

Marketing

Krakowska Szkoła Wyższa
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Marketing

pod redakcją
Danuty Surówki-Marszałek

Kraków 2007

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

Recenzja:
prof. dr hab. Tomasz Domański

Projekt okładki i stron tytułowych:
Joanna Sroka

Redaktor prowadzący:
Halina Baszak Jaroń

Korekta:
Magdalena Polek

Tłumaczenia na język angielski: Agnieszka Hajdanowicz

Copyright© by Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007

ISBN 978-83-7571-012-0

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 2007

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/fax: (012) 252 45 93
e-mail: ksiegarnia@kte.pl

Łamanie:
Joanna Sroka

Druk i oprawa:
Eikon Plus

Spis treści

Wstęp.....	7
Danuta Surówka-Marszałek <i>Rola technologii innowacyjnej w zarządzaniu strategicznym.....</i>	11
Janusz Fudaliński <i>Psychologiczne uwarunkowania kształtujące system strategicznego zarządzania organizacjami.....</i>	25
Halina Smutek <i>Kulturowy kontekst zarządzania organizacją.....</i>	37
Jolanta Walas-Trębacz <i>Uwarunkowania i skutki procesu globalizacji.....</i>	51
Maria Płonka <i>Institucje ekonomii społecznej jako podmioty rynkowe.....</i>	69
Tomasz Bober <i>Zastosowanie outsourcingu w programach outplacementowych.....</i>	81
Grażyna Śmigielska <i>Konsekwencje wyboru sposobu wejścia sieci detalicznej na rynek zagraniczny dla tworzenia jej przewagi konkurencyjnej.....</i>	95
Jarosław Plichta <i>Asymetria informacji a działalność marketingowa firm handlowych - zarys problemu.....</i>	109
Marek Rawski <i>Wykorzystanie pozycjonowania produktu w działalności przedsiębiorstw handlowych (w świetle wyników badań).....</i>	117

Spis treści

Janusz Liber <i>Analiza ryzyka w korporacyjnej polityce zapobiegania stratom łańcucha dostaw branży FMCG</i>	131
Renata Oczkowska <i>Proces segmentacji rynków w marketingu międzynarodowym</i>	145
Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka <i>Wzorce komunikacji w rodzinie a decyzje nabywcze młodych konsumentów</i>	153
Magdalena Dołhasz <i>Agencja reklamowa jako główny podmiot na rynku komunikacji marketingowej w Polsce</i>	169
Mariusz Łapczyński <i>Sposoby wizualizacji modeli drzew klasyfikacyjnych</i>	189
Noty o autorach	201

Wstęp

Artykuły zebrane w niniejszym Zeszycie Naukowym poruszają problematykę zarządzania organizacjami zarówno na rynku krajowym czy międzynarodowym, jak i globalnym. Efektywne funkcjonowanie organizacji wymaga rozeznania warunków panujących na rynkach docelowych, stąd tak istotnym zagadnieniem jest prowadzenie badań marketingowych pozwalających na prawidłowe opracowanie strategii działania tych jednostek.

W układzie tematycznym Zeszytu można wyodrębnić trzy bloki zagadnień. Pierwszy – najliczniej reprezentowany – tworzą prace z zakresu zarządzania, poruszające bardzo szeroki zakres problemów badawczych. Rola nowych technologii, takich jak technologia innowacyjna (IvT), technologia informacyjno-komunikacyjna (ICT) oraz technologia wytwarzania i operacji (OMT) we współczesnym zarządzaniu jest bezsporna. Technologia innowacyjna ułatwia i upraszcza proces formułowania i wdrażania strategii przedsiębiorstwa, a w perspektywie długookresowej wspiera i umacnia zarządzanie strategiczne (D. Surówka-Marszałek). Architekturę zarządzania strategicznego tworzą trzy zasadnicze filary: analiza strategiczna, projektowanie strategii oraz wybór i wdrożenie strategii. Do ich budowy obok nauki o organizacji i zarządzaniu wykorzystuje się dorobek wielu dyscyplin naukowych. Jedną z nich jest psychologia zarządzania, która orientuje się na procesy poznawcze w funkcjonowaniu człowieka i ukazuje jego zależność od otoczenia. Charakterystykę uwarunkowań psychologicznych wprowadzających determinizm w sferę zarządzania organizacją zawiera następny artykuł (J. Fudałński). Kolejnym poruszonym zagadnieniem jest kontekst kulturowy zarządzania organizacją. Kultura organizacyjna i symbolizm dostarczają nowego spojrzenia na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, który menedżerowie powinni poznać, aby nauczyć się skutecznego kierowania środowiskiem w zarządzanej przez siebie jednostce (H. Smutek). Znaczenie uwarunkowań kulturowych prze-

jawia się szczególnie na rynkach globalnych. O konsekwencjach narastającego procesu globalizacji, która jest cechą współczesnego rozwoju gospodarki światowej, traktuje kolejna praca zamieszczona w niniejszej publikacji. Ukazano w niej również miejsce Polski w zglobalizowanym świecie, nakreślając zarazem problemy i wyzwania związane z globalizacją (J. Walas-Trębacz). We współczesnych, rozwiniętych gospodarkach, obok podmiotów rynkowych, zyskuje na znaczeniu orientacja społeczna, stanowiąca nieodłączny element uzupełniający w ekonomii. Może być ona związana z działalnością niekomercyjną (*non profit*) lub działalnością komercyjną, w której nie zysk, lecz osiągnięcie celów społecznych jest najważniejsze (*not for profit*). Prezentacja różnorodności form funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej, próba ich klasyfikacji oraz nakreślenie perspektyw ich rozwoju w realiach XXI wieku stanowią treść następnego artykułu (M. Płonka). Ten blok tematyczny zamyka praktyczny przykład zastosowania outsourcingu na rynku usług outplacementowych, których istota polega na tym, że konsultant spoza firmy pomaga jej pracownikom indywidualnie bądź zespołowo w poszukiwaniu nowego miejsca zatrudnienia (T. Bober).

Druga grupa prac ukazuje warunki funkcjonowania sektora handlu detalicznego. Na szczególną uwagę zasługują tutaj rozważania na temat sposobów wchodzenia na rynki zagraniczne wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego w celu budowania ich przewagi konkurencyjnej przez transfer wyróżniających zasobów. Dokonano analizy podstawowych sposobów wchodzenia na rynki zagraniczne przez sieci handlowe, takich jak: wzrost organiczny, franchising, joint venture i przejęcia (G. Śmigielska). W następnym artykule podjęto ważki problem, jakim jest zagadnienie asymetrii informacji, która zmniejsza efektywność działania mechanizmu rynkowego. Zdaniem autora, działania marketingowe przedsiębiorstw handlowych są przykładem zarówno zachowań zmierzających do redukcji asymetrii, jak i poczynań wykorzystujących jej występowanie do realizacji ich partykularnych interesów. Dotyczy to nie tylko sprzedawców, ale również nabywców. Co istotne, w pracy wykorzystano koncepcję Akerlofa odnoszącą się do problemu określanego mianem *market for lemons* (J. Plichta). Następną pracą poświęconą jest działaniom służącym pozycjonowaniu produktu przez przedsiębiorstwa handlowe na rynku polskim. Skoncentrowano się na trzech sposobach: na tworzeniu produktu unikatowego, zajmowaniu pozycji produktu idealnego i plasowaniu produktu w sposób zbliżony do głównego konkurenta. Powyższe metody pozycjonowania przedstawiono w kontekście: dynamiki obsługiwanych rynków, ich podmiotowego i przestrzennego zakresu, istotności i tempa zmian rynku, a także wielkości i kondycji finansowej przedsiębiorstw prowadzących badaną działalność (M. Rawski). W tej grupie artykułów znalazła się

również praca ukazująca sposoby i metodykę analizy ryzyka wystąpienia strat w łańcuchach dostaw do sieci handlowych towarów szybko rotujących. Podjęto w niej także próbę zastosowania, między innymi, metody FMEA do ustalenia elementów najbardziej podatnych na generowanie strat w łańcuchach dostaw branży FMCG (J. Liber).

Ostatnią grupę stanowią prace odnoszące się do problematyki badań marketingowych. Zwrócono tutaj uwagę na złożoność procesu segmentacji rynku międzynarodowego, przedstawiono jego kolejne etapy obejmujące: makro- i mikrosegmentację, segmentację ponadnarodową oraz wybór rynku docelowego. Prawidłowy przebieg tego procesu umożliwia identyfikację specyficznych grup krajów, a w ich obrębie grup nabywców reprezentujących potencjalnych klientów, charakteryzujących się jednorodnymi cechami i podobnymi zachowaniami, co pozwala przedsiębiorstwom na opracowanie właściwej względem tych odbiorców strategii marketingowej (R. Oczkowska). W tym bloku tematycznym znalazły miejsce artykuły poświęcone analizie procesów komunikacji marketingowej. Moim zdaniem, zainteresowanie Czytelnika wzbudzi, z racji poruszanej problematyki badawczej i jej nowatorskiego ujęcia, opracowanie dotyczące zagadnienia socjalizacji konsumenckiej dzieci. Źródłami wzorców konsumpcji, które wpływają na sposób podejmowania decyzji o zakupie są w tym przypadku rodzice, przekazujący w charakterystyczny dla siebie sposób treści związane z przygotowaniem dzieci do roli konsumenta. Wartość prowadzonych rozważań podnosi to, że są one oparte na badaniach własnych. Autorka przeprowadziła je, adaptując w tym celu opracowaną przez McLeoda i Chaffee'ego typologię wzorców konsumpcji w rodzinie i sformułowała interesujące wnioski (M. Budzanska-Drzewiecka). Kolejna praca dotyczy zmian instytucjonalnych zachodzących w minionym 15-leciu na rynku komunikacji marketingowej w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem jego strony podażowej, którą tworzą różnego typu agencje reklamowe. W artykule podjęto próbę identyfikacji najważniejszych elementów składających się na ofertę usługową agencji, które determinują ich wysoką ocenę wśród klientów, pozwalającą na osiągnięcie zadowolenia i satysfakcji ze wzajemnej współpracy (M. Dołhasz). Ostatnia praca zamieszczona w publikacji ma charakter metodologiczny. Zawiera propozycje dotyczące wizualizacji modeli drzew klasyfikacyjnych. Zaprezentowano tutaj dostępne na rynku rozwiązania służące do analizy danych, oferowane przez producentów oprogramowania komputerowego. Autor poleca zainteresowanym następujące programy: CART, KLIMT i Statistica Data Miner, uznając, że są to produkty, które oferują względnie nowatorskie sposoby wizualizacji drzew klasyfikacyjnych (M. Łapczyński).

Wstęp

Szeroki zakres tematyczny prac prezentowanych w niniejszym, czwartym już Zeszycie Naukowym Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego wynika z zainteresowań i badań własnych prowadzonych przez pracowników Wydziału Ekonomii i Zarządzania, którzy przygotowali powyższą publikację.

Danuta Surówka-Marszałek

Danuta Surówka-Marszałek

Rola technologii innowacyjnej w zarządzaniu strategicznym

Wprowadzenie

Znaczenie innowacji jest dobrze znane, aczkolwiek może być ona definiowana na wiele sposobów. Częściowo wynika to z obowiązującej terminologii, bowiem często innowacja bywa mylona z odkryciem, czyli stworzeniem nowej myśli, pomysłu oraz jego realizacją w praktyce. Innowacja definiowana jako efektywny sposób wykorzystania nowych myśli jest pojęciem dużo szerszym niż samo kreowanie nowych pomysłów, ponieważ musi zawierać również metody ich rozwoju, uwzględniać wszelkie niejasności powstające w trakcie tego procesu oraz możliwości ich efektywnego zastosowania.

Innowacja powstaje jako rezultat pewnych działań, czyli jest produktem, procesem lub usługą, a zarazem towarzyszy jej proces organizacyjnych połączeń (kombinacji) zasobów i decyzji związanych z ich użyciem. Należy pamiętać, że te dwa podejścia nie są równoznaczne.

Ta różnorodność aspektów analizy innowacji rodzi wiele pytań: Czy innowacja ma być traktowana jako produkt, proces czy usługa? Jakie jest źródło innowacji? Czy jest ona wynikiem badań uniwersyteckich lub wstępnych szkiców wizualnych? Czy stanowi odpowiedź na wymagania konsumentów? Jak rozległa jest innowacja? Czy jest nią mało znaczące ulepszenie, doskonalsza metoda adaptacji, mały komponent systemu czy dopiero coś, co zmienia cały system? Czy jest czymś nowym dla firmy, przemysłu, kraju lub całego świata? Jak innowacja współdziała z istniejącymi technologiami i w jakim stopniu je zastępuje? Jakie są rezultaty innowacji? Na niektóre z tych pytań starano się udzielić odpowiedzi w trakcie prowadzonych wywodów.

W pracy skoncentrowano uwagę na technologii innowacyjnej (IvT), która pozwala na eksperymentowanie, testowanie i szybkie tworzenie pierwowzorów nowych produktów, procesów i usług. Pozostaje ona w ścisłym związku z technologią informacyjno-komunikacyjną (ICT) oraz technologią wytwarzania i operacji (OMT), bowiem jej efekty są zdeterminowane ich wzajemnym współdziałaniem.

Charakterystyka IvT i jej komponentów, takich jak: symulacja komputerowa i modelowanie, technologie wizualizacyjne, szybkie tworzenie prototypów, gromadzenie danych, ich wyszukiwanie i przeglądanie, a także sztuczna inteligencja, ma na celu ukazanie czytelnikowi wpływu technologii innowacyjnej na formułowanie i wdrażanie strategii przedsiębiorstwa, czyli patrząc w perspektywie długookresowej – na zarządzanie strategiczne organizacją.

Podstawowe rodzaje technologii

Nową technologię obejmującą symulację i narzędzia wykorzystywane do modelowania (kształtowania) wirtualnej rzeczywistości, pozyskiwanie danych i szybkie tworzenie prototypów, określamy mianem technologii innowacyjnej (IvT). Innowacja pozwala bowiem skonfigurować zasoby ekonomiczne, społeczne i środowiskowe i użyć ich efektywnie. Proces innowacyjny, który trafnie dopasowuje popyt rynkowy do możliwości technologicznych firm, jest kluczowym źródłem ich stałej przewagi konkurencyjnej. W czasach gdy rynek i klienci stają się bardziej wymagający, a ich oczekiwania – bardziej wyrafinowane oraz gdy coraz powszechniej dostępne są nowsze możliwości technologiczne, istnieje potrzeba wprowadzania metod umożliwiających lepsze zrozumienie tych procesów i zarządzanie nimi.

Technologia innowacyjna jest stosowana coraz częściej. Powoduje zmiany procesu innowacyjnego oraz wywiera wpływ na podejmowane zadania, a także na sposoby tworzenia, dzielenia i wykorzystywania wiedzy. Oddziałuje na sposób eksperymentowania, testowania i opracowywania prototypów nowych produktów, procesów i usług¹. Uważa się, że umiejscawia prototypowanie i projektowanie w środku procesu innowacji. Może też być zintegrowana z zaawansowanym wytwarzaniem i technologiami operacyjnymi (takimi jak komputerowo wspomagane narzędzia mechaniczne, systemy marketingowe i zarządzania klientami), łącząc tym samym produkt, usługę i proces innowacyjny ich wytwarzania.

Technologia innowacyjna jest zbudowana na szybkim przepływie informacji, bazuje na infrastrukturze technologii komunikacji i na narzędziach, które tworzą szerokopasmowy i otwarty system produkcji oprogramowania i sprzętu komputerowego. Zdaniem niektórych autorów, IvT ma zdolność wpływania na myślenie, grę i działanie w procesie innowacji². Myślenie jest ułatwiane dzięki

¹ S. Thomke, *Experimentation Matters*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA 2003.

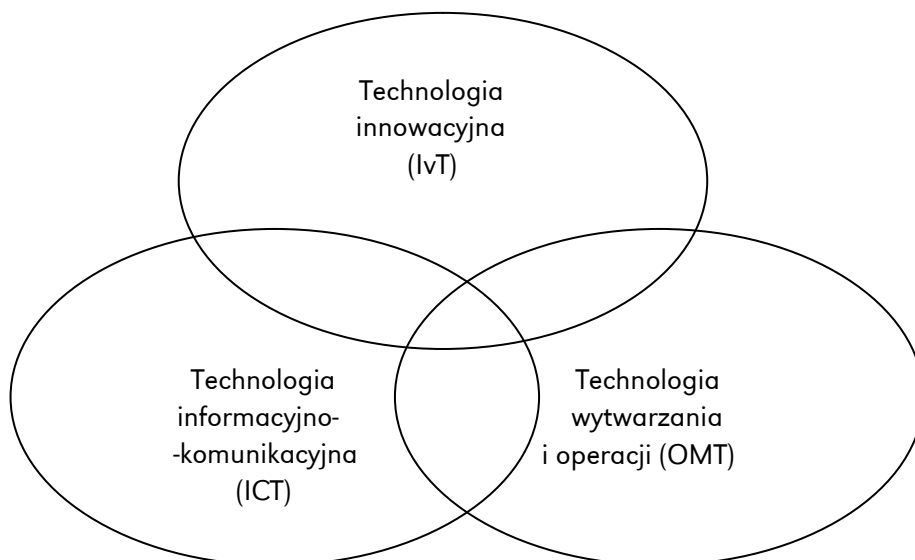
² M. Dodgson, D. Gann, A. Salter, *Think, Play, Do. Technology, Innovation, and Organization*, Oxford University Press, New York 2005.

technologiom wspomagającym e-naukę, które kreują wirtualne badania społeczności i przyzwalają na wykorzystywanie nowych źródeł eksploracji informacji. Te poczynania są wspomagane przez współczesne badania prowadzone w informatyce i nad sztuczną inteligencją. Granie ujawnia się poprzez symulację, modelowanie i technologiczne wizualizacje, które bazują na istniejących platformach technologicznych, takich jak projektowanie wspomagane komputerowo (CAD), i rozwijają możliwości wirtualnej rzeczywistości. Działanie natomiast jest wspomagane przez szybkie technologie związane z opracowywaniem prototypów, które są tworzone na podstawie istniejących projektów i systemów produkcyjnych.

Używana efektywnie IvT tworzy potencjał pozwalający na radykalną zmianę środków, gdzie trafia innowacja i redukuje niepewność z tym związaną, zapewniając większą przewidywalność procesu oraz odpowiedni kierunek jego przebiegu. Sama technologia nigdy nie wyeliminuje wszystkich niewiadomych i ryzyka związanego z innowacją, nie da się bowiem stworzyć w pełni efektywnego procesu, który uwzględniłby zarówno dostępne możliwości techniczne, jak i wymagania rynku oraz klientów. Z opisanych technologii można korzystać każdorazowo w indywidualny sposób, jednak ich stosowanie i wpływ na proces innowacji są podyktowane wyborem społecznym i organizacyjnym, także zależą od towarzyszących im zachowań. Zależność społeczna sprawia, że innowacja jest i w dalszym ciągu będzie procesem nieprzewidywalnym.

Zmiany kojarzone z IvT są wszechobecne. IvT jest stosowana w dużych międzynarodowych korporacjach produkcyjnych i u małych dostawców usług, a także w firmach nastawionych na zysk i w organizacjach non profit. Sektory o zaawansowanej technologii, takie jak farmaceutyczny i biotechnologiczny, a także o niskim poziomie jej wykorzystania, jak to ma miejsce w górnictwie, też stosują IvT. Usługi bazujące na intensywnym rozwoju wiedzy, jak te świadczone przez przedsiębiorstwa inżynieryjne, również ją wykorzystują. Technologia ta jest używana zarówno po to, żeby przyciągnąć i zadowolić klientów, jak i w celu doskonalszego wykorzystania infrastruktury publicznej. Pomaga poprawić funkcjonalność i jakość produktów, procesów i usług, poczynając od farmaceutyków, a kończąc na artykułach domowego użytku, usługach finansowych. Pomaga badaczom i inżynierom w projektowaniu nowych produktów, takich jak budynki i odzież, a także pozwala na kreowanie wytworów pracy ludzkiej w przystępnej cenie, o których kiedyś mogliśmy jedynie marzyć.

Jej efekty są możliwe do uzyskania dzięki współdziałaniu technologii innowacyjnej (IvT) z technologią informacyjno-komunikacyjną (ICT) oraz technologią wytwarzania i operacji (OMT), co ukazano na rysunku 1.



Rysunek 1. Trzy typowe rodzaje technologii

Źródło: M. Dodgson, D. Gann, A. Salter, *Think, Play, Do. Technology, Innovation, and Organization*, op. cit., s. 7.

ICT jest dla innowacji technologią aktywującą, zapewniającą infrastrukturę cyfrowej niedrogie, szybkie i pewne przechowywanie, składanie i transfer informacji oraz danych. Ułatwia wymianę pomysłów i informacji przemieszczających się z jednego miejsca do drugiego. Infrastruktura ICT dostarcza wielu wartościowych, dodatkowych usług, a w szczególności usługi Web, planowanie zasobów przedsiębiorstwa i zarządzanie relacjami z klientem. Trajektoria rozwoju jest skierowana w stronę poprawienia szybkości, przetwarzania energii, łączności oraz fizycznych połączeń z komputerami. Korzyści stosowania ICT oparte są na wszelkich usprawnieniach, unowocześnieniach w tych dziedzinach, co idzie w parze z redukcją kosztów w wyposażeniu oraz z otwartym systemem architektury komputerowej, który umożliwia wspólny rozwój zaawansowanych procesów technologicznych.

OMT jest technologią wprowadzającą w życie innowację. Dostarcza technologicznych mechanizmów ułatwiających produkcję i koordynację w celu przekształcania różnego rodzaju wejść do procesu innowacji w wyjścia. Jej trajektoria rozwoju uwzględnia następujące parametry procesu: zwiększanie solidności, elastyczności i dokładności oraz zmniejszanie kosztów i cen. Technologia ta jest również wykorzystywana poza konwencjonalnym sektorem przemysłowym, może być stosowana w biotechnologii i rolnictwie. Niezmiernie ważne dla rozwoju elementy cyfrowe tej trajektorii znajdują też zastosowa-

nie w takich dziedzinach jak nanotechnologia. Korzyści OMT wynikają z połączenia różnych urządzeń, takich jak obrabiarki numeryczne i roboty, dzięki którym proces wytwarzania i kompletowania zróżnicowanych produktów jest przewidywalny, przebiega szybko i tanio, pozwala na tworzenie sieci rynkowych i ułatwia ich koordynację poprzez zarządzanie informacjami. Można więc stwierdzić, że OMT zajmuje się przepływem informacji, komponentami i produktami oraz automatyzacją i standaryzacją, które pomagają w jego kontroli.

Technologia innowacyjna wyzwala środki, które pomagają menedżerom zrealizować ich innowacyjne zadania, a powtarzające się działania są łączone. Trajektorium rozwoju IvT zmierza w kierunku osiągnięcia oszczędności z podjętego wysiłku oraz sprecyzowanego celu innowacji. Technologie te pomagają tworzyć nowe środowiska społeczne, kreują nowe możliwości, angażują kolejnych aktorów rynkowych, włączając użytkowników w fazę projektowania produktów, działając lub eksperymentując z różnymi rozwiązaniami problemów, pozwalając, by ICT i OMT były maksymalnie wykorzystywane w procesie dostarczania innowacyjnych produktów i ich użytkowania.

Technologia innowacyjna i jej komponenty

Symulacja komputerowa i modelowanie zastępują tradycyjne, pracochłonne projektowanie, fizyczne testowanie, a obiekt modelowy zbliża się do wielu projektowanych zadań. Modele stanowią uproszczoną prezentację systemu i są często używane przy projektowaniu zadań inżynierskich, włączając w nie diagnostykę, analizę, kontrolę oraz optymalizację. Klasycznym przykładem użycia technik symulacyjnych są tworzone komputerowo testy badające konsekwencje zderzenia dla poszczególnych projektów samochodów. Technologia ta, opierając się na programach CAD, stymuluje zachowanie pojazdu podczas zderzenia, a przez powtórne przeprojektowanie poszczególnych etapów produkcji pomaga w optymalizacji projektów. Korzyści dla producentów aut są znaczące. Po pierwsze, rynek zgłasza zapotrzebowanie na regularną produkcję nowych modeli i dzięki opracowaniu bezpiecznych prototypów już we wczesnym stadium projektowania czas ich wykonania ulega skróceniu. Po drugie, unika się znacznych wydatków na fizyczne prototypy zderzeniowe. Po trzecie, jakość danych uzyskanych drogą symulacji jest lepsza niż tych otrzymanych dzięki testowaniu prototypów fizycznych, co podnosi bezpieczeństwo produktu. Testy fizyczne są nadal przeprowadzane, lecz dokonuje się ich w późniejszych etapach pracy

nad nowym produktem, prototypy wyrobu są już lepiej rozwinięte, a oszczędza się tym samym wiele czasu i koszty. Zaawansowane systemy 3D i 4D CAD, taki jak CATIA, na którym modele są tworzone, a symulacje przeprowadzane, zwykle ulepszają jakość projektową tak różnorodnych produktów, jak: helikoptery, samochody, samoloty, budynki, buty i sprzęt gospodarstwa domowego³.

Symulacja jest metodą zdobywania doświadczeń nieobarczoną żadnym ryzykiem związanym z jej podjęciem, jest wygodną alternatywą dla drogich i czasochłonnych serii testów. Jej celami są zawsze analiza, prognoza oraz zdobycie doświadczenia na przyszłość i udoskonalenie projektu. Możliwe jest nawet przeprowadzenie przy użyciu komputera eksperymentów, które nie mogą być wykonane w rzeczywistości lub są za drogie czy zbyt niebezpieczne, bądź też etycznie niedopuszczalne⁴.

Technologie wizualizacyjne umożliwiają projektantom pokonanie naturalnych granic ich możliwości, tak aby mogli osiągnąć wiedzę zawartą w ogromnym zbiorze danych. Wirtualna rzeczywistość wykorzystuje z jednej strony superkomputery, szybkobieżne sieci komputerowe, oprogramowanie tworzące obraz, graficzne interfejsy i zaawansowane systemy wyświetlania obrazów, a z drugiej strony używa komputerów osobistych, by stworzyć badaczom i projektantom dostęp do skomplikowanych zbiorów danych i zapewnić efektywne modelowanie i tworzenie prototypów. Omawiane technologie pozwalają projektować pomysły od początkowej koncepcji aż do ostatecznej formy. Graficzne obrazy umożliwiają efektywną i szybszą asymilację skomplikowanych informacji⁵. Obszar zastosowań jest rozległy: od przemysłu farmaceutycznego do górnictwa czy też projekcji teatralnych. Przy pracach eksperymentalnych nad nowymi lekami mogą być prezentowane skomplikowane struktury molekularne badanych związków z ukazaniem odległości i kątów wiązań chemicznych, a także sposoby ich modyfikowania przez wprowadzanie lub substytucję cząsteczek bądź atomów. Umożliwia to twórcze i efektywne projektowanie leków. W przemyśle górnym wizualizacja właściwości rudy zwiększa ekonomiczną wydajność złoża i pozwala na mniej szkodliwe dla środowiska wydobycie. W teatrze wirtualna rzeczywistość może być wykorzystywana przy projektowaniu scenografii bądź też przedstawianiu obrazu sceny z różnych miejsc na widowni. Wirtualna prezentacja projektu nowego budynku może pomóc architektom w wizualizacji jego ostatecznego

³ K. Debackere, B. Van Looy, *Managing Integrated Design Capabilities in New Product Design and Development*, [in:] B. Dankbaar, *Innovation Management in the Knowledge Economy*, Imperial College Press, London 2003.

⁴ F. Miller, *Simulation – Can We Compute the Future?*, „Fraunhofer Magazine” 2001, 1, s. 6-11.

⁵ C. Johnson, C. Hansen, *Visualisation Handbook*, Academic Press, New York 2004.

planu, pozwoli także określić oczekiwania klientów oraz zebrać informacje dla kontrahentów i firm budowlanych odnośnie do specyfikacji i wymagań związanych z tą inwestycją⁶.

Szybkie tworzenie pierwowzorów jest produkcją materialnych, solidnych obiektów 3D z danych CAD. Pozwala na analizę różnorodnych koncepcji projektowych przed ustaleniem ostatecznej wersji projektu. Modele mogą być tworzone z tradycyjnych materiałów, takich jak plastik i drewno, mogą też być konstruowane z dzielącego się na warstwy termoplastiku, przy zastosowaniu sterolitografii, która wykorzystuje czułą na promienie ultrafioletowe żywicę epoksydową i laser. Szybkie tworzenie prototypów jest stosowane w wielu dziedzinach produkcji, na przykład przy projektowaniu części Boeinga, w amerykańskim przemyśle farmaceutycznym, który używa tej technologii do pakowania pigułek. Na rynku konsumpcyjnym służy zarówno do wytwarzania okularów przeciwsłonecznych w dużych ilościach (setki tysięcy egzemplarzy), jak i do produkcji pojedynczych sztuk wyrobu. Prowadzone są badania naukowe nad możliwościami zastosowania szybkiego opracowywania pierwowzorów stosunkowo dużych produktów, takich jak 25-metrowy jacht. Hewlett-Packard planuje wprowadzić domowy szybki zestaw do tworzenia prototypów w formie drukarek 3D.

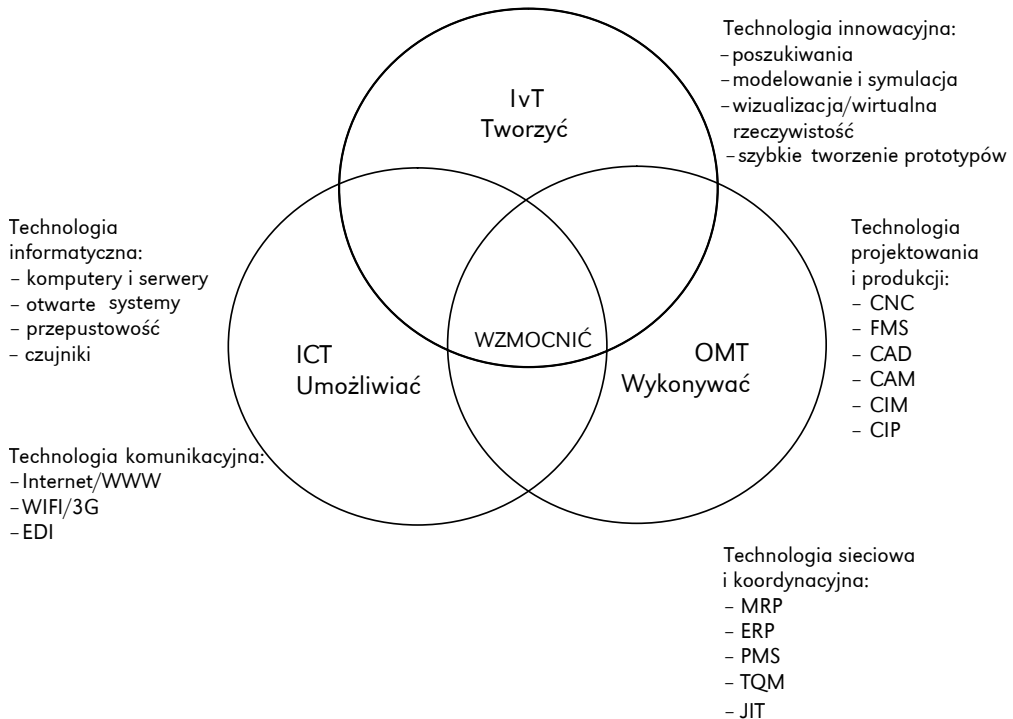
Gromadzenie danych, wyszukiwanie i przeglądanie. Ogromne ilości informacji są gromadzone w rozmaitych bazach danych, które pozwalają na dotarcie do cennej wiedzy naukowej. I tak mikrozeszaw do techniki DNA może testować setki tysięcy związków chemicznych w zależności od założonego celu w ciągu tygodni. Wcześniej analiza zaledwie kilku setek danych zajmowała miesiące. Należy zauważyć, że odróżniamy tutaj wyszukiwanie od przeglądania. Wyszukiwaniem nazywamy działanie sprowadzające się do szukania specyficznych danych i informacji, przeglądaniem natomiast jest poszukiwanie przypadkowych informacji i związków. Firmy internetowe pomagają zarówno w jednej, jak i drugiej czynności. Co istotne, obie mogą być przełomowe dla innowacji.

Na szczególną uwagę w tym miejscu zasługuje również **sztuczna inteligencja**, która używana jest w zarządzaniu danymi i informacjami, a także wspiera proces podejmowania decyzji przy opracowywaniu produktu i inżynierii projektów. Znajduje zastosowanie w różnych sektorach, od budownictwa do półprzewodników w praktyce medycznej. Powszechnie używane są obecnie symboliczne systemy służące do przedstawiania projektów i specyfikacji, stosowane w dziedzinie elektroniki. Jako przykład podaje się symulacyjny program układów scalonych i inne modele symulacyjne oraz słownictwo symboliczne za-

⁶ J.K. Whyte, *Virtual Reality in the Built Environment*, Architectural Press, Oxford 2002.

lecane do opisu produkcji układów scalonych, które umożliwia reprodukcję skomplikowanych systemów elektronicznych i urządzeń⁷.

Powyższe technologie dostarczają narzędzi, które będą zwiększać wartość dodaną oraz poprawiać wydajność i konkurencyjność wielu gałęzi przemysłu i sektorów. Rysunek 2 przedstawia kilka przykładów różnych rodzajów technologii z uwzględnieniem ich kategorii.



Rysunek 2. Trzy typowe rodzaje technologii i ich elementy składowe

Źródło: M. Dodgson, D. Gann, A. Salter, *Think, Play, Do. Technology, Innovation, and Organization*, op. cit., s. 9.

Najważniejszym ośrodkiem innowacji jest przedsiębiorstwo, a najistotniejszą jej przyczyną – wzrost współzawodnictwa osiąganego dzięki kreowaniu wartości i efektywności. Jest to sposób, który motywuje i nagradza firmy za innowacje, a ujawnia się poprzez mechanizm konkurencji determinujący osiągnięte przez nie wyniki gospodarcze. Przedsiębiorstwa wprowadzają innowacje, aby tworzyć produkty i usługi, które klienci chcą kupować po cenie zachowującej lub poprawiającej ich pozycję konkurencyjną.

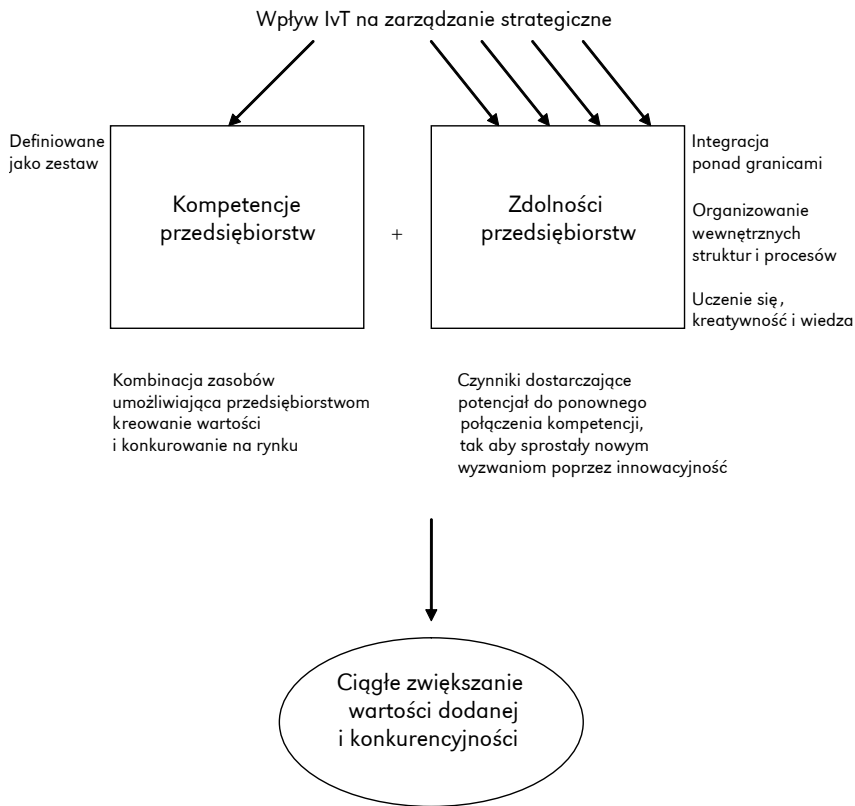
⁷ E. Steinmueller, *Will New Information and Communication Technologies Improve the „Codification” of Knowledge?*, „Industrial and Corporate Change” 2000, nr 9(2), s. 372.

Wpływ technologii innowacyjnej na zarządzanie strategiczne

Technologia innowacyjna pomaga w zarządzaniu innowacjami tylko wtedy, gdy strategia jest odpowiednio rozwinięta i wdrożona wraz z powiązаныmi z nią zmianami organizacyjnymi i nabytymi nowymi umiejętnościami. Tworzenie strategii i efektywna organizacja wymagają głębokiego zrozumienia potencjalnych korzyści i ograniczeń wynikających z zastosowania IvT, zależności występujących między tą technologią a ICT i OMT oraz nowego procesu kreowania, testowania i wytwarzania zachodzącego w specyficznych warunkach środowiska. Przy spełnieniu w firmie pewnych warunków, sprowadzających się do wyznaczenia właściwej struktury organizacyjnej i określenia jej profilu umiejętności, technologia może przyczynić się do redukcji kosztów, przyspieszyć i poprawić niektóre z niepewnych składników innowacji. Stanowią one ważne elementy tworzące główny cel menedżerów, jakim jest kreowanie i dostarczanie wartości dla klienta oraz kształtowanie przewagi konkurencyjnej poprzez innowacje.

Istnieje kilka różnych teorii i podejść do zarządzania strategicznego. Celem dalszych rozważań nie jest krytyka, wdrażanie czy rozwijanie założeń badawczych leżących u podstaw przyjętego wniosku, lecz udzielenie odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób IvT może wpływać na kilka podstawowych komponentów wykorzystywanych przy formułowaniu i wdrażaniu strategii?

Przedsiębiorstwo buduje swoją przewagę strategiczną, ustanawiając zestaw zasobów bądź kompetencji, które pozwolą mu na kreowanie wartości i konkurowanie na bazie kosztów bądź różnicowania produktów. Kompetencje są przystosowywane i zmieniane permanentnie. Ujawniają dynamiczne zdolności, ułatwiające rekonfigurację istniejących kompetencji i tworzenie nowych, pozwalających na wykorzystanie pojawiających się szans, które rodzą nowe wyzwania rynkowe. Mamy tutaj na uwadze trzy grupy zdolności: integrację ponad granicami, organizowanie wewnętrznych struktur i procesów oraz uczenie się, kreatywność i wiedzę. Interesująca staje się dyskusja nad najważniejszymi rezultatami wdrażania i rozwoju tych strategicznych zdolności oraz nad relacjami zachodzącymi między nimi a technologią innowacyjną, co obrazuje rysunek 3.



Rysunek 3. Wpływ IvT na zarządzanie strategiczne

Źródło: M. Dodgson, D. Gann, A. Salter, *Think, Play, Do. Technology, Innovation, and Organization*, op. cit., s. 166.

IvT może pomóc przedsiębiorstwom w doborze celu strategicznego i kierunku rozwoju, ponieważ zachęca do specjalizowania się w czynnościach skoncentrowanych wokół podstawy działania, a w konsekwencji do dywersyfikowania oferty. Efektywnie wykorzystana IvT umożliwi wykreowanie wyspecjalizowanych i trudnych do powielenia kompetencji, budując zarazem relatywnie prostą komunikację i integrację wewnętrzną między nimi. Stanowi to przykład tego, w jaki sposób proces innowacyjności wsparty działaniami integracyjnymi oraz wykorzystaniem uczenia się, wiedzy i kreatywności pozwala rozwinąć i wykorzystać kompetencje, co stanowi esencję strategii innowacji. IvT stwarza warunki do skoncentrowania się na obszarach względnej przewagi przedsiębiorstw i na tych czynnościach, które kreują wartość. Jednocześnie daje możliwość poszukiwania skutecznego dostępu do komplementarnych tech-

nologii i usług⁸. W tym znaczeniu technologia, która integruje pewien zakres czynności, wspomaga również zdeintegrowaną strukturę przemysłu.

Niektóre przedsiębiorstwa przekształcają się z wytwórców zorientowanych na produkt w dostawców gotowych rozwiązań. Rozmywa się tradycyjne rozróżnienie pomiędzy wytwarzaniem a dostarczaniem usług. Użycie IvT pozwala organizacjom na ponowne dopasowanie się do własnego strumienia wartości i umożliwia niektórym z nich ponowne repozycjonowanie do wykonywania funkcji tzw. integratorów systemu. Niektóre firmy wykorzystują swoje wewnętrzne kompetencje technologiczne, jakie wykształciły się dzięki IvT, do stworzenia nowych wyrobów i usług kierowanych do różnych sektorów. Inne natomiast koncentrują się na usługach operacyjnych. Co istotne, zastosowanie IvT nie obliguje przedsiębiorstw do zmiany pozycji w łańcuchu wartości, ale zmusza je przez cały czas do analizy posiadanych kompetencji, umiejętności i doświadczenia.

Efektywne zarządzanie poszczególnymi projektami w zintegrowanym procesie innowacji jest kluczem do ciągłej konkurencyjności na rynku. Może pomóc w formułowaniu nowych, efektywnych układów partnerskich i biznesowych, przybliżając bazę naukową, klientów, dostawców i partnerów do innowacyjnej organizacji, ułatwiając integrację wewnętrzną w różnych dziedzinach działalności, takich jak poszukiwanie, inżynieria, wytwarzanie, projektowanie, czynności operacyjne i marketing.

Jednym z najważniejszych aspektów zarządzania ponad granicami jest jakość połączeń z nabywcami innowacji. W 2000 roku rząd Wielkiej Brytanii przeprowadził ankietę na temat innowacji pośród 2634 firm przemysłowych i uzyskał informację, że 66% badanych czerpie wiedzę odnośnie do przyszłych rozwiązań innowacyjnych od swoich klientów⁹. Użytkownicy końcowi często dostarczają przedsiębiorcom pomysłów, które w innowacyjnym rozwoju wyrobów mogą doprowadzić do opracowania kolejnych wersji projektu i rodziny produktów. W niektórych sektorach przemysłu mamy do czynienia nie tylko z zaangażowaniem klienta w proces innowacji, ale nawet z jego przodującym udziałem w tym systemie¹⁰. Rozwój technik, jakie ma do zaproponowania IvT, takich jak wirtualne opracowywanie prototypu, stwarza łatwość przekazywania uwag klienta odnośnie do przyszłych rozwiązań testowanego projektu. Koncern Sekisui w budownictwie mieszkaniowym, Toyota, Mazda i Ford w przemy-

⁸ A. Ismail, S. Patil, S. Saigal, *When Computers Learn to Talk: A Web Service Primer*, „McKinsey Quarterly” 2002 (Special Edition), s. 70-77.

⁹ DTI, *Third Community Innovation Survey*, Department of Trade and Industry, London 2003.

¹⁰ D. Surówka-Marszałek, *Rola kluczowych klientów na rynkach zaawansowanych technologii i innowacji*, cz. 2, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2004, nr 5, s. 13-18.

śle samochodowym, producenci gier komputerowych oraz przemysł odzieżowy systematycznie wykorzystują informację zwrotną od klientów, bazując na wirtualnych produktach i symulacjach w celu usprawnienia procesu opracowywania nowych¹¹.

IvT umożliwia również efektywną integrację z dostawcami w procesie innowacji. Typowym tego przykładem jest wspomniane wcześniej zastosowanie CATIA przy projektowaniu Boeinga 777. Jednoczesne wykorzystanie projektowania i inżynierii produktu stanowiło istotę współpracy zespołu Boeinga 777. Do procesu projektowania i wytwarzania samolotów zaproszono przedsiębiorstwa zewnętrzne. Niezwykle istotne dla powodzenia całego przedsięwzięcia było szczególnie wykorzystanie silników, olbrzymich fragmentów szkieletu, sterów i łączy komponentów pochodzących od różnych producentów. IvT odegrało główną rolę w tej integracji. Kluczowi dostawcy, a byli nimi producenci szkieletów z Japonii, silników z Wielkiej Brytanii i USA, sterów z Australii, zostali połączeni za pomocą 2200 terminali komputerowych w celu umożliwienia błyskawicznej komunikacji w przypadku zmian projektu¹².

IvT kreuje także nowe relacje między konkurentami. Jako przykład niech posłuży tutaj firma Arup zajmująca się inżynierią usług. Współpracuje ze swoim rywalem, firmą Mott MacDonald, nad ulepszeniem oprogramowania komputerowego pozwalającego poznawać wyszukane mechanizmy determinujące przemieszczanie się ludzi w budynkach podczas nadzwyczajnych wydarzeń. Cytowane wcześniej badania brytyjskie ujawniają, że 54% firm czerpie wiedzę i informację do pracy nad innowacjami od konkurencji.

W wielu rutynowych operacjach, czynnościach produkcyjnych, kreujących, upraszczających i optymalizujących działania, sformalizowanych i spójnych procesach dąży się do poprawy produktywności. Wysiłki zmierzające do tego, aby uczynić proces mniej pracochłonnym i skrócić czas wymagany na dostarczenie produktu lub usługi, są bardzo zaawansowane. Stanowią istotną część korzyści, które firma i społeczeństwo odnoszą dzięki zastosowaniu na dużą skalę OMT, jakkolwiek innowacje i kreatywność wymagają bardzo różnorodnych posunięć organizacyjnych. Innowacje skłaniają do unikania działania tam, gdzie istnieją sformalizowane procesy i procedury. IvT stwarza zapotrzebowanie na menedżerów, którzy potrafią spożytkować energię i dynamizm podległych im pracowników i pobudzić ich do innowacji, często znosząc wewnętrzne i zewnętrzne bariery krępujące ich kreatywność. Można spekulować na temat tego, jakie rodzaje struktur organizacyjnych, profile umiejętności, style zarzą-

¹¹ M. Dodgson, D. Gann, A. Salter, *Think, Play, Do. Technology, Innovation, and Organization*, op. cit., s. 169.

¹² *Ibidem*, s. 170.

dzania są bardziej efektywne w połączeniu z zastosowaniem IvT i powinny być wykorzystywane dla budujących, a nie destrukcyjnych innowacji. Nowe możliwości stworzone przez IvT mogą powodować dalszą modyfikację produktów, procesów oraz usług, które uprzednio były ulepszane, oraz stanowić system wczesnego ostrzegania przed innowacjami potencjalnie niszczącymi. Mimo że istnieje wiele rozwiązań umożliwiających oszacowanie ryzyka towarzyszącego omawianym działaniom, innowacje pozostają nadal przedsięwzięciami, którym towarzyszy niepewność.

Wiedza, uczenie się oraz kreatywność są kluczowymi zdolnościami, które pozwalają firmom zmienić ich kompetencje. Siłą przedsiębiorstwa stanowi jego zdolność do tworzenia, transferu, gromadzenia, integrowania i wykorzystania trudnych do zdobycia aktywów, z których kluczowymi są aktywa wiedzy¹³. Związek pomiędzy technologią a tworzeniem wiedzy jest bardzo złożony i stawia wiele wymagań przed menedżerami. Technologia może być wykorzystana zarówno do magazynowania wiedzy, jak i jej poszukiwania, łączenia, prezentowania i kreowania. Tworzenie wiedzy i innowacja stały się bardziej złożone i stąd właśnie wynika rola IvT, dzięki której menedżerowie podejmują starania zmierzające do zbudowania modelu odzwierciedlającego działanie wirtualnego systemu wyszukiwania użytecznej wiedzy. Tym samym IvT buduje technologiczny pomost pomiędzy wiedzą zawartą w bazach naukowych i tą pochodzącą z rynku. Pomaga również firmom zwiększyć chłonność przepływu informacji, aby umożliwić im wykorzystanie tych zewnętrznych źródeł wiedzy.

Technologie wspierające zarządzanie wiedzą, nauką, kreatywnością, a także, w dużej mierze, instrumenty naukowe wykorzystywane do badań, symulacji i modelowania przy projektowaniu, tworzeniu szybkich prototypów w produkcji są w znaczącym stopniu zintegrowane z procesami technologicznymi. IvT nie tylko usprawnia działanie i techniczne łączenie tych operacji, ale także umożliwia strategiczne podejście do całego procesu innowacji.

Literatura

- [1] K. Debackere, B. Van Looy, *Managing Integrated Design Capabilities in New Product Design and Development*, [w:] B. Dankbaar, *Innovation Management in the Knowledge Economy*, Imperial College Press, London 2003.
- [2] M. Dodgson, D. Gann, A. Salter, *Think, Play, Do. Technology, Innovation, and Organization*, Oxford University Press, New York 2005.

¹³ D. Teece, *Dynamic Capabilities*, [in:] *The IEBM Handbook of Economics*, ed. W. Lazonick, Thomson, London 2002.

- [3] DTI, *Third Community Innovation Survey*, Department of Trade and Industry, London 2003.
- [4] A. Ismail, S. Patil, S. Saigal, *When Computers Learn to Talk: A Web Service Primer*, „McKinsey Quarterly” 2002 (Special Edition).
- [5] C. Johnson, C. Hansen, *Visualisation Handbook*, Academic Press, New York 2004.
- [6] F. Miller, *Simulation – Can We Compute the Future?*, „Fraunhofer Magazine” 2001, nr 1.
- [7] E. Steinmueller, *Will New Information and Communication Technologies Improve the „Codification” of Knowledge?*, „Industrial and Corporate Change” 2000, nr 9 (2).
- [8] D. Surówka-Marszałek, *Rola kluczowych klientów na rynkach zaawansowanych technologii i innowacji*, cz. 2, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2004, nr 5.
- [9] D. Teece, *Dynamic Capabilities*, [w:] *The IEBM Handbook of Economics*, red. W. Lazonick, Thomson, London 2002.
- [10] S. Thomke, *Experimentation Matters*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA 2003.
- [11] J.K. Whyte, *Virtual Reality in the Built Environment*, Architectural Press, Oxford 2002.

Summary

In the paper the Author focuses on the innovation technology (IvT), which facilitates experimenting, testing and quick creating prototypes of new products, processes or services. IvT is strongly connected with the information and communications technology (ICT) and the operations and manufacturing technology (OMT). Thanks to the mutual cooperation between ICT and OMT the effects of IvT can be distinguished. To the main components of IvT one can rate: computer-based simulation and modeling, visualization technologies, rapid prototyping, data mining, searching and browsing and last but not least artificial intelligence. Their characteristics were carried out in the paper. The main interest is put on showing the impact of IvT on formulating and launching the long-term strategy of the organization.

Janusz Fudaliński

Psychologiczne uwarunkowania kształtujące system strategicznego zarządzania organizacjami

Wstęp

Zarządzanie strategiczne jako kompleksowa koncepcja kształtowania rozwoju przedsiębiorstwa, z etymologicznego punktu widzenia, przechodziło przez pewne charakterystyczne etapy. Biorąc za punkt wyjścia składowe tego procesu, można dostrzec prawidłowość, która pozwala stwierdzić, że stosownie do jego ułożonych chronologicznie etapów, nacisk w praktyce jego aplikacji sprowadzał się, w pewnym sensie, do gloryfikowania znaczenia poszczególnych składowych w różnych, ale spójnie po sobie następujących sekwencjach czasu.

Dlatego, jeśli wziąć pod uwagę trzy charakterystyczne etapy zarządzania strategicznego¹, niewątpliwie dotychczas kładziono nacisk głównie na elementy planowania strategicznego, obejmującego proces analizy strategicznej oraz wyboru strategii i to zarówno w zakresie kreowania koncepcji wyjściowych, jak i w odniesieniu do metodologicznych kwestii związanych z formułowaniem i wyborem rozwiązań strategicznych.

Patrząc jednak perspektywicznie, można dojść do wniosku, że nieodzowne jest nie tyle myślenie kategoriami efektów, ile konieczność holistycznego kształtowania wizji strategicznego rozwoju organizacji z uwzględnieniem całości coraz bardziej skomplikowanych, trudnych do jednoznacznej interpretacji zmian o charakterze nieciągłym.

Ulegające modyfikacji wzorce zachowań rynkowych przedsiębiorstw, przyjmowanie nowych formuł konkurowania na rynku, nieustanne definiowanie i redefiniowanie jego rdzenia, granic i składowych oraz idące za tym zmiany w za-

¹ Można oczywiście dokonywać charakterystyki różnych klasyfikacji tego procesu, a w konsekwencji wyodrębnić wiele tworzących go faz, lecz dla celów niniejszego artykułu proponuję przyjąć, że architekturę zarządzania strategicznego tworzą trzy zasadnicze elementy: analiza strategiczna, projektowanie strategii oraz wybór i wdrożenie strategii. Próby szerszej klasyfikacji pojęciowej zarządzania strategicznego można odnaleźć w wielu pracach z tego zakresu.

kresie wykorzystywanych narzędzi zarządzania, stwarzają z jednej strony nowe wyzwania dla firm, lecz z drugiej stanowią podstawę kształtowania nowej formuły działań dla organizacji, które w nowej, coraz bardziej skomplikowanej rzeczywistości, dążąc do realizacji specyficznych zadań, dokonują coraz bardziej odważnych prób stosowania rozwiązań także ze sfery aspektów psychologicznych, determinujących procesy decyzyjne.

Psychologia zarządzania

Podjmując się analizy poziomu zróżnicowania podejść do problematyki zarządzania (zarówno w sensie czynnościowym, jak i w aspekcie podmiotowym), należy zwrócić uwagę na termin „psychologia zarządzania”, definiowany jako dział psychologii pracy lub psychologii organizacji, który koncentruje się na roli kierownika i menedżera w organizacji, a także na niezwykle istotnych procesach interakcji pomiędzy menedżerem a nadzorowanym i kierowanym przez niego personelem².

Psychologia organizacji i zarządzania opisuje firmę jako strukturę organizacyjną zarządzaną w głównej mierze poprzez kapitał ludzki. Świat organizacji ujmuje się w związku z tym w trzech perspektywach: jednostkowej, grupowej i systemowej. Zatem wiedza psychologiczna na temat jednostkowych właściwości człowieka, takich jak procesy poznawcze i inteligencja, osobowość i temperament, mechanizmy motywacyjne, jest bardzo przydatna do trafnego doboru i selekcji oraz wykorzystania tak zwanych dobrych stron w toku pracy i polityce kadrowej.

Ujęcie grupowe wskazuje na ważny dla zarządzania fakt, że zasoby ludzkie w organizacji nie stanowią prostej sumy jednostek, lecz zupełnie nową jakość systemową, pozostającą w interakcji także z zasobami materiałowymi i finansowymi firmy, a przede wszystkim – z racjonalnym zarządzaniem. Istotną rolę odgrywają także sytuacje stresogenne, które stanowią koszt podporządkowania się kulturze organizacyjnej³.

Psychologia zarządzania w kontekście nauk społecznych uwzględnia dwa typy podejść. Pierwsze z nich zakłada, że psychologia zarządzania stanowi fragment teorii organizacji lub nauki o organizacji. Drugie ujmuje ją jako obszerny fragment nauki o zarządzaniu. Wzajemne powiązania między psychologią zarządzania a innymi dyscyplinami i ich oddziaływaniami w organizacji, jak również korelacje i interakcje w tych obszarach przedstawia rysunek 1.

² Por. W. Śmid, *Psychologia i socjologia zarządzania. Słownik terminów*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2003, s. 126 i nast.

³ Zob. J.F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005, s. 78 i nast.



Rysunek 1. Wzajemne powiązania między psychologią zarządzania a innymi dyscyplinami

Źródło: G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, s. 9.

Psychologia zarządzania jako dyscyplina teoretyczna i stosowana korzysta również z dorobku socjologii organizacji oraz teorii organizacji i zarządzania.

W obrazie funkcjonowania człowieka, jaki tworzy psychologia zarządzania, szczególne znaczenie ma jego zależność od otoczenia. Postępowanie zarówno kierownika, jak i jego podwładnych jest w dużym stopniu zdeterminowane obiektywną sytuacją zewnętrzną, a obie strony uczą się w działaniu. Motorem ludzkiego działania są zadania, cele oraz wartości im przypisywane. Dlatego w swym zachowaniu kieruje się on celami, stoi przed zadaniami o różnym stopniu trudności, dokonuje wyboru, kierując się swymi preferencjami. Cechą charakterystyczną psychologii zarządzania jest orientacja na procesy poznawcze

w funkcjonowaniu człowieka. Z modelu tego wynika, że kierownik ustosunkowuje się do własnego obrazu podwładnych, a podwładni do tego, jak oni widzą kierownika, a nie do tego, czy są obiektywni⁴.

Podstawą orientacji człowieka w otoczeniu jest jego percepcja, która ma na ogół charakter świadomy. Psychologowie wyróżniają dwa jej poziomy: tak zwaną świadomość ekstraspekcyjną, czyli „obraz świata”, i introspekcyjną, czyli „obraz siebie”. Ta rola obu typów świadomości w postrzeganiu świata i siebie jest ważna w procesie zarządzania, który ma istotny wpływ na rozwój organizacji⁵.

Właśnie determinizm funkcji celowości działania organizacji, rozumianej jako nieustanne dążenie do przetrwania i rozwoju, stanowi o wadze uwarunkowań psychologicznych w zarządzaniu tworami o charakterze społecznym.

Człowiek funkcjonujący w organizacji dąży do rozumienia świata i możliwości oddziaływania na niego. Swoje rozumienie świata formułuje w kategoriach probabilistycznych i przyczynowych. Kieruje się przekonaniem bliższymi wiary niż wiedzy uzasadnionej, a odzwierciedlenie tego, co zachodzi w otaczającym świecie, organizacji, i tego, jak sam w niej działa, ulega wielu specyficznym odchyleniom. Człowiek pragnie także rozumieć zasady funkcjonowania środowiska społecznego. Chce wierzyć w istnienie zasad, a jednocześnie znać swoją pracę i obowiązki w organizacji. Mimo swych niedoskonałości ciągle dąży do coraz lepszego poznania otoczenia, gdyż jest ono warunkiem jego sprawnego działania w organizacji, a działanie to powinno być dowolne, niezależne i skuteczne. Inaczej mówiąc, człowiek pragnie mieć możliwość wyboru, samodzielnie podejmować decyzje i odczuwać zależność wyników własnego działania od samego siebie. Niemożność wpływu na otoczenie i brak możliwości realizowania swojej podmiotowości wpływają negatywnie na percepcję siebie, otaczającego świata oraz na sposób postępowania. Dzieje się tak wtedy, gdy człowiek czuje się bezradny, działa pod przymusem lub nie akceptuje zasad funkcjonowania swego środowiska społecznego.

We współczesnych strukturach organizacyjnych można zaobserwować dylematy i konflikty dążeń zarówno na poziomie poszczególnych jednostek gospodarczych, jak i zespołów ludzkich oraz jednostek. Ma to miejsce w przypadku dążenia do rozwoju organizacji, co z kolei uniemożliwia jednostkom i społeczeństwom bogate życie materialne. Sytuacja ta prowadzi do tworzenia się większych korporacji o cechach totalnych systemów wewnątrz organizacji, ograniczających i uzależniających poszczególnych pracowników.

⁴ G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, op. cit., s. 8-13.

⁵ J.E. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, op. cit., s. 50.

Można wnioskować, że ukształtowanie doskonałej społeczności organizacyjnej pozostaje w sferze marzeń, chociaż znane są warunki niezbędne do przekształcania wyobrażenia tej doskonałości w realny proces społeczny. Należy do nich zrozumienie procesów zarówno wewnątrzorganizacyjnych, jak i zachodzących w sferze psychicznej jednostek oraz nabycie konkretnych umiejętności społecznych stanowiących formę operacjonalizacji tejże wiedzy⁶.

W związku z tym można mówić o dwóch wektorach kształtujących psychologiczny system zachowań organizacyjnych. Pierwszy ma odniesienie do czynników zewnętrznych determinujących działania członków organizacji, drugi skupia się na badaniu wewnętrznych uwarunkowań. Suma analityczna tych dwóch składowych nie tyle skłania do poszukiwania linii demarkacyjnej ich oddziaływań, ile zgodnie z podejściem holistycznym powinna być ukierunkowywana na nurt integracyjny.

Psychologiczne aspekty działalności kierowniczej

Kierowanie jest w swej istocie czynnością *stricte* psychologiczną i polega na inicjowaniu i koordynowaniu działań zbiorowych przy zastosowaniu psychologicznych metod oddziaływania na ludzi, zmierzających do osiągnięcia określonego celu⁷.

Efektywność zarządzania zorientowanego na wykorzystanie zasobów organizacji dla osiągnięcia jej celów wymaga od zarządzających specyficznych form oddziaływania na podstawowy jej zasób, czyli na członków organizacji. Wpływać na innych mogą tylko ci, którzy mają do tego prawo, czyli posiadają władzę. Wpływ wyraża się w modyfikacji postępowania lub postawy podwładnego jako reakcji na postępowanie przełożonego. Władza natomiast to nic innego, jak możliwość wywierania wpływu⁸.

Elementy efektywnościowe organizacji są wobec tego zależne od sposobów oddziaływania na postawy pracownicze. Ich kształt przenosi się na całość rzeczywistości organizacyjnej, która zależnie od uformowanych relacji kulturowych skutkuje określonym poziomem realizacji zadań. Działania kierownicze ukierunkowane na funkcję kontrolną, powodowanie uczucia zagrożenia wśród pracowników, działanie na zasadzie rozkazodawczej, brak zaufania do ludzi stanowią przejaw niezrozumienia istoty procesu zarządzania, a przede wszystkim roli podmiotu w tym procesie – człowieka.

⁶ G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, op. cit., s. 14-15.

⁷ K. Migdał, *Psychologia w praktyce społecznej*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003, s. 192.

⁸ P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk, A. Stańda, *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, WSB, Poznań 1997, s. 123.

Brak zdolności kierowników do wykształcenia w środowisku pracy kultury współdziałania, pozytywnego myślenia, racjonalnych postaw, chęci współpracy i jako konsekwencja mechanizmu samokontroli, to najczęstszy przejaw niedoskonałości (lub po prostu błędów) w sprawowaniu funkcji kierowniczych.

Zarządzanie organizacjami sprowadza się do stałego podejmowania decyzji, z których część w codziennym funkcjonowaniu ma charakter zrutynizowany. Część jednak jest uzależniona od sytuacji i zmian, jakie zachodzą w otoczeniu i wewnątrz tych organizacji. Powodują one zakłócenia w tym funkcjonowaniu, nie tylko wywierając na nie wpływ w momencie zaistnienia, ale także rzutując na ich przyszłość⁹. Na rozwiązywanie problemów funkcjonowania organizacji duży wpływ wywierają psychologiczne determinanty procesów decyzyjnych.

Psychologiczne implikacje kształtujące proces zarządzania organizacjami

We współczesnej organizacji procesy podejmowania decyzji stanowią zasadniczy element ogólnego zarządzania. Dlatego też ciągle aktualne są nurty badawcze analizujące składowe procesów decyzyjnych, wśród których podstawową rangę mają aspekty psychologiczne.

Przyjmując, że istota strategicznego zarządzania organizacjami ogniskuje się wokół umiejętności dokonywania wyborów wynikających z konstelacji warunkowań zewnętrznych i zestawiania ich z zasobami będącymi w dyspozycji organizacji, należy uznać, że rola psychologii w przełożeniu tych analiz na decyzje ma kluczowe znaczenie.

Decydowanie, jako sztuka rozwiązywania problemów, wartościowania rozwiązań i dokonywania najlepszych z punktu widzenia korzyści i ryzyka wyborów, rozstrzyga o jakości zarządzania, które tak jak podejmowanie decyzji koncentruje się na przewidywaniu i planowaniu przyszłości organizacji.

Decydowanie stanowi cechę każdego człowieka – istoty myślącej, poszukującej sensu i dążącej do doskonalenia siebie oraz swego otoczenia¹⁰. Dlatego też psychologiczne następstwa w znacznym stopniu kształtują proces zarządzania.

Każdy człowiek tworzy własną wizję rzeczywistości, analizując możliwe stany i wybierając sposób postępowania, który najbardziej przyczynia się do osiągnięcia obranego celu. W chaosie codzienności bardzo często zapomina o swoich naturalnych predyspozycjach, sięgających sfery pozazmysłowej, a za-

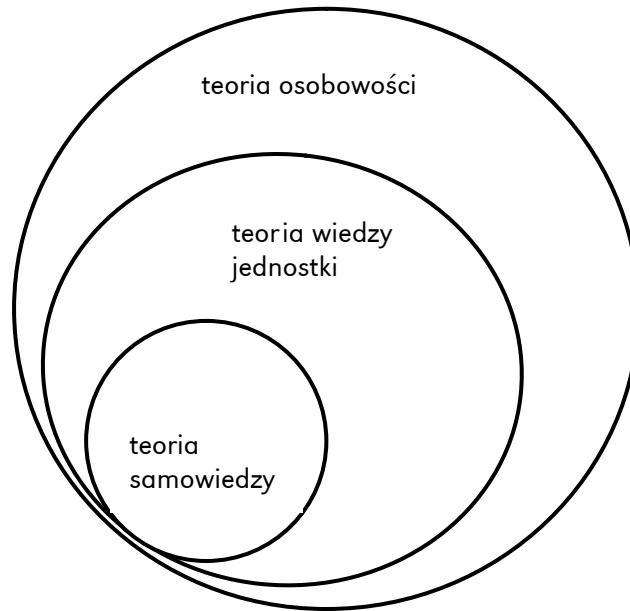
⁹ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 26.

¹⁰ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 16.

korzenionych w psychice osobowości, którymi są empatia czy też intuicja. Dlatego teoria psychologiczna podejmowania decyzji wyjaśnia czynności decyzyjne człowieka, zwracając szczególną uwagę na jego zachowanie się w czasie rozwiązywania problemu decyzyjnego, a więc w sytuacji działania i wyboru. Analiza zadań decyzyjnych jest ważną czynnością badawczą, ponieważ ich struktura w dużym stopniu warunkuje zachowanie człowieka. Percepcja psychologiczna koncentruje się na pewnych jego cechach, które odgrywają ważną rolę w procesie podejmowania decyzji. Jedną z najważniejszych cech decydentów jest to, że ich działania są zawsze skierowane na określone cele. Rozwiązując zadania, dążą oni do realizacji pewnych pożądaných stanów rzeczy. Poza tym decydenci posiadają ważne właściwości poznawcze, takie jak pamięć świeża i trwała czy dość jednoznacznie określona szybkość przetwarzania informacji. Odgrywają one zasadniczą rolę w rozwiązywaniu zadań decyzyjnych. Psychologiczna teoria decyzji jest więc systemem twierdzeń o rozwiązywaniu zadań decyzyjnych. Twierdzenia te są rodzajem zadań logicznych, które opisują relacje między zmiennymi niezależnymi, takimi jak rodzaj zadania czy cechy osobowości decydenta, a zmiennymi zależnymi, czyli jego zachowaniem się w sytuacji wyboru¹¹.

Na osobowość można spojrzeć jako na organizację informacji zakodowanych w systemie nerwowym człowieka. Składnikami jej są zarówno informacje będące treścią świadomości, jak i informacje nieuświadomione przez daną osobę. Ważnym składnikiem osobowości decydenta jest również wiedza. Przedmiotem jej zainteresowań są struktury informacyjne, reprezentowane w świadomości, które człowiek może aktualizować, na których zdolny jest skoncentrować uwagę i które umie werbalizować w postaci komunikatorów. Z kolei jednym z elementów teorii wiedzy jednostki jest teoria samowiedzy. Formuluje ona prawo i hipotezy dotyczące genezy, struktury i funkcji regulujących postrzeganie własnej osoby. Relacje między tymi teoriami przedstawia rysunek 2.

¹¹ J. Koziellecki, *Psychologiczna teoria decyzji*, wyd. 2 poprawione i zmienione, PWN, Warszawa 1997, s. 21-24.



Rysunek 2. Relacje między teorią osobowości, teorią wiedzy jednostki i teorią samowiedzy

Źródło: J. Koziński, *Psychologiczna teoria samowiedzy*, op. cit., s. 63.

Wpływ psychologicznych czynników uświadamia, że przedsiębiorstwo jest częścią psychicznej ekonomii aktora. Jest kartą w jego grze, podobnie jak inne, których dostarcza mu życie w społeczeństwie, rodzinie i innych grupach społecznych. Wpisanie się przedsiębiorstwa w psychiczną ekonomię jednostki czyni je dla niej bardzo ważnym oraz wyjaśnia jej zaangażowanie się lub jego brak. Dlatego też psychoanaliza pozwala lepiej zrozumieć zarówno szczególne stosunki między wyposażonym w atrybuty władzy przywódcą a organizacją, jak i relację między poszczególnymi jednostkami a organizacją społeczną.

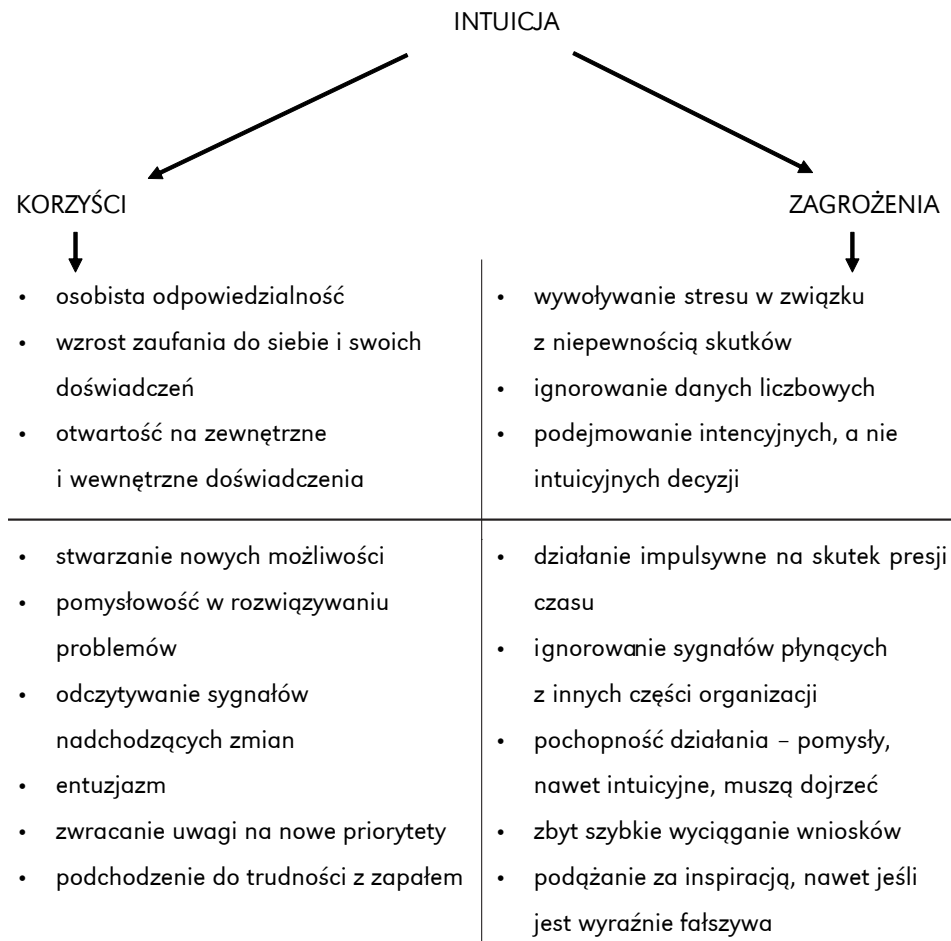
Należy zwrócić uwagę, że analiza psychologiczna jest niezbędna w procesie zarządzania i kształtowania się struktur organizacyjnych. W życiu każdej organizacji nieustannie obecne są napięcia. Popędy człowieka mogą obierać różne cele: funkcję kierownika, samą pracę, wyzwania, grupę, innych ludzi, przedsiębiorstwo jako całość, wizję własnego powodzenia, społeczeństwo, do którego człowiek chce wnieść swój wkład. Również popęd agresji ma w tym swój udział, a przejawia się w walce z konkurentami, dysponowaniu podwładnymi czy też triumfie nad kolegami. Ta gra popędów dostarcza przyjemności, kiedy

się zwycięża, ale jest również nieustannym źródłem lęków. Człowiek, wchodząc do przedsiębiorstwa, obawia się rzeczy nieznanych, ludzi mających władzę, zadań, porażki w przyszłości, nad którą nie ma kontroli. I tak, z psychologicznego punktu widzenia, cała ta gra toczy się często o wizerunek własny, to znaczy napięcie między „ja” idealnym, które się ukształtowało jeszcze w dzieciństwie, a przeżywaniem rzeczywistości tutaj i teraz, w miejscu pracy i poza nim. Wyobraźnia pozwala żyć z tymi napięciami, a przedsiębiorstwo odgrywa w tym pierwszoplanową rolę. Tym, którzy są wyposażeni w uprawnienia władcze, dostarcza ono okazji do potwierdzenia własnych wyobrażeń o sobie¹².

Analizując psychologiczne składowe procesów decyzyjnych, należy zwrócić uwagę na empatię, którą traktuje się jako część inteligencji emocjonalnej, bardzo przydatnej w dziedzinie zarządzania. Jest ona wrodzonym źródłem moralności człowieka. Można sformułować stwierdzenie, że w każdej sferze życia człowieka, czyli również w procesie zarządzania, najważniejszym zadaniem jest poszukiwanie najogólniejszych, podstawowych praw, z których da się wyprowadzić obraz świata drogą czystej dedukcji. Do tych podstawowych praw nie prowadzi droga logiczna, lecz intuicja i stan empatii, opierające się na wczuwaniu się w doświadczenie¹³. Intuicja nie jest bowiem ani przeciwieństwem racjonalności, ani też przypadkowym procesem zgadywania. Opiera się na rozległym doświadczeniu, zarówno w analizowaniu, jak i w rozwiązywaniu problemów i wdrażaniu rozwiązań. Menedżerowie często łączą wewnętrzne odczucia z systematyczną analizą, danymi ilościowymi i przemyśleniami. Korzystają oni z intuicji we wszystkich fazach procesu rozwiązywania i odkrywania problemów, jakie pojawiają się w wykonywanej przez nich pracy. Kierownicy nie tylko wykorzystują intuicję do rozwiązywania bieżących problemów, ale także używają jej do przewidywania i dokonywania wyboru przyszłej strategii firmy. Intuicja pozwala im czuć się niezależnymi, nonkonformistami i innowatorami. Należy zwrócić uwagę na to, że posługiwanie się intuicją w zarządzaniu przynosi wiele korzyści, ale też wiąże się z pewnymi zagrożeniami, co przedstawia rysunek 3.

¹² Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1997, s. 528, 535.

¹³ W. Stelmach, *Obrazy kierowania*, Placet, Warszawa 2004, s. 77-84.



Rysunek 3. Korzyści i zagrożenia wynikające ze stosowania intuicji w zarządzaniu

Źródło: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechuda, Placet, Warszawa 2000, s. 282.

Przedstawione zestawienie pokazuje wiele korzyści wynikających z zastosowania intuicji z zarządzaniu. Jednak wykorzystanie zdolności intuicyjnych może się okazać mało efektywne w sytuacji popełniania pewnych błędów, na przykład kiedy decyzję podejmuje się pod presją czasu. Czynnikiem utrudnia-

jących korzystanie z intuicji jest bardzo wiele, są to na przykład: napięcie emocjonalne, działanie impulsywne, ponaglanie decyzji czy też zaniedbanie w gromadzeniu informacji¹⁴. Psychologiczne podejście do procesów decyzyjnych uwydatnia rolę czynników intuicyjnych w zarządzaniu organizacjami. Nie ma stanowić o wyższości takiego ujęcia tej problematyki nad podejściem racjonalnym. Wskazuje raczej możliwe kierunki działań w tej sferze w dobie coraz mniej możliwego do zrozumienia, bo mniej racjonalnego, świata.

Zakończenie

Konsekwencją psychoanalizy systemu zarządzania jest wskazanie wielu konstruktywnych bodźców, które przyczyniają się do jego bardziej efektywnego działania. Pozwala ona wyjść poza utarte schematy logicznego postępowania, a tym samym daje możliwość wykorzystania predyspozycji psychicznych człowieka, czy to w sposobie kierowania, czy też w podejmowaniu decyzji, które jest jego częścią. Wyraża się to w intuicyjnym kierowaniu i współodczuwaniu potrzeb społeczeństwa tworzącego organizację. Nie oznacza to jednak, że psychologiczne formy wpływania na organizację są jedynym i nieodzownym elementem zarządzania, gdyż przejrzysta analiza jest równie niezbędna w podejmowaniu decyzji i dokonywaniu wyborów. Taka dokładność i schematyczność pozwalają jasno sformułować cele i drogę ich realizacji. Jednakże należy być ostrożnym, aby czysty przejaw logiki nie przysłonił ludzkiej kreatywności i innowacyjności, skrywających się za zasłoną lęków przed wdrożeniem czegoś nowego, na przykład przed uwidocznieniem sfery uczuć i emocji. Połączenie tych dwóch płaszczyzn w zarządzaniu pozwala na dużą elastyczność i szybkie reagowanie na zmiany. Poprawia również jakość i efektywność procesów podejmowania decyzji.

Rola psychologicznych aspektów i ich wpływu na strategiczny wymiar zarządzania organizacjami przyjmuje postać deterministyczną. Sukces organizacji w przyszłości zapewnia działanie oparte na kapitale ludzkim, wiedzy i umiejętności jej wykorzystania z udziałem wyobraźni wobec zmian otaczającego nas świata.

¹⁴ Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości, koncepcje, modele, metody, *op. cit.*, s. 283.

Literatura

- [1] P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk, A. Stańda, *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, WSB, Poznań 1997.
- [2] G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999.
- [3] J. Koziński, *Psychologiczna teoria decyzji*, wyd. 2 poprawione i zmienione, PWN, Warszawa 1997.
- [4] K. Migdał, *Psychologia w praktyce społecznej*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003.
- [5] Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [6] J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- [7] W. Śmid, *Psychologia i socjologia zarządzania. Słownik terminów*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2003.
- [8] W. Stelmach, *Obrazy kierowania*, Placet, Warszawa 2004.
- [9] Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1997.
- [10] J.F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.
- [11] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechuda, Placet, Warszawa 2000.

Summary

The process of organization management, shaped by many variables, is often expressed by effective action in the sphere of the decision making. Interpreted in a classical way it concerns applying algorithmic instructions, however, it doesn't often bring the intended effect. Therefore, the variables increasing its effectiveness are searched for. Psychological factors, the importance of which still increases, inevitably seem to play a vital part in this process. Understanding their essence together with the knowledge of classical determinants contributing to the effectiveness of the decision making process may significantly influence market success and strategic development of the organization.

Halina Smutek

Kulturowy kontekst zarządzania organizacją

Wprowadzenie

Kultura organizacyjna jest tym obszarem organizacji, który możemy zaliczyć do tzw. elementów miękkich. Nie oznacza to jednak, że drugorzędnych, jak często sądzono jeszcze do niedawna. Zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw i konieczność poszukiwania nowych rozwiązań zwróciły uwagę na tzw. nowoczesne techniki zarządzania, które miały zapewnić większą efektywność organizacji (TQM, outsourcing, benchmarking, reengineering, lean management) i stać się złotym środkiem w rozwiązywaniu problemów, jakie napotykają w swoim funkcjonowaniu. Jednak, jak się okazało w praktyce, niewiele ponad 15% tych programów przyniosło pożądane efekty¹. Stąd zainteresowanie kulturowym kontekstem zarządzania, od którego w dużej mierze uzależniona jest efektywność procesów zachodzących w organizacji. Szczególnymi powodami, które zwróciły uwagę na znaczenie kultury organizacyjnej, były między innymi:

1. Sukcesy firm japońskich i ich źródła. Przy porównywalnej technologii, podobnych rozwiązaniach strukturalnych i strategiach firmy te wyraźnie różnią się od amerykańskich i zachodnioeuropejskich, między innymi sposobem kierowania ludźmi i dbałością o system norm i wartości pracowników.

2. Zastosowanie metod jakościowych, które umożliwiło zwrócenie uwagi na wiele zjawisk niedostrzegalnych przy użyciu metod statystycznych i matematycznych. Wzięto pod uwagę to, czego nie da się zmierzyć, ale można opisać, wyjaśnić i zrozumieć.

3. Poszukiwanie recept na sukces. Bardzo ważnym czynnikiem warunkującym sukcesy przedsiębiorstw jest spójny i wspólny dla wszystkich uczestników organizacji system norm i wartości.

4. Przewartościowania społeczne obejmujące system wartości, wzorce zachowań, oczekiwania wobec organizacji.

¹ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, przeł. M. Albigowski, Business Press, Warszawa 1999, s. 5.

Poziomy i elementy kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna jest pojęciem bardzo szerokim, czy wręcz interdyscyplinarnym, mającym swoje początki w próbach naukowego opisu społecznego środowiska organizacji oraz jego wpływu na zachowania ludzi i funkcjonowanie organizacji. Konsekwencją tych dociekań było pojawienie się takich kategorii pojęciowych, jak klimat organizacyjny i kultura organizacyjna². Spotykane w literaturze przedmiotu definicje klimatu i kultury organizacyjnej różnią się co do sposobu opisu.

Filozofia definiuje kulturę jako społeczne i intelektualne ukształtowanie jednostki, określoną formę cywilizacji [...], pojęcie kultury ma zawsze w sobie coś normatywnego i jest synonimem humanizmu [...]³. W sposób o wiele węższy interpretuje kulturę L. Winniczuk, dla którego stanowi ona ogół zbiektywizowanych wytworów materialnych i duchowych, charakterystycznych dla danej grupy społecznej (naród, państwo, czy też, w tym konkretnym przypadku, organizacja), przechowywanych i wzbogacanych historycznie w świadomości społecznej oraz przekazywanych z pokolenia na pokolenie. Wytwory kultury mogą pojawić się w nauce, sztuce, mogą także być zespołem pewnych zasad, norm postępowania (prawnych, moralnych, obyczajowych)⁴. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele interpretacji pojęcia „kultura”. Urosło ono do rangi nie tylko kolektywnie zaprogramowanego umysłu⁵ – jak twierdzi G. Hofstede – ale wręcz podstawowego prognostyka firmy. W związku z tym pojawiło się przeświadczenie, że unikatowa kultura może stanowić antidotum na wiele problemów pojawiających się we współczesnej firmie. Zachodzi zatem potrzeba takiego zdefiniowania kultury organizacyjnej, by definicja spełniała warunek bycia takim właśnie arystotelesowskim złotym środkiem. Takie uniwersalne wyjaśnienie omawianego terminu można spotkać u K.S. Camerona i R.E. Quinna, dla których kultura organizacyjna stanowi zbiór wartości uważanych za oczywiste, założeń, wspólnych oczekiwań, definicji oraz elementów pamięci zbiorowej⁶.

² Koncepcja klimatu organizacyjnego jest znacznie starsza od pojęcia kultury organizacyjnej. Wywodzi się z psychologii i opiera się w głównej mierze na koncepcjach K. Lewina i R. Likerta. Klimat organizacyjny opisuje środowisko organizacyjne, którego postać jest określona przez przyjęty w danej organizacji system wartości. Opis ten ma przeważnie charakter statyczny i obejmuje te elementy środowiska społecznego, które są świadomie postrzegane przez pracowników, a uwzględnia takie wymiary, jak: struktura, odpowiedzialność, gratyfikacja, ryzyko, wsparcie, konflikty, tożsamość. Klimat organizacyjny przejawia się w normach i artefaktach i ma charakter tymczasowy. W tym ujęciu klimat organizacyjny jest zdeterminowany przez kulturę organizacyjną.

³ J. Didier, *Słownik filozofii*, przeł. K. Jarosz, Książnica, Katowice 1992.

⁴ M. Czernska, *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 10.

⁵ E. Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 116.

⁶ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, przeł. B. Nawrot, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 15.

Bez względu na zakres pojęciowy i treść spotykanych w literaturze przedmiotu definicji, istnieje zgoda w następujących kwestiach dotyczących kultury organizacyjnej⁷:

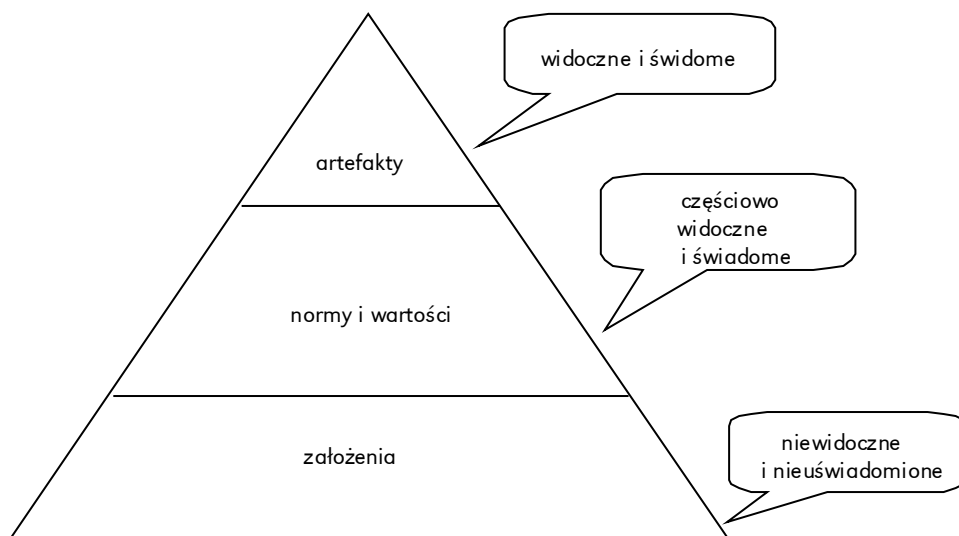
- kultura organizacyjna istnieje,
- każda kultura organizacji jest niepowtarzalna,
- stanowi wyznacznik pożądanych zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego,
- stanowi trudną do zdefiniowania kategorię,
- jej zmiana wymaga dużego wysiłku i umiejętności,
- jest ukryta w umysłach ludzi, którzy tworzą daną organizację,
- przejawia się w podzieleniu poglądów, współodczuwaniu, reagowaniu, uwytkuła to, co wspólne (a nie różni), scala, stabilizuje, zmniejsza niepewność,
- stanowi układ stosunków międzyludzkich, postaw, wartości, przekonań, norm, sposobów poznawania świata,
- kształtuje się i rozwija w czasie trwania – jest rezultatem procesu uczenia się – nie jest dana z góry,
- jest pewnego rodzaju tajnym porozumieniem między ludźmi, dotyczącym pożądanych zachowań,
- wiąże terażniejszość z przeszłością, co zapewnia ciągłość organizacji.

Z przedstawionych powyżej założeń wyłania się obraz kultury organizacyjnej jako odzwierciedlenia pewnych dominujących poglądów. Określa ona poczucie tożsamości pracowników, wzmacnia trwałość systemów społecznych.

W istotny sposób do wyjaśnienia i usystematyzowania zjawiska kultury organizacyjnej przyczynił się model zaproponowany przez E. Scheina. Jego zdaniem kultura organizacyjna stanowi zbiór podstawowych zasad wynalezionych, odkrytych lub wypracowanych przez daną grupę uczącą się po to, by stawiać czoło problemom związanym z zewnętrzną adaptacją i wewnętrzną integracją, które to zasady sprawdziły się wystarczająco dobrze, by uznać je za obowiązujące i przekazać następnym pracownikom jako właściwy sposób postrzegania, analizowania i odczuwania tych problemów⁸. W przedstawionej przez Scheina definicji silny akcent położony został na postępowanie grupowe, wspólnotę pracowniczą konieczną do zaakceptowania wspólnych celów. Model kultury opracowany przez E. Scheina przedstawiony został na rysunku 1.

⁷ M. Czernska, *Zmiana kulturowa w organizacji*, op. cit., s. 12.

⁸ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Harper and Row, New York 1988.



Rysunek 1. Poziomy kultury organizacyjnej (model E. Scheina)

Źródło: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996, s. 439.

Poszczególne poziomy kultury zostały wyodrębnione ze względu na ich trwałość i widoczność. W ujęciu E. Scheina kulturę organizacyjną można porównać do góry lodowej, której określone poziomy są widoczne, możliwe do zaobserwowania i ocenienia, jednak przeważająca jej część jest ukryta, trudno ją zbadać i jednoznacznie ocenić.

Najbardziej widocznym poziomem są tzw. artefakty – sztuczne twory danej kultury organizacyjnej. Dzielą się one na:

- artefakty językowe (język, mity, legendy),
- artefakty behawioralne (ceremonie, rytuały),
- artefakty fizyczne (sztuka, technologia, przedmioty materialne).

Kolejny poziom kultury organizacyjnej tworzą systemy wartości i standardy postępowania. Można je podzielić na:

- normy i wartości deklarowane,
- normy i wartości przestrzegane.

Te pierwsze mogą być stosunkowo łatwo dostępne, kiedy są sformułowane jako wyraźna filozofia zarządzania w organizacji. Natomiast normy i wartości przestrzegane w danej organizacji są trudniej dostępne. Trzeba dłużej przebywać wewnątrz organizacji, aby je rozpoznać i opisać.

Podstawowe założenia kulturowe są najtrwalszym i najtrudniejszym do rozszyfrowania poziomem kultury organizacyjnej. Gdyby porównać ją do góry lodowej, to założenia byłyby jej ukrytą w głębi oceanu podstawą. Odnoszą się one do:

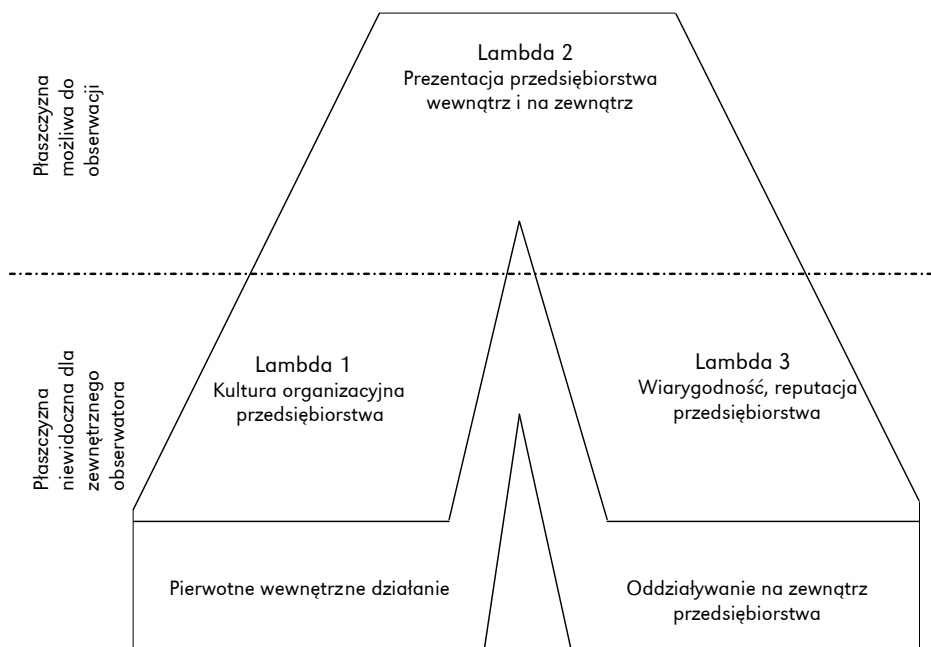
- natury człowieka,
- relacji międzyludzkich,
- samej organizacji,
- natury otoczenia,
- relacji organizacji z otoczeniem.

Częściowo tajemnicę założeń kulturowych „zdradzają” obowiązujące w firmie normy i wartości. Kultura organizacji stanowi o „osobowości” danej organizacji. Przejawia się w zachowaniach i reakcjach osób ją tworzących. Sekwencję składników kultury organizacyjnej można przedstawić w następujący sposób:

Założenia → Wartości → Normy → Postawy

Wskazane elementy dotyczą podstawowych kwestii, takich jak: stosunek do otoczenia zewnętrznego i uczestników firmy (założenia), wartości uznawane za szczególnie cenne dla danej grupy społecznej, normy (powinności) będące konsekwencją przyjęcia takich a nie innych wartości oraz postawy pracowników wobec różnych aspektów funkcjonowania firmy.

Podobną interpretację kultury organizacyjnej można odnaleźć u Ch. Scholza, który opracował model kultury organizacyjnej, tzw. model Lambda (rysunek 2). Zwraca on uwagę na dwie płaszczyzny kultury: tę widoczną, możliwą do zaobserwowania i zinterpretowania oraz ukrytą, trudną do identyfikacji, a przejawiającą się przez różnego rodzaju artefakty.



Rysunek 2. Model Lambda

Źródło: Ch. Scholz, *Personalmarketing. Wenn Mitarbeiter heftig umworben werden*, „Harvard Manager” 1991, nr 1.

Lambda 1 stanowi rdzeń rzeczywistej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa trudny do dostrzeżenia i zidentyfikowania przez zewnętrznego obserwatora. Lambda 2 to z kolei jego oficjalna wizytówka, to na jej podstawie buduje się wiarygodność i reputację firmy w jej otoczeniu zewnętrznym, bardzo często oparta na deklaracjach i innych widocznych artefaktach. Zewnętrzny obserwator ma minimalne szanse weryfikacji wyobrażenia o organizacji przed wejściem w jej otoczenie wewnętrzne, co umożliwiłoby mu poznanie reguł rządzących w Lambdzie 1. Pod wpływem interakcji zachodzących pomiędzy organizacją a otoczeniem zewnętrznym może następować w Lambdzie 3 określona ewolucja w postaci przewartościowania norm i wartości stanowiących o kulturze organizacji. Lambda 3 jest zmodyfikowanym wizerunkiem organizacji w otoczeniu zewnętrznym. Model zaproponowany przez Scholza z jednej strony pozwala zrozumieć to, czym jest kultura organizacyjna, wskazuje na płaszczyzny jej opisu, z drugiej – stanowi próbę wskazania, w jakim stopniu kultura organizacyjna decyduje o sposobie postrzegania organizacji.

Funkcje kultury organizacyjnej

T. Peters i R. Waterman, poszukując tego, co określili jako *excellence*, zwrócili uwagę na znaczenie kultury organizacji, która kieruje naszą uwagę na zupełnie inny wymiar rzeczywistości organizacyjnej w osiągnięciu doskonałości. Sprawia ona, że zaczynamy patrzeć na organizację jak na systemy społeczne, dysponujące wspólną wiedzą i doświadczeniem oraz systemem wartości.

Kultura organizacji ma duży wpływ na jej życie wewnętrzne, ale również na kontakty organizacji z otoczeniem. Wspominany wcześniej Schein podkreślał to, jak ważne jest umiejętne wykorzystanie kultury organizacyjnej, wskazując na funkcje wewnętrzne oraz zewnętrzne, jakie ona pełni.

Analizując funkcje wewnętrzne, zwrócił uwagę na jej znaczenie jako⁹:

- czynnika integracyjnego, stanowiącego płaszczyznę porozumienia uczestników danej organizacji,
- elementu, dzięki któremu możliwe staje się określenie granic grupy, podziału na „my” i „oni”,
- swoistego rodzaju katalizatora pozwalającego uniknąć wielu negatywnych emocji związanych z pozycją, władzą, autorytetem, wyznaczającego pewien system wartości związany z wpływaniem na organizację,
- czynnika, dzięki któremu możliwe jest zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa i afirmacji,
- nośnika informacji o tym, co dobre i złe dla organizacji, co stanowi podstawę do ceny zachowań, decyzji, postaw,
- rdzenia filozoficznego, do którego można się odwołać (eliminuje to w pewnym stopniu niepewność i nadaje głębszy sens działaniom).

Wśród wymienionych funkcji szczególnego znaczenia nabiera integracyjna funkcja kultury organizacyjnej, podkreślająca konieczność utrzymania jedności przez tworzenie odpowiedniej atmosfery współpracy i akceptacji wspólnych celów. Ten aspekt został zaakcentowany również przez G. Hofstede'a, który kulturę organizacyjną określił jako kolektywne zaprogramowanie umysłu, oddzielające członków jednej organizacji od pozostałych¹⁰. Zwrócił tym samym uwagę na to, że kultury korporacyjne powstają w wyniku wspólnych doświadczeń grup pracowniczych i są syntezą wspólnych wzorów myślenia, wspólnego języka, wierzeń, uczuć, wartości, zasad, reguł, ideologii, doświadczenia, uczenia się, hierarchii wewnątrz grupy, uczestnictwa w procesie bycia razem. Kultura organizacji oparta na długoletniej historii i tradycji firmy daje swoim pracownikom mocne, integrujące poczucie bezpieczeństwa i stabilności. Pomaga zbudować tożsamość organizacji, której przejawami

⁹ M. Czerna, *Zmiana kulturowa w organizacji*, op. cit., s. 19.

¹⁰ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, przeł. M. Durska, PWN, Warszawa 2000, s. 40.

są: jej odrębny charakter, filozofia działania, historia. Budowana jest ona ze zbioru różnych osobowości, charakterów i umiejętności ludzkich, które tworzą tożsamość grupową.

L. Zbiegień-Maciąg wymienia również funkcję percepcyjną i adaptacyjną. Tę pierwszą postrzega jako wyznaczającą sposób postrzegania środowiska, w którym funkcjonuje organizacja, a także dostarczającą wiedzy i informacji o świecie. Stanowi ona formę przekazu społecznego, interpretacji zdarzeń, objaśniania sensu zjawisk i procesów. Poprzez wspólne przebywanie ze sobą ludzie zdobywają wiedzę o tym, co dobre, a co złe, jakie wymagania stawia wobec nich organizacja. Z kolei funkcja adaptacyjna wiąże się z możliwością wypracowania gotowych schematów zachowań i działania w określonych sytuacjach dzięki postrzeganiu rzeczywistości organizacyjnej i otoczenia jako względnie stabilnych. Dostarczając wyuczonych sposobów radzenia sobie w życiu, wypracowuje gotowe schematy działań. Kultura organizacyjna zmniejsza obszar niepewności w organizacji, można zatem planować, przewidywać i projektować własne życie, czego bezpośrednimi konsekwencjami są:

- stymulacja do działania,
- wzrost poczucia bezpieczeństwa ludzi w organizacji, a co za tym idzie – również poziomu motywacji,
- adaptacja do uwarunkowań, w jakich realizowana jest koncepcja zarządzania organizacją (na poziomie strategicznym i operacyjnym),
- akceptacja ryzyka,
- skrócenie czasu podejmowania decyzji,
- umiejętność adaptacji do zmian zachodzących zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym organizacji, co obecnie stanowi bardzo cenną umiejętność.

Funkcja adaptacyjna staje się szczególnie ważna, kiedy dana organizacja wchodzi w interakcje z innymi podmiotami, współpracując z nimi, tworząc kooperacje lub opracowując metody walki z konkurencją.

Nie mniej istotne są zewnętrzne funkcje kultury organizacyjnej. Schein wymienił następujące:

- umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji oraz identyfikację jej podstawowego celu,
- poprzez zaoferowanie konsensusu dotyczącego celów, na jakie wskazuje misja firmy, umożliwia integrację jej uczestników,
- zwiększa zaangażowanie, a tym samym integruje uczestników wokół przyjętych do realizacji celów,
- oferuje uczestnikom jednolity system pomiaru efektów,

- umożliwi (o ile jest to konieczne) wprowadzanie zmian, właśnie dzięki kulturze organizacyjnej uczestnicy organizacji są w stanie wspólnie wypracować strategię zmiany.

Przedstawione funkcje wewnętrzne i zewnętrzne wskazują na rolę, jaką kultura organizacyjna odgrywa w wewnętrznych i zewnętrznych dopasowaniach organizacji. Podkreślają wpływ kulturowych uwarunkowań na sposób zarządzania organizacją.

Wpływ założeń kulturowych na sposób zarządzania organizacją

Intensywność oddziaływania kultury organizacyjnej zależy od tego, czy mamy do czynienia z tzw. kulturą silną, czy słabą¹¹.

Silne kultury przedsiębiorstwa mogą wpływać na jego funkcjonowanie zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. W literaturze przedmiotu są one charakteryzowane jako silne powiązania tych założeń i wartości, które mogą wpływać na działalność ludzką w sposób bardziej znaczący niż te spośród nich, które są czynnikami motywacyjnymi, niemającymi związków z kulturą. W niektórych organizacjach kultura jest na tyle silna, że jest w stanie zastąpić strukturę formalną organizacji¹².

¹¹ Do oceny tego, czy kultura jest silna, czy słaba, można wykorzystać następujące kryteria: wyrazistość, stopień upowszechnienia, głębokość zakorzenienia. Pierwsze kryterium rozróżnia kultury według wyrazistości wzorców i wartości, które przekazują. Silne kultury przedsiębiorstwa wyróżniają się tym, że precyzyjnie określają, jakie zachowanie jest pożądane, a jakie nie. Drugie kryterium dotyczy skali, w jakiej pracownicy podzielają kulturę. W przypadku kultury silnej zachowania wielu pracowników, a czasami wszystkich, kierowane są przez wzorce i systemy wartości. Trzecie kryterium odnosi się do tego, w jakim stopniu wzorce kulturowe zostały przyswojone i są elementem składowym codziennego działania. Głębokość zakorzenienia wyraża się również stabilnością kulturową w dłuższym okresie.

¹² Podstawowe wymiary, które zdaniem G. Hofstede'a pozwalają na identyfikowanie różnic pomiędzy kulturami, sprowadzają się do określenia takich czynników, jak:

- dystans władzy (od małego do dużego) – określa zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy wyrażany przez mniej wpływowych, podwładnych członków instytucji lub organizacji,
- kolektywizm i indywidualizm – wymiar ten odnosi się do zakresu, w jakim pracownicy są skłonni zaakceptować prymat wspólnych interesów nad jednostkowymi,
- kobiecość i męskość – wyraża się w akceptowaniu nierówności,
- unikanie niepewności (od słabej do silnej) – oznacza stopień, w jakim pracownicy są skłonni zaakceptować sytuację niepewności, zmiany oraz funkcjonowanie w warunkach braku formalnych reguł.

Biorąc pod uwagę wskazane powyżej wymiary kultury organizacyjnej, można wskazać pewne charakterystyczne – układające się w kontinuum – normy zachowań: orientacja na zachowanie procedur – orientacja na osiągnięcie wyników; troska o pracowników – troska o produkcję; przynależność – profesjonalizm; system otwarty – system zamknięty; luźna kontrola – ścisła kontrola; normatywizm – pragmatyzm. Stanowią one podstawę wyodrębnienia czterech typów kultury organizacyjnej, takich jak: 1) Kultura o orientacji na stabilizację i bezpieczeństwo (przestrzeganie formalnych reguł; indywidualizm jest zagrożeniem); występuje w organizacjach o stywnej strukturze i procedurach skierowanych na kontrolę pracowników; 2) Kultura o orientacji na struk-

Badania organizacji uwzględniające kontekst kulturowy zwracają uwagę na to, że brak zgodności założeń kulturowych z rzeczywistym sposobem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest (oprócz niedostatków w kompetencjach zarządzających, źle funkcjonujących zespołów zadaniowych, biurokratycznej konfiguracji organizacyjnej, systemu motywacyjnego pomijającego efektywność) istotną barierą organizacyjnego sukcesu. Kultura organizacji nadaje bowiem znaczenie zachowaniom, normom, obejmuje zbiór wartości, które pomagają uzasadnić, dlaczego pewne zachowania są pożądane, a inne nie (na które to aspekty zwracano uwagę wcześniej, omawiając funkcje, jakie kultura organizacyjna pełni). Akceptowany przez pracowników system wartości wyznacza zbieżność ich interesów z interesami przedsiębiorstwa oraz kształtuje umiejętności radzenia sobie z otoczeniem, natomiast brak zrozumienia różnic w systemie wartości może stanowić źródło konfliktów.

Kultura organizacyjna jest czynnikiem zapewniającym danej organizacji odrębność, tworzy jej pozytywny wizerunek, zapewnia wewnętrzną spójność, która minimalizuje ryzyko niepewności, a tym samym pozwala określić priorytety przyszłych działań. Wyrazem aspiracji kulturowych organizacji może być dążenie do osiągnięcia dominującej pozycji na rynku, zdobycia uznania, podniesienia prestiżu.

W przedstawionej typologii kultur organizacyjnych K.S. Cameron i R. Quinn zwracają uwagę na istotne zależności, jakie zachodzą pomiędzy kulturą organizacji a jej zdolnością adaptacji do zmian¹³. Zdaniem tych autorów duży wpływ na efektywność przedsiębiorstwa ma typ kultury organizacyjnej, o wiele większy niż jej spójność. Profil kultury organizacyjnej, o ile ma być efektywny, musi być powiązany z prowadzoną działalnością oraz otoczeniem, w jakim funkcjonuje dana firma.

Zarządzanie przez kulturę organizacyjną jest ważnym zjawiskiem pośredniczącym między zmianami otoczenia a strategicznymi reakcjami przedsiębiorstwa. Jej znaczenie w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa prze-

turę i rutynowe procedury (współdziałanie i dobra atmosfera pracy); jest charakterystyczna dla organizacji, w których relacje między osobami w hierarchii są w mniejszym stopniu sformalizowane; 3) Kultura nastawiona na wspieranie inicjatyw jednostek i małych grup (zaangażowanie, umiejętność twórczego podejścia do problemów); spotykana w organizacjach, w których rywalizacja jest czymś naturalnym; 4) Kultura zorientowana na realizację zadań („płynna” struktura, styl kierowania oparty na przywództwie kierowniczym).

¹³ Autorzy ci w przyjętej przez siebie klasyfikacji kultur organizacyjnych, przyjmując model wartości konkurujących, uwzględniający takie wymiary, jak: elastyczność i swoboda działania, stabilność i kontrola, orientacja na sprawy wewnętrzne i integracja oraz orientacja na pozycje w otoczeniu i zróżnicowanie, wymienili: kulturę klanu (uczestnictwo sprzyja zaangażowaniu), adhokracji (innowacyjność sprzyja pozyskiwaniu zasobów), kulturę hierarchiczną (przyjmująca założenie, że kontrola sprzyja efektywności) i kulturę rynku (konkurencja sprzyja efektywności). Więcej na ten temat: K.S. Cameron, R. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, op. cit.

jawia się w tym, że nie można dokonać adekwatnego opisu działań i polityki przedsiębiorstwa w oderwaniu od organizacyjnego kontekstu.

Zwrócił na to uwagę również H. Hünterhuber, według którego warunkiem zrozumienia strategicznych przedsięwzięć i polityki przedsiębiorstwa jest zrozumienie jego kontekstu kulturowego. Przyjęcie strategii niezgodnej z obowiązującymi normami i wartościami sprawia, że jej realizacja staje się trudna bądź wręcz niemożliwa. Pociąga to za sobą niejednokrotnie konieczność zmian kulturowych. Kultura organizacyjna i stawiany przez nią opór wobec zmian wyjaśniają trudności nie do przewyciężenia, które napotykają firmy starające się dokonać przesunięć w tym strategicznym ukierunkowaniu. Kultura może stać się podstawą doskonałości, lecz również sukces lub niepowodzenie niezbędnych reform organizacyjnych zasadzają się na umiejętnościach naczelnego kierownictwa w przeobrażeniu kultury organizacji w odpowiednim czasie i w zgodzie z potrzebnymi zmianami w formalnych strategiach, strukturach oraz systemach zarządzania.

Uwzględnienie wpływu wartości kulturowych na systemy zarządzania w przedsiębiorstwach jest możliwe dzięki zrozumieniu procesów wartościowania, które opiera się na następujących zasadach¹⁴:

1. Ustanowienie reguł i odkrywanie wyjątków; z jednej strony przyjęcie określonych reguł postępowania, które mają stały charakter, z drugiej – poszukiwanie wyjątków, co może zapewnić sukces.
2. Dekonstrukcja i rekonstrukcja, które pozwalają na ciągłe doskonalenie przedsiębiorstwa dzięki ulepszaniu procesów, wykrywaniu błędów.
3. Zarządzanie jednostkami ze świadomością, że niezbędna jest równowaga pomiędzy obowiązkami, prawami.
4. Przyswajanie świata zewnętrznego polegające na otwarciu się na otoczenie i czerpaniu z niego nowych idei.
5. Synchronizacja sekwencji pozwalająca na szybkie reagowanie na zmiany.
6. Wybieranie najlepszych, co w konsekwencji oznacza promowanie jednostek kreatywnych, twórczych, przyczyniających się do budowania bogactwa firmy.
7. Równość szans zwracająca uwagę na to, że zaangażowanie w pracę pojawia się tam, gdzie istnieją odpowiednie ku temu warunki (dotyczą one sfery odpowiedzialności, możliwości decydowania, wyrażania opinii).

Wskazane powyżej prawidłowości mogą stanowić podstawę balansowania i łączenia w zarządzaniu miękkich i twardych elementów.

¹⁴ C. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, przeł. D. Gostyńska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 15.

Współczesna organizacja musi stawiać czoła zakłóceniom otoczenia i bywa zagrożona niemożliwością sprostania temu wyzwaniu, jeśli jej tożsamość jest nadmiernie wykorzystywana, a jej przeładowana kultura – w gruncie rzeczy bez wartości – umożliwi funkcjonowanie w niej autonomicznych enklaw kulturowych. W tym przypadku kultura nie może być narzędziem służącym do ujednolicania zachowań. Normy kulturowe przyswajane i uznawane przez pracowników oddziałują na formalne rozwiązania organizacyjne, dotyczące wewnętrznych uzgodnień i relacji firmy z otoczeniem. Kultura organizacji staje się narzędziem zarządzania, gdy spełnione są następujące warunki:

- jest to kultura oparta na konsensusie,
- kultura społeczna w dostatecznym stopniu akceptuje kulturę organizacji,
- personel jest odbierany według kryteriów kulturowych i może dostosować się do systemu wartości przedsiębiorstwa,
- prowadzone jest kształtowanie w zakresie preferowanych wartości,
- organizacja dba o symbolikę wyrażaną przez: język, zwyczaje i rytuały (ceremoniał ma silny wymiar emocjonalny), mity, metafory, historię oraz przywódców,
- kształtowanie kultury oparte jest na okresowo przeprowadzanym przeglądzie wartości towarzyszącym jej przekazowi.

Zarządzanie przez kulturę organizacyjną jest ważnym zjawiskiem pośredniczącym pomiędzy zmianami otoczenia a strategicznymi reakcjami przedsiębiorstwa. Znaczenie kultury zarządzania dla formułowania strategii przedsiębiorstwa przejawia się w tym, że nie jest możliwe adekwatne opisanie działań i polityki przedsiębiorstwa w oderwaniu od kontekstu organizacyjnego.

Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku charakteryzuje się tym, że coraz częściej w miejsce stabilności, bezpieczeństwa pojawiają się niepokój, niepewność i ryzyko, a także kolektywne poszukiwanie nowych wartości i nowych sposobów postępowania. Powodzenie przedsiębiorstwa zależy od zdolności zrozumienia założeń i wartości oraz poziomu organizacyjnego poparcia dla poszczególnych obszarów kultury organizacyjnej, zrozumienie tego jest kluczowe dla dokonywanych zmian opartych na zintegrowanej, humanizującej sile.

Kultura organizacyjna i symbolizm charakterystyczny dla tego nurtu dostarczają nowego spojrzenia na rzeczywisty sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, który menedżerowie powinni poznać, aby nauczyć się skutecznego kierowania środowiskiem kulturowym w zarządzanym przez siebie przedsiębiorstwie. Kultura i symbolizm wychodzą naprzeciw potrzebie raczej odczuwania niż myślenia i traktują firmę bardziej jako formę ekspresyjną niż ekonomiczną. Wzbogacenie analizy organizacji o wymiar kulturowy pozwala wobec tego na lepsze rozumienie jej funkcjonowania i rozwoju.

Zakończenie

Kształtowanie i podtrzymywanie sprzyjającej sukcesowi kultury organizacyjnej skupia na sobie coraz większą uwagę zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Dzieje się tak dlatego, że kultura organizacyjna wpływa na sposób funkcjonowania firmy, decyduje o poziomie skuteczności i efektywności podejmowanych działań. Stanowi element wyróżniający daną organizację na tle pozostałych. Jest tym czynnikiem, który sprawia, że określone działania w przypadku jednej firmy prowadzą do sukcesu, a w przypadku innej nie pozwalają go odnieść.

Kultura i nagromadzone w danej organizacji kompetencje z niej wynikające umożliwiają w wielu przypadkach osiągnięcie sukcesu w realizacji przyjętej strategii działania. Przyjęcie wzorca funkcjonowania organizacji niezgodnego z jej założeniami kulturowymi prowadzi jednak często do niepowodzeń. Mając na uwadze realia, w jakich funkcjonuje większość firm, można powiedzieć, że kultura stanowi element, który umożliwia również adaptację do zmieniających się warunków zewnętrznych. Jest ona czynnikiem decydującym o umiejętności dopasowania organizacji do wymagań stawianych przez otoczenie rynkowe. Dziś, gdy o sukcesie firmy decydują nie tylko jej zasoby finansowe i rzeczowe, ale przede wszystkim szeroko rozumiane kompetencje, ma ona olbrzymi wpływ na zdolność organizacji do wypracowania zbioru takich umiejętności, które stanowiłyby jej wyłączność i były unikatowe, a zarazem pozwalały szybciej i znacznie niższym kosztem, niż robią to konkurenci, tworzyć nowe grupy produktów i usług. Stąd też wynika konieczność analizowania kulturowego kontekstu zarządzania wpływającego na pozostałe obszary funkcjonowania organizacji.

Literatura

- [1] M. Bartnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1998.
- [2] K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, przeł. B. Nawrot, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [3] M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- [4] J. Didier, *Słownik filozofii*, przeł. K. Jarosz, Książnica, Katowice 1992.
- [5] G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutro*, przeł. M. Albigowski, Business Press, Warszawa 1999.
- [6] C. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, przeł. D. Gostyńska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

- [7] G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, przeł. M. Durska, PWN, Warszawa 2000.
- [8] A.K. Koźmiński, *Odrabianie zaległości. Zmiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [9] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996.
- [10] E. Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [11] B. Mikuła, *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Antykwa, Kraków 2003.
- [12] S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, przeł. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 1998.
- [13] E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Harper and Row, New York 1988.
- [14] Ch. Scholz, *Personalmarketing. Wenn Mitarbeiter heftig umworben werden*, „Harvard Manager” 1991, nr 1.
- [15] C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- [16] H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, tłum. i red. nauk. pod kier. L. Martana, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
- [17] L. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- [18] *Zachowania człowieka w organizacji*, red. W.E. Scott, L.L. Cummings, PWN, Warszawa 1983.
- [19] L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.

Summary

The author of the article focuses its attention on the importance of organizational culture in organization management. The cultural context of management has been underrated until quite lately and in the aim for success one referred to tough organization elements. The organizational culture and symbolism throw new light on enterprise functioning which managers should get acquainted with in order to be able to manage the culture environment in their company effectively. Culture and symbolism meet the need to feel rather than to think and they treat the company more as a form of expression than economics. Hence the organization analysis was enriched by the cultural aspect which enables better understanding of its functioning and development.

Jolanta Walas-Trębacz

Uwarunkowania i skutki procesu globalizacji

Uwagi wstępne

Globalizacja to cecha współczesnego rozwoju gospodarki światowej. Jest to proces, w wyniku którego dochodzi do powstania jednolitego rynku obejmującego wiele krajów i regionów i łączącego je w jedną całość.

Globalizacja jest procesem sekwencyjnym o różnorodnych formach, który można rozpatrywać w określonych skalach, zależnych przede wszystkim od zasięgu terytorialnego. W skali makro dotyczy całego świata, ale także krajów i regionów, w skali mezo – gałęzi gospodarki i branż, natomiast w skali mikro – przedsiębiorstw¹.

W opracowaniu przedstawiono różne podejścia w definiowaniu pojęcia globalizacji, pokazując tym samym złożoność tego problemu. Ponadto ukazano genezę i stadia (fale) rozwoju globalizacji oraz czynniki i zjawiska, które mają wpływ na przyspieszenie tego procesu, takie jak: postęp technologiczny, liberalizacja handlu międzynarodowego, postępujący proces integracji gospodarczej, wzrost znaczenia kosztów w prowadzeniu działalności.

Ważny akcent położono na ukazanie zarówno pozytywnych, jak i negatywnych skutków globalizacji. Przedstawiono podmioty, które korzystają na tym zjawisku, oraz te, które tracą najwięcej w wyniku postępujących procesów globalizacyjnych.

Opracowanie zakończono ukazaniem miejsca Polski w zglobalizowanym świecie, nakreślając problemy i wyzwania stojące współcześnie przed Polską.

Pojęcie globalizacji i jej cechy

Termin „globalizacja” jest powszechnie używany, choć budzi wiele kontrowersji. Definicja tego pojęcia nie została jeszcze jednoznacznie sformułowana, a jej brak wynika głównie z tego, że globalizacja jest procesem wielopoziomo-

¹ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 6-7.

wym i wielowymiarowym, który można analizować z wielu punktów widzenia². Globalizacja to zjawisko, które oddziałuje na niemal wszystkie sfery życia człowieka – zmienia: handel, finanse, sposoby i środki komunikowania się, styl życia, a także sposoby rządzenia³. Polega ona na wielości powiązań i wzajemnych oddziaływaniach państw i społeczeństw tworzących obecny system światowy. Cechują ją dwa wymiary: zakres oraz intensywność, co oznacza stopniowe rozszerzanie się i pogłębianie różnego rodzaju relacji i powiązań w systemie światowym. Intensyfikacja wzajemnych oddziaływań społeczeństw i krajów nie musi oznaczać postępującego ujednoczenia zachodzących na świecie zjawisk, procesów czy podmiotów⁴.

W literaturze ekonomicznej i politologicznej pojęcia „globalizacja” używa się do określania pewnych procesów i zjawisk politycznych, gospodarczych i socjologicznych, jak również ich efektów. Pod pojęciem tym rozumie się często określony stan gospodarki światowej (liberalizacja handlu i przepływ kapitału), a także nasilające się procesy integracji i umiędzynarodawiania życia gospodarczego. Pojęcie globalizacji jest różnie definiowane przez wielu autorów. W tabeli 1 zostały przedstawione wybrane sposoby jego interpretacji.

Tabela 1. Interpretacja pojęcia „globalizacja”

Autor/źródło	Definicja
B. Fishner	„Globalizacja jest najbardziej zaawansowaną formą umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, realizowaną na płaszczyźnie rynków, sektorów i przedsiębiorstw”.
J. Mittelman	„Postępujący proces integrowania się krajowych i regionalnych rynków w jeden globalny rynek towarów, usług i przepływu kapitału. Proces ten prowadzi do rosnącego przenikania i scalania się rynków oraz do umiędzynarodowienia produkcji, dystrybucji i marketingu i przejęcia przez firmy globalnych strategii działania”.
A. Zorska	„Globalizacja jest bardzo szerokim i złożonym procesem toczącym się w sferze ekonomicznej i społecznej”. „[...] globalizacja stanowi wyższy, bardziej złożony i zaawansowany etap procesu umiędzynarodowienia działalności gospodarczej”. „Globalizacja działalności na poziomie przedsiębiorstw polega na zintegrowaniu rozproszonych międzynarodowo funkcji/działań oraz realizujących je jednostek”.

² *Zachowania podmiotów rynkowych w warunkach globalizacji*, red. M. Malinowska, B. Kucharska, PWE, Warszawa 2006, s. 11-12.

³ R. Piaseczny, *Rozwój gospodarczy a globalizacja*, PWE, Warszawa 2003, s. 75.

⁴ A. Zorska, *Ku globalizacji?*, PWN, Warszawa 1992, s. 15.

M. Porter	„Globalizacja przemysłu występuje wtedy, gdy pozycja konkurencyjna jednej firmy na danym rynku jest związana z pozycją konkurencyjną na innym rynku. Globalizacja w zarządzaniu strategicznym oznacza koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem zorientowaną na światowe czynniki produkcji oraz światowe rynki zbytu. Oznacza zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu globalnym”.
W. Kołodko	Globalizacja to „proces tworzenia się zliberalizowanego i zintegrowanego światowego rynku towarów i kapitału oraz kształtowanie się nowego międzynarodowego ładu instytucjonalnego służącego rozwojowi produkcji, handlu i przepływów finansowych na skalę całego świata”.
W. Szymański	„Proces globalizacji oznacza wzrost swobody przepływu kapitału, towarów, czynników produkcji między krajami. To więc stopniowy zanik granic gospodarczych i jakościowy skok w mobilność czynników produkcji. Z tego punktu widzenia to już inny rynek i inna gospodarka”.
W. Iskra	Globalizacja to „proces zmian zachodzących w świecie i praktycznie mających coraz bardziej planetarny charakter, a więc obejmujących stopniowo wszystkie kontynenty, kraje i społeczeństwa. Zmiany te w najogólniejszym sformułowaniu polegają na zbliżaniu się, skracaniu odległości, narastaniu ilości wielorakich więzi, kontaktów, wymiany, na wzroście zależności społecznych we wszystkich niemal przejawach ich życia, od tego, co dzieje się w innych częściach świata”.
Międzynarodowy Fundusz Walutowy	Pod pojęciem globalizacji rozumie się rosnące współzależności między krajami na całym świecie w związku ze wzrostem wielkości i ilości transakcji obejmujących wymianę towarów i usług oraz przepływy kapitału, a także szybkie i szerokie rozprzestrzenianie się technologii.

Źródło: opracowane na podstawie: W. Iskra, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Innowacja, Warszawa 2001, s. 374; G. Kołodko, *Globalizacja a transformacja*, Centrum Badawcze Transformacji, Integracji i Globalizacji przy WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 5; J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 127; K. Sowa, *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, Difin, Warszawa 2006, s. 16-17; W. Szymański, *Globalizacja, wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa, 2002, s. 15; A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 2000, s. 7.

Globalizacja ma charakter dynamiczny – z tego względu jej przebieg oraz stopień mogą podlegać zmianom w różnych aspektach. Elementami charakteryzującymi ten proces są:

- **wielowymiarowość** – występowanie procesu na kilku obszarach: w gospodarce, polityce, wojskowości, kulturze itd.,
- **złożoność i wielowątkowość** – rozwój rynku finansowego, globalizacja działalności przedsiębiorstw, globalny problem ekologii,

- **integrowanie** – łączenie, prowadzenie w skali międzynarodowej działalności w różnych obszarach: gospodarek, gałęzi rynku; współzależność przedsiębiorstw,
- **międzynarodowa współzależność** – międzynarodowe powiązanie podmiotów na różnych obszarach i podmiotach,
- **związek z postępem nauki, techniki i organizacji** – tempo i rozmiar globalizacji są uzależnione od tych czynników,
- **kompresja czasu i przestrzeni** – efekt „kurczenia się świata” oraz jego przekształcania się w „globalną wioskę”,
- **wielopoziomowość** – działalność w skali światowej, w sektorze, na różnych rynkach itd.,
- **globalizacja przemysłu** – kształtowanie konkurencyjnej pozycji konkretnej firmy na danym rynku pod wpływem jej pozycji na innych rynkach i *vice versa*,
- **globalizacja działalności koncernów ponadnarodowych** – efektywność w układzie międzynarodowym, dostosowanie się do lokalnych wymagań, przepływ innowacji wewnątrz organizacji ponadnarodowej⁵.

Globalizacja jest rezultatem działań o wymiarze ogólnoswiatowym, w tym przypadku chodzi o przestrzeń nie tylko fizyczną, ale także metaforyczną. Globalizacja ma wiele form, a każda z nich zawiera zarówno czynniki narodowe, jak i globalne.

J. Misala postrzega globalizację na trzech poziomach internacjonalizacji:

- rynków, produktów i czynników produkcji,
- instytucji politycznych, gospodarczych i grup nacisku,
- tzw. efektów ubocznych rozwoju gospodarczego⁶.

Najczęściej wymienia się i charakteryzuje dziewięć wymiarów globalizacji, które z kolei można podzielić na oficjalne i nieoficjalne (zob. tabela 2).

Tabela 2. Wymiary (poziomy) globalizacji

Wymiar oficjalny	
Kategoria	Istota – główne elementy
Globalizacja finansów i własności kapitału	Deregulacja rynków finansowych, międzynarodowa mobilność kapitału, wzrost liczby fuzji i przejęć

⁵ K. Sowa, *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, op. cit., s. 17-18.

⁶ J. Misala, *Rozwój procesów globalizacyjnych na przykładzie gospodarek krajów Unii Europejskiej*, Kolegium Gospodarki Światowej SGH, Warszawa 2001, s. 130-131.

Globalizacja rynków i strategii	Integracja działalności gospodarczej na skalę światową, globalne poszukiwanie komponentów, alianse strategiczne
Globalizacja technologii i powiązanych z nią badań i wiedzy	Rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, sieci globalne w ramach tego samego przedsiębiorstwa i pomiędzy różnymi firmami, globalizacja jako proces uniwersalizacji
Globalizacja stylów życia i modeli konsumpcji, globalizacja kultury	Transfer dominujących stylów życia, duża rola mediów, transformacja kultury w „kulturowe pożywienie” i „produkty kultury” uniwersalizacja wzorców kulturowych
Globalizacja rządu regulacji prawnych	Zmniejszona rola rządów narodowych i parlamentów, próby stworzenia nowej generacji przepisów i instytucji globalnych rządów
Globalizacja jako polityczne ujednoczenie świata	Prowadzone przez państwa analizy integracji społeczeństw świata w globalny polityczny i ekonomiczny system, któremu będzie przewodzić główna siła
Wymiar nieoficjalny	
Globalizacja postrzegania i ujednoczenia świata	Spółeczno-kulturowe procesy koncentrowania się na „jednej Ziemi”, ruch globalistyczny, obywatele świata
Międzynarodowe organizacje pozarządowe, ruchy, sekty	Kryzys tradycyjnych struktur: państwa, narodu, religii; zmiana kontekstu i struktury, w jakich żyje człowiek
Globalizacja świata podziemnego	Rozwój przestępczości w skali globalnej, struktury mafijne, handel narkotykami, pranie brudnych pieniędzy, prywatyzacja przemocy, prywatne armie

Źródło: Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005, s. 18.

Geneza i rozwój procesu globalizacji

Istnieje pogląd, wedle którego globalizacja nie jest procesem nowym, a zaczęła się już przed kilkoma tysiącami lat, wraz z wynalezieniem przez Fenicjan pieniądza oraz rozwojem handlu. O tym, że świat się integruje, stając się globalnym rynkiem, zaczęto mówić po okresie zimnej wojny, zaś pierwsze ruchy globalizacyjne stały się popularne dopiero w latach 90. XX wieku.

Można wyróżnić sześć fal związanych z poszczególnymi okresami historycznymi oraz przełomowymi momentami, mającymi wpływ na procesy globalizacji (zob. tabela 3).

Tabela 3. Fale (okresy) w procesie globalizacji

1.	Fala I związana jest z rozprzestrzenianiem się buddyzmu oraz chrześcijaństwa, co powodowało ujednoczenie wzorców i zachowań wśród ludzi.
2.	Fala II wiąże się z odkryciami geograficznymi oraz kolonializmem; na rozwój procesów globalizacyjnych miały wpływ wielkie odkrycia geograficzne w XV w., a wraz z nimi wielkie zamorskie kampanie handlowe. Poszukiwano nowych rynków zbytu, ale też nowych źródeł pozyskania surowców. Państwa europejskie posiadały swe kolonie na rozległych obszarach Azji, obu Ameryk oraz w Afryce. Zakładano plantacje kawy, tytoniu, herbaty, bawełny. Surowce następnie dostarczano do Europy. Rozwinął się chów zwierząt. Zjawiska te sprzyjały upowszechnianiu się wzorców konsumpcyjnych.
3.	Fala III to pierwsze próby dominacji i ekspansji państw oraz globalne wojny. Podstawą gospodarki było nadal rolnictwo. W Europie rozwinęły się metalurgia i włókiennictwo. Szybko zaczęły szerzyć się idee liberalizmu, skończył się okres niewolnictwa oraz poddaństwa.
4.	Fala IV to wiek XIX, kiedy to zmalały koszty transportu, co wiązało się z postępowaniem technicznym. Rozwój kolejnictwa i pojawienie się parowców znacznie ułatwiło handel między rejonami świata. Skrócił się czas przewozu, ale także poprawiła się regularność dostaw. Intensywny rozwój kapitalizmu sprawił, że kapitał nie natrafiał na spore ograniczenia, w związku z czym można było inwestować praktycznie na całym świecie. Głównym celem działalności produkcyjnej była minimalizacja kosztów przy jednoczesnym zwiększeniu produkcji. W 1860 roku Francja zawarła z Anglią traktat o wzajemnych ulgach celnych, a w późniejszych latach takie traktaty Francja zawarła – m.in. z Holandią oraz Hiszpanią i Belgią. Lata 1870–1914 to intensywny wzrost handlu, inwestycji zagranicznych oraz migracji. W tym okresie wymiana walut oraz przepływ kapitału odbywały się swobodnie, bez przeszkód, wyższe natomiast były cła. Nie używano paszportów, co ułatwiało przepływ ludzi między poszczególnymi krajami. Znaczenia nabrały przemysł oraz usługi, stąd znaczny odpływ ludności z rolnictwa. Globalizacja w XX w. jest związana ze skutkami I i II wojny światowej, z tego powodu, że działania wojenne obejmowały prawie cały świat i przyczyniły się do postępu technicznego. Na sile zyskał głównie przemysł zbrojeniowy.
5.	Fala V nastąpiła po II wojnie światowej, a wraz z nią przyspieszenie procesów globalizacji nastąpiło w latach 50. XX w., kiedy zaobserwowano większą skalę przepływów towarowych i kapitałowych. Aby zapobiec ewentualnym problemom finansowym związanym ze skutkami II wojny światowej, w 1944 roku w Bretton Woods zebrały się delegacje 44 państw, utworzono Międzynarodowy Fundusz Walutowy oraz Bank Światowy. W 1947 roku 23 państwa podpisały Układ Ogólny w sprawie Cel i Handlu (GATT). O gospodarce tego okresu można powiedzieć, iż była stabilna. Nastąpiło upowszechnienie modelu gospodarczego, wspólnego dla większości państw świata. W latach 50. miała swój początek integracja europejska, która przyspieszyła i ułatwiła proces globalizacji. Przyjęcie w 1974 roku deklaracji w sprawie utworzenia przez Zgromadzenie Ogólne ONZ Nowego Międzynarodowego Ładu Ekonomicznego miało ułatwić współpracę gospodarczą krajów wysoko rozwiniętych z krajami rozwijającymi się.

6.	Fala VI, czyli okres trwający od lat 80. XX wieku, charakteryzuje się niebywałym postępem technologicznym, znaczącymi udogodnieniami w dziedzinie finansów i handlu oraz szybkością w przepływie informacji, a także malejącymi wciąż kosztami z tym związanymi. Otwiera to nowe możliwości w prowadzeniu działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa. Niemale znaczenie dla tych zmian miał rozpad ZSRR, a co za tym idzie – usamodzielnienie się gospodarek państw zależnych od Moskwy.
----	--

Źródło: opracowane na podstawie: A. Gwiazda, *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 31-34; J. Kaliński, *Globalizacja w perspektywie historycznej. Globalizacja od A do Z*, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2004, s. 10-14, 26.

Dalsze procesy globalizacji nastąpiły wraz ze zmianą sytuacji w latach 90. XX wieku, wynikającą z przemian politycznych, gospodarczych, społecznych oraz technologicznych. Sprzyjały temu: stabilna sytuacja w sferze polityki na arenie międzynarodowej po zakończeniu zimnej wojny, dalsza liberalizacja gospodarcza, a także uzyskanie dostępu do nowych rynków. Duże znaczenie miał także dynamiczny rozwój gospodarki światowej stymulowany przez dobrą koniunkturę gospodarczą Stanów Zjednoczonych i nową rewolucję technologiczną, która w zasadniczym stopniu zwiększyła możliwości działania różnych przedsiębiorstw w skali międzynarodowej.

Czynniki wpływające na globalizację

Proces globalizacji napędzają czynniki, które można podzielić na: polityczne, technologiczno-kosztowe, socjoekonomiczne oraz związane z globalną konkurencją (zob. tabela 4).

Tabela 4. Czynniki (zjawiska) wpływające na globalizację

Kategorie czynników	Rodzaje czynników
Czynniki polityczne	<ul style="list-style-type: none"> • likwidacja barier handlowych; w dużym stopniu związane jest to z działalnością GATT, a następnie jego kontynuacji – WTO; każda kolejna runda negocjacji to kolejny stopień liberalizacji światowego handlu • liberalizacja przepływów międzynarodowych, która nastąpiła po upadku systemu z Bretton Woods • integracja gospodarcza; funkcjonowanie UE czy NAFTA, procesy integracyjne uruchomiły lub przyspieszyły procesy globalizacyjne
Czynniki technologiczno-kosztowe	<ul style="list-style-type: none"> • wzrost wydatków na badania i rozwój, co wiąże się z postępem technologicznym, ale także globalną konkurencją • efekt skali produkcji, który możliwy jest do osiągnięcia na globalnym rynku; przedsiębiorstwa przestają ograniczać się tylko do rynków krajowych, co wiąże się z unifikacją gustów konsumenckich

<p>Czynniki technologiczno-kosztowe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • wynalazki techniczne oraz usprawnienia logistyczne, dzięki którym możliwa jest szybka wymiana informacji, czy to między przedsiębiorstwem a jego zagranicznymi filiami, czy między użytkownikami Internetu, którzy nie wychodząc z domu, mogą dokonać zakupu produktów z całego świata; dzięki coraz tańszym usługom transportowym firmy zakupują komponenty lub towary z drugiego końca świata, co często jest bardziej opłacalne • zróżnicowane koszty siły roboczej w poszczególnych krajach – często poszukuje się dobrych, a zarazem tanich specjalistów, np. inżynierowie z Doliny Krzemowej są o wiele tańsi od amerykańskich
<p>Czynniki socjo-ekonomiczne</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ujednoczenie gustów, dzięki rozwojowi komunikacji, mediów oraz turystyki; modne są te same ubrania, te same piosenki, to samo jedzenie, reklama narzuca te same wzorce na zasadzie „miliony ludzi na całym świecie jest zadowolonych, dołącz do nich” • wzrost dochodów i wykształcenia społeczeństwa; wzrost stopy życiowej, szczególnie w państwach Zachodu; liczba ludzi z wyższym wykształceniem oraz studentów zarówno w Polsce, jak i na świecie ciągle wzrasta, rosną także płace
<p>Czynniki konkurencyjne</p>	<ul style="list-style-type: none"> • unikanie bezpośredniej konkurencji; tworzenie barier wejścia na rynek, a nawet kooperacja z konkurentami • podział niszy rynkowej • tworzenie aliansów i fuzji, dzięki czemu współpracujące ze sobą firmy mogą zyskać lepszą pozycję na rynku czy zdobyć nową wiedzę

Źródło: J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 11-17.

G. S. Yip⁷ wskazał na istnienie czterech kategorii sił tzw. napędowych, które wpływają na przyspieszenie procesów globalizacji. Są to czynniki:

- **rynkowe** – bariera popytu na dotychczasowych rynkach, ujednoczenie popytu, czyli tzw. globalizacja konsumpcji, która pobudza produkcję globalnych wyrobów i usług na wielką skalę; upodobanie do określonych stylów życia i gustów oraz rozwój turystyki międzynarodowej, pojawienie się marek światowych oraz reklamy globalnej,
- **polityczne** – proces liberalizacji światowego handlu i integracja gospodarcza; znoszenie barier taryfowych i pozataryfowych oraz powstawanie ugrupowań integracyjnych,
- **konkurencyjne** – wzmożony przepływ osób, kapitału, dóbr i usług, wywołany wzrostem integracji gospodarczej i politycznej; wzrost obrotów handlu światowego, zwiększenie udziałów zagranicznych podmiotów w strukturze własności, pojawienie się nowych konkurentów na rynku globalnym oraz wzrost globalnych współzależności w poszczególnych gałęziach produkcji, a także wybieranie przez coraz więcej firm orientacji globalnej⁸,

⁷ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purde, *Globalizacja, strategia i zarządzanie*, przeł. M. Albigowski, J.F. Dąbrowski, Felberg, Warszawa 2001, s. 59-64.

⁸ *Zachowania podmiotów rynkowych w warunkach globalizacji*, op. cit., s. 13-14.

- **kosztowe** – wzrost znaczenia kosztów w konkurencji światowej oraz możliwość ich obniżenia za pomocą strategii globalnej, konieczność obniżenia kosztów stałych w strukturze kosztów, między innymi dzięki korzyściom skali i niższym kosztom jednostkowym; wzrost tempa innowacji technologicznych, a także postęp w dziedzinie transportu i pojawienie się krajów nowo uprzemysłowionych.

Przeanalizowanie wymienionych czynników pozwala określić, w jakim stopniu dany sektor lub rynek podlega zjawisku globalizacji.

Korzyści i zagrożenia związane z procesem globalizacji

Pozytywne i negatywne strony globalizacji i regionalizacji można określić z różnych punktów widzenia lub po przyjęciu odpowiedniego kryterium. Ze względu na interesy wielkich korporacji ponadnarodowych, jej ocena z pewnością wypadłaby pomyślnie. Globalizacja stwarza bowiem dla tychże korporacji prawie nieograniczone możliwości ekspansji na rynkach zagranicznych, korzystając z zintegrowanej strategii globalnej. Globalizacja gospodarki światowej nie tylko umocniła pozycję przedsiębiorstw ponadnarodowych na rynku globalnym, ale także, przede wszystkim, doprowadziła do ukształtowania się tego rynku i tym samym stworzyła nowe, prawdziwie globalne ramy dla konkurencji między wielkimi przedsiębiorstwami i między gospodarkami poszczególnych krajów świata. W latach 90. XX wieku rozwój gospodarczy stał się rzeczywiście globalny. Rynek nie ograniczał się już tylko do krajów OECD czy rynku europejskiego, lecz był rzeczywiście rynkiem światowym.

Prowadzenie działalności gospodarczej w skali globalnej nie jest uwarunkowane tylko postępami globalizacji czy stopniem umiędzynarodowienia życia gospodarczego. Znaczny wpływ na to wywiera tempo współczesnej rewolucji informacyjnej. Umożliwia ona nie tylko prowadzenie działalności gospodarczej przez telefon i za pośrednictwem Internetu, lecz także pozwala na pełniejszą ocenę efektów postępującej globalizacji. Najbardziej widocznym rezultatem globalizacji było znaczne zwiększenie handlu światowego i przepływów kapitału.

Szczególne kontrowersje budzi kwestia coraz większego obciążania państwa narodowego skutkami działalności wysoce mobilnych korporacji międzynarodowych i tych wszystkich inwestorów, którzy działają w skali globalnej, nie oglądając się na interesy polityczne, gospodarcze i społeczne kraju macierzystego⁹.

Z globalizacją wiązano wielkie nadzieje. Mówiono o korzyściach, które miała przynieść całemu światu. Niestety okazało się, że korzyści te rozkładają się nierównomiernie, co przedstawia tabela 5.

⁹ A. Budnikowski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2006, s. 433-238.

Tabela 5. Podmioty zyskujące i tracące na globalizacji

Podmioty zyskujące na globalizacji	Podmioty tracące na globalizacji
<ul style="list-style-type: none"> • kraje Triady • Azja Południowo-Wschodnia i Wschodnia • ludzie, którzy posiadają zasoby • ludzie, którzy posiadają kwalifikacje • kadry kierownicze oraz inżynierskie • osoby mobilne • wierzyciele • pracownicy sektora publicznego • korporacje transnarodowe • rynki globalne • sprzedawcy wyrobów zaawansowanych technicznie • sektory nowoczesne • silne państwa 	<ul style="list-style-type: none"> • słabiej rozwijające się kraje • Afryka • ludzie bez kwalifikacji i bez zasobów • małe i średnie firmy lokalne • ludzie uzależnieni od ochrony socjalnej • sektory tradycyjne • słabsze państwa

Źródło: opracowane na podstawie: *Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*, red. E. Oziewicz, PWE, Warszawa 2006, s. 241-242.

Globalizacja gospodarek przynosi bardzo wiele korzyści, ale także zagrożeń. Tabela 6 przedstawia najważniejsze zalety i wady procesu globalizacji.

W krajach wysoko rozwiniętych korzyści płynące z procesu globalizacji przeważają nad kosztami. Mówi się, że są one pochodną postępu dokonującego się za sprawą liberalizacji gospodarki. Proces globalizacji podnosi poziom wykorzystania czynników produkcji, prowadzi do lepszego wykorzystania dostępnego kapitału ludzkiego oraz technicznego. Najczęściej wymienianą zaletą płynącą z procesu globalizacji jest łatwy i szybki przepływ informacji.

Tabela 6. Zalety i wady procesu globalizacji

Zalety globalizacji	Wady globalizacji
<ul style="list-style-type: none"> • szybki postęp technologiczno-organizacyjny gospodarki prowadzący do wzrostu poziomu jakości wyrobów, usług i handlu • obniżenie cen wyrobów i usług • przeciwdziałanie deflacji • wzrost dostępu do osiągnięć naukowych, kulturowych, rozrywkowych, rekreacyjnych i turystyki 	<ul style="list-style-type: none"> • nadmierne rozwarstwianie się społeczeństw • wzrost bezrobocia w krajach słabiej rozwiniętych gospodarczo, zwłaszcza przy wprowadzaniu wysokiej technologii • ograniczanie lub uniemożliwianie działania rządów narodowych w zakresie zmniejszenia bezrobocia poprzez wyrzeczenie się państwowego protekcjonizmu gospodarczego, polegającego zwłaszcza na podnoszeniu ceł dla ochrony przed krajowym kryzysem gospodarczym

<ul style="list-style-type: none">• zmniejszenie zakresu potrzeb integracji rządów z rozwojem gospodarczym w skali poszczególnych krajów, wynikających z własności państwowej	<ul style="list-style-type: none">• utrudnianie możliwości koniecznego wspomaganie zasiłkowego z budżetu krajowego, wynikające z wycofania się rządów krajów, zwłaszcza wychodzącym z unii kontynentalnej (np. Unii Europejskiej), z własności państwowej na rzecz prywatyzacji i udzielania zagranicznym firmom preferencji podatkowych• ograniczanie możliwości regulowania wielkości budżetu narodowego jedynie do wielkości opodatkowania obywateli
---	--

Źródło: J.W. Wesołowski, *Współczesne problemy globalizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2001, nr 5, s. 40-41.

Problemy globalnych, które dotyczą całej ludzkości i coraz to nowych kwestii, jest coraz więcej. Do ich wspólnych cech zalicza się¹⁰: światowy charakter, zagrożenie dla przyszłości całego świata, kompleksowość, która powoduje niemożność zajęcia się tylko i wyłącznie jednym z problemów, ponieważ są one ze sobą powiązane, oraz to, że do ich rozwiązania potrzeba zaangażowania społeczności globalnej.

Wśród najważniejszych problemów globalnych wyróżnia się¹¹: zanieczyszczenie środowiska oraz wyczerpalność surowców, bezrobocie, problem wyżywienia, dysproporcje rozwojowe, problemy demograficzne, choroby cywilizacyjne.

Szanse i wyzwania dla Polski w zglobalizowanym świecie

Po 1990 roku Polska osiągnęła stabilność makroekonomiczną. Była tym krajem z byłego bloku wschodniego, który najszybciej zanotował wzrost gospodarczy. PKB *per capita* od 1990 do 1999 roku wzrósł dwukrotnie. Udana transformacja spowodowała, że do Polski zaczął napływać kapitał zagraniczny¹².

Polska gospodarka rozwija się dynamicznie, w trzecim kwartale 2006 roku tempo wzrostu wyniosło 5,8%. Wydatki konsumpcyjne Polaków wzrosły w roku 2006 o 5,5%. Na wzrost PKB miała wpływ konsumpcja oraz inwestycje. W 2006 roku gwałtownie wzrosły inwestycje polskich przedsiębiorstw, ale też inwestycje zagranicznych podmiotów¹³.

¹⁰ *Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*, op. cit., s. 250.

¹¹ L. Brown, C. Flavin, H. French, *Raport o stanie świata. U progu nowego tysiąclecia*, przeł. W. Bolimowska, J. Gołębiowski, Książka i Wiedza, Warszawa 2000, s. 11-14.

¹² A. Zybala, *Globalna korekta. Szanse Polski w zglobalizowanym świecie*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2004, s. 54-55.

¹³ I. Morawski, *Niezwykłe tempo polskiej gospodarki*, „Ekonomia i Rynek”, 19.01.2007, s. B.

Zagraniczni inwestorzy zainwestowali w Polsce w 2006 roku 15 mld dolarów. Specjaliści twierdzą, że polska gospodarka jest już jednym z elementów globalnej ekonomii, który jest zależny od sytuacji na świecie. W 2005 roku w inwestycjach w Polsce przodowali Japończycy. Na inwestycje w naszym kraju zdecydowały się m.in. Toyota, Sharp, Toshiba. Specjaliści twierdzą, że aby nadal utrzymać trend napływających inwestycji, potrzeba reform, głównie w zakresie szkolnictwa. Polska powinna wspierać instytuty badawczo-rozwojowe.

Polska ma szansę dobrze wykorzystać korzyści, jakie przynosi napływ zagranicznych inwestorów. Według raportu UNCTAD Polska przyciągnęła w 2006 roku 43% kwoty bezpośrednich inwestycji zagranicznych, która przypadła na wszystkie nowe kraje Unii Europejskiej. Korzystnie też ukształtowała się struktura inwestycji, coraz więcej przypadło im na sektor usług oraz wysokich technologii¹⁴.

Coraz więcej na promocję wydają polskie miasta, które chcą przyciągnąć do siebie zagranicznych inwestorów. Przybiera ona postać m.in. uczestnictwa w targach, reklamy w zagranicznych mediach. Największy udział firm zagranicznych mają następujące miasta¹⁵: Warszawa – 15 697 firm zagranicznych; Wrocław – 2416 firm zagranicznych; Poznań – 2350 firm zagranicznych oraz Kraków – 1843 firmy zagraniczne.

Liczba zagranicznych podmiotów działających na globalnym rynku wymusza określone strategie i zachowania. Konkurencja na rynku jest olbrzymia, ale powstaje pytanie: czy polskie przedsiębiorstwa potrafią jej sprostać? Do 2004 roku zaledwie kilkanaście procent, czyli 17% firm polskich cieszyło się mianem innowacyjnych. Dziś sytuacja uległa znacznej poprawie¹⁶. Polskie firmy inwestują w nowoczesne technologie. Zainteresowanie nimi wzrosło od chwili przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Chcąc sprostać konkurencji w kraju, ale także na zagranicznych rynkach, polskie firmy muszą dogonić w zakresie rozwiązań technologicznych zagraniczne podmioty. Branże: spożywcza, odzieżowa, tworzyw sztucznych oraz meblowa, chcąc być konkurencyjne, muszą wdrożyć nowe technologie¹⁷.

Szansą dla polskich przedsiębiorstw są fundusze unijne. Łączna kwota w ramach programu „Innowacyjna gospodarka” na lata 2007–2013 wynosi ponad 10 mld euro. Firmy będą mogły przeznaczyć pieniądze na badania, nowoczesne urządzenia i wyposażenie, szkolenia pracowników i, dzięki temu, działać na

¹⁴ A. Krakowiak, *Jesteśmy liderami regionu*, „Ekonomia i Rynek”, 26.04.2007, s. B.

¹⁵ K. Ostrowska, *Reklama miasta przyciąga nowych inwestorów*, „Ekonomia i Rynek”, 12.12.2006, s. B.

¹⁶ A. Zybala, *Globalna korekta. Szanse Polski w zglobalizowanym świecie*, op. cit., s. 55.

¹⁷ Z. Zwierzchowski, *Firmy szybko nadrabiają informatyczne zaległości*, „Ekonomia i Rynek”, 06.02.2007, s. B.

światowym poziomie. O dotacje będą mogły się ubiegać firmy z planowanymi inwestycjami, których wartość przekracza 2 mln euro¹⁸. Unijna pomoc to nie tylko szansa dla przedsiębiorców, ale też dla całego kraju.

Należy zaznaczyć, że polskie marki, głównie o anglojęzycznych nazwach, cieszą się za granicą coraz większą popularnością, ale jak na razie nie posiadają miana firm globalnych. Jest to podejmowanie strategii internacjonalizacji, która pomoże w dalszym przebiegu globalizowania ich działalności. I tak np. restauracja Sphinx ma zamiar otworzyć lokale w Czechach, na Węgrzech oraz w Niemczech, gdzie przejmując konkurentów¹⁹. Firma Gino Rossi zamierza w 2007 roku otworzyć pierwszy sklep w Australii oraz rozbudować swą sieć w Niemczech oraz Rosji²⁰. W lutym 2007 roku swój 25. sklep w Rosji otworzył Artman, właściciel House'a. W 2009 roku firma planuje być liderem w segmencie odzieży młodzieżowej na rynku Europy Środkowo-Wschodniej. Marka znana jest w Estonii, w Niemczech, na Litwie, na Białorusi oraz w Rosji²¹. Firma Bioton jest zaangażowana na kilku kontynentach i buduje fabryki w Chinach, Indiach, Rosji i Izraelu, a Instytut, jako jeden z udziałowców Biotonu czerpiących zyski z jego działalności, ma środki na prowadzenie dalszych