także zastosowanie trzeciego sposobu agregacji cech. Przyjmując założenie, że każdy obiekt (ocenę produktu) można przedstawić jako punkt w n -wymiarowej przestrzeni stanów jakości (gdzie n oznacza liczbę cech istotnych), uzyskuje się możliwość prezentacji jakości wyrobu A w postaci charakterystyki wektorowej. Miarę jakości stanowi w tym przypadku odległość punktu odwzorowującego obiekt realny $A(x_{1A}, \dots, x_{nA})$ albo od punktu odwzorowującego obiekt idealny $I(x_{1I}, \dots, x_{nI})$, albo od początku układu współrzędnych w przestrzeni cech.

Dwa pierwsze sposoby łączenia ocen cząstkowych w ocenę zagregowaną budzą wątpliwości przede wszystkim z powodu obaw, że mogą nie odzwierciedlać prawidłowo sposobu agregacji dokonywanego w umysłach konsumentów, o ile taka agregacja w ogóle ma miejsce. Wielostopniowy proces agregacji łączy się zawsze z utratą informacji, co może spowodować, że otrzymane wyniki będą miały wątpliwą wartość aplikacyjną. W praktyce należy poszukiwać rozwiązań, które umożliwiają redukcję ilości dokonywanych przekształceń do niezbędnego minimum. Najlepszymi sposobami integracji danych o obiektach wydają się być

¹¹ T. Borys, *Elementy teorii jakości*, WNT, Warszawa 1980.

¹² S. E. Sampson, *Axiomatic Justification for a Geometric Quality Aggregation Function*, „Decision Sciences” 1999, nr 2.

te propozycje, które wymagają zastosowania jak najmniejszej liczby kroków pośrednich. Złożone sposoby „obliczania wyniku” w umyśle konsumentów nie wydają się możliwe. Ocena produktu podawana jest przez konsumenta niemal natychmiast po zadaniu mu pytania.

Intuicyjnie wydaje się, że w wyniku testowania realizacja każdej cechy produktu idealnego powinna otrzymać ocenę najwyższą z możliwych. W przypadku skali 5-punktowej wszystkie składowe punktu odwzorowującego obiekt idealny w przestrzeni stanów jakości powinny być równe „5”. Można również rozważać możliwość modyfikacji punktu idealnego uwzględniając np. współczynniki ważności cech lub oczekiwane albo optymalne wykonanie. Modyfikacji może także ulec punkt realny, jeżeli uwzględni się współczynniki ważności cech.

Kilku autorów wykazało, że lepszymi modelami pomiaru jakości są modele, które nie uwzględniają współczynników wagowych¹³. Współczynniki wagowe mogą spełniać w procesie oceniania inną rolę niż do tej pory sądzono. Te obserwacje wymagają potwierdzenia empirycznego.

W niniejszej pracy podjęto próbę porównania różnych rozwiązań modelowych (funkcji agregujących), które mogłyby być zastosowane do łączenia cząstkowych ocen jakości produktów. Testowano 20 modeli (funkcji) utworzonych na bazie skali ocen¹⁴, dwóch skal pomiarowych zastosowanych do pomiaru ważności cech oraz trzech sposobów agregacji, którymi były: funkcja addytywna oparta o średnią arytmetyczną (2 modele), funkcja multiplikacyjna oparta o średnią geometryczną (2 modele), charakterystyka wektorowa (12 modeli, obliczano odległości euklidesowe). Poszczególne modele oznaczono numerami:

- M1 – średnia arytmetyczna,
- M2 – funkcja addytywna, skala ważności S1,
- M3 – funkcja addytywna, skala ważności S2,
- M4 – funkcja multiplikacyjna, skala ważności S1,
- M5 – funkcja multiplikacyjna, skala ważności S2,
- M6 – odległość punktu realnego (dane surowe) od początku układu współrzędnych,
- M7 – odległość punktu realnego (dane surowe) od punktu stanowiącego początek zastosowanej skali ocen, którym była wartość 1,
- M8 – odległość punktu realnego (dane surowe) od punktu idealnego wyznaczonego przez punkt końcowy skali ocen, którym była wartość 5,

¹³ Np. R. Y. Cavana, L. M. Corbett, Y. L. G. Lo, *Developing Zones of Tolerance for Managing Passenger Rail Service Quality*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2007, nr 1; J. J. Cronin, Jr., S. A. Taylor, *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*, „Journal of Marketing” 1992, nr 3.

¹⁴ Podjęto także próbę wykorzystania do tego samego celu sformułowań wyrażonych w skali Likerta, ale uzyskane wyniki korelowały w bardzo małym stopniu ze zmiennymi zewnętrznymi i zrezygnowano z prezentacji tych modeli.

- M9 – odległość punktu realnego modyfikowanego według zasad przyjętych dla funkcji addytywnej i skali S1 od początku układu współrzędnych,
- M10 – odległość punktu realnego od punktu stanowiącego początek zastosowanej skali ocen, przy czym oba punkty były modyfikowane według zasad przyjętych dla funkcji addytywnej i skali S1,
- M11 – odległość punktu realnego od punktu idealnego wyznaczonego przez punkt końcowy skali, przy czym oba punkty były modyfikowane według zasad przyjętych dla funkcji addytywnej i skali S1,
- M12 – odległość punktu realnego modyfikowanego według zasad przyjętych dla funkcji addytywnej i skali S2 od początku układu współrzędnych,
- M13 – odległość punktu realnego od punktu stanowiącego początek zastosowanej skali ocen, przy czym oba punkty były modyfikowane według zasad przyjętych dla funkcji addytywnej i skali S2,
- M14 – odległość punktu realnego od punktu idealnego wyznaczonego przez punkt końcowy skali, przy czym oba punkty były modyfikowane według zasad przyjętych dla funkcji addytywnej i skali S2,
- M15 – odległość punktu realnego modyfikowanego według zasad przyjętych dla funkcji multiplikacyjnej i skali S1 od początku układu współrzędnych,
- M16 – odległość punktu realnego od punktu stanowiącego początek zastosowanej skali ocen, przy czym oba punkty były modyfikowane według zasad przyjętych dla funkcji multiplikacyjnej i skali S1,
- M17 – odległość punktu realnego od punktu idealnego wyznaczonego przez punkt końcowy skali, przy czym oba punkty były modyfikowane według zasad przyjętych dla funkcji multiplikacyjnej i skali S1,
- M18 – odległość punktu realnego modyfikowanego według zasad przyjętych dla funkcji multiplikacyjnej i skali S2 od początku układu współrzędnych,
- M19 – odległość punktu realnego od punktu stanowiącego początek zastosowanej skali ocen, przy czym oba punkty były modyfikowane według zasad przyjętych dla funkcji multiplikacyjnej i skali S2,
- M20 – odległość punktu realnego od punktu idealnego wyznaczonego przez punkt końcowy skali, przy czym oba punkty były modyfikowane według zasad przyjętych dla funkcji multiplikacyjnej i skali S2.

Po obliczeniu wyniku końcowego w postaci oceny globalnej (zagregowanej)¹⁵ podjęto próbę oceny zgodności tak ustalonej jakości z kryteriami zewnętrznymi, którymi były:

- dla telewizora: ocena ogólna wyrażona w skali numerycznej, ocena jakości wyrażona w skali numerycznej, ocena jakości wyrażona w skali werbalnej

¹⁵ Obliczenia wykonywano na danych surowych (dla każdego respondenta oddzielnie), a nie na średnich.

(jedno stwierdzenie w skali typu Likerta) i ocena satysfakcji wyrażona w skali werbalnej,

- dla soku owocowego: ocena ogólna wyrażona w skali numerycznej, ocena jakości wyrażona w skali numerycznej i ocena jakości wyrażona w skali werbalnej (jedno stwierdzenie w skali typu Likerta),
- dla usługi bankowej: ocena ogólna wyrażona w skali numerycznej, ocena jakości wyrażona w skali numerycznej, ocena jakości wyrażona w skali werbalnej (dwa stwierdzenia w skali typu Likerta), ocena satysfakcji wyrażona w skali werbalnej, postawa wyrażona w postaci sumy punktów oraz postawa wyrażona w postaci pięciu kategorii intensywności.

Jako miarę zgodności stosowano współczynniki korelacji Pearsona. Manipulowano także takimi zmiennymi, jak jakość, cena (lub warunki finansowe) oraz dostępność usług, włączając je do modeli lub je pomijając. Uzyskano w sumie 24 sytuacje badawcze dla banków, 12 dla telewizorów i 8 dla soków owocowych.

Charakterystyka materiału empirycznego

Badaniami objęto trzy różne grupy produktów. Każdy z 300 respondentów, dobranych celowo, wypełniał trzy kwestionariusze dotyczące oceny produktu trwałego (telewizora), produktu częstego zakupu (soku owocowego w kartonie) oraz usługi bankowej (rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego). Do ostatniego kwestionariusza ankiety dołączona została rozbudowana metryczka.

Badani dwukrotnie oceniali zarówno ważność kryteriów oceny jakości tych produktów, jak i postrzegane ich wykonanie. W przypadku oceny ważności cech, zadaniem badanych było za pierwszym razem podzielenie 100 punktów pomiędzy 12 cech w zależności od ich ważności (skala 1, przyjęty symbol S1), a za drugim – porównanie ważności danej cechy z cechą wzorcową, której przypisano w sposób arbitralny 100 punktów (skala 2, przyjęty symbol S2). Zastosowanie dwóch skal pomiarowych pozwoliło na przydzielenie respondentów do czterech sektorów w zależności od stabilności ich opinii. W niniejszej pracy zaprezentowano jedynie wyniki uzyskane dla osób zaliczonych do sektora I, skupiającego respondentów o najbardziej stabilnych opiniach¹⁶.

Oceny wykonania produktu, w oparciu o te same cechy, dokonywane były na skali od 1 (ocena bardzo niska) do 5 (ocena bardzo wysoka), z możliwością stosowania ocen połówkowych. Uwzględniono następujące kryteria oceny:

¹⁶ Więcej na temat pomiaru stabilności opinii respondentów i tworzenia sektorów stabilności w: J. Stobiecka, *Jakość postrzegana jako składnik kapitału marki – dylematy związane z pomiarem*, [w:] *Badania konkurencji i konkurencyjności przedsiębiorstw i produktów na rynku*, red. S. Mynarski, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007.

- dla telewizora: cena¹⁷, czystość i barwa głosu, dostępność serwisu, estetyka obudowy i pilota, jakość, kolorystyka ekranu, łatwość obsługi, marka, niezawodność, nowoczesność, ostrość (wyrazistość) obrazu, parametry techniczne,
- dla soku owocowego w kartonie: aromat, barwa soku, cena, estetyka opakowania, funkcjonalność opakowania, informacje na opakowaniu, jakość, klarowność soku (jego konsystencja), marka, smak i posmak, walory ekologiczne opakowania (łatwość likwidacji), wartość odżywcza,
- dla usługi bankowej: atmosfera realizacji usług, dostępność banku, indywidualne traktowanie klienta, informacje o ofercie, jakość świadczonych usług, kompetencje personelu, niezawodność świadczenia usług, sprawność obsługi, nowoczesność banku, warunki finansowe usługi, wizerunek banku, zakres oferowanych usług w ramach ROR-u, zaufanie do banku.

Uzyskane rezultaty

Dla każdego sektora oraz ogółu badanych obliczenia wykonywano oddzielnie. W oparciu o tak przygotowane wyniki wstępne sporządzono wykresy pozwalające na prezentację modeli najlepszych. Brano pod uwagę trzy najlepsze modele, ponieważ różnice pomiędzy uzyskanymi wynikami były niekiedy niewielkie i trudno było wskazać jeden najlepszy model. Na rysunku 1 pokazano rezultaty uzyskane dla sektora pierwszego, grupującego osoby o najbardziej stabilnych opiniach.

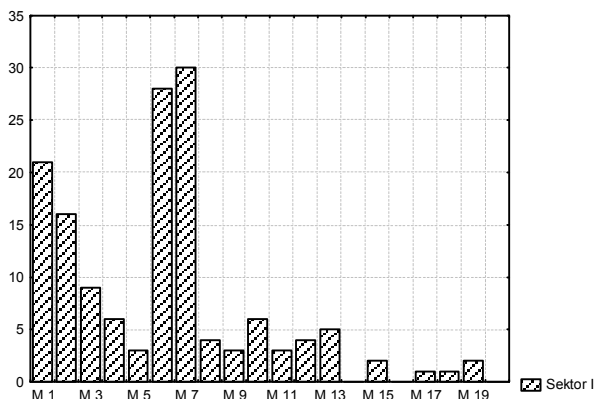
Zaprezentowany wykres słupkowy (rys. 1) pokazuje, że dla sektora I najlepsze okazały się modele wektorowe o symbolach M6 i M7 (odległość euklidesowa punktu realnego od punktu wyznaczonego przez punkt początkowy skali lub początek układu współrzędnych), trzecie miejsce zajmuje średnia arytmetyczna (model M1), a kolejne – funkcja addytywna postaci średniej arytmetycznej ważonej – skala ważności S1 (model M2) oraz funkcja addytywna oparta na średniej arytmetycznej ważonej – skala ważności S2. Podobne rezultaty uzyskano dla innych sektorów i dla ogółu badanych¹⁸. Z tego powodu w dalszych zestawieniach (tabela 1 i 2) zamieszczono już tylko wyniki dla pierwszych ośmiu modeli. Z uwagi na bogaty materiał empiryczny, zaprezentowano jedynie wyniki uzyskane dla dwóch zmiennych zewnętrznych, którymi były: *ocena ogólna* i *jakość*.

¹⁷ Cena i jakość zostały przez autorkę wprowadzone celowo. Określenie „marka” miało zarówno dla telewizora, jak i soku owocowego odcień wartościujący (znaczenie potoczne). Cechy te zostały uznane przez konsumentów za istotne przy ocenie obu wyrobów. Cechę „jakość świadczonych usług” w stosunku do produktu bankowego wprowadzono również celowo.

¹⁸ Jedynym wyjątkiem są modele uzyskane dla sektorów II i IV w przypadku usług bankowych, dla których równie dobry okazał się model 14, bazujący na funkcji addytywnej i skali ważności S2.

Rysunek 1. Zestawienie zbiorcze oceny zgodności wyników agregacji ocen cząstkowych z kryteriami zewnętrznymi dla wszystkich produktów łącznie – modele najlepsze dla sektora I

Modele – najlepsze wyniki łączne dla trzech produktów



Źródło: opracowanie własne.

Zmienna zewnętrzna *jakość* wyrażona w skali numerycznej (tab. 1) jest w bardzo dużej liczbie przypadków najwyżej skorelowana z wynikami zagregowanymi według modelu M6, M7 oraz M1. Biorąc pod uwagę zmienną zewnętrzną *ocena ogólna* (tab. 2) najlepsze okazują się te również same modele.

Porównanie rysunku 1 oraz wyników zestawionych w tabelach 1 i 2 pozwala zauważyć, że wysoko skorelowane z rozpatrywanymi kryteriami zewnętrznymi w największej liczbie przypadków były rezultaty uzyskane dla modelu M7. Stąd też wszystkie analizy zaprezentowane w dalszej części niniejszego podrozdziału przeprowadzono w oparciu o ten model.

Przyjmując *ocenę ogólną wyrażoną na skali numerycznej* jako zmienną zewnętrzną otrzymuje się następujące wartości współczynników korelacji Pearsona:

- dla telewizora:
 - 0,8673 – z uwzględnieniem 12 cech (z oceną jakości i poziomu ceny),
 - 0,8729 – z uwzględnieniem 11 cech (z oceną jakości, bez oceny poziomu ceny),
 - 0,8095 – z uwzględnieniem 11 cech (bez oceny jakości, z oceną poziomu ceny),
 - 0,7939 – z uwzględnieniem 10 cech (bez oceny jakości, bez oceny poziomu ceny).
- dla soku owocowego w kartonie:
 - 0,7676 – z uwzględnieniem 12 cech (z oceną jakości i poziomu ceny),

- 0,7804 – z uwzględnieniem 11 cech (z oceną jakości, bez oceny poziomu ceny),
- 0,7401 – z uwzględnieniem 11 cech (bez oceny jakości, z oceną poziomu ceny),
- 0,7559 – z uwzględnieniem 10 cech (bez oceny jakości, bez oceny poziomu ceny).
- dla usługi bankowej:
 - 0,8388 – z uwzględnieniem 12 cech (bez jakości, ponieważ wcześniejsze badania wykazały, że wielu respondentów odnosi to pojęcie do wyrobów, ale nie do usług),
 - 0,8625 – z uwzględnieniem 11 cech (bez dostępności banku),
 - 0,8333 – z uwzględnieniem 11 cech (bez warunków finansowych usługi),
 - 0,8614 – z uwzględnieniem 10 cech (bez dostępności banku oraz bez warunków finansowych usługi).

Tabela 1. Modele agregacji z punktami niemodyfikowanymi – liczba przypadków o silnej korelacji z jakością jako zmienną zewnętrzną (wyniki zbiorcze dla trzech produktów)

Ocena jakości – modele najlepsze					
Model	Sposób agregacji	Banki	Telewizory	Soki	Razem
M1	Średnia arytmetyczna	11	4	0	15
M2	Funkcja addytywna skala 1	3	5	6	14
M3	Funkcja addytywna skala 2	2	6	3	11
M4	Funkcja multiplikacyjna skala 1	1	2	1	4
M5	Funkcja multiplikacyjna skala 2	0	1	0	1
M6	Odległość od „0”	18	2	4	24
M7	Odległość od „1”	11	4	7	22
M8	Odległość od „5”	10	0	0	10

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Modele agregacji z punktami niemodyfikowanymi – liczba przypadków o silnej korelacji z oceną ogólną jako zmienną zewnętrzną (wyniki zbiorcze dla trzech produktów)

Ocena ogólna – modele najlepsze					
Model	Sposób agregacji	Banki	Telewizory	Soki	Razem
M1	Średnia arytmetyczna	14	11	7	32
M2	Funkcja addytywna skala 1	0	0	4	4
M3	Funkcja addytywna skala 2	1	5	3	9
M4	Funkcja multiplikacyjna skala 1	1	4	1	6
M5	Funkcja multiplikacyjna skala 2	2	1	4	7
M6	Odległość od „0”	16	11	12	39
M7	Odległość od „1”	14	16	16	46
M8	Odległość od „5”	6	0	2	8

Źródło: opracowanie własne.

Z zaprezentowanego zestawienia wynika, że najwyższe korelacje dla zmiennej zewnętrznej *ocena ogólna* uzyskuje się, gdy w modelach nie jest uwzględniana cena wyrobu, ale jakość. Należy pamiętać jednak, że oceniano produkty znane¹⁹.

Usługi bankowe mają swoją specyfikę. W tym przypadku do modeli nie powinno się włączać dostępności usług (w sensie liczby placówek i bankomatów danego banku), ale powinno się uwzględniać warunki finansowe usługi, chociaż modele z udziałem tej cechy dają tylko nieznacznie lepsze wyniki.

Podobną analizę przeprowadzono *dla jakości* (wyrażonej numerycznie) jako zmiennej zewnętrznej, uzyskując następujące rezultaty:

- dla telewizora:
 - 0,8024 – z uwzględnieniem 11 cech (z oceną poziomu ceny),
 - 0,7727 – z uwzględnieniem 10 cech (bez oceny poziomu ceny),
- dla soku owocowego w kartonie:
 - 0,5670 – z uwzględnieniem 11 cech (z oceną poziomu ceny),
 - 0,5880 – z uwzględnieniem 10 cech (bez oceny poziomu ceny),
- dla usługi bankowej:
 - 0,7562 – z uwzględnieniem 12 cech (bez jakości, która została wyłączona z modelu już wcześniej),
 - 0,7731 – z uwzględnieniem 11 cech (bez dostępności banku),
 - 0,7633 – z uwzględnieniem 11 cech (bez warunków finansowych usługi),
 - 0,7858 – z uwzględnieniem 10 cech (bez dostępności banku oraz bez warunków finansowych usługi).

Model uwzględniający cenę okazał się lepszy w przypadku telewizora i jakości jako zmiennej zewnętrznej oraz gorszy dla soku owocowego.

Porównując wyniki uzyskane dla *oceny jakości* oraz *oceny ogólnej* jako zmiennych zewnętrznych mierzonych na skali numerycznej można stwierdzić, że dla wszystkich trzech produktów ocena ogólna jest wyżej skorelowana z ocenami zagregowanymi niż jakość. W przypadku usługi bankowej i jakości jako zmiennej kontrolnej, najwyższy współczynnik korelacji Pearsona otrzymano nie uwzględniając ani dostępności banku, ani warunków finansowych usługi.

Pouczające wyniki uzyskano przy potraktowaniu stwierdzeń dotyczących jakości, a wyrażonych w skali werbalnej, jako zmiennych zewnętrznych i skorelowaniu wyników z ocenami globalnymi (zagregowanymi):

- dla stwierdzenia „jakość typu (jakość rozwiązań projektowych) i jakość wykonania mojego telewizora jest dobra” otrzymano współczynnik $r = -0,0271$,
- dla stwierdzenia „jakość soków owocowych w kartonach jest wyższa niż takich samych w innych opakowaniach” uzyskano $r = 0,0240$,

¹⁹ Doświadczenia autorki wskazują, że gdy ocenie podlega produkt nieznaney marki, cena stanowi istotną informację o jakości produktu.

- dla stwierdzenia „jakość usług świadczonych w moim banku nie budzi zastrzeżeń, współczynnik r wynosi 0,4864,
- dla stwierdzenia „z uwagi na wysoką jakość świadczonych usług, ten bank mogę polecić moim znajomym” współczynnik r jest równy 0,5530.

Jeżeli stwierdzenia wyrażone w postaci pełnych zdań są nieprecyzyjne lub inaczej rozumiane przez respondentów niż zakłada to badacz, nie uzyskuje się spójności wyników.

Podsumowanie

Uzyskane rezultaty świadczą o tym, że zaprezentowana charakterystyka wektorowa jest modelem konkurencyjnym w stosunku do modeli stosowanych dotychczas, ale punkty odniesienia wymagają jeszcze dopracowania. Bardzo dobrym modelem jest model 6, pomimo tego, że zastosowano skalę ocen od 1 do 5, a nie od 0 do 5. Okazuje się, że pomimo zastosowania skali od 1 do 5, w przypadku usług bankowych dolną granicą, wskazywaną przez niektórych respondentów dla sektora II – było zero dla ośmiu z dwunastu zmiennych, dla sektora III – zero wystąpiło w przypadku pięciu zmiennych. Biorąc pod uwagę soki owocowe, dolną granicę inną niż jeden zanotowano dla sektora II (dla trzech zmiennych na 12 było to 0, zaś dla kolejnych czterech – 0,5) oraz sektora III (dla siedmiu zmiennych było to 0). Przeglądając dane dotyczące telewizorów zidentyfikowano dwie takie zmienne, także dla sektorów niestabilnych. Nigdy nie zdarzyło się to w sektorze I i IV.

Wobec wyników zaprezentowanych w niniejszym artykule słuszne wydają się następujące spostrzeżenia:

1. Przy modelowaniu jakości marketingowej produktów powinno się rozpatrywać dwa rodzaje błędów. Pierwszy rodzaj jest związany ze stosowanym narzędziem pomiarowym. Źródłem drugiego rodzaju błędów jest sam badany. Wyjaśnienia w przyszłości wymagają przyczyny niestabilności opinii respondentów;
2. O pomiarze jakości można mówić tylko w przypadku konsumentów o opiniach bardzo stabilnych. Wnioskowanie na podstawie wyników uzyskanych dla pozostałej grupy osób powinno być bardzo ostrożne. Ich wypowiedzi można traktować jedynie jako subiektywne opinie o jakości;
3. W przyszłości więcej uwagi należy poświęcić kryteriom zewnętrznym stosowanych w celu ustalenia trafności zarówno diagnostycznej, jak i prognostycznej. Szczególnie niebezpieczne jest stosowanie skal werbalnych. Jeżeli badacz przyjmie niewłaściwe zmienne (kryteria) zewnętrzne, wnioski z badań z pewnością nie będą trafne;

4. Do modeli jakości postrzeganej nie powinno się włączać współczynników ważności cech. W modelowaniu jakości marketingowej ważność cech powinna być uwzględniana dopiero po wyjaśnieniu roli, jaką ważność cech spełnia w wartościowaniu obiektów dokonywanemu przez konsumentów;
5. Spośród zaprezentowanych sposobów agregacji cech najlepszym rozwiązaniem są modele odległościowe (odległość euklidesowa). Punktem początkowym stosowanych skal ocen powinno być zero, a nie jeden. Takie podejście jest nie tylko zgodne z odczuciami respondentów, ale także upraszcza obliczenia (model oznaczony jako M6).

Literatura

- [1] Andersson T. D., *Another Model of Service Quality: a Model of Causes and Effects of Service Quality Tested on a Case within the Restaurant Industry*, [w:] *Quality Management in Service*, eds. P. Kunst, J. Lemmink, Maastricht 1992.
- [2] Aranowska E., *Pomiar ilościowy w psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.
- [3] Böhner G., Wänke M., *Postawy i zmiana postaw*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- [4] Borys T., *Elementy teorii jakości*, WNT, Warszawa 1980.
- [5] Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [6] Brzeziński J., *Aktualność klasycznych tekstów z psychometrii dla metodologicznej i etycznej poprawności praktyki diagnostycznej odwołującej się do wyników testów psychologicznych*, [w:] *Trafność i rzetelność testów psychologicznych. Wybór tekstów*, red. J. Brzeziński, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- [7] Cavana R. Y., Corbett L. M., Lo Y. L. G., *Developing Zones of Tolerance for Managing Passenger Rail Service Quality*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2007, nr 1.
- [8] Cronin J. J. Jr., Taylor S. A., *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*, „Journal of Marketing” 1992, nr 3.
- [9] *Ein Blick in den Arbeitstag der Tester*, Sonderausgabe, Stiftung Waren-test, Berlin 1987.
- [10] Falkowski A., Tyszka T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
- [11] Guion R. M., *Trafność i rzetelność testów psychologicznych*, [w:] *Wybór tekstów*, red. J. Brzeziński, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.

- [12] Hornowska E., *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.
- [13] Iwasiewicz A., *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1999.
- [14] Kolman R., *Ilościowe określanie jakości*, PWE, Warszawa 1974.
- [15] Kolman R., *Sterowanie jakością wytwarzania*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 1977.
- [16] Magnusson D., *Wprowadzenie do teorii testów*, PWN, Warszawa 1981.
- [17] Reber A. S., Reber E. S., *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.
- [18] Sagan A., *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004.
- [19] Sampson S. E., *Axiomatic Justification for a Geometric Quality Aggregation Function*, „Decision Sciences” 1999, nr 2.
- [20] Stobiecka J., *Jakość postrzegana jako składnik kapitału marki – dylematy związane z pomiarem*, [w:] *Badania konkurencji i konkurencyjności przedsiębiorstw i produktów na rynku*, red. S. Mynarski, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007.

Summary

In this paper attention is paid to a special case of multifactor modelling, namely the quality aggregation problem. The marketing quality of a product has been defined and the problems connected with its measurement have been described. The aim of the paper is an attempt to choose the models whose results are in the highest correlation with the selected external variables.

Twenty functions aggregating component quality measurements and seven external criteria have been considered in the case of bank service, four – in the case of TV-sets and three criteria - in the case of fruit juice. The highest correlation of the results has been obtained in the case of models applying standards.

The obtained results show that the importance of the coefficients of the attributes should not be considered in the models of marketing quality. In the modelling of marketing quality the importance of attributes should be taken into consideration only after clearing its significance in assessment of objects carried out by the consumers. In the future, more attention should be paid to the external criteria applied in order to determine both the concurrent and predictive validity. It is shown in the paper that the use of verbal scales as external criteria is particularly hazardous.

Maria Płonka

Ocena atrakcyjności oferty towarzystw ubezpieczeń wzajemnych na tle ofert ubezpieczeniowych spółek akcyjnych

Atrakcyjność każdej oferty rynkowej (w tym ubezpieczeniowej) należy rozpatrywać w ramach pola rynkowego, czyli sumy relacji „rynek–produkt” w zakresie korzyści oferowanych przez określone produkty określonym klientom w istniejącej strukturze konkurentów.

Celem niniejszego artykułu jest analiza wybranych produktów ubezpieczeniowych oferowanych przez ubezpieczeniowe spółki akcyjne oraz towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, pod kątem ich atrakcyjności dla wybranych segmentów rynku.

W decyzjach układu „rynek–produkt” możliwe są dwie sytuacje decyzyjne:

1. Poszukiwanie rynków dla istniejących lub możliwych produktów;
2. Poszukiwanie produktów dla istniejących lub możliwych rynków.

Potrzeby ubezpieczeniowe, związane z poczuciem bezpieczeństwa, mogą:

- występować samoistnie (np. instynkt życia, bezpieczeństwo socjalne),
- być wykreowane w efekcie działań marketingowych (moda, tradycja, promocja),
- być wykreowane w efekcie działań prawnych (np. ubezpieczenia obowiązkowe).

Specyfika produktu ubezpieczeniowego jest omówiona w literaturze przedmiotu¹, natomiast postrzeganie atrakcyjności oferty zależy od priorytetów ryn-

¹ Por. m.in.: *Podstawy ubezpieczeń*, t. 1, red. J. Monkiewicz, Poltext, Warszawa 2000, s. 200–206; *Rynek usług ubezpieczeniowych*, red. J. Perenc, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2004, s. 284–290; M. Płonka, *Specyfika produktu ubezpieczeniowego a marketing firm ubezpieczeniowych*, [w:] *Zarządzanie procesami rynkowymi*, red. D. Fatuła, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2005, s. 197–206 i inne pozycje.

ków docelowych i strategii zakładu ubezpieczeń. Możliwości kształtowania polityki produktu przez zakłady ubezpieczeń są ograniczone przez koncesjonowanie, wyrażające się w konieczności uzyskania od organu nadzoru pozwolenia na działalność w zakresie danego działu, grupy i rodzaju ubezpieczenia, uzależnionego od zapewnienia minimalnego poziomu funduszy gwarancyjnych, określonych formalno-prawnie dla poszczególnych rodzajów ubezpieczeń². Przepis Kodeksu Cywilnego³ (art. 805) precyzuje, że „przez umowę ubezpieczenia zakład ubezpieczeń zobowiązuje się spełnić określone świadczenie w razie zajścia przewidzianego w umowie wypadku a ubezpieczający zobowiązuje się zapłacić składkę”⁴. Definicja ta oddaje **istotę (rdzeń) produktu** ubezpieczenia, który ma charakter niematerialny, niewizualny i prawnie nazwany. Racjonalność działań ubezpieczycieli występuje wtedy, gdy transfer na nie ryzyka, jest bardziej korzystny dla potencjalnych ubezpieczających niż samoubezpieczenie.

Poziom **produktu podstawowego** jest sformalizowany w postaci ogólnych warunków ubezpieczenia (owu), formułowanych przez ubezpieczycieli i umożliwiających masowe zawieranie ubezpieczeń danego rodzaju. Identyfikacja produktów ubezpieczeniowych ma miejsce już na poziomie OWU, które mogą wykazywać zróżnicowanie oferty tego samego rodzaju ubezpieczenia przez poszczególnych ubezpieczycieli. Wyjątkiem są powszechne ubezpieczenia obowiązkowe⁵, uregulowane odrębnymi przepisami⁶, pełniącymi rolę OWU, które nie są wzorcem umowy lecz imperatywem dla stron umowy ubezpieczenia.

Poziom **produktu oczekiwanego** zmienia się wraz z rozwojem społeczno-gospodarczym i poziomem świadomości ubezpieczeniowej. W szczególności ewoluują standardy obsługi klienta w kierunku indywidualizacji i elastyczności oferty, marketingu relacyjnego, tworzenia programów lojalnościowych i wykorzystania internetu w sprzedaży ubezpieczeń.

² Ustawowy podział ubezpieczeń na działy, grupy i rodzaje zawarty jest w Ustawie o działalności ubezpieczeniowej z 22 maja 2003 r. (Dz.U. z 2003 r., Nr 124, poz. 1151 z późn. zm.), natomiast minimalną wysokość kapitału gwarancyjnego reguluje Rozporządzenie Ministra Finansów z 28 listopada 2003 r. w sprawie sposobu wyliczenia wysokości marginesu wypłacalności oraz minimalnej wysokości kapitału gwarancyjnego dla działów i grup ubezpieczeń (Dz.U. z 2003 r., Nr 211, poz. 2059 i 2060).

³ Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz.U. z 1964 r., Nr 16, poz. 93 z późn. zm.).

⁴ *Ibidem*, art. 805.

⁵ Należą do nich ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej (OC) posiadaczy pojazdów mechanicznych za szkody powstałe w związku z ruchem tych pojazdów, ubezpieczenie OC rolników z tytułu posiadania gospodarstwa rolnego i ubezpieczenie budynków wchodzących w skład gospodarstwa rolnego.

⁶ Ustawa z 22 maja 2003 r. o ubezpieczeniach obowiązkowych, Ubezpieczeniowym Funduszu Gwarancyjnym i Polskim Biurze Ubezpieczycieli Komunikacyjnych (Dz.U. z 2003 r., Nr 124, poz. 1152).

Istotny z marketingowego punktu widzenia jest poziom **produktu ulepszanego (rozszerzonego)**, ponieważ zawiera elementy wyróżniające daną ofertę na tle pozostałych. Powszechnym narzędziem wyróżnienia oferty zakładów ubezpieczeń jest taryfa składek, uwzględniająca zniżki składek (bonusy) i wyżki (malusy) w zależności od spełnienia przez nabywcę ubezpieczenia określonych kryteriów. Taryfę składek dla każdego rodzaju ubezpieczenia (również dla ubezpieczeń obowiązkowych) ustala ubezpieczyciel i jest ona najważniejszym narzędziem wyróżnienia produktu i realizacji strategii konkurowania.

Poziom **produktu potencjalnego** jest ideałem, który najpełniej harmonizuje korzyści nabywców usług ubezpieczeniowych i ubezpieczycieli; jest produktem, do którego zmierza się w bliższej lub dalszej perspektywie czasowej.

Oprócz bezpośrednich elementów produktu ubezpieczeniowego, jego komponentami pośrednimi są: marketing relacyjny (obsługa, doradztwo, rekomendacje, kontakt z klientami), wizerunek przedsiębiorstwa oraz oddziaływanie tzw. *corporate identity*. Model wartości dodanej przez marketing do produktu, przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Marketingowa struktura produktu ubezpieczeniowego

Poziom	Produkt ubezpieczeniowy
Rdzeń (istota)	Gwarancja realności
Produkt podstawowy (postrzeganie korzyści)	Ogólne warunki ubezpieczenia w danym dziale, grupie i rodzaju ryzyka (ogólne warunki ubezpieczenia – tzw. OWU dla każdego rodzaju ryzyka)
Produkt oczekiwany	Wynika z możliwości zaspokojenia oczekiwań w danym czasie przez ubezpieczycieli
Produkt poszerzony (korzyści dodatkowe, wyróżnione)	System „bonus-malus” w taryfie składek, programy lojalnościowe (np. system CRM), dostępność, szerokość i głębokość oferty, oryginalne rozwiązania w zakresie promocji, dystrybucji, indywidualizacji obsługi, itp.
Produkt potencjalny (przyszłe potrzeby)	Modyfikacje produktu, wynikające z uwzględnienia w perspektywie potrzeb i preferencji klientów, marketing wewnętrzny

Źródło: opracowanie własne na podstawie modelu zawartego w: P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1994, s. 400–401.

W Polsce działalność ubezpieczeniowa może być realizowana w dwóch formach organizacyjno-prawnych: spółki akcyjnej (SA) i towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych (TUV). Obecnie (2008 r.) w Polsce istnieje 9 TUV: 2 w dziale I i 7 w dziale II. Na koniec 2006 roku ilościowo TUV stanowiły 13,43%⁷. Udział

⁷ „Biuletyn Kwartalny. Rynek Ubezpieczeń” 2006, nr 4, www.knf.gov.pl.

TUW w składce przypisanej brutto w 2006 roku wynosił 1,06% całego rynku ubezpieczeniowego; dominują zatem ubezpieczeniowe spółki akcyjne⁸. Powstaje zatem pytanie, czy i w jakim zakresie oferta TUW jest konkurencyjna wobec oferty ubezpieczeniowych spółek akcyjnych.

Przedmiotem empirycznych badań jest ocena atrakcyjności wybranych produktów ubezpieczeniowych oferowanych przez TUW i SA.

Ponieważ TUW reprezentują relatywnie niższy potencjał ekonomiczno-sprzedażowy niż spółki akcyjne, zatem strategie konkurowania nie mogą być oparte na korzyściach skali i głównej pozycji kosztowej, lecz na różnicowaniu i koncentracji w wybranych niszach rynkowych⁹. Jeśli przyjmiemy, że typowymi dla rynku ubezpieczeniowego w Polsce są ubezpieczyciele działający w formie SA i produkty przez nie oferowane, można TUW oraz ich produkty określić jako specyficzne dla polskiego rynku ubezpieczeniowego.

Obszarami różnicowania produktu ubezpieczeniowego ze strony TUW na tle ubezpieczeniowych spółek akcyjnych będą w niniejszej analizie:

- 1) specyfika i zasady *corporate identity*,
- 2) specyficzny rynek docelowy,
- 3) pozycjonowanie produktu ubezpieczeniowego,
- 4) specyficzny proces sprzedaży produktu ubezpieczeniowego.

Specyfika TUW jako przesłanka atrakcyjności produktu ubezpieczeniowego

Specyfikę TUW jako podmiotów gospodarczych na rynku ubezpieczeń wyraża ustawa¹⁰, zasada „not for profit”, oznaczająca, że zysk nie jest celem działalności, lecz środkiem realizacji potrzeb członków towarzystwa. Organizacja wewnętrzna TUW oparta jest na swoistej demokracji, w której prawo głosu nie zależy od ilości wniesionego kapitału, jak to ma miejsce w SA, ubezpieczony jest na ogół jednocześnie członkiem i współwłaścicielem TUW (z nielicznymi wyjątkami), co w założeniu powinno eliminować koszty akwizycji i sprzedaży produktów ubezpieczeniowych a także zmniejszyć szkodowość składki. Praktyczna

⁸ Obliczenia własne na podstawie: „Biuletyn Kwartalny. Rynek Ubezpieczeń” 2006, nr 4, www.knf.gov.pl.

⁹ Por. M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 50–62.

¹⁰ Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z 22 maja 2003 r. (Dz.U. z 2003 r., nr 124, poz. 1151 z późn. zm.), zwana dalej UDU, art. 38 definiuje TUW jako zakład ubezpieczeń, „który ubezpiecza swoich członków na zasadzie wzajemności” podlega wpisowi do Krajowego Rejestru Sądowego i z chwilą takiego wpisu uzyskuje osobowość prawną.

realizacja zasady wzajemności i solidaryzmu ubezpieczonych wyraża się w systemie dopłat lub zwrotów wynikających z rachunku technicznego ubezpieczeń. Niższa szkodowość składki, pozwala na obniżenie ceny usług ubezpieczeniowych dla członków T UW, a ubezpieczenie na zasadzie członkostwa kształtuje długotrwałe relacje z T UW z jego członkami, typu CRM.

Z danych statystycznych wynika, że T UW mają faktycznie niższą od przeciętnych szkodowość. Udział wszystkich T UW w odszkodowaniach wypłaconych brutto w stosunku do całego rynku ubezpieczeniowego (dział I i II) w 2006 roku wynosił 0,72%, podczas gdy udział T UW w składce przypisanej brutto w analogicznym roku wynosił 1,06% całego rynku ubezpieczeniowego¹¹. Szkodowość poszczególnych T UW jest jednak zróżnicowana.

Specyfika rynków docelowych T UW

Powołanie T UW ma sens w warunkach pełniejszego niż na komercyjnym rynku, zaspokojenia potrzeb specyficznej grupy, związanych z ochroną ubezpieczeniową – zarówno ze strony zakresu usługi, jak i jej jakości oraz ceny, w efekcie możliwości współdecydowania i kształtowania produktu ubezpieczeniowego przez ubezpieczonych-członków towarzystwa.

T UW powstają najczęściej w kręgach społecznych, posiadających określony wspólny interes gospodarczy w sytuacji, gdy komercyjne towarzystwa ubezpieczeniowe nie oferują korzystnych relacji cenowo-jakościowych dla specyficznego ryzyka. Podstawą wyodrębnienia rynków docelowych T UW jest specyfika branży lub zawodów; przykładem na polskim rynku mogą być T UW zrzeszające notariuszy (T UW Rejent Life), deweloperów (T UW Bezpieczny Dom) lub nastawione na obsługę korporacji (np. T UW Cuprum, T UW Pocztove).

Ustawodawca stworzył możliwość tworzenia tzw. „małych T UW”, które mogą mieć obniżone wymogi kapitałowe, o ile spełniają łącznie trzy warunki ustawowe¹².

Poza wymienionymi, w Polsce funkcjonują uniwersalne „duże” T UW o zasięgu ogólnopolskim, oferujące typowe produkty ubezpieczeniowe dla różnych grup

¹¹ Obliczenia własne na podstawie: „Biuletyn Kwartalny. Rynek Ubezpieczeń” 2006, nr 4, www.knf.gov.pl.

¹² Art. 43 UDU precyzuje trzy warunki uznania T UW za małe:

- ubezpieczają jedynie swych członków,
- posiadają, jako członków zdefiniowany krąg podmiotów, wykonujących określony zawód lub grupę zawodów lub wykonujących określony rodzaj działalności gospodarczej lub działających na określonym terenie,
- posiadają roczny przypis składki nieprzekraczający równowartości 5 mln euro.

odbiorców (np. TUV „TUV” Concordia Polska). Działanie w podobnym polu rynkowym jak ubezpieczeniowe spółki akcyjne pozbawia je przewagi konkurencyjnej wynikającej z koncentracji w niszy rynkowej. Jednakże w ramach dużego towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych ustawa dopuszcza możliwość tworzenia w TUV związków wzajemności członkowskiej (ZWC)¹³, odrębnych jednostek rozliczeniowych TUV, obejmujących jednorodną grupę ubezpieczonych, działające w ramach TUV macierzystego. ZWC nie posiadają osobowości prawnej, nie są zobowiązane do tworzenia kapitału zakładowego, są zwolnione z uciążliwej procedury związanej z uzyskaniem pozwolenia na działalność ubezpieczeniową, nie muszą posiadać funduszy gwarancyjnych, a mają względną autonomię finansową. TUV „TUV” posiada 14 ZWC, TUV Concordia Polska 4 ZWC, TUV Pocztove oraz TUV Cuprum po 2 ZWC. Zasadniczą korzyścią utworzenia ZWC przy TUV jest precyzyjne dopasowanie oferty do specyficznych wymogów grupy i partycypacja tejże grupy w decyzjach dotyczących podziału nadwyżki finansowej.

Pozycjonowanie produktu ubezpieczeniowego w TUV na tle ubezpieczeniowych SA

Zakłady ubezpieczeń mogą stworzyć ofertę ubezpieczeniową tylko w zakresie grup ubezpieczeń, na które uzyskały zezwolenie organu nadzoru i spełniają wymogi kapitałowe.

TUV działające w dziale II (ogółem 18 grup ubezpieczeń) cechuje relatywna koncentracja działalności (na tle ubezpieczeniowych spółek akcyjnych). Najszerszą działalność prezentują: TUV Pocztove (17 grup), Concordia Polska TUV (12 grup) oraz TUV „TUV” i TUV „TUZ” (po 11 grup). Najwęższy zakres działalności prezentuje TUV Bezpieczny Dom (1 grupa). Pozostałe TUV w dziale II posiadają zezwolenie na działalność w 7–8 grupach.

W ramach grup ubezpieczeń, na które zakłady ubezpieczeń posiadają zezwolenie, konkretna oferta ubezpieczeniowa jest tworzona przez zakłady ubezpieczeń (oprócz ubezpieczeń obowiązkowych) i wystandaryzowana w postaci ogólnych warunków ubezpieczenia (OWU). Istotnym narzędziem wyróżnienia produktu jest taryfa składek, w której dla każdego ubezpieczenia jest sprecyzowana składka podstawowa oraz system zniżek (bonusów) i zwyżek (malusów) składek. O atrakcyjności ubezpieczenia decyduje dobór oferty do cech i właściwości nabywców ubezpieczeń, co ilustruje poniższy przypadek badawczy.

¹³ Art. 42 UDU.

Przypadek 1. Ubezpieczenie OC kierowców samochodów (obowiązkowe).

W zakresie obowiązkowego ubezpieczenia OC samochodu produkt jest określony ustawą, lecz cena ochrony ubezpieczeniowej zależy od spełnienia przez ubezpieczonego kryteriów, które poszczególne zakłady ubezpieczeń określają samodzielnie w taryfie składek.

Podstawę analizy porównawczej stanowią taryfy składek trzech ubezpieczycieli: TUV i 2 spółek akcyjnych (SA).

Tabela 2. Porównanie taryfy składek bazowych OC badanych ubezpieczycieli dla samochodów osobowych o różnych pojemnościach silnika (wybrane pozycje)

Przykładowa pojemność	SA 1	SA 2	TUV rolnicy*	TUV nowi członkowie	TUV po 1 roku	TUV po 2 latach
900 m ³	515	565	480	530	485	450
1600 m ³	960	1033	900	925	880	835
2000 m ³	1216	1498	1080	1070	990	875

* Rolnicy – osoby posiadające w TUV „TUV” obowiązkowe ubezpieczenie budynków wchodzących w skład gospodarstwa rolnego od ognia i innych zdarzeń losowych.

Źródło: wyciągi z taryf składek dla ubezpieczenia OC komunikacyjnego w badanych zakładach ubezpieczeń.

Tabela 3. Kryteria zwwyżek i zniżek składki bazowej ubezpieczenia OC w TUV

Kryterium stosowania zniżki/zwyżki	% zniżki	% zwwyżki
Bezszkodowa jazda: po 1 roku 10%, maksymalnie 60% po 6 latach	10–60	
Zawodowe prawo jazdy kategorii C i D	10	
Prawo jazdy minimum 10 lat	10	
Ubezpieczenie AC w TUV	5	
Jednorazowa opłata składki	10	
Obowiązkowe ubezpieczenie budynków rolnych w TUV	15	
Inne ubezpieczenie w TUV	15–20	
Mieszkaniec miejscowości o liczbie do 10 tys. mieszkańców	10	
Członek należący do ZWC (związku wzajemności członkowskiej)	10	
Staż członkowski w TUV	2–10	
Właścicielem i użytkownikiem jest kobieta	5	
Indywidualna ocena ryzyka (w gestii dyrektora centrali)	20–40	
Posiadanie prawa jazdy krócej niż 24 miesiące		20
Wiek pojazdu powyżej 10 lat		30
Rolnicy do 25 roku życia (posiadający w TUV ubezpieczone gospodarstwo)		30
Pozostali mężczyźni do 25 roku życia		60
Rozłożenie płatności składki na 4 raty		15
Brak zaświadczenia o uprawnieniach do zniżki (członkostwa?)		100
Liczba szkód w oraz uszkodowości w okresach poprzedzających		20–200

Wysokość składki nie może być niższa niż 40% składki podstawowej.

Źródło: wyciąg z taryfy składek dla ubezpieczenia OC komunikacyjnego w TUV „TUV”.

Tabela 4. Kryteria zwyżek i zniżek składki bazowej ubezpieczenia OC w SA 1

Kryterium stosowania zniżki/zwyżki	% zniżki	% zwyżki
Zawarcie ubezpieczenia AC na dany pojazd w HDI	10	
Bezszkodowość (co roku 10%, maksymalnie 60% po 6 latach)	10–60	
Bezszkodowa kontynuacja	5	
Z tytułu zawarcia innych ubezpieczeń niż AC, OC, NNW	5	
Liczba miejsc w samochodzie łącznie z kierowcą, do 3	10	
Jednorazowe opłacenie składki	10	
Liczba miejsc w samochodzie łącznie z kierowcą, od 8–9		50
Osoby, które ukończyły 25 lat		30
Okres posiadania prawa jazdy jest krótszy niż 1 rok		30
Właścicielami są 2 lub więcej osób, z których jedna nie ukończyła 25 lat		30
Opłacenie składki w ratach		10
Za szkodowość, w zależności od liczby szkód oraz szkodowości w okresach poprzedzających		10-200

Minimalna podlegająca opłacie składka za objęcie ochroną ubezpieczeniową wynosi 50 zł.

Źródło: wyciąg z taryfy składek dla ubezpieczenia OC komunikacyjnego w HDI Samopomoc SA.

Tabela 5. Kryteria zwyżek i zniżek składki bazowej ubezpieczenia OC w SA 2

Kryterium stosowania zniżki/zwyżki	% zniżki	% zwyżki
Kontynuacja ubezpieczenia	15	
Bezszkodowość jazdy rozłożona w czasie, od 1 roku do 8 lat	10–60	
Dla samochodów marek: Fiat, Skoda, Daewoo, FSO	10	
Z tytułu innych ubezpieczeń niż AC, OC, NK AT	5	
Dla zamieszkałych w miejscowości do 20 tys. mieszkańców	10	
Dla samochodów marek: Audi, BMW, Mercedes, Mitsubishi		15
Dla samochodów starszych niż 15 lat		10
Dla kierowcy do 24 lat		80
Dla kierowcy od 25 do 28 lat		30
Ubezpieczenie płatne w ratach		5
Za szkodowość, w zależności od liczby szkód oraz szkodowości w okresach poprzedzających		10–100

Wysokość składki nie może być niższa niż 40% składki bazowej.

Źródło: wyciąg z taryfy składek dla ubezpieczenia OC komunikacyjnego w Filar SA.

Analiza porównawcza badanych ofert ubezpieczeń prowadzi do wniosku, że nie ma oferty jednoznacznie korzystnej dla konkretnej osoby. Dla kierowcy w wieku poniżej 25 lat atrakcyjna może się okazać oferta SA 1 (niższa zwyżka za wiek kierowcy i nie jest ważne, jak długo posiada się prawo jazdy).

Osoby które mają np. powyżej 28 lat, posiadają samochód marki Skoda, Fiat Daewoo, FSO i mieszkają w miejscowości do 20 tys. mieszkańców, powinny wybrać SA 2. Natomiast rolnik, który ma powyżej 25 lat, jest członkiem T UW ponad 2 lata, ma wykupione w tymże T UW obowiązkowe ubezpieczenie budynków rolnych od ognia i innych zdarzeń losowych, mieszka w małej miejscowości, powinien wybrać ofertę T UW. Oferta T UW jest również atrakcyjna dla młodych kobiet-kierowców.

Powyższy przykład ilustruje problem, że postrzeganie korzyści związanych z danym produktem ubezpieczeniowym zależy od „właściwości” nabywców. T UW oferuje specjalne przywileje dla członków (udział członkowski wynosi 5 zł) i członków ZWC (rolnicy, mieszkańcy małych miejscowości, lojalni członkowie T UW, kobiety). Dla nabywców niespełniających powyższych kryteriów, oferta T UW może się okazać niekorzystna.

Specyfika procesu sprzedaży produktu ubezpieczeniowego T UW i SA

Zakładaną przewagą konkurencyjną T UW na tle ubezpieczeniowych spółek akcyjnych jest eliminacja kosztów akwizycji i administracji, skutkująca obniżeniem składki ubezpieczeniowej dla członków T UW. Postulat ten nie znajduje potwierdzenia w praktyce. Analiza porównawcza kosztów sprzedaży (akwizycji i administracji) wykazała, iż średni udział kosztów akwizycji w T UW w stosunku do przypisanej składki wynosił 22% (w spółkach akcyjnych wynosił on analogicznie 29,3%), natomiast udział kosztów administracji w przypisie składki wynosił dla T UW 34,1% a dla spółek akcyjnych – 27,7%¹⁴. Uśrednione dane nie odzwierciedlają specyfiki procesu sprzedażowego w poszczególnych T UW. Jedynie T UW Rejent Life, jako jedyny ubezpieczyciel w Polsce, nie posiadał żadnych kosztów akwizycji i miał najniższe koszty administracyjne w sektorze, co najwerniej odzwierciedla ekonomiczny sens wzajemności i zalety towarzystwa zamkniętego. Duże, otwarte T UW miały koszty akwizycji i administracji często wyższe od ubezpieczeniowych SA. Wynika to z faktu, iż T UW, działające w rozproszonym środowisku, często odczuwają dyzekonomię skali. Akwizycję ubezpieczeń w T UW prowadzi się poprzez struktury wewnętrzne towarzystwa (np. ZWC) lub lokalnych działaczy społecznych, liderów grupy. Specyficzną cechą procesu sprzedaży ubezpieczeń w T UW (rok 2008) jest słaba widoczność oferty

¹⁴ Obliczenia własne na podstawie sprawozdania finansowego zakładów ubezpieczeń. Szerzej na temat w: M. Płonka, *Ekonomiczno-finansowe aspekty działalności wybranych T UW w Polsce a perspektywy ich rozwoju*, [w:] *Ubezpieczenia*, red. T. Szumlicz, SGH, Warszawa 2005, s. 149–155.

w internecie. Wprawdzie każdy TUV posiada stronę internetową, na której zamieszcza m.in. swą ofertę, jednak jest ona niewidoczna na portalach i wortalach finansowych, gdzie porównywane są jedynie oferty ubezpieczeniowych SA. Komunikacja TUV z klientami poprzez internet jest słaba (system „call center” czy kontakt e-mailowy). Można odnieść wrażenie, że TUV nie są zainteresowane pozyskiwaniem klientów kanałem e-insurance, co ilustruje przypadek 2.

Przypadek 2. Porównanie procesu obsługi klienta wybranego TUV i SA.

Analiza prowadzona jest metodą „tajemniczego klienta” z punktu widzenia mieszkańca małej miejscowości, w której nie ma oddziałów ubezpieczycieli. Informacje zamieszczone na stronie internetowej TUV dotyczą jego historii, misji, oferty produktowej oraz informacji o warunkach członkostwa. Brak jest natomiast informacji dla potencjalnego klienta, dotyczącej korzyści z członkostwa w TUV. Z konkretnymi ofertami ubezpieczeniowej TUV można się zapoznać jedynie przez zamknięty system intranet. Placówki i agencje TUV są słabo wyeksponowane, oferta dla postronnych jest wręcz niedostępna. Na zapytanie ofertowe (kontakt e-mailowy) nie otrzymano odpowiedzi. W kontakcie telefonicznym konsultant odesłał klienta do osobistych odwiedzin w oddziale, co dla osób starszych, z małych, odległych miejscowości jest okolicznością zniechęcającą.

Oferta SA zawierała oprócz informacji o firmie, wszystkie informacje na temat oferty, kalkulator, pozwalający wstępnie samodzielnie obliczyć składkę, zakupić polisę przez internet, a telefoniczna rozmowa z konsultantem wyjaśniła wszystkie wątpliwości.

Podsumowanie – wnioski

Główną przesłanką powstawania TUV jest „nisza rynkowa” – specyficzny produkt lub specyficzne środowisko, gdzie typowa oferta masowa nie trafia w szczególne potrzeby, lub jest mniej atrakcyjna. W praktyce wykształciły się następujące rodzaje TUV:

- skoncentrowane rynkowo i branżowo (np. TUV Bezpieczny Dom),
- skoncentrowane produktowo, lecz nie rynkowo (np. TUV Skok),
- skupione wokół korporacji (np. TUV Rejent Life, TUV Cuprum, TUV Pocztove),
- szeroko identyfikujące pole działania w układzie rynek – produkt (pozostałe TUV).

Zakładanymi przewagami konkurencyjnymi dla TUV są jasno sprecyzowane grupy docelowe (ubezpieczający) i dostarczanie alternatywnych usług społecznych, precyzyjne dopasowanie oferty TUV do specyficznych potrzeb grupy ryzyka.

Głównymi korzyściami tej formy działania są: znajomość środowiska, dobra więź i komunikacja społeczna wśród członków T UW oraz wzajemne zaufanie, niezbędne w procesie kontroli społecznej (w różnych, często nieformalnych jej przejawach).

Literatura

- [1] Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1994.
- [2] Płonka M., *Ekonomiczno-finansowe aspekty działalności wybranych T UW w Polsce a perspektywy ich rozwoju*, [w:] *Ubezpieczenia*, red. T. Szumlicz, SGH, Warszawa 2005.
- [3] Płonka M., *Specyfika produktu ubezpieczeniowego a marketing firm ubezpieczeniowych*, [w:] *Zarządzanie procesami rynkowymi*, red. D. Fatuła, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2005.
- [4] *Podstawy ubezpieczeń*, t. 1, red. J. Monkiewicz, Poltext, Warszawa 2000.
- [5] Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
- [6] *Rynek usług ubezpieczeniowych*, red. J. Perenc, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.
- [7] Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z 22 maja 2003 r. (Dz.U. z 2003 r., Nr 124, poz. 1151 z późn. zm.).
- [8] Ustawa z 22 maja 2003 r. o ubezpieczeniach obowiązkowych, Ubezpieczeniowym Funduszu Gwarancyjnym i Polskim Biurze Ubezpieczycieli Komunikacyjnych (Dz.U. z 2003 r., Nr 124, poz. 1152 z późn. zm.).
- [9] Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz.U. z 1964 r., Nr 16, poz. 93 z późn. zm.).
- [10] Rozporządzenie Ministra Finansów z 28 listopada 2003 r. w sprawie sposobu wyliczenia wysokości marginesu wypłacalności oraz minimalnej wysokości kapitału gwarancyjnego dla działów i grup ubezpieczeń (Dz.U. z 2003 r., Nr 211, poz. 2059 i 2060).
- [11] „Biuletyn Kwartalny. Rynek Ubezpieczeń” 2006, nr 4.
- [12] www.knf.gov.pl
- [13] OWU i taryfy składek wybranych firm ubezpieczeniowych.
- [14] Sprawozdania finansowe zakładów ubezpieczeń.
- [15] Strony www wybranych zakładów ubezpieczeń.

Summary

The aim of the article is to analyse chosen insurance products offered by joined-stock companies and mutual insurance companies, as far as their appeal for the chosen market segments is concerned.

In the introduction, the notion of insurance product was defined, and its marketing structure was specified.

In the empirical part, the author examined chosen spheres of insurance product differentiation as far as the mutual insurance companies are concerned, in comparison with joined-stock companies. These spheres include: specificity of organization and management, specificity of target markets, positioning of insurance products, specificity of the selling process of an insurance product.

Renata Oczkowska

Sposoby kształtowania cen na rynkach zagranicznych

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa podejmujące działania na rynkach zagranicznych stają przed problemem dotyczącym kształtowania instrumentów marketingu mix, w szczególności cen. Ogólnie rzecz biorąc przedsiębiorstwa międzynarodowe mają do wyboru wariant polityki cenowej mieszczący się między ujednoliconą polityką cen a dostosowywaniem cen do wymogów poszczególnych rynków zagranicznych.

Decyzje marketingowe dotyczące ceny polegają na określeniu wysokości ceny na produkt danego przedsiębiorstwa w konkretnych warunkach rynkowych. Cena konkretnego produktu powinna mieścić się w granicach dopuszczalnego przedziału cenowego, tj. między poziomem minimalnym wyznaczonym przez jednostkowe koszty zmienne w krótkim czasie i całkowite w długim okresie, a poziomem maksymalnym określonym przez postrzeganą przez nabywców wartość produktu¹. Z marketingowego punktu widzenia znajomość kosztów jest niezbędna do ustalenia dolnej granicy ceny, natomiast górną granicę wyznacza najwyższa cena możliwa do zaakceptowania przez nabywców produktu na danym rynku zagranicznym.

Artykuł ma na celu przedstawienie uwarunkowań i sposobów ustalania cen na rynkach zagranicznych².

¹ G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa 1997, s. 20.

² W niniejszym opracowaniu pojęcia rynek zagraniczny i rynek międzynarodowy używane są zamiennie. Można je jednak wiązać z zakresem zaangażowania przedsiębiorstwa poza rynkiem kraju macierzystego. W tym ujęciu określenie rynek zagraniczny dotyczy przedsiębiorstw reprezentujących orientację etnocentryczną, natomiast na rynkach międzynarodowych funkcjonują przedsiębiorstwa o orientacji policentrycznej. Szerzej na ten temat: R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007, s. 29–31.

Uwarunkowania kształtowania cen na rynkach zagranicznych

Kształtowanie cen na rynkach zagranicznych jest zagadnieniem trudnym i złożonym. Przedsiębiorstwa ustalając ceny powinny uwzględniać dwie grupy czynników: wewnętrzne i zewnętrzne.

Wśród czynników wewnętrznych, zależnych od przedsiębiorstwa wymienić należy: cele strategiczne firmy, zakres umiędzynarodowienia działalności firmy, formę i horyzont działania na rynku międzynarodowym, stopień centralizacji zarządzania marketingiem, posiadane zasoby. Istotną rolę pełni również rodzaj produktu, jego cechy, fazy cyklu życia na poszczególnych rynkach zagranicznych, a także jego pozycjonowanie. Natomiast do czynników zewnętrznych zalicza się: ogólną sytuację ekonomiczną kraju, regulacje prawno-administracyjne, wielkość i elastyczność popytu oraz sytuację konkurencyjną (rys. 1).

Sposoby kształtowania cen na rynkach zagranicznych

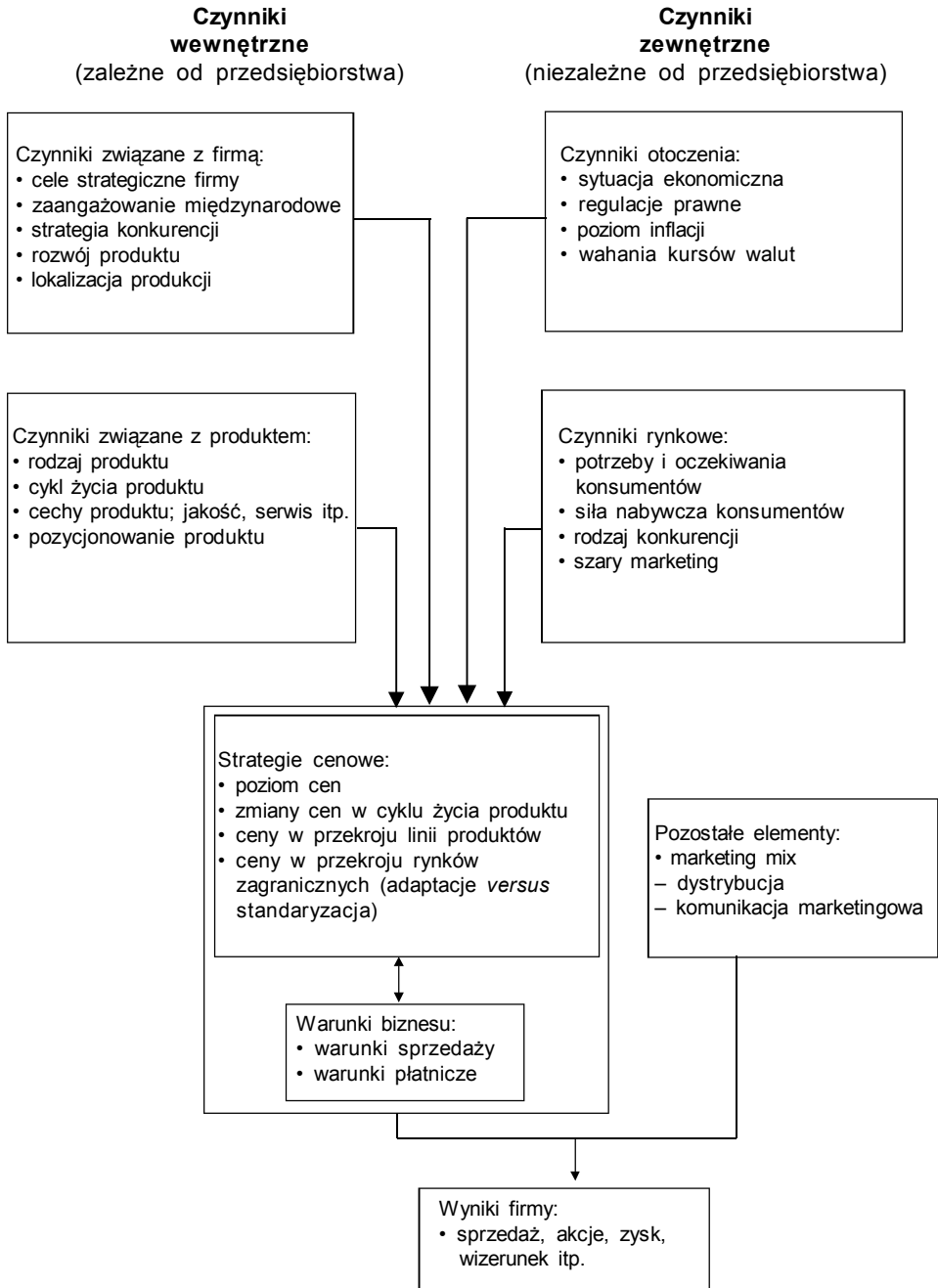
Przedsiębiorstwo prowadzące działalność na rynkach międzynarodowych może wykorzystywać kilka różnych sposobów pozwalających ustalić konkretną cenę. Należą do nich:

- metoda kosztowa,
- metoda popytowa oraz
- metoda ustalania ceny na podstawie cen produktów konkurencyjnych.

Metodą wykorzystywaną do ustalania cen na rynkach zagranicznych jest metoda kosztowa. Koszty stanowią pierwotną podstawę ustalania wysokości cen. Producent kalkulując cenę dąży do pokrycia poniesionych kosztów oraz uzyskania zysku. W przypadku eksportu zakłada również, że koszty produkcji i sprzedaży powinny być pokryte przez cenę. W działaniach eksportowych przyjmuje się, że koszty stałe to przede wszystkim koszty wyprodukowania towarów. Koszty zmienne z kolei obejmują takie pozycje jak: koszty transportu, ubezpieczenia, spedycji, ceł, składowania, uzyskania dokumentów towarowych, załadowania, wyładowania itp. O wysokości tych kosztów oraz o tym, który z nich ma być poniesiony przez eksportera decydują tzw. Formuły międzynarodowych warunków handlu – *International Commercial Terms* (Incoterms 2000). Formuły handlowe są zalecane przez postanowienia Międzynarodowej Izby Handlowej w Paryżu i określają zakres obowiązków, praw oraz ryzyko związane z dostawą, jakie ponosi sprzedawca³.

³ H. Meffert, J. Bolz, *Internationales Marketing Management*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 1982, s. 244–246; W. Grzegorzczak, *Marketing na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005, s. 108–111.

Rysunek 1. Czynniki wpływające na ustalanie cen na rynkach zagranicznych



Źródło: S. Hollensen, *Global Marketing. A Market-Responsive Approach*, Pearson Education Ltd., Harlow 2000, s. 448.

Formuły handlowe dzieli się na cztery grupy w zależności od zakresu obowiązków sprzedawcy i kupującego:

- I. grupa E (EXW),
- II. grupa F (FAS, FOB, FCA),
- III. grupa C (CFR, CIF, CPT, CIP),
- IV. grupa D (DAF, DES, DEQ, DDU, DDP; zob. rys. 1).

Formuły regulują następujące kwestie: dostawy towaru zgodnie z umową i odpowiednim dowodem zgodności, uzyskanie zezwolenia na eksport i import oraz załatwienie innych formalności związanych z eksportem i importem, przewóz i ubezpieczenie towaru, dostawy towaru, przejście ryzyka, podział kosztów, zapłata za towar, zawiadomienie o postawieniu towaru do dyspozycji oraz inne zobowiązania, jak np. dokumenty towarowe, kontrola przedwysyłkowa towaru, pakowanie, znakowanie.

Formuły handlowe charakteryzuje łańcuchowość, tzn. począwszy od pierwszej (grupy E) każda kolejna formuła zwiększa zakres obowiązków sprzedawcy. Wybór właściwej formuły jest bardzo istotny, ponieważ wiąże się z kosztami eksportu, które wpływają na wysokość ceny na rynkach zagranicznych.

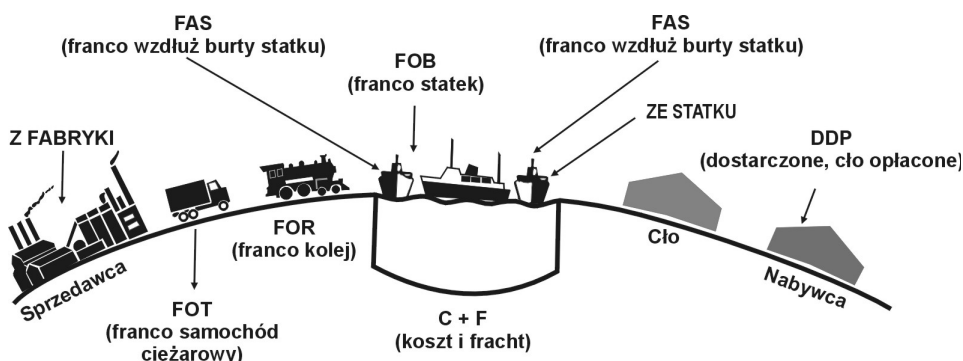
Grupa E obejmuje formułę EXW – Ex Works, zgodnie z którą sprzedający jest zobowiązany jedynie postawić towar do dyspozycji kupującego na swoim terenie. Cena towaru obejmuje koszty wytworzenia oraz zysk sprzedawcy.

Druga grupa formuł F obejmuje formułę FOT – franco samochód ciężarowy, FOR – franco kolej, FAS – franco wzdłuż burty statku, FOB – franco statek, FCA – franco przewoźnik – oznaczone miejsce. Pierwsze dwie formuły mają zastosowanie w transporcie morskim i śródlądowym wodnym, natomiast trzecia w każdym innym rodzaju transportu. Zobowiązują one sprzedawcę do dostarczenia towaru w określone formułą miejsce, które z reguły znajduje się w kraju eksportera. Można przyjąć, że cena produktu przy zastosowaniu formuł z grupy F obejmuje koszt wytworzenia, zysk sprzedawcy oraz koszty zmienne, tj. koszt transportu do miejsca załadowania towaru.

Do grupy formuł handlowych grupy C należą: CFR – koszt i fracht, CIF – koszt ubezpieczenia i fracht, CPT – przewoźne opłacone do oznaczonego miejsca, CIP – przewoźne i ubezpieczenie opłacone do oznaczonego miejsca. Dwie pierwsze formuły odnoszą się do transportu morskiego i śródlądowego wodnego, a dwie kolejne zarówno do transportu lądowego, jak i kombinowanego. Zgodnie z tymi formułami sprzedający jest zobowiązany zawrzeć umowę przewozu i opłacić związane z tym koszty, ponieść ryzyko utraty lub uszkodzenia towaru do momentu dostarczenia i powierzenia przewoźnikowi. Obowiązkiem sprzedawcy jest zawarcie umowy ubezpieczenia. W związku z tym cena eksportowanego produktu obejmuje: koszt wytworzenia i zysk sprzedawcy, koszty transportu do miejsca przeznaczenia, ewentualnie koszty ubezpieczenia oraz koszty dokumentów transportowych i ubezpieczeniowych.

Czwarta grupa formuł handlowych obejmuje: DAF – dostarczenie na granicy w oznaczonym miejscu, DES – ze statku, DEQ – nadbrzeże, cło opłacone, DDU – dostarczone, cło nieopłacone, DDP – dostarczone, cło opłacone. Zgodnie z formułą DDP sprzedawca podejmuje się dostarczyć towary do miejsca, które wskaże nabywca i ponieść wszystkie koszty, włącznie z opłatami celnymi. Przy wykorzystaniu formuł grupy D cena towaru importowanego zwiększa się o koszty: wyładowania w miejscu przeznaczenia, czynności kontrolne oraz cła i koszty uzyskania zezwolenia na import.

Rysunek 2. Formuły handlowe określające koszty eksportu



Źródło: J. J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa 2001, s. 538.

Drugą metodą ustalania cen na rynkach zagranicznych jest metoda popytowa. Jej podstawą jest ocena wartości związanej z zakupem określonych produktów, dokonana przez nabywców. Postrzegana przez klientów wartość produktu decyduje o tym, ile będą skłonni zapłacić za korzyści związane z jego posiadaniem. Nabywcy tworzący określone segmenty rynku różnią się w ocenie ekonomicznej i emocjonalnej wartości produktu oraz wrażliwością na poziom cen. W praktyce procedura ustalania cen w oparciu o postrzeganą przez klientów wartość wymaga przeprowadzenia badań preferencji i postaw nabywców w stosunku do oferowanych produktów oraz ich ocen, w porównaniu z produktami konkurencyjnymi na danym rynku zagranicznym.

Metody popytowe pozwalają na ustalenie ceny o nierównych końcówkach. Sposób ten polega na ustalaniu ceny poniżej okrągłej liczby jednostek pieniężnych. Taka konstrukcja ma sugerować cenę precyzyjnie ustaloną i psychologicznie niższą oraz zachęcić do zakupów. Analiza cen detalicznych pokazuje, że ceny zakończone cyfrą „9” (np. 99 zamiast 100), pomyślane kiedyś jako promocyjne, stały się powszechnie stosowane na całym świecie.

Działając na konkurencyjnym rynku przedsiębiorstwa ustalają oraz zmieniają ceny obserwując zachowania cenowe swoich konkurentów. Analiza cen produktów konkurencyjnych ułatwia ustalenie ceny w przedziale, którego dolną granicę wyznacza jednostkowy koszt zmienny produktu, a górną – postrzegana wartość produktu i reakcja popytu na poziom cen.

Zorientowanie na konkurencję oznacza, że przedsiębiorstwo uzależnia ceny własnych produktów od ceny produktów konkurencyjnych, przy uwzględnieniu celów rynkowych i ryzyka związanego z reakcją konkurentów na ustalony poziom cen. Znaczenie tej orientacji w procesie kształtowania cen zależy od struktury konkurencyjnego otoczenia przedsiębiorstwa oraz od postrzeganej wartości produktu. Rysunek 3 przedstawia wpływ tych dwóch czynników na ustalanie cen. Firma będąca monopolistą dysponuje największą swobodą kształtowania cen. Zmniejsza się ona wraz ze wzrostem liczby konkurentów.

Rysunek 3. Kształtowanie cen w zależności od struktury podmiotowej rynku oraz postrzeganej wartości produktu

Postrzegana wartość produktu	Wysoka	Monopol lub zróżnicowany oligopol	Konkurencja monopolistyczna
	Niska	Niezróżnicowany oligopol	Konkurencja doskonała
		Niska	Wysoka
		Liczba konkurentów	

Źródło: J. J. Lambin, *Strategiczne...*, s. 519.

Konkurencja cenowa narasta w sytuacji oligopolu. W warunkach zbliżonych do konkurencji doskonałej cena staje się zmienną niezależną od przedsiębiorstwa, determinowaną przez relacje podaży-popytu. Z kolei postrzegana wartość produktu jest rezultatem działań mających na celu wyróżnienie produktu na tle oferty konkurentów. W przypadku gdy element wyróżnienia istnieje i jest trakto-

wany przez nabywców jako wartość, są oni zwykle gotowi płacić cenę wyższą od produktów konkurencyjnych. W tym wypadku firma ma pewien stopień autonomii w zakresie ustalenia cen.

W przypadku gdy liczba konkurentów w sektorze jest niewielka, a postrzegana wartość produktu wysoka, występuje struktura bliska monopolu lub zróżnicowanego oligopolu (A), w której narasta konkurencja cenowa. Cena staje się narzędziem firmy, który może się zmieniać wraz ze zmianą postrzeganej wartości wyróżniającej produkt.

Sytuacja wielu konkurentów i niskiej postrzeganej wartości produktu cechuje konkurencję doskonałą (D), w której firma nie posiada autonomii w zakresie swojej strategii cenowej.

Jeśli na rynku działa niewielka liczba konkurentów, a postrzegana wartość produktu jest niska (C), to sytuacja jest zbliżona do niezrównoważonego oligopolu, w którym współzależność między konkurentami jest często wysoka, a więc ograniczająca ich autonomię. W tym przypadku ceny będą się kształtować na poziomie zbliżonym do cen liderów rynkowych.

Duża liczba konkurentów i wysoka wartość oferowanych produktów oznacza stan niedoskonałej konkurencji monopolistycznej (B), w której występuje pewien stopień swobody ustalania ceny ograniczony jednak intensywnością konkurencji.

Ustalając ceny na podstawie cen produktów konkurencyjnych, w zależności od formy rynku i zajmowanej pozycji producent może:

1. Dążyć do osiągnięcia pozycji lidera narzucającego konkurentom cenę;
2. Wyznaczyć cenę na poziomie równym lub zbliżonym do lidera rynkowego;
3. Ustalić cenę na poziomie średniej ceny na rynku;
4. Ustalić cenę na poziomie wyższym lub niższym od cen stosowanych przez najbliższych konkurentów.

Inny podział strategii cenowych nawiązujący do klasycznego ujęcia konkurencji według M. Portera zaproponował A. Sznajder. Wyróżnione przez A. Sznajdera strategie mają charakter uniwersalny i można je stosować na różnych rynkach, nie tylko rynku Unii Europejskiej (rys. 4). Są to⁴:

- skoncentrowana geograficznie strategia niskich cen,
- globalna strategia niskich cen,
- skoncentrowana geograficznie strategia różnicowania cen,
- globalna strategia różnicowania.

⁴ A. Sznajder, *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*, Warszawa 1997, s. 119.

Rysunek 4. Strategie konkutowania cenami na rynku UE

Ceny	Niskie	Skoncentrowana geograficzne strategia niskich cen	Globalna strategia niskich cen
	Zróźnicowane	Skoncentrowana geograficzne strategia różnicowania	Globalna strategia różnicowania
		Poszczególne kraje	Skala światowa
		Liczba krajów w wymiarze międzynarodowym	

Źródło: A. Sznajder, *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*, PWN, Warszawa 1997, s. 119.

Skoncentrowana geograficznie strategia niskich cen polega na konkutowaniu niskimi cenami na niewielkiej liczbie rynków. Trudność jej stosowania polega na tym, że niewielka liczba rynków może nie stwarzać wystarczających możliwości wykorzystania efektu skali. Strategie te stosują zwykle małe i średnie przedsiębiorstwa o orientacji etnocentrycznej, które działają w kilku krajach.

Globalna strategia niskich cen oznacza stosowanie niskich cen na rynku światowym, co odpowiada realizacji strategii geocentrycznej. Podejście to wykorzystują przedsiębiorstwa o charakterze ponadnarodowym, które działają w dużej skali – rynku globalnego.

Skoncentrowana geograficznie strategia różnicowania cen oznacza, że przedsiębiorstwo działa na niewielu rynkach, istotnie różnicując na nich ceny. Odpowiada ona orientacji policentrycznej, a więc na dostosowaniu ceny do specyfiki rynków zagranicznych. Strategia ta może okazać się ryzykowna w przypadku, gdy rynki okażą się mało chłonne lub gdy po pewnym czasie popyt na dane dobro zostanie w pełni zaspokojony, a firma nie ma jeszcze nowości.

Globalna strategia różnicowania oznacza różnicowanie cen na rynku światowym. Stosują ją najczęściej przedsiębiorstwa transnarodowe o orientacji dualnej, czyli dążące do ujednolicenia cen, ale rozumiejące konieczność dostosowania się do warunków lokalnych.

Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych w artykule rozważań można stwierdzić, że wybór sposobu ustalania cen na rynkach zagranicznych zależy od szeregu uwarunkowań ekonomicznych, prawnych, społeczno-kulturowych, sytuacji na rynku danego produktu, stopnia konkurencji, preferencji konsumentów, ale także uwarunkowań wewnętrznych przedsiębiorstwa i specyfiki produktu. Determinują one sukces, jaki na rynku międzynarodowym może przynieść przedsiębiorstwu wybrany sposób kształtowania cen.

Literatura

- [1] Grzegorzczak W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005.
- [2] Hollensen S., *Global Marketing. A Market-Responsive Approach*, Pearson Education Ltd., Harlow 2000.
- [3] Karasiewicz G., *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa 1997.
- [4] Lambin J. J., *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa 2001.
- [5] Meffert H., Bolz J., *Internationales Marketing Management*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 1982.
- [6] Oczkowska R., *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007.
- [7] Sznajder A., *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*, PWN, Warszawa 1997.

Summary

The article shows different means of establishing the price level on foreign markets. It has been pointed out that a chosen mean of price establishment may determine a company's success on the international market. Among the methods which allow to establish a specific price, the cost and demand method has been discussed, as well as the method of establishing a price on the basis of competitors' products' prices.

Magdalena Dołhasz

Nowe sposoby komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa z rynkiem

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa mają coraz większe problemy z dotarciem do klienta i przekazaniem mu informacji o swojej ofercie. Przestają wystarczać, mimo dynamicznego rozwoju, tradycyjne rodzaje promocji, w tym również uważana za najpopularniejszy i najskuteczniejszy instrument promocji – reklama. Zmienia się diametralnie nastawienie dzisiejszego klienta do tradycyjnych form i środków promocji, stąd więc ciągle poszukiwania nowych mediów i nowych sposobów komunikacji marketingowej.

Takie zjawisko można zaobserwować w wielu krajach, również i polscy konsumenci przestają reagować na działania tradycyjnych instrumentów promocji w szczególności na reklamę, która staje się w ich opinii „nudna, drażniąca, irytująca, itp.”. Obecny stosunek Polaków do reklamy – rok 2008 – różni się znacznie od początkowego boomu w latach 90., kiedy to reklama:

- kojarzona była przez wszystkich z transformacją i nowoczesnymi zasadami rynku,
- jako działanie marketingowe bardzo pozytywnie odbierana przez nabywców.

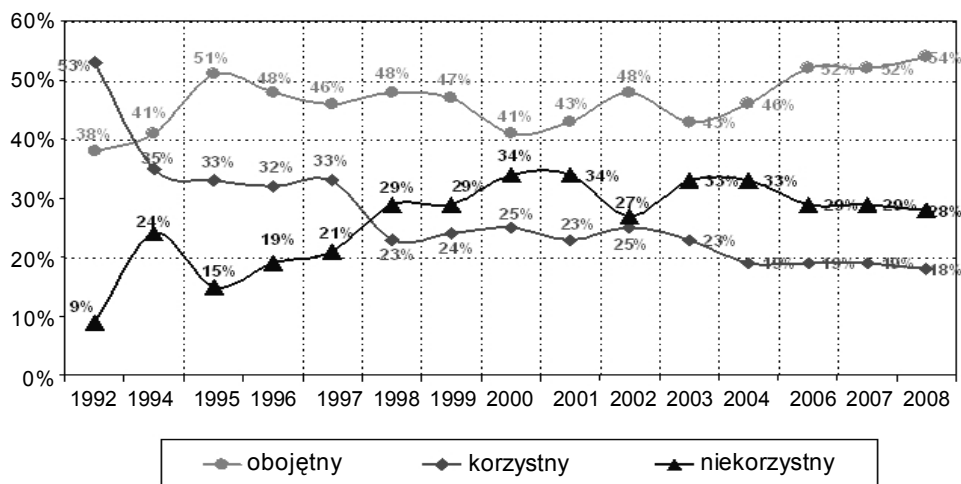
Potwierdzeniem takiego stanu rzeczy są wyniki badań społecznych dotyczących postaw Polaków wobec reklamy, prowadzonych przez Pentor od 1992 roku. Zidentyfikowano na ich podstawie, na przestrzeni ostatnich lat trzy różne postawy wobec reklamy. Są to¹:

¹ Zob. szerzej: *Postawy Polaków wobec reklamy*, www.pentor.pl (25.02.2006); J. W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Warszawa 2001.

1. Początkowy entuzjazm (1992),
2. Stałą tendencję spadkową (1992–1998),
3. Stabilizację (1998–2004).

Obecnie można stwierdzić, że reklama znalazła stałe miejsce w światopoglądzie Polaków, stała się zjawiskiem społecznym, co do którego społeczeństwo polskie ma utrwalone poglądy niepodlegające jakimkolwiek krótkoterminowym koniunkturam. Jak widać na rysunku 1, badania Pentora dowodzą, że w 2008 roku nie nastąpiły znaczące zmiany w postawach wobec reklamy. Nieprzerwanie od 2004 roku utrzymuje się taka sama tendencja, tj. 56% Polakom reklama jest obojętna a przez prawie jedną trzecią badanych oceniana jest niekorzystnie, źle² (rys. 1).

Rysunek 1. Stosunek Polaków do reklamy



Źródło: Pentor raport o Polakach, www.pentor.pl (30.06.08).

Reklama jest więc obecnie postrzegana negatywnie i ma coraz mniej zwolenników wśród nabywców. Poza tym, staje się w coraz większym stopniu, przynajmniej w deklaracjach badanych, neutralnym tłem, szumem, który słychać, ale który ani nie drażni, ani nie zachwyca – po prostu nie zwraca się na niego uwagi. Coraz częściej taki stan rzeczy można zauważyć w odniesieniu do pozostałych, tradycyjnych instrumentów promocji, którymi posługują się przedsiębiorstwa.

Wydawało się, że przełomem w komunikacji marketingowej stanie się Internet – nowe medium, dające możliwości nowego, bezpośredniego dotarcia do klienta.

² Zob. szerzej: R. Nowacki, M. Strużycki, *Reklama w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2002, s. 167–179.

Jednak rosnący lawinowo natłok komercyjnych komunikatów reklamowych w Internecie, „on-line”, również powoduje coraz częściej unikanie internetowych przekazów promocyjnych.

Dlatego też wysiłki firmy ukierunkowane są na kreatywne wykorzystanie istniejącego szumu lub wywołanie szumu wokół produktu albo marki. Kreatywne podejście do działań marketingowych daje możliwość pozytywnego zaskoczenia odbiorców, co pozwala zwrócić ich uwagę na firmę, stąd obserwuje się zwiększoną popularność szokowania i prowokacji w komunikacji marketingowej współczesnych przedsiębiorstw³. Ponadto tradycyjne rodzaje komunikacji wymagają od firm dużych nakładów finansowych, szczególnie nie mogą sobie na to pozwolić małe przedsiębiorstwa, toteż szukanie nowych środków przekazu i środków komunikacji marketingowej staje się warunkiem koniecznym. Należy dodać, że zmienia się również konsument/odbiorca działań komunikacji marketingowej, obecnie to nie tylko globalny konsument, to tzw. prosument.

Wyżej opisane zjawiska skłaniają do sformułowania opinii, iż w dobie szumu medialnego i coraz mniejszej skuteczności tradycyjnych rodzajów promocji, pojawiają się niestandardowe sposoby, a więc nowe kierunki w rozwoju komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa. Ich znajomość jest niezbędną częścią wiedzy współczesnego marketingowca. Celem artykułu jest więc próba systematyki nowych sposobów komunikacji marketingowej oraz opis wybranych narzędzi, które pojawiły się w praktyce stosowania marketingu.

Prosument – nowe oblicze współczesnego konsumenta

Pojęciem, które należy wyjaśnić jako pierwsze jest pojawiające się również w polskim języku marketingowym: *prosumnet*. Termin *prosument* po raz pierwszy pojawił się w latach 70., jego twórcą jest Alvin Toffler, który w książkach *Szok przyszłości* i *Trzecia fala* pokazał różnice i oczekiwania konsumenta, który nie jest już biernym, ale aktywnym klientem oraz konsekwencje, jakie niesie za sobą ta zmiana. Według A. Tofflera, bierny konsument staje się aktywnym konsumentem, tzw. prosumentem, który chce mieć jak największy udział w tworzeniu i produkcji towarów i usług.

Można więc następująco zdefiniować prosumenta: jest to proaktywny, wymagający i inteligentny konsument, posiadający dostęp do wielu łatwo dostępnych informacji na temat interesujących go marek. Jest bardziej świadomy praw marketingu i zasad komunikacji reklamowej niż jego daleki protoplasta. To konsument, który jest ciekaw tego, jak marka powstaje, kto za nią stoi, w co się

³ R. Nowacki, *Reklama. Podręcznik*, Difin, Warszawa 2005, s. 238–240.

angażuje”⁴. Największa przemiana, jaka dokonuje się między konsumentem, a prosumentem polega na zmianie świadomości klienta, który nie chce być traktowany przedmiotowo, ale jako indywidualny podmiot w procesie podejmowania i decydowania o produkcie. Zatem prosument działa bardziej aktywnie – angażuje się w społeczności, które stają się silnym elementem dialogu marketingowego. Prosumenci pasjonują się produktami, mają o nich bardzo szeroką wiedzę⁵. Najprostszym przykładem przejawu aktywności prosumenta w sieci jest aktywne udzielanie opinii i komentarzy na temat produktów, marek, usług i firm. Podstawą istnienia prosumentów stał się świadomy użytkownik Internetu, korzystający z możliwości komunikacyjnych tego medium.

Wychodząc naprzeciw coraz większej aktywności klientów pojawiają się pomysły wykorzystania tradycyjnych czy zupełnie nowych sposobów rozwoju komunikacji marketingowej. Są to m.in. buzzmarketing, marketing wirusowy, marketing partyzancki, advergaming itp.

Buzzmarketing

Buzzmarketing to pojęcie różnie tłumaczone na język polski, w zasadzie nie ma jednoznacznej nazwy. W Polsce istnieje co najmniej kilka określeń odpowiadających temu pojęciu: marketing plotki, marketing szeptany/reklama szeptana, marketing „z ust do ust”, marketing szumu medialnego albo jeszcze inaczej szepotmarketing. Pojęcie używane jest coraz częściej w dziedzinie marketingu, ale przede wszystkim reklamy czy szerzej, nowoczesnej komunikacji marketingowej, do opisanego działań, jakie podejmują firmy w celu wywołania u swoich klientów pozytywnych rekomendacji odnośnie do produktu, marki czy usług. Buzzmarketing są to wszelkie działania mające zachęcać odbiorców/klientów do mówienia, a mediów do pisania o marce/produkcie czy firmie. Proces ten rozpoczyna się od wysłania do klienta przekazu reklamowego, po czym klient przekazuje te wiadomości dwóm kolejnym przyjaciołom, z których każdy niesie wiadomość kolejnym dwóm osobom i dalej proces się powtarza. W ten sposób powstaje szum informacyjny (plotka), a ludzie niosą przekaz dalej, ponieważ podsunęto im coś, o czym warto mówić⁶.

W plotce marketingowcy zauważyli nowe możliwości komunikacji, obecnie może stać się ona prawdziwym głosem konsumenta, można prowadzić dzięki niej

⁴ M. Staniszewski, *Od prosumenta do cukierkologów*, „Brief” 2003, nr 49, s. 53.

⁵ J. Rodak, *Po nitce do konsumenta, czyli jak prosument porusza się w świecie informacji*, <http://pl.think-a-head.org> (30.05.08).

⁶ M. Hughes, *Marketing szeptany. Buzzmarketing*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 13.

dialog z klientem, jest swoistą opinią klienta (nieważne, czy są pozytywną, czy negatywną), przekazywanie plotki jest procesem naturalnym, szczerym i uczciwym, wreszcie umożliwia wzbudzenie entuzjazmu klienta i daje możliwość bycia klientowi aktywnym.

Istotą zatem marketingu szeptanego jest podsuwanie ludziom odpowiednich tematów inicjujących rozmowy dotyczące tego, co dzieje się na rynku. Jest to, potocznie określając, „dawanie” ludziom powodów do rozmawiania o marce, produktach i usługach oraz ułatwianie im nawiązania tej konwersacji.

Marketing szeptany to sposób myślenia, który daje nowe możliwości komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa. W języku polskim używa się najczęściej pojęcia „marketing szeptany”, w języku angielskim stosuje się dwa pojęcia: *buzz* i *word of mout-marketing*. Pod tymi dwoma pojęciami praktycy rozumieją różne działania mające na celu wywołanie szumu, rozgłosu, zainteresowania wokół marki (produktu) – *buzz* oraz działania polegające na inicjacji naturalnych rekomendacji produktów przez konsumentów – *word of mout*.

Próbując zidentyfikować powody rozwoju marketingu szeptanego należy zdać sobie sprawę, że ludzie od zawsze plotkowali, rozmawiali o produktach i markach, jednak dopiero na początku obecnej dekady fakt ten dostrzeżono i wykorzystano w marketingu. W 2000 roku Malcolm Glawella w *The tipping Point* (Punkt przełomu) pokazał mechanizm rozchodzenia się informacji w sieciach społecznych, porównując to zjawisko do teorii chorób zakaźnych.

Marketing szeptany jest, jak się szacuje, najszybciej rozwijającym się kierunkiem komunikacji marketingowej i, co równie ważne, branż mediów niestandardowych. Jaka szacuje PQ Media, obroty tej branży na świecie w 2007 roku wzrosły o 35%, osiągając 1 mld dolarów, zaś w 2011 roku wydanych zostanie 3,7 mld dolarów. Największą obecnie na świecie firmą marketingu szeptanego jest Tremor/Vocalpoint – należąca w całości do Procter&Gamble⁷.

W Polsce do rozwoju marketingu szeptanego przyczyniła się firma Streetcom, która powstała w 2004 roku. Nowa firma wówczas oferowała „plotkę” jako narzędzie marketingu a w szczególności komunikacji marketingowej. Wiele czasu zajęło firmie przekonanie zleceniobiorców, że marketing szeptany jest działaniem polegającym na aktywizacji autentycznych rozmów o produkcie, a nie na podstawianiu opłaconych szpiegów podszywających się pod konsumentów, którzy zachęcają do kupowania określonych produktów. Obecnie w dorobku Streetcomu znajduje się kilkadziesiąt kampanii szeptanych dla takich marek, jak Vichy, Carlsberg, Nokia, Wrigley⁸.

⁷ *Ibidem*, s. 7–8.

⁸ *Ibidem*.

Ten niestandardowy kierunek komunikacji marketingowej jako zjawisko wzbudza silne kontrowersje. Krytycy zarzucają buzzmarketingowi, że są to działania nieskuteczne, ponieważ szum marketingowy obecnie powstaje przypadkowo i nie istnieje systematyczna metoda wytwarzania go. Przychylni mu twierdzą, że aby osiągnąć podobne efekty dziesięć razy mniej wydaje się na marketing szeptany niż na reklamę tradycyjną. „Poczta pantoflowa” jest najpotężniejszą obecnie siłą marketingu i jest dziesięć razy skuteczniejsza niż reklama w prasie i telewizji. Opiera się ona na bezpośrednim kontakcie z odbiorcą twarzą w twarz, co pozwala przyciągnąć uwagę odbiorcy. Jest ona wiarygodna – jeśli przyjaciel mówi, że dany produkt jest dobry, to się mu wierzy.

Znaczenie reklamy szeptanej obecnie zawiera się w następujących stwierdzeniach⁹:

1. Szum reklamowy staje się tak głośny, że ledwie go tolerujemy;
2. Koszty emisji reklamy w tradycyjnym marketingu rosną, efekt jest taki, że reklamodawcy próbują krzyżeć głośniej, przez co szum informacyjny wzmacnia się jeszcze bardziej;
3. Reklamy okłamały nas tak wiele razy, że za jedyny wiarygodny przekaz uznajemy dziś to, co mówią zwykli ludzie, tacy jak my;
4. Technologia pozwala szybciej poszerzyć zasięg odbiorców reklamy szeptanej.

Głównym ogniwem reklamy szeptanej są ludzie, którzy poprzez poruszane i przekazywane w rozmowach tematy rozmawiają o markach i produktach. Sprawdzone i skuteczne tematy wywołujące szum i będącymi równocześnie źródłem plotki są m.in. tabu (seks), komizm, oburzenie, tajemnica (ujawniona bądź nieujawniona) itp. Najskuteczniejsze formy i techniki reklamy szeptanej, trafiającego z ust do ust to: sms-y, e-maile, listy dystrybucyjne, internetowe pokoje rozmów, fora internetowe (tab. 1), serwisy www, blogi.

Tabela 1. Komentarz użytkownika serwisu „Polki” na temat kampanii reklamowej Dove „Prawdziwe Piękno”

Pseudonim	Wypowiedź
Aguś123	„Urażona??? Pomyśl sobie przez chwilę jak czuje się dziewczyna, która jest przy kości i wszędzie widzi idealnie chude kobiety? W gazetach, na wybiegach, w filmach, w programach rozrywkowych, na plakatach, w wiadomościach, prognozie pogody. Gdzie nie spojrzy, to widzi, że ona nijak nie pasuje do obowiązującego 'kanonu piękna'. Nie pomyślałaś nigdy jak może się czuć taka osoba? Reklama DOVE jest chyba jedyną reklamą, w której można zobaczyć kobiety podobne do siebie i wreszcie poczuć się lepiej”

Źródło: <http://www.polki.pl/forum> (28.06.08).

⁹ *Ibidem*, s. 37.

Coraz większe zainteresowanie przedsiębiorstw tą tendencją w komunikacji marketingowej, wpływa na dynamiczny rozwój buzzmarketingu na świecie i w Polsce. Występuje on w różnych odmianach i rodzajach, m.in.:

- Evangelisim marketing – zaawansowana forma marketingu szeptanego, polegająca na tworzeniu u klienta tak silnego zaufania i przekonania do danego produktu czy usługi, że z własnej woli zaczyna przekonywać innych do kupowania i używania go;
- Brand blogging – tworzenie blogów i uczestniczenie w blogosferze, w klimacie transparentności, dzielenia się wartościowymi informacjami, o których blogująca społeczność może chcieć rozmawiać;
- Community marketing – tworzenie i wspieranie niszowych społeczności, które będą dzieliły zainteresowania daną marką, np. grupy użytkowników, fan kluby, fora internetowe;
- Product seeding – umieszczenie produktu w odpowiednich rękach, w odpowiednim czasie – dostarczanie próbek swojego produktu do wpływowych jednostek, które mogą rozpocząć o nim pozytywną plotkę (np. wpływowych blogerów);
- Cause marketing (marketing społecznie zaangażowany) – wspieranie kwestii społecznych, by zdobyć szacunek i wsparcie ludzi, którzy uważają daną sprawę za ważną;
- Marketing wirusowy (Viral Marketing) itp.

Viral Marketing

Viral Marketing (marketing wirusowy) realizowany za pomocą ustnego przekazu zmienił swoje oblicze wraz z epoką komputerów, czerpiąc możliwość kontaktowania się za pomocą Internetu z innymi ludźmi, dotąd sobie obcych. Marketingowcy zaczęli pomagać swoim klientom w rozprzestrzenianiu ustnego przekazu drogą elektroniczną. Polega on więc na tworzeniu zabawnych, bądź wyjątkowo interesujących komunikatów promocyjnych, które są zaprojektowane tak, by można je było w prosty sposób przekazywać innym osobom. Korzysta z sieci komunikacyjnych gości danej witryny internetowej, by rozpowszechnić wieści o danej stronie w postępie wykładniczym.

Klasycznym przykładem marketingu wirusowego są portale internetowe oferujące darmowe konta e-mail. Portale te dołączają hasło przewodnie usług reklamodawcy na końcu każdego wysłanego maila, w ten sposób wysyłając wiadomość elektroniczną, przekazując informację np. o filmie swoim znajomym, a ci przekazują ją dalej. Często więc środkiem przekazu reklamy marketingu wirusowego jest e-mail czy internetowy film (tab. 2).

Tabela 2. Przykład marketingu wirusowego przesyłanego przez pocztę e-mailową.

<p>Witam Panią Uprzejmie proszę o informację w jakie dni i w jakich godzinach mogłabym podejść do Pani na konsultację w sprawie pracy podyplomowej.</p> <p>Z góy dziękuję</p> <p>-----</p> <p>MARK KNOPFLER w Polsce! 2 maja 2008 na warszawskim Torwarze. Bilety na koncert dostępne na: www.livenation.pl i www.ticketpro.pl http://klik.wp.pl/?adr=http%3A%2F%2Fcorto.www.wp.pl%2Fas%2Fknopfler_warszawa.html&sid=260</p>

Źródło: opracowanie własne.

Proces rozprzestrzeniania się tych komunikatów jest analogiczny do replikacji wirusów atakujących żywe komórki. Nazwa marketingu wirusowego pochodzi od wzorca gwałtownego rozprzestrzeniania w jakiegokolwiek sieci przekazów ustnych czy, jak w przypadku portali internetowych, tzw. „przekazów dyszowych”¹⁰, dlatego też jest on najczęściej wykorzystywany w Internecie. Skuteczne strategie kampanii marketingu wirusowego charakteryzują się m.in. następującymi cechami¹¹:

- większość oferuje produkty i usługi za darmo lub z dużym rabatem,
- masowość wysyłki informacji do użytkowników związana z prostotą działania poczty elektronicznej,
- gwałtowny przyrost osiągany jest przez odbiorców e-maili, a nie twórcę informacji,
- bazuje na istniejącym systemie komunikacji sieciowej.
- czerpie korzyści z zasobów innych a nie z własnych.

Należy stwierdzić, że marketing wirusowy nie cieszy się dobrą reputacją, choć zawdzięcza wiele tradycyjnemu marketingowi sieciowemu, który polega na zachęcaniu osób indywidualnych do przekazywania informacji promocyjnych innym uczestnikom rynku.

¹⁰ Zob. szerzej: J. C. Levinson, *Marketing partyzancki*, Warszawa 1998, s. 25.

¹¹ Zob. szerzej: J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do marketingu. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Warszawa 2008, s. 143.

Guerrilla advertising

Guerrilla advertising (guerrilla marketing), czyli reklama partyzancka, to twórcze, niekonwencjonalne sposoby reklamowania, stosowane na ogół w sytuacjach, w których zawodzi tradycyjne podejście albo jest ono nielegalne lub niedostępne. Działania marketingowe mają tu na celu maksymalizację ich skutków przy wykorzystaniu skąpych zasobów finansowych. Najczęściej stosowaną formą reklamy partyzanckiej jest rozpowszechnianie naklejek oraz uliczna promocja przebranych w odpowiednio zaprojektowanych kostiumach zatrudnionych ludzi czy też niektóre formy marketingu szeptanego. Trudno jest obecnie zdefiniować reklamę partyzancką. Istota jej tkwi w nazwie, analogicznie bowiem do partyzanckiego sposobu walki czy też oporu, reklama partyzancka opierać się musi na niekonwencjonalnych, zaskakujących, wręcz podstępnych metodach promocji. Nie oznacza to jednak, że ma być wulgarna, szokująca czy obraźliwa¹².

Za twórcę marketingu partyzanckiego uznaje się Jaya Conrada Levinsona, który opisał koncepcję guerrilla marketingu. Uważa on, że takimi działaniami mogą posługiwać się zarówno małe, jak też duże przedsiębiorstwa bardzo wrażliwe na działania konkurencji, które są w stanie szybko i elastycznie podjąć walkę z konkurencją. Toteż fundamentalną zasadą tego działania jest szeroka i szczegółowa wiedza o klientach, potencjalnych klientach, konkurencji, branży, trendach ekonomicznych, kierunkach rozwoju reklamy itp.

Wg J. C. Levinsona, marketing partyzancki może być rozpatrywany z trzech punktów widzenia¹³:

1. W wyniku procesów zmian w sektorze korporacji, decentralizacji, rozluźnienia przepisów w wielu państwach, zwiększenia dostępności technologii oraz rewolucyjnych zmian w świadomości ludzi, zaczyna się dostrzegać coraz większą rolę małych przedsiębiorstw;
2. Mała świadomość i niezrozumienie marketingu w małych firmach, brak środków finansowych;
3. Działania marketingu partyzanckiego są proste we wprowadzeniu, łatwe w odbiorze oraz relatywnie tanie.

Często inspiracją reklamy partyzanckiej są obecnie obostrzenia lub zakazy prawne. Jeśli czegoś nie można zareklamować w sposób konwencjonalny, bo jest zabroniona, to promocja „naokoło” staje się wyzwaniem. Wyzwalają się wówczas różnorakie pomysły.

Wg praktyków, marketing partyzancki w działalności firmy nie powinien być pojedynczym wydarzeniem, lecz procesem, który nie powinien mieć końca.

¹² Zob. szerzej: A. Murdoch, *Kreatywność w reklamie*, PWN, Warszawa 2005, s. 216–222.

¹³ Zob. szerzej: J. C. Levinson, *Marketing partyzancki...*, s. 17.

Advergaming

Gdyby nowa forma reklamy dostarczała nie tylko informacji, lecz również... rozrywki? Wówczas z pewnością reklama postrzegana byłaby znacznie przyjaźniej, co wpłynęłoby również na postrzeganie samego reklamodawcy. I tak zrodziła się koncepcja advergamingu – reklam łączących w sobie przekaz z rozrywką.

Sam pomysł połączenia gry z reklamą nie jest nowy. Od lat powstaje wiele gier, zazwyczaj małych i prostych, jak *vgLoxBox*, *vgBreakout* czy choćby typu *miner*, *puzzle* lub *pasjans*, których jedynym związkiem z reklamą bywa wyłącznie logo firmy sponsorującej daną grę (dystrybuowaną bezpłatnie). Ich treść nie bywa związana bezpośrednio z samą firmą reklamującą. Advergaming posuwa się znacznie dalej, stając się nie tylko grą, ale też ważnym narzędziem marketingu, źródłem informacji o produkcie¹⁴.

Dlaczego właśnie interaktywne gry stają się nośnikiem reklamowym? Jak wynika z badań przeprowadzonych na początku tego roku przez Jupiter Media Metrix – blisko 35 milionów ludzi grało w internetowe gry w 2000 roku. Do 2005 roku ta liczba ma wzrosnąć ponadtrzykrotnie do prawie 105 milionów. Jupiter podkreśla również fakt, że to właśnie gry są tą branżą w rozrywce, która notuje największy wzrost popularności. Poza tym, gry przyciągają z natury określone audytorium – młodych, obytych z nowoczesną technologią ludzi i to bynajmniej nie tylko nastolatków. Przyciągają i to w znacznie większym stopniu niż jakiegokolwiek inne „tradycyjne” formy reklamy internetowej.

Jedną z najpopularniejszych gier reklamowych opracowanych przez firmę Nabisco, a znajdująca się na serwisie *Candystand* (<http://www.candystand.com>), przyciąga miesięcznie blisko 800 tys. nowych graczy. W marcu Ford rozpoczął kampanię e-mailową promującą nowy model *Escape*. Blisko 40% adresatów wybrało z otrzymanego e-maila promocyjnego link prowadzący do strony z *advergame*. Niemal tyle samo poleciło grę średnio trzem innym osobom, swoim znajomym lub członkom rodziny.

Advergaming¹⁵ zatem, to techniki marketingowe, polegające na tworzeniu gier na potrzeby marek oraz zamieszczanie ich w Internecie. Istotą działania advergamingu jest dotarcie do szerokiego grona odbiorców z przekazem reklamowym marki lub produktu poprzez zapewnienie im rozrywki i przyjemności w postaci internetowych gier reklamowych (ang. *advergames*). Termin *advergames* wprowadził po raz pierwszy Anthony Giallourakis w domenę swojej strony www.advergames.com w styczniu 2000 roku.

¹⁴ Zob. szerzej: *E-reklama inna czy nowa?*, www.modernmarketing.pl, 30.06.08.

¹⁵ <http://wikipedia.org.pl>, 01.07.08.

Funkcje tego typu działań są następujące:

1. Informowanie o nowym produkcie bądź marce – poprzez grę producent może przekazać wiele przydatnych informacji na temat swojego produktu, jego zalet, zastosowania, przewagi nad innymi. Gracz dowiaduje się o tych cechach w trakcie gry, jest więc to przekaz nienarzucający się, naturalny, lepiej odbierany niż tradycyjna reklama;
2. Kreowanie i wzmacnianie pozytywnego wizerunku firmy – im bardziej gracz zaangażuje się w grę, tym bardziej to zaangażowanie emocjonalne przeniesie się na reklamowaną markę. Spędzając miło czas na serwisie WWW nabieramy sympatii dla samej marki, która zaczyna kojarzyć nam się pozytywnie, z zabawą i odpoczynkiem;
3. Zwiększanie znajomości marki – w przypadku advergamingu klienci spędzają z produktem znacznie więcej czasu niż np. w przypadku trzydziestosekundowego spotu reklamowego w telewizji. Wzrost zapamiętywalności marki lub produktu możliwy jest dzięki powtórkom najefektywniejszych momentów gry;
4. Wsparcie kampanie reklamowych – przeważnie advergaming jest stosowany przez duże organizacje w połączeniu ze standardową promocją. Ma on na celu uzupełnienie jej, wzmocnienie, skuteczniejsze zakotwiczenie w świadomości odbiorcy;
5. Baza dla konkursów – interakcyjne gry to świetna podstawa prowadzenia wszelkiego typu konkursów. Możliwość wygrania jakiejś nagrody jest jeszcze większym bodźcem do grania i przebywania na stronie producenta, co przekłada się na dłuższe obcowanie z marką i pozytywne emocje związane ze świadomością możliwości wygrania;
6. Gromadzenie danych o graczach – internauci chętniej zostawiają na stronie swoje dane rejestrując się, co później można wykorzystać do innych kampanii reklamowych i bezpośredniej reklamy.

Zalety tej formy reklamy to przede wszystkim powszechny, nieograniczony dostęp do rynków zbytu i potencjalnych klientów na całym świecie. Gry nie znają granic wieku – jak wynika z przeprowadzonych badań, średni wiek gracza w USA to 33 lat, a więc to nie młodzież w wieku 12–15 lat dyktuje warunki i treść gier, ale dojrzały i wykształceni odbiorcy. Gry również nie znają barier językowych i narodowościowych, gdyż zazwyczaj ich obsługa jest tak łatwa i intuicyjna, że nie ma potrzeby dołączając do niej skomplikowanej instrukcji. Zapewniają one dłuższe obcowanie klienta z wizerunkiem produktu lub marką niż inne tradycyjne formy reklamy, zarówno internetowej, jak i pozainternetowej. Przykuwają one uwagę na dłuższy czas, przeciętnie od 5 do 35 minut, co znacznie zwiększa intencje zakupowe i świadomość marki.

Gry dobrze potrafią wykorzystać specyfikę marketingu szeptanego i wirusowego. Dobrze przygotowana gra, posiadająca motyw przewodni, łatwość grania,

możliwość porównania wyników z innymi graczami rozprzestrzenia się po sieci internetowej jak wirus. Gracze polecają ją sobie, a sami spędzają coraz więcej czasu na graniu, czyli w wypadku gier opatrzonych marką, częściej obcuja z marką promowaną w grze.

Efektywność advregamingu jest łatwo mierzalna, przy pomocy tzw. analizy grywalności, która pozwala szybko zmierzyć:

- ile osób zagrało w daną grę,
- ile gier rozegrano,
- jaki był czas obcowania z grą.

Statystyki podają, że w 2007 roku strony z grami odwiedziło ponad 104 miliony graczy. Przeciętny czas poświęcony na grę to 5–35 minut. Ok. 42% graczy przyznaje się do grania codziennie. Aż 10% badanych internautów podało, że dziennie poświęcają na gry online ponad 6 godzin (przeciętni gracze grają 1–2 godziny dziennie), 62% ankietowanych stwierdziło, że wysyła załączniki do gier znajomym, co ma dla reklamodawców większe znaczenie niż sama gra¹⁶.

Podsumowanie

Opisane wyżej kategorie pojęciowe: buzzmarketing, geurilla marketing, viral marketing i advergaming to, wg autorki, tylko niektóre, najbardziej istotne i ważne dla rozwoju współczesnej komunikacji przedsiębiorstw zjawiska. To one dają ogólny obraz przyszłych kierunków zmian i tendencji we współczesnym marketingu, a szczególnie w dziedzinie komunikacji marketingowej z odbiorcą/konsumentem. Współczesny konsument dzisiaj, coraz częściej – prosument – jest znudzony tradycyjnymi instrumentami marketingowymi, oczekuje od przedsiębiorstwa przekazu marketingowego (promocji) innego charakteru – interaktywnego, szokującego, zaskakującego itp. Dlatego też obserwując dzisiejszą komunikację przedsiębiorstwa z rynkiem, można spotkać, oprócz tu opisanych, wiele przykładów nowatorskich pomysłów w tej dziedzinie, m.in. takimi przykładami może być dynamicznie rozwijająca się również w Polsce reklama szokująca, ambient reklama, ambush marketing, disruptive marketing itp. Wydaje się, że opisując dzisiejszą rzeczywistość rynkową należy bezwzględnie podjąć się dalszej systematyki i analizy tych tendencji w kontekście zmieniających się postaw i zachowań konsumentckich.

¹⁶ Zob. szerzej: <http://wikipedia.org.pl> (01.07.08).

Literatura

- [1] *E-reklama inna czy nowa?*, www.modernmarketing.pl.
- [1] <http://www.polki.pl/forum>.
- [3] <http://wikipedia.org.pl>.
- [4] Hughes M., *Marketing szeptany. Buzzmarketing*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2008.
- [5] Levinson J. C., *Marketing partyzancki*, PWE, Warszawa 1998.
- [6] Murdoch A., *Kreatywność w reklamie*, PWN, Warszawa 2005.
- [7] Nowacki R., *Reklama. Podręcznik*, Difin, Warszawa 2005.
- [8] Nowacki R., Strużycki M., *Reklama w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2002.
- [9] *Postawy Polaków wobec reklamy*, www.pentor.pl.
- [10] Rodak J., *Po nitce do konsumenta, czyli jak prosument porusza się w świecie informacji*, <http://pl.think-a-head.org>.
- [11] Staniszewski M., *Od prosumenta do cukierkologów*, „Brief” 2003, nr 49.
- [12] Sutherland J., Canwell D., *Klucz do marketingu. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, PWN, Warszawa 2008.
- [13] Wiktor J. W., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001.

Summary

The attitude of a contemporary client towards the traditional means of promotion is diametrically changing, therefore new media and new means of marketing communication are sought. Even advertisement, which until recently was regarded as the most powerful tool of promotion, nowadays is perceived in a negative way and gets fewer supporters among buyers. Additionally, it is getting, at least as far as the respondents are concerned, a neutral background, swoosh that can be heard but it neither annoys nor delights – one just does not pay attention to it.

It appeared that the breakthrough in marketing communication was going to be the Internet – a new medium, giving the possibilities of new, direct reach to the client. However, the growing multitude of commercial advertising communicates on the Internet, on line, also makes people avoid advertisements more often.

That is why nowadays companies focus on creative exploitation of the existing swoosh, or on creating a fuss around a product or a brand. Creative attitude towards marketing activities gives a possibility of creating a positive element of surprise which allows the consumer to pay attention to the company. It must be

added that the consumer of the marketing communication activities is also changing. Nowadays it is not only a global consumer – it is a, so-called, ‘prosumer’.

The aim of the article is an attempt of systematizing new means of marketing communication and describing chosen tools which contemporarily appeared in the practice of marketing activity.

Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka

Młodzi konsumenci jako respondenci – implikacje metodyczne

Rynek młodego konsumenta dla wielu przedsiębiorstw stał się przedmiotem stałego zainteresowania. W poszukiwaniu nowych odbiorców przedsiębiorcy sięgnęli po najmłodszych konsumentów, będących często samodzielnyimi nabywcami, kierując w ich stronę ofertę marketingową. Większe zainteresowanie rynkiem młodego konsumenta wśród przedsiębiorstw w sposób naturalny wpłynęło na zwiększone zapotrzebowanie na informacje o tym rynku szczególnie w zakresie preferencji i motywów zakupu. Z drugiej strony informacje o rynku młodego konsumenta przydatne są do prognozowania popytu w dłuższym okresie, bądź, co istotniejsze, do opracowania właściwych zasad mogących chronić dzieci, na przykład przed negatywnymi skutkami kontaktu z reklamą czy brakiem świadomej socjalizacji konsumenckiej.

Zdobywanie informacji o rynku młodego konsumenta opiera się na tych samych podstawach metodycznych jak w przypadku dorosłych konsumentów. Budując ofertę, przedsiębiorstwa analogicznie do innych segmentów, zdobywają dane wtórne i pierwotne. W przypadku tych ostatnich pojawia się jednak pytanie, jak należy przeprowadzać badania, gdy część rynku młodego konsumenta to osoby, które mogą nie posiadać w pełni wykształconych umiejętności do formułowania sądów i wiarygodnej oceny własnych postaw.

Rynek młodych konsumentów jest trudnym obszarem badań, zarówno w zakresie rozważań naukowych jak i dla praktyków, szukających podstaw wdrażanych strategii zgodnie z założeniami orientacji marketingowej. Wyniki badań marketingowych rynku młodego konsumenta bardziej niż w innych segmentach narażone są na dewaluację. Szybkość zmian i wymiana „pokoleniowa” powodują, że zanim zidentyfikuje się cechy charakterystyczne młodych odbiorców w poszczególnych subsegmentach, istnieje duże prawdopodobieństwo, że respondenci będą należeć do kolejnego w procesie rozwojowym subsegmentu.

Ponadto prowadząc badania marketingowe na rynku młodego konsumenta niezmiernie istotna jest dbałość o poszanowanie praw dziecka i zapewnienie młodym respondentom bezpieczeństwa. ESOMAR przygotował wspólnie z Międzynarodową Izbą Handlu „Międzynarodowy kodeks postępowania w badaniach rynkowych i społecznych”, który reguluje między innymi szczegółowe kwestie dziedziny badań na rynku dziecięcym¹. Zgodnie z nimi należy chronić dobro dziecka a rodzice i opiekunowie muszą mieć pewność, że bezpieczeństwo, prawda i interesy dziecka nie zostaną naruszone.

Niniejsze opracowanie jest próbą odpowiedzi na pytanie o sposób przygotowania badania na rynku młodego konsumenta tak, aby uwzględnić specyfikę młodych respondentów nie naruszając zasad metodyki postępowania badawczego.

Kompetencje intelektualne i społeczne młodych konsumentów – podstawowe etapy rozwojowe

Nie ma pełnej zgodności w odpowiedzi na pytanie, kim jest młody konsument. Segment młodych konsumentów tworzony jest najczęściej z osób poniżej 19. roku życia. Tak określony rynek wymaga podziału na subsegmenty z uwzględnieniem nie tylko tradycyjnych kryteriów segmentacji określających jednorodność oczekiwań wobec oferty marketingowej, ale przede wszystkim w odniesieniu do kompetencji emocjonalnych i intelektualnych, które pozwalają na przeprowadzenie pomiaru na odpowiednim poziomie.

Najczęściej można spotkać się z podziałem młodych nabywców na dwie grupy – do i od 12. roku życia². W warunkach pełnej dostępności towarów i usług młodzi ludzie stają się samodzielniymi konsumentami przed osiągnięciem 12. roku życia. Podejście takie jest zgodne z ogólnie przyjętym sposobem opisu młodych osób na gruncie psychologii rozwojowej, gdzie widoczny jest podział na dzieciństwo (do 12 lat) dorastanie (10/12–18/20) oraz dorosłość (18/20 i więcej)³.

Przyjmując za Żebrowską można wyodrębnić 5 okresów rozwojowych, przez które przechodzą osoby do 19. roku życia: niemowlęctwo (0–1), okres poniemowlęcy (1–3), okres przedszkolny (3–7), młodszy wiek szkolny (7–11), okres dorastania (11–18)⁴. Zdaniem Żebrowskiej, kolejnym stadium jest okres młodości czy trwający do 24. roku życia.

¹ A. Olejniczuk-Merta, *Rynek młodych konsumentów*, Warszawa 2001.

² *Ibidem*.

³ Etapy analizy tendencji rozwojowych klasyfikowanych w trzy okresy można zauważyć w teoriach m.in. M. Debesse'a, L. S. Wygotskiego, E. H. Eriksona, D. J. Levinsona za: A. Brzezińska, *Spoleczna psychologia rozwoju*, Warszawa 2000, s. 218.

⁴ *Psychologia rozwojowa dzieci i młodzieży*, red. M. Żebrowska, Warszawa 1976.

Okres od urodzenia do wieku młodzieńczego związany jest z szybkim rozwojem umysłowym i społecznym. Młodzi konsumenci nabywają wiele umiejętności pozwalających im rozwijać myślenie abstrakcyjnie, zdobywać odpowiednie informacje i umiejętnie je wykorzystywać. Rozwijają głębsze rozumienie interpersonalnej sytuacji, która pozwala im widzieć świat z różnych perspektyw. Umysłowy i społeczny rozwój daje podstawy do osiągnięcia przez dzieci doświadczeń i wiedzy do pełnienia roli konsumenta. Związane z wiekiem stadia rozwoju pozwalają rozwijać umiejętności podejmowania decyzji oraz wiedzę konsumencką. Na przykład dobrze rozwinięte kognitywne umiejętności umożliwiają proces oceny produktu, porównywania go z innymi, nabywania wybranych towarów w sklepach.

Najbardziej znanym opracowaniem dotyczącym charakterystyki rozwoju poznawczego jest teoria Piageta, która proponuje stadialne ujęcie rozwoju inteligencji dzieci. Zgodnie z nią, w rozwoju inteligencji wyróżnić można cztery podstawowe stadia: inteligencji sensomotorycznej (od urodzenia do 2 lat), przedoperacyjnej (2–6 lat), operacji konkretnych (7–11 lat) oraz operacji formalnych (powyżej 11. roku życia).

Tabela 1. Stadia rozwoju inteligencji według Piageta

Wiek życia	Struktury poznawcze	Właściwości i możliwości
0–2	Inteligencja sensoryczno-motoryczna	Początki rozumienia pojęć przestrzeni, czasu, przyczyny, celu. Pojęcie przedmiotu. Dziecko rozumie świat w kategoriach zmysłów i własnych działań ruchowych
2–6	Inteligencja przedoperacyjna	Czynności symboliczne wraz z mową. Zachowanie takich cech jak barwa, kształt. Dziecko rozumie perspektywę innych, klasyfikuje przedmioty, używa prostej logiki
7–11	Operacje konkretne	Zachowanie ilości. Hierarchia klas, uczenie się reguł. Dziecko zaczyna być zdolne do umysłowych i fizycznych czynności na znanych mu przedmiotach
12–15	Operacje formalne	Myślenie pojęciowe. Rozumienie czasu historycznego, przestrzeni geograficznej. Porównania, metafory. Logika zdań. Dziecko zdolne jest do manipulowania myślami, przedmiotami, zdarzeniami. Potrafi wyobrazić sobie rzeczy, których nie widziało bądź które dopiero nastąpią.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Przetacznik-Gierowska, G. Makiełło-Jarża, *Psychologia rozwojowa i wychowawcza wieku dziecięcego*, WSiP, Warszawa 1992, s. 64; H. Bee, *Psychologia rozwoju człowieka*, Zysk i Spółka, Poznań 2004, s. 47.

Takie podejście wyznacza jedynie kolejność zmian, nie oznacza jednak, że wszystkie dzieci osiągną ten sam poziom rozwoju w jednakowym czasie. Stąd przypisany poszczególnym stadiom wiek ma charakter przybliżony.

Istnieją różnice w umiejętnościach intelektualnych i dostępnych zasobach dzieci w poszczególnych stadiach, które mają znaczenie dla metodyki badań młodych konsumentów. W stadium przedoperacyjnym dzieci rozwijają symboliczne myślenie, jednak są nadal bardzo skupione na percepcyjnych właściwościach bodźców. W stadium tym dzieci mają tendencję do patrzenia na świat, uwzględniając aspekty percepcyjne środowiska. Charakteryzuje je tendencja do koncentrowania się na pojedynczych cechach przedmiotów. Dla kontrastu, dzieci w stadium operacji konkretnych mogą uwzględniać kilka cech bodźców w tym samym czasie i zestawiać cechy bardziej uważnie i w relatywnie abstrakcyjny sposób. Ostatecznie w stadium operacji formalnych dzieci myślą bardziej jak dorośli, wykorzystując ich wzorce, są zdolne do bardziej kompleksowego myślenia o konkretnych i hipotetycznych obiektach i sytuacjach.

Zgodnie z teorią Piageta dziecko zdobywa w tym okresie zestaw nowych umiejętności zwanych operacjami konkretnymi⁵. Każda operacja jest wewnętrzną regułą dotyczącą przedmiotów i zależności między nimi. W stadium operacji konkretnych charakterystyczne dla dzieci z przedziału wiekowego 7–11 jest to, że nabywają zdolność odwracalnego myślenia i stają się mniej egocentryczne, potrafią dostrzegać przedmioty i zdarzenia z różnych punktów widzenia. Zgodnie z tą teorią najważniejszą operacją jest odwracalność, która jest podstawą wielu osiągnięć wieku szkolnego. Ponadto dzieci charakteryzują się umiejętnością klasyfikacji – zdolnością do logicznego grupowania przedmiotów według ich wspólnych cech i właściwości, oraz szeregowania – zdolnością do porządkowania elementów według jakiegoś porządku, na przykład według koloru lub wielkości. Dziecko posiada zdolność posługiwania się logiką indukcyjną, co pozwala na określanie zasad ogólnych na podstawie własnych doświadczeń. Dziecko radzi sobie z rzeczami, które zna, widzi i którymi może manipulować, nie potrafi jednakże sprawnie operować ideami i potencjalnymi sytuacjami⁶.

Selman opracował stadialny rozwój przechodzenia dzieci przez proces rozumienia innej perspektywy⁷. Zgodnie z tą koncepcją w wieku 3–6 lat dzieci są egocentryczne, nieświadome jakiegokolwiek perspektywy poza własną. U dzieci w wieku 7–8 lat zaczyna kształtować się świadomość posiadania przez innych

⁵ Operacja oznacza jakiegokolwiek zestaw silnych, abstrakcyjnych schematów wewnętrznych, takich jak odwracalność, dodawanie, odejmowanie, mnożenie czy dzielenie. w: H. Bee, *op. cit.*, s. 298.

⁶ M. Przetacznik-Gierowska, G. Makiello-Jarza, *op. cit.*, s. 66.

⁷ R. L. Selman, *The Growth of Interpersonal Understanding*, Academic Press, New York 1980, [w:] D. D. John Roedder, *Consumer Socialization of Children: a Retrospective Look at Twenty – Five Years of Research*, „Journal of Consumer Research” 1999, Vol. 26 (December), s. 185.

odmiennych opinii czy motywacji, jednakże uznają, że wynika to raczej z posiadania innych informacji niż odmiennego spojrzenia na sytuację. Dzieci w tym stadium nie uwzględniają zdania innych osób. Taka umiejętność uzewnętrznia się w kolejnym stadium, kiedy to dzieci (8–10 lat) nie tylko rozumieją, że inni mają różne opinie czy motywacje, nawet, gdy mają te same informacje, ale potrafią właściwie uwzględnić odmienny punkt widzenia drugiej osoby. Jednak umiejętność równoczesnego uwzględniania czyjegoś i swojego punktu widzenia pojawia się dopiero u dzieci w wieku 10–12 lat. Jest to ważne dla właściwego zrozumienia interakcji społecznych, takich jak wywieranie wpływu czy negocjowanie, wymagających uwzględnienia podwójnej perspektywy – swojej i partnera. Ostatni etap (12–15 i więcej lat) od pozostałych odróżnia umiejętność zrozumienia perspektywy drugiej osoby w powiązaniu z grupą, do której należy dziecko, czy systemem społecznym, w którym żyje.

Formowanie uczuć przechodzi podobne zmiany, w miarę jak dzieci uczą się tworzyć społeczne porównania na bardziej zaawansowanym poziomie. Barenboim przedstawił opis rozwojowych sekwencji zachodzących między 6. a 12. rokiem życia⁸. Przed 6. rokiem życia dzieci opisują innych ludzi za pomocą konkretnych kategorii, często nawiązując do fizycznych cech wyglądu czy zachowania. Jednakże opisy te nie pochodzą z porównań z innymi ludźmi. W pierwszym stadium wyróżnionym przez Barenboima – porównania zachowań (6–8 lat) – dzieci uwzględniają porównania jako podstawę odczuć, jednak dotyczą one konkretnych atrybutów czy zachowań⁹. Porównaniem zachowania jest każdy opis zawierający porównanie sposobu bycia i cech fizycznych z innym dzieckiem bądź normą ogólną. W następnym stadium, które Barenboim nazwał stadium psychologicznych konstrukcji (8–10), odczucia oparte są na psychologicznych czy abstrakcyjnych atrybutach, ale nie zawierają porównań do innych osób. Są to stwierdzenia zawierające pewne wewnętrzne cechy osobowości. Porównania oparte na psychologicznych bądź abstrakcyjnych atrybutach nie występują aż do kolejnego stadium – psychologicznych porównań (11–12 lat i więcej), które to cechuje podobne podejście jak u dorosłych ludzi.

Konsekwencje cech rozwojowych młodego konsumenta dla metodyki badawczej

Jak wynika z ogólnie przyjętej definicji, badania marketingowe to proces systematycznego zbierania, analizowania i interpretowania danych wspomagających

⁸ D. John Roedder, *op. cit.*, s. 185.

⁹ H. Bee, *op. cit.*, s. 298–299.

podejmowanie decyzji¹⁰. W kontekście badań młodych konsumentów nie traci ona swojej trafności, wymaga jednak poszerzenia wskazującego na specyficzne dostosowanie do możliwości kompetencyjnych młodych respondentów.

Przygotowując badania marketingowe młodych konsumentów postępuje się zgodnie z obowiązującą w naukach społecznych procedurą zaczynającą się od sformułowania problemu badawczego i przygotowania projektu badań, zawierającego informacje na temat próby, metod badania, jego organizacji, metod analizy (tab. 2).

Tabela 2. Etapy procesu badawczego

Etap	Czynność	Metoda	Wynik
1	Projektowanie badania	Projektowania	Projekt badania
2	Dobór próby	Doboru próby	Próba minimalna i jej skład
3	Konstrukcja instrumentu pomiarowego	Budowy instrumentów	Instrument pomiarowy
4	Zbieranie danych ze źródeł pierwotnych i wtórnych	Pomiarów	Dane surowe
5	Redukcja i wstępna prezentacja danych	Redukcji	Dane czyste
6	Analiza danych	Analizy	Dane przetworzone
7	Prezentacja i ocena badań	Prezentacji i oceny	Informacje dla użytkownika

Źródło: opracowanie na podstawie S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 1996, s. 42.

Podobnie też badania podejmowane są, gdy istnieje wystarczająco dużo czasu na podejmowanie decyzji, które wymagają informacji dostarczanych przez badania, istnieje możliwość ich zdobycia (dostępność) oraz gdy informacje te stanowią wartość dla zleceniodawcy. Tematyka badań na rynku dziecięcym jest zróżnicowana. W sferze praktycznej przeprowadzane są badania zarówno o charakterze jakościowym oraz ilościowym, dotyczące często kierowanych do tego segmentu produktów i komunikatów, jak i badania reklam, nowych produktów, opakowań i nazw, nawyków i przyzwyczajzeń konsumpcyjnych, mód i popularności postaci medialnych, procesów decyzyjnych w rodzinie, nowych pomysłów kreatywnych generowanych przez dzieci¹¹.

¹⁰ S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 1996; P. Hague, *Badania marketingowe. Planowanie, metodologia i ocena wyników*, Helion One Press, Gliwice 2006.

¹¹ B. Frątczak-Rudnicka, [w:] D. Maison, A. Noga-Bogomilski, *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, GWP, Gdańsk 2007.

Przeprowadzanie badań marketingowych z młodymi respondentami powinno opierać się na dwóch podstawowych założeniach, które rzutują na sposób wykonywania czynności w ramach poszczególnych etapów badawczych. Przede wszystkim, jak starano się wykazać powyżej, dziecięcy sposób myślenia, działania oraz przeżywania, jest często unikatowy, specyficzny dla wieku (poziomu rozwoju). Ponadto młodzi respondenci nie są samodzielni w myśl obowiązujących przepisów prawnych, stąd znaczącą rolę w procesie badania pełnią rodzice małoletnich respondentów.

W aspekcie podmiotowym badania wymagają szczególnego doboru młodych respondentów. Z doświadczeń płynących z przeprowadzanych badań w tym segmencie rynku wynika, że często źródłem informacji są nie młodzi konsumenci, a ich rodzice. Niemniej, w niektórych przypadkach, jak podaje McNeal, dane otrzymane od rodziców nie są wiarygodne. Głównymi przyczynami braku wiarygodności jest konstatacja, że rodzice wykazują skłonność do generalizowania wyników, odnosząc się do wszystkich dzieci, a nie analizując zachowań własnego dziecka. Ponadto często dążą do przedstawienia siebie w jak najlepszym świetle, idealizując tym samym swoje postępowanie względem dzieci. Rodzicom przedstawia się także zarzut umniejszania znaczenia dzieci wynikający często z przypisywania własnemu dziecku mniejszych umiejętności, co tłumaczy się brakiem świadomości dotyczącej etapu rozwoju, na którym znajduje się dziecko¹². Argumenty te przemawiają za podkreśleniem samodzielności młodych respondentów, niemniej nie jest to możliwe na każdym etapie rozwojowym. Młodzi konsumenci w zależności od rodzaju badania oraz etapu rozwojowego występują jako samodzielny element próby lub badania przeprowadzanego z rodzicami, bądź z techniczną pomocą dorosłych.

W badaniach należy uwzględnić fakt, że dziecko w wieku przedszkolnym (3/4 do 6 lat) jest bardzo silnie zależne od związanego z nim emocjonalnie dorosłego. Pomimo osiągnięcia pewnej samodzielności intelektualnej czynna obecność rodzica jest konieczna do właściwej interpretacji wypowiedzi młodego respondenta – znaczenia i intencji często „życzeniowych” wypowiedzi charakterystycznych dla tego okresu rozwojowego. Konstruując badania w zakresie procesu podejmowania decyzji o zakupie produktów warto uwzględnić rolę matki¹³. Prowadząc uzupełniające badania z matką, można uzyskać ważne informacje o preferencjach młodych konsumentów, jak i o zakresie ich zaspakajania (uleganiu przez rodziców zachciankom, odmowie zakupu produktów, wzorcach socjalizowania do roli konsumenta).

¹² J. U. McNeal, *Kids as Customers*, Lexington Books, New York 1992, s. 210.

¹³ Badania prowadzone przez autorkę udowodniły, że wśród czynników społecznych największe znaczenie w procesie socjalizacji konsumenckiej mają rodzice – głównie matki, co zarysowywało się bardzo wyraźnie w przypadku nabywania produktów codziennego użytku.

Tabela 3. Element próby w badaniach młodych konsumentów z uwzględnieniem faz rozwojowych

Wiek dziecka	Przedziały wiekowe odpowiadające kompetencjom intelektualnym respondentów	Zalecany element próby
0–3	0–1; 2–3	Rodzic
4–6	4–6	Młody respondent z udziałem rodzica
7–11	7–9; 10–11	Młody respondent z udziałem osoby dorosłej; opcjonalnie badania rodzica
powyżej 12 lat	12–15; 16–19	Młody respondent (nastolatki)

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Olejniczuk-Merta, *Rynek młodych konsumentów*, Difin, Warszawa 2001, s. 109.

W przypadku, gdy młodzi respondenci skończą 7. rok życia (stadium operacji konkretnych) możliwe jest uzyskanie od nich wiarygodnych danych. Jednak i na tym etapie dbając o właściwy przebieg badania warto uwzględnić uzupełnianie wyników badań poprzez zebranie danych od rodziców. Ponadto obserwacja procesu badawczego przez osobę dorosłą, daje możliwość dodatkowego wyjaśniania znaczenia pojęć, szczególnie respondentom młodszym, dysponującym mniejszym zasobem słów.

Powyżej 12. roku życia rozwój intelektualny młodych konsumentów pozwala na traktowanie ich jako wiarygodnego źródła informacji¹⁴.

Badając młodych konsumentów korzysta się zarówno z metod o charakterze jakościowym, jak i ilościowym. Jednak niewłaściwe jest zastosowanie tej samej metodyki postępowania przy badaniu rynku młodego konsumenta, co w przypadku badań realizowanych wśród dorosłych respondentów. Wykorzystywane metody powinny być oparte na wiedzy na temat rozwoju emocjonalnego, poznawczego i społecznego dziecka¹⁵.

Badania prowadzone z najmłodszymi dziećmi koncentrują się na obserwacji ich zachowań, nie na zbieraniu opinii. W przypadku małych dzieci, 6–7 lat, najlepiej sprawdzają się badania jakościowe. Kompetencje intelektualne respondenta w wieku szkolnym zaczynają przypominać sposób myślenia dorosłego człowieka,

¹⁴ Pod warunkiem uzyskania zgody rodzica na udział w badaniu młodego respondenta.

¹⁵ Przykładem takiego podejścia jest Kidspeak™ wprowadzony na początku 2003 roku na rynek polski przez instytut badawczy SMG/KRC Millward Brown Company, jako kompleksowy program badań jakościowych i ilościowych, oparty na narzędziach dostosowanych do etapu rozwoju dziecka. Za: <http://www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/dzieckow.html> (03.07.2008).

co pozwala na przeprowadzanie badań ilościowych (kwestionariuszowych). Wynika to także z opanowania w zadowalającym stopniu przez dzieci umiejętności czytania i pisania.

Tabela 4. Metody w badaniach młodych konsumentów z uwzględnieniem faz rozwojowych

Wiek dziecka	Przedziały wiekowe odpowiadające kompetencjom intelektualnym respondentów	Metody o charakterze jakościowym	Metody o charakterze ilościowym
4–6	4–6	Wywiady indywidualne w obecności rodzica	Obserwacja
7–11	7–9; 10–11	Wywiady w parach (triadach), mini grupy	Obserwacja; badania kwestionariuszowe z dziećmi ok. 9 roku życia
powyżej 12 lat	12–15; 16–19	Wywiady grupowe – FGI	Badania kwestionariuszowe (wywiady, ankiety)

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej w odniesieniu do młodszej grupy respondentów tego rynku stosowane są indywidualne wywiady pogłębione, wywiady pogłębione parami (gdzie respondentem są dzieci), wywiady pogłębione w grupach dziecko – matka (rodzic), zogniskowane wywiady grupowe z dziećmi, zogniskowane wywiady grupowe z dziećmi i matkami (rodzicami). Wspomniane badania jakościowe różnią się w sposobie przeprowadzania od analogicznych dokonywanych wśród dorosłych respondentów wielkością grupy. Wielkość grupy w wywiadach grupowych nie powinna przekraczać 4–5 osób (młodsze dzieci) oraz 5–6 osób (starsze dzieci). Grupa powinna być homogeniczna pod względem nie tylko wieku, ale i płci (osobno dziewczynki i chłopcy). Ponadto należy unikać łączenia dzieci pochodzących z bardzo zróżnicowanych środowisk, co wynika z ograniczonej dostępności do dóbr konsumpcyjnych dzieci wychowywanych w różnych środowiskach, jak i ze zróżnicowania poziomu kompetencji (brak podobnych doświadczeń, zróżnicowany zasób słownictwa).

Szczególne miejsce wśród metod badawczych na tym rynku zajmuje obserwacja. Zarówno badając respondentów do 7. roku życia, jak i do 11., metoda ta pozwala na uzupełnienie wyników badań. Można obserwacji poddać zachowania dzieci w trakcie zabawy, w sklepie czy na specjalnie zorganizowanych „przyjęciach dla dzieci”. Wykorzystywane mogą być także zapisy filmowe – pamiętniki,

w postaci filmów nagrywanych na wideo albo ilustrowane tradycyjnymi zdjęciami przez same dzieci.

Wywiady w parach lub triadach (z rodzicami) są stosowane do badania procesów decyzyjnych w rodzinie, przy określaniu układu ról, negocjacjach i uzgodnieniach w rodzinie.

Wywiady ilościowe (oraz jakościowe) powinny być tak planowane, aby utrzymać jak najdłużej uwagę respondenta, dlatego, szczególnie w przypadku młodszych respondentów zawierają elementy gier lub sekwencje animowane. Jednak nawet atrakcyjne metody wykorzystywane podczas wywiadów nie są w stanie u dzieci poniżej 5. roku życia zainicjować oczekiwanej interakcji grupowej pomiędzy respondentami, dlatego nie prowadzi się takich badań wśród młodych respondentów, poniżej 5. roku życia.

Specyficzne cechy młodych respondentów należy uwzględnić także przy konstrukcji narzędzi pomiarowych, szczególnie przy formułowaniu pytań kwestionariuszowych. Każde poprawnie sformułowane pytanie kwestionariuszowe musi być zrozumiałe dla respondenta i przekazane w komunikatywny sposób respondentowi. Powinno ułatwiać udzielenie przez respondenta odpowiedzi komunikując kategorię, którą należy się posłużyć udzielając odpowiedzi¹⁶. Ponadto oprócz przypadku, kiedy to celem pytania jest sprawdzenie czyjejs wiedzy, wszyscy respondenci powinni mieć dostęp do informacji potrzebnych do udzielenia poprawnej odpowiedzi i powinni wyrazić chęć jej dostarczenia. Przy ustalaniu zakresu pytań zadawanych respondentom należy podjąć decyzje dotyczące ich treści, formy oraz używanego do ich sformułowania słownictwa. Młodzi konsumenci w tym zakresie wymagają dostosowania do ich specyfiki. Etap ich rozwoju intelektualnego wymaga doboru odpowiedniego słownictwa, konieczności właściwej budowy i wizualizacji skal, odpowiedniej operacjonalizacji pojęć (ze względu na stosunkowo późny rozwój umiejętności myślenia abstrakcyjnego). Język stosowany w badaniach młodych respondentów powinien być prosty i konkretny. W przypadku młodszych dzieci, należy unikać pytań abstrakcyjnych, o przyszłość, wymagających podania przyczyn swojego postępowania. Dopiero w przypadku respondentów mających więcej niż 6 lat zasadnym jest zadawanie pytań o preferencje.

Dla dzieci w wieku przedszkolnym bardziej czytelne jest stosowanie skal trójstopniowych. Respondenci w wieku 9–11 lat posiadają umiejętność pisania i czytania w stopniu wystarczającym, aby uczestniczyć w badaniach, niemniej etap rozwoju ich inteligencji wskazuje na konieczność posługiwania się prostymi 5–6-stopniowymi skalami. Budując narzędzie pomiarowe, warto zwrócić uwagę na

¹⁶ Dla przykładu komunikując jednostkę miary, jak lata w przypadku określania wieku, kilometr w przypadku określania długości itp.

fakt, że osoby w tym wieku łatwiej radzą sobie z zaznaczaniem odpowiedzi niż ich udzielaniem, co wynika z trudności w definiowaniu myśli. Dodatkowym ułatwieniem, zwiększającym trafność i rzetelność pomiaru jest wprowadzenie spersonifikowanych skal graficznych, obrazujących sylwetki¹⁷ czy twarze o zróżnicowanej mimice podkreślającej natężenie badanych cech.

Ważnym etapem przy konstrukcji narzędzia badawczego są badania pilotażowe, które w każdym przypadku pozwalają na test narzędzia badawczego tak, aby ustalić czy sposób formułowania pytań dostosowany jest do kompetencji komunikacyjnych respondentów.

Na wartość otrzymanych w wyniku badania informacji wpływa także właściwa organizacja badań, w ramach której należy podjąć decyzje między innymi dotyczące czasu, miejsca i przebiegu badania. Elementy te są zależne od wieku młodych respondentów.

Organizując badania jakościowe warto pamiętać, że w przypadku dzieci w wieku przedszkolnym pomiar nie powinien trwać dłużej niż pół godziny, w odniesieniu do respondentów mających do 9 lat optymalne badanie trwa ok. 45 minut. Ze starszymi respondentami można przeprowadzać badania trwające do 90 minut¹⁸.

Dla wytworzenia właściwej atmosfery ważna jest aranżacja pomieszczenia, w którym odbywa się badanie, tak aby nawiązywało do pomieszczeń znanych dzieciom (np. studio zaaranżowane na wzór sali przedszkolnej z niskimi meblami).

W przypadku dzieci w wieku szkolnym stosuje się zasadę zaprzeczania analogii sytuacji do szkoły. Dotyczy to nie tylko aranżacji miejsca, ale także sposobu przeprowadzenia badania¹⁹, kiedy to należy wykluczyć sądy oceniające podczas badania oraz podkreślać ważność wypowiedzi respondentów.

Organizacja badań jakościowych wśród młodych respondentów wymaga także doboru właściwego sposobu wynagradzania ich za udział w badaniu. W tym przypadku dobrym rozwiązaniem są różnego rodzaju prezenty zamiast rekompensaty finansowej.

Kolejnym elementem podkreślającym specyfikę młodych respondentów jest specyficzna rola badacza. Może on wywoływać zainteresowanie ale także i stres, dlatego jest zobowiązany zaspokoić potrzebę bezpieczeństwa respondentów, co

¹⁷ Na przykład pochylona sylwetka kwiatka symbolizuje produkt niesmaczny bądź nieładny, sylwetka ze zwieszoną głową o minie obojętnej – produkt średniosmaczny, uśmiechnięta – smaczny lub ładny i wygodny.

¹⁸ Szerzej o organizacji badań jakościowych pisze B. Frątczak-Rudnicka, [w:] D. Maison, A. Noga-Bogomilski, *op. cit.*

¹⁹ Warto pamiętać o wprowadzeniu elementów zabawy, gier zapoznawczych oraz stosowaniu różnych technik podczas badania w celu utrzymania uwagi respondenta, pomiędzy którymi powinny być krótkie przerwy pozwalające na wyciszenie się respondentów.

jest szczególnie ważne w przypadku badania młodszych osób metodami jakościowymi. Niedotrzymanie tego warunku może powodować rozdrażnienie i przemęczenie młodych respondentów, co w efekcie uniemożliwi zebranie danych. Dyskomfort młodego respondenta może zmniejszać się w momencie, gdy będzie uczestniczył w badaniach grupowych. Niemniej w tym przypadku wzrasta wpływ rówieśników (pozostałych członków badanej grupy), co także może zaburzyć wyniki badania.

Uwzględniając powyższe wskazania oraz zasady etyczne, właściwe przygotowanie i organizacja badań na rynku młodych konsumentów, nie jest możliwa bez przestrzegania podstawowych zasad prowadzenia badań z młodymi respondentami.

Po pierwsze należy dołożyć starań, aby metodyka badawcza była dostosowana do wiedzy i poziomu rozwoju młodego respondenta.

Po drugie należy zdobyć zgodę na rodziców bądź opiekunów oraz samego dziecka na udział w badaniu. Z pragmatycznego punktu widzenia, przed wystosowaniem do opiekunów prośby o pozwolenie na udział w badaniu należy przygotować informację o celu badania, przedstawić metodykę badawczą oraz zasady przeprowadzenia badania z podkreśleniem zasad bezpieczeństwa oraz anonimowości i poufności zebranych danych.

Po trzecie koniecznym jest zadbanie o właściwe warunki, w których będą przeprowadzane badania. Należy określić wyraźne struktury czasowe i organizacyjne badania, aby uczestniczący w nich respondenci mieli świadomość przebiegu badania. Ponadto należy pamiętać o dostosowaniu tempa badania do kompetencji rozwojowych młodego respondenta.

Literatura

- [1] Bee H., *Psychologia rozwoju człowieka*, Zysk i Spółka, Poznań 2004.
- [2] Brzezińska A., *Spoleczna psychologia rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000.
- [3] Hague P., *Badania marketingowe. Planowanie, metodologia i ocena wyników*, Helion One Press, Gliwice 2006.
- [4] Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 1996.
- [5] Maison D., Noga-Bogomilski A., *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, GWP, Gdańsk 2007.
- [6] McNeal J. U., *Kids as Customers*, Lexington Books, New York 1992.
- [7] Olejniczuk-Merta A., *Rynek młodych konsumentów*, Difin, Warszawa 2001.
- [8] Przetacznik-Gierowska M., Makiello-Jarza G., *Psychologia rozwojowa i wychowawcza wieku dziecięcego*, WSiP, Warszawa 1992.

- [9] *Psychologia rozwojowa dzieci i młodzieży*, red. M. Żebrowska, PWN, Warszawa 1976.
- [10] Roedder J. D., *Consumer Socialization of Children: a retrospective Look at Twenty – Five Years of Research*, „Journal of Consumer Research” 1999, Vol. 26 (December).

Summary

The active participation of young consumers in buying goods and the development of child's business created a growing demand for information connected with the needs of young buyers. That is why there appeared a necessity to work out a set of rules which would help to adjust the research methodology to the specific character of a young buyer. The author writes about this issue and characterizes the basic development stages of young consumers, pointing out the implications within the research methodology. The author shows specific stages of conducting marketing research and discusses them in the context of adjustment to the research among young respondents.

Mariusz Łapczyński

Przegląd procedur analitycznych *data mining*

Wprowadzenie

Data mining to etap procesu odkrywania wiedzy w bazach danych, w którym analizuje się dane i dostarcza wzorce i modele z tych danych¹. *Data mining* poszukuje ukrytych związków, wzorców, zależności i współzależności w dużych bazach danych, które mogą być „niezauważone” przez tradycyjne metody pozyskiwania informacji (np. tworzenie raportów, używanie zapytań)². *Data mining* znajduje się na pograniczu wielu dziedzin: statystyki, uczenia się maszyn (*machine learning*), teorii rozpoznawania obrazów (*pattern recognition*), technologii baz danych³ oraz sztucznej inteligencji i wizualizacji danych⁴. Narzędzia analityczne *data mining* znajdują zastosowanie m.in.: w analizie rentowności klienta, w badaniach związanych z pozyskaniem nowych nabywców, w badaniu przyczyn nielojalności konsumentów (*churn analysis*), w badaniach segmentacyjnych, w analizie sprzedaży krzyżowej (*cross- i up-selling*), w wykrywaniu oszustw (*fraud detection*), w analizie koszykowej, w analizie sekwencji, a nawet w analizie danych kwestionariuszowych.

Proces odkrywania wiedzy w bazach danych (*Knowledge Discovery Process in Databases*)

Proces odkrywania wiedzy w bazach danych składa się z kilku etapów⁵, do których należą:

¹ U. Fayyad, G. Piatetsky-Shapiro, P. Smyth, *From Data Mining to Knowledge Discovery in Databases*, „Artificial Intelligence Magazine”, Fall 1996, s. 41.

² M. L. Gargano, B. G. Raggad, *Data Mining – a Powerful Information Creating Tool*, „OCLC Systems & Services” 1999, Vol. 15, No. 2, s. 81.

³ D. J. Hand, *Data Mining: Statistics and More?*, „The American Statistician” 1998, No. 52, s. 112.

⁴ J. H. Friedman, *Data Mining and Statistics: What’s the Connection?*, Proceedings of the 29th Symposium on the Interface: Computing Science & Statistics, Houston, Texas, May 1997, s. 1.

⁵ H. Edelstein, *Data Mining – Let’s Get Practical*, „DB 2 Magazine online” 1998, www.db2mag.com.

1. Zidentyfikowanie problemu;
2. Przygotowanie danych (zebranie, ocena, konsolidacja i oczyszczenie, selekcja, kodowanie);
3. Budowa modelu (ewaluacja i interpretacja, zewnętrzna walidacja) – *data mining*;
4. Wykorzystanie modelu;
5. Monitorowanie modelu.

Zidentyfikowanie problemu. Aby zmaksymalizować korzyści płynące z zastosowania eksploracyjnych technik analizy danych, należy zidentyfikować problem badawczy i jasno określić cel badań. Przełożenie problemu decyzyjnego na kategorie badawcze jest zasadniczym elementem każdego projektu badań marketingowych.

Przygotowanie danych. Przygotowanie zbioru danych jest najbardziej czasochłonnym etapem procesu odkrywania wiedzy. Zajmuje 50–85% czasu przeznaczanego na analizę. Etap ten zaczyna się od zebrania danych i zweryfikowania wiarygodności ich źródła. Następnie zbiór obserwacji poddany zostaje ocenie pod względem jego przydatności do rozwiązania problemu. Sprawdza się tutaj zakres czasowy i przestrzenny danych oraz warunki, w jakich powstała baza danych. Następnie dokonuje się konsolidacji i oczyszczania zbioru danych. Konsolidacja może mieć miejsce w wypadku, gdy finalny zbiór obserwacji składa się z kilku – mających różnych autorów – baz danych. Oczyszczanie danych (*cleaning*) to czynność wykonywana zazwyczaj równolegle z konsolidacją, a stosowana wtedy, gdy bazy te mają niekompatybilne formaty. Problem związany z konsolidacją i oczyszczaniem jest poniekąd samoczynnie rozwiązany w przedsiębiorstwach posiadających hurtownie danych. W hurtowniach danych tworzy się tzw. metadane, czyli dane o danych. Jest to abstrakcyjny instrument, którego zadaniem jest konsolidacja zmiennych zakodowanych w różny sposób. Narzędzie to zapewnia ujednolicony sposób widzenia wszystkich danych przedsiębiorstwa, bez względu na to, gdzie się znajdują i przez kogo zostały wprowadzone.

Kolejną fazą w tym etapie procesu odkrywania wiedzy, jest selekcja danych. Polega ona na wyborze zmiennej zależnej i zmiennych niezależnych oraz wyselekcjonowaniu przypadków, które znajdują się w zbiorze obserwacji poddanych analizie. W tym miejscu należy zastanowić się, czy odrzucić przypadki odstające (*outliers*) oraz czy usunąć zmienne nieistotne z punktu widzenia przyjętego problemu badawczego.

Kodowanie kończy etap przygotowania danych do analizy. Polega ono na zmianie zmiennych polichotomicznych w zmienne o mniejszej liczbie kategorii lub zgola dychotomiczne. Zależy to od wybranej metody eksploracyjnej analizy danych, tj. sztucznych sieci neuronowych, drzew klasyfikacyjnych i regresyjnych, reguł indukcyjnych czy metod skojarzeniowych. Nawet jeśli zdecydowano się na

wybór jednej metody, np. drzew klasyfikacyjnych, to i tak należy pamiętać, że istnieje kilkanaście algorytmów podziału takich drzew, a każdy z nich ma nieco inne założenia metodologiczne. Jeśli wybór został zawężony do metody i algorytmu, to nadal można spodziewać się różnic w aplikacjach wykorzystujących ten sam algorytm.

Budowa modelu. Budowa modelu (*data mining*) to trzeci etap procesu odkrywania wiedzy, składający się z dwóch faz: ewaluacji i interpretacji oraz zewnętrznej walidacji⁶. Należy wziąć pod uwagę typ modelu, tzn. wybrać między rozpoznawaniem z nauczycielem (*supervised learning*) a rozpoznawaniem bez nauczyciela (*unsupervised learning*). Pojęcia te wywodzą się z teorii rozpoznawania obrazów – rozpatrującej zagadnienia klasyfikacji i dyskryminacji. Metody z pierwszej grupy to m.in.: drzewa klasyfikacyjne, reguły indukcyjne, sztuczne sieci neuronowe. Istotą tych metod jest podział zbioru obserwacji na próbę uczącą (w oparciu, o którą tworzy się wzorce) oraz próbę testową (dzięki której można dokonać oszacowania błędu klasyfikacji). Proste oszacowanie błędu klasyfikacji można uzyskać poprzez obliczenie stosunku liczby przypadków błędnie sklasyfikowanych do całkowitej liczby przypadków. Współczynnik ten nosi nazwę kosztu resubstytucji (*resubstitution error*). Jego przeciwieństwem jest współczynnik precyzji⁷ (*accuracy*), który w literaturze anglojęzycznej jest zazwyczaj oznaczony jako $R(d)$. Oba te wskaźniki wyrażone są procentowo i sumują się do jedności. Do bardziej złożonych technik szacowania dokładności modelu służą: prosta walidacja (*simple validation*); wielokrotna walidacja krzyżowa (*n-fold cross validation*) i metody bootstrapowe.

Prosta walidacja (zwana też szacowaniem próby testowej – *test sample estimation*) polega na podziale zbioru obserwacji na 2 podzbiory, przy czym liczebność jednego z nich stanowi zazwyczaj od 5% do 33% wszystkich obserwacji⁸. Dobór przypadków do podzbiorów odbywa się w sposób losowy zależny (bez zwracania). Podzbiór o większej liczebności staje się próbą uczącą (na jej podstawie powstaje model), a podzbiór o mniejszej liczebności staje się próbą testową. Współczynnik precyzji $R^{ts}(d)$ obliczany jest identycznie jak $R(d)$, przy czym wykorzystuje się tutaj przypadki z próby testowej.

Wielokrotna (n -krotna) walidacja krzyżowa polega na podziale zbioru obserwacji na n rozłącznych podzbiorów („fałd”) o liczebnościach w przybliżeniu rów-

⁶ Według innego schematu procesu odkrywania wiedzy (H. Mannila, *Data Mining: Machine Learning, Statistics, and Databases*, Department of Computer Science; University of Helsinki, www.cs.helsinki.fi) etap ten podzielono na dwa odrębne etapy, tj. odkrywanie wzorców (*data mining*) oraz powtórne przetwarzanie uzyskanych wzorców.

⁷ Można go też nazwać współczynnikiem wiarygodności.

⁸ Jak podano w: L. Breiman i in., *Classification and Regression Trees*; Chapman and Hall 1993, s. 11 nie ma teoretycznego uzasadnienia takiego podziału.

nych. Dobór obserwacji do podzbiorów, podobnie jak w wypadku prostej walidacji, jest losowy i zależny. Algorytm indukcyjny jest nauczany i testowany n razy. Każdorazowo tworzy się model na podstawie zbioru obserwacji pomniejszonego o jeden podzbiór („fałdę”), a następnie testuje się go na tym brakującym podziorze. Dzięki n -krotnej walidacji krzyżowej uzyskujemy n współczynników wiarygodności $R^{is}(d)$. Po ich uśrednieniu otrzymujemy współczynnik precyzji $R^{CV}(d)$.

Bootstrap jest najbardziej zaawansowaną techniką szacowania współczynnika wiarygodności wykorzystywaną w niedużych zbiorach obserwacji. Nie spreycyzowano, co rozumie się pod pojęciem „nieduży zbiór obserwacji”. Wiadomo jednak, że n -krotną walidację krzyżową stosuje się w przypadku zbiorów liczących kilka tysięcy przypadków, a bootstrap w przypadku zbiorów jeszcze mniejszych. Model, podobnie jak w poprzednich technikach, konstruowany jest na podstawie całego zbioru obserwacji. Jeśli chodzi o szacowanie współczynnika precyzji (błędu), to tworzy się próby uczące, przy czym nie są one jak poprzednio rozłącznymi podziorami (*subsets*), ale podpróbami (*subsamples*).

Podpróby losowane są w sposób niezależny ze zbioru obserwacji, przy czym ich liczebność jest równa liczebności tego zbioru. Istotny jest tutaj sposób losowania. Skoro zwracamy przypadki, to oznacza, że w zbiorze uczącym może znaleźć się kilka tych samych obserwacji lub, czego łatwo się domyślić, niektóre obserwacje zostaną pominięte. Ważną kwestią jest tutaj wybór liczby podprób. Przyjmuje się, że powinno ich być: 200–10 000 (Two Crows Corporation 1998), 200–1000 (Small, Edelstein 1998), minimum 50 (Efron, Tibshirani 1995), 100–1000 (Freund, Schapire 1999), minimum 50 (Breiman 1998).

Po zbudowaniu modelu należy ocenić jego wyniki i zinterpretować ich znaczenie. Częściową oceną modelu jest wcześniej omówiony współczynnik wiarygodności. Poza tym wykorzystuje się inne narzędzia. Może to być macierz błędnych klasyfikacji, ranking ważności predyktorów, wykres korzyści (*gain chart*), współczynnik LIFT czy współczynnik ROI.

Innym kryterium pozwalającym ocenić model jest jego zrozumiałość – łatwość graficznej interpretacji. Czasem warto zwiększyć współczynnik błędu, zmniejszając przy tym liczbę węzłów końcowych drzewa. Utrata dokładności modelu daje badaczowi mniejszą liczbę węzłów końcowych (*terminals*), a co się z tym wiąże – mniejszą liczbę reguł indukcyjnych, czyli łatwiejszą i bardziej przejrzystą interpretację.

Zewnętrzna walidacja to inaczej ocena modelu w empirii. Gdyby problem badawczy dotyczył skuteczności reklamy pocztowej, to przed realizacją wniosków z modelu (przed dokonaniem zmian w strategii tej formy komunikacji z rynkiem) należy sprawdzić, jak uzyskane wyniki odpowiadają rzeczywistości.

Wykorzystanie i monitorowanie modelu. Po skonstruowaniu modelu i dokonaniu jego oceny, wnioski z analizy można wykorzystać w praktyce. W zależno-

ści od przyjętego problemu badawczego mogą to być m.in.: strategia reklamy pocztowej, ocena wiarygodności kredytowej klientów banku czy segmentacja klientów przedsiębiorstwa ze wszystkimi jej następstwami. Warto również pamiętać, że wiarygodny i sprawdzony model nie jest rozwiązaniem długofalowym. Monitorowanie modelu wymusza zmienna sytuacja ekonomiczna, zmieniające się wzorce konsumpcji, wzorce zachowań przestępczych, zasobność portfela czy sposób komunikowania się z klientami

Procedura analityczna *data mining*

W literaturze przedmiotu spotyka się wiele opisów procedur analitycznych, które nie traktują *data mining* jako etapu procesu odkrywania wiedzy, ale jako całościowe podejście do analizy danych i rozwiązywania problemów biznesowych. Jednym z nich jest schemat zaproponowany przez A. Berry'ego i G. Linoffa (rys. 1).

Zidentyfikowanie i pozyskiwanie danych to pierwszy etap iteracyjnego procesu budowy modelu *data mining*. Dokonuje się tu konfrontacji posiadanych danych z wymaganiami decydentów dotyczącymi rozwiązania problemu biznesowego. Przykładowo, analiza migracji klientów banku wymusza posiadanie informacji o pojedynczych transakcjach oraz informacji pozwalających scharakteryzować indywidualnych konsumentów. Uznaje się, że dane pozyskiwane z systemów OLAP nie są wystarczająco przygotowane do celów *data mining*.

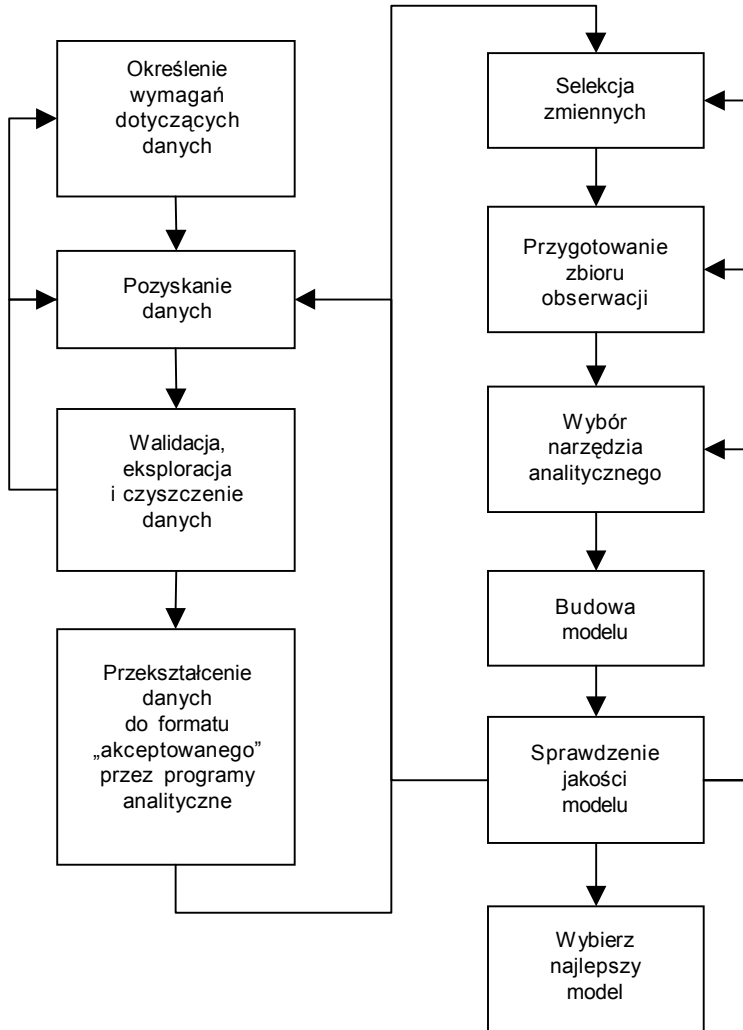
Walidacja, eksploracja i czyszczenie danych to kolejne etapy procedury. Sprawdza się tu, jak dużym problemem są braki danych, czy wartości zmiennych ilościowych są poprawne, czy kody zmiennych jakościowych są właściwe, a rozkłady poszczególnych zmiennych możliwe do wytłumaczenia na podstawie znajomości danej dziedziny.

Tuż po walidacji następuje *przekształcenie danych* do formatu „akceptowanego” przez oprogramowanie do analizy danych. Ogólnie rzecz ujmując, dąży się do uzyskania arkusza, w którym każdy pojedynczy wiersz odpowiada jednemu klientowi, kontrahentowi czy jakimkolwiek obiektowi, który jest przedmiotem analizy.

Kolejnym krokiem procedury jest *wzbogacenie zbioru obserwacji o nowe zmienne* (pochodne) będące wynikiem przekształcenia innych „surowych” zmiennych. Mogą to być np.

- całkowita liczba transakcji,
- całkowita kwota wydana przez klienta,
- wskaźniki dynamiki o podstawie stałej i łańcuchowej dla zmiennych ilościowych,
- udział poszczególnych produktów/usług w całym „koszyku” nabywanym przez klientów,
- liczba transakcji o wartości bliskiej zeru itd.

Rysunek 1. Iteracyjny proces budowy modelu *data mining*



Źródło: M. J. A. Berry, G. S. Linoff, *Mastering Data Mining*, John Wiley & Sons, New York 2000, s. 48.

Możliwe jest również wstawianie zmiennych, których wartości informują o relacji danego przypadku (wiersza/klienta/obiektu) do pozostałych przypadków. Są to np.:

- przynależność klienta do podzbioru opisanego decylem dochodów (pierwsze 10% klientów o najwyższych dochodach otrzymuje symbol 1, drugie 10% – symbol 2, trzecie 10% – symbol 3 itd.),

- zyskowość klienta z uwzględnieniem zmiennych demograficznych np. przynależności do grupy wiekowej,
- wskaźnik migracji klientów z uwzględnieniem posiadanego abonamentu,
- informacja o oszustwie wg przynależności klienta do grup opisanych za pomocą liczby lub wartości transakcji.

Ostatni, przed budową modelu, etap polega na *przygotowaniu zbioru danych*. Pomimo dużego dotychczasowego zaangażowanie w jego opracowanie, nadal możliwe jest wystąpienie nieoczekiwanych trudności. Jedną z nich może być przykładowo problem nierównoważonych klas. Ogólnie rzecz ujmując, wymusza to użycie tzw. „zabiegów resamplingowych”, czyli np. redukcji liczby przypadków występujących w klasie bardziej licznej. W tym miejscu trzeba również podzielić zbiór obserwacji na próbę uczącą, próbę testową i próbę ewaluacyjną. Czasami dokonuje się podziału klientów na segmenty po to, aby w jednorodnych podzbiórach zbudować odrębne modele predykcyjne.

Budowa modelu, podobnie jak w procesie odkrywania wiedzy w bazach danych, wiąże się z wyborem odpowiedniego narzędzia analitycznego i konstrukcji kilku alternatywnych rozwiązań. Modele te są następnie porównywane, a najlepszy z nich wybierany do wdrożenia.

Inny schemat procedury analitycznej *data mining* składa się z siedmiu etapów⁹:

1. Zdefiniowanie celów analizy;
2. Wybór, organizacja i wstępna obróbka danych;
3. Wstępna eksploracja zbioru obserwacji;
4. Wybór narzędzi analitycznych do budowy modelu predykcyjnego lub deskryptywnego;
5. Analiza danych (budowa modelu);
6. Ewaluacja i porównanie modeli, wybór najlepszego rozwiązania;
7. Interpretacja ostatecznego rozwiązania i dalsze wdrożenie w procesie podejmowania decyzji.

Dziewięcioetapową procedurę zaproponowano natomiast w pracy S. Kudyby i R. Hoptroffa¹⁰:

1. Określenie celu badań;
2. Wybór właściwej miary do oceny jakości modelu;
3. Organizacja danych, zdefiniowanie obiektu analizy;
4. Wybór zmiennych objaśniających;
5. Pozyskanie danych;

⁹ P. Giudici, *Applied Data Mining. Statistical Methods for Business and Industry*, John Wiley & Sons, New York 2003, s. 6.

¹⁰ S. Kudyba, R. Hoptroff, *Data Mining and Business Intelligence: A Guide to Productivity*, Idea Group Publishing, Toronto 2001, s. 45.

6. Wstępna eksploracja danych poprzez wizualizację;
7. Przekształcenie danych do postaci pożądanej przez decydentów interpretujących model;
8. Budowa modelu;
9. Przegląd wyników.

Nieparzystą liczbę kroków iteracyjnej procedury analitycznej można również znaleźć w pracy B. Liu¹¹:

1. Faza wstępna (*pre-processing*) związana z przygotowaniem zbioru danych do analizy;
2. Budowa modelu – *data mining*;
3. Faza końcowa (*post-processing*) związana z interpretacją i wykorzystaniem modelu.

Rozwiązania komercyjne SEMMA i CRISP-DM

Akronim SEMMA powstał od pierwszych liter pięciu angielskich terminów: *sample, explore, modify, model, assess*. Oznacza on pięcioetapową procedurę analityczną *data mining* (rys. 2).

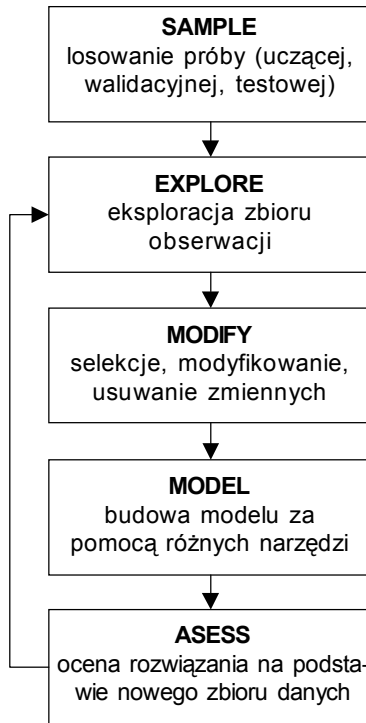
Po pierwsze, należy pobrać próbę ze zbioru obserwacji (*sample*), której liczebność będzie na tyle mała, aby można było wykonywać na niej szybkie operacje analityczne. Jest to oczywiście etap opcjonalny, uwarunkowany całkowitą liczebnością próby oraz posiadanymi zasobami sprzętowymi. W tym kroku powinno się również wylosować próbę uczącą do budowy modelu, próbę walidacyjną do oceny modelu oraz próbę testową do całościowej oceny wielu rozwiązań.

Kolejny etap procedury SEMMA to eksploracja zbioru obserwacji (*explore*). Podkreśla się tu konieczność zbadania trendów, anomalii, występowania obserwacji nietypowych itp. Oprócz narzędzi do wizualizacji danych można się tutaj posługiwać klasycznymi narzędziami statystycznymi, takimi jak: analiza głównych składowych, analiza korespondencji czy analiza skupisk.

Trzeci krok procedury wiąże się z modyfikowaniem danych (*modify*). W tym miejscu badacz wybiera zmienne do modelu, przy czym część z nich zostaje usunięta, część poddana transformacjom lub innym przekształceniom. Możliwe jest tu wprowadzenie nowych zmiennych zawierających przykładowo informacje uzyskane w trakcie eksploracji zbioru obserwacji (np. przynależność przypadku do jednego ze zidentyfikowanych skupisk).

¹¹ B. Liu, *Web Data Mining. Exploring Hyperlinks, Contents, and Usage Data*, Springer-Verlag, Berlin 2007, s. 6.

Rysunek 2. Schemat procedury SEMMA



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów pobranych ze strony internetowej SAS Institute.

Czwarty etap SEMMA to budowa modelu opisowego lub prognostycznego (*model*). Można tutaj zastosować dowolny zestaw narzędzi analitycznych pochodzących ze statystyki np. modele logitowe, analizę głównych składowych, narzędzia do analizy szeregów czasowych, bądź też te wywodzące się z *data mining* np. sieci neuronowe, drzewa klasyfikacyjne czy metody oparte na doświadczeniach z przeszłości (CBR).

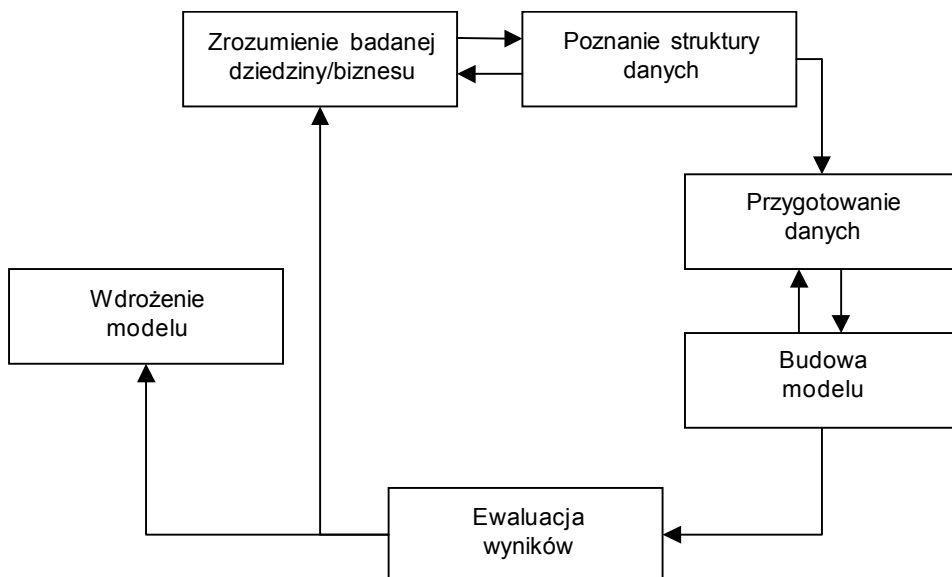
Ostatni – piąty etap procedury to ocena rozwiązania (*ases*). Wykorzystuje się tutaj zazwyczaj zewnętrzny zbiór danych. Jest to zbiór zawierający całkowicie nowe obserwacje lub zbiór testowy wylosowany w drugim kroku SEMMA. Po zakończeniu oceny analiza zostaje zakończona bądź też badacz ponownie wraca do etapu drugiego i stara się znaleźć prawidłowości w strukturze danych, których nie odkrył za pierwszym razem.

Procedura analityczna CRISP-DM została opracowana w połowie lat 90. ubiegłego stulecia przez europejsko-amerykańskie konsorcjum składające się m.in.

z producenta oprogramowania SPSS i firmy Daimler-Chrysler. Akronim CRISP-DM wzięł swą nazwę od pierwszych liter angielskiego terminu **C**Ross **I**ndustry **S**tandard **P**rocess for **D**ata **M**ining.

Jak widać na rysunku 3, jest to procedura cykliczna rozpoczynająca się od zrozumienia badanej dziedziny/biznesu. W tym kroku badacz powinien zdefiniować cel badań, doprecyzować wymagania klienta i zapoznać się ze specyfiką działalności firmy. Konieczna jest tutaj również ocena „stanu posiadania”, czyli osób zaangażowanych w realizację projektu, dostępnych danych, zasobów sprzętowych oraz posiadanego oprogramowania do eksploracji danych. Niezbędne jest tutaj skonfrontowanie celów analitycznych z celami biznesowymi i sporządzenie planu całego projektu.

Rysunek 3. Schemat cyklicznej procedury CRISP-DM



Źródło: P. Chapman i in., *CRISP-DM 1.0. Step-by-step data mining guide*, opracowanie pobrane ze strony internetowej www.crisp.org (czerwiec 2008), s. 13.

W drugim kroku procedury CRISP-DM następuje rozpoznanie posiadanego zbioru obserwacji. Po zebraniu wymaganych danych (np. pobraniu z hurtowni danych) należy przystąpić do ich wstępnej eksploracji. Można tego dokonać poprzez użycie zapytań, wizualizację danych czy analizę rozkładów pojedynczych zmiennych. W tym kroku ocenie podlegają również braki danych.

Trzeci etap związany jest z przygotowaniem danych. Badacz wybiera zmienne do modelu oraz przypadki, które zamierza włączyć do analizy. Następnie oczysz-

cza zbiór obserwacji, zastępuje braki danych i tworzy nowe zmienne m.in. poprzez transformację i standaryzację.

W czwartym kroku CRISP-DM następuje budowa modelu *data mining*. Po wybraniu odpowiedniego narzędzia analitycznego np. drzew klasyfikacyjnych CART lub sieci neuronowych z algorytmem wstecznej propagacji błędów, dzieli się zbiór obserwacji na próbę uczącą i próbę testową. Po zbudowaniu kilku modeli następuje ich wstępna ocena z uwzględnieniem kryteriów biznesowych. Sporządza się tu często ranking rozwiązań, w którym o kolejności występowania decyduje ich jakość. Jakość traktowana jest tu w kategoriach dokładności i stopnia ogólności modelu.

Piąty krok procedury wiąże się z biznesową ewaluacją rozwiązań. Sprawdza się, czy model spełnia oczekiwania decydentów i czy istnieje jakakolwiek bariera uniemożliwiająca jego wdrożenie. O ile nie ma poważnych ograniczeń czasowych i budżetowych, można dodatkowo dokonać symulacji działania modelu na rzeczywistych danych. W tym miejscu podejmuje się również decyzję o kontynuowaniu procedury. Jeśli rozwiązanie jest satysfakcjonujące, to następuje wdrożenie modelu, jeśli natomiast rozwiązanie nie jest zadowalające, projektuje się badania od początku.

Ostatni etap CRISP-DM to wdrożenie modelu. Należy wcześniej sporządzić plan wdrożenia oraz zwrócić uwagę na utrzymanie i monitorowanie całego procesu. Ostatnia faza całej procedury to sporządzenie finalnego raportu zawierającego wskazówki przydatne do realizacji kolejnych tego typu projektów.

Literatura

- [1] Chapman P. i in., *CRISP-DM 1.0. Step-by-step data mining guide*, opracowanie pobrane ze strony internetowej www.crisp.org (czerwiec 2008).
- [2] Edelstein H.; *Data Mining – Let's Get Practical*, „DB 2 Magazine online”, plik pobrano z witryny internetowej www.db2mag.com (wiosna 2000).
- [3] Berry M. J. A., Linoff G. S., *Mastering Data Mining*, John Wiley & Sons, New York 2000.
- [4] Giudici P., *Applied Data Mining. Statistical Methods for Business and Industry*, John Wiley & Sons, New York 2003.
- [5] Kudyba S., Hoptroff R., *Data Mining and Business Intelligence: A Guide to Productivity*, Idea Group Publishing, Toronto 2001.
- [6] Liu B., *Web Data Mining. Exploring Hyperlinks, Contents, and Usage Data*, Springer-Verlag, Berlin 2007.

Summary

The aim of the article is to present concepts concerning the analytic data mining procedure. The author compares the stages of knowledge discovery process in databases to the stages of data mining process mentioned in the literature connected with the subject. The article is supplemented with a characteristics of 'commercial' procedures promoted by the producers of SPSS and SAS software – the popular CRISP-DM and SEMMA.

Noty o autorach

mgr Tomasz Bober

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka

Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera w Krakowie

dr Magdalena Dołhasz

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr Janusz Fudaliński

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

mgr Mariusz Łapczyński

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr hab. prof. nadzw. Renata Oczkowska

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

dr Maria Płonka

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr Halina Smutek

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr inż. Jadwiga Stobiecka

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

prof. KSW dr hab. Danuta Surówka-Marszałek

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Noty o autorach

dr hab. Grażyna Śmigielska
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr Jolanta Walas-Trębacz
Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Uniwersytet
Ekonomiczny w Krakowie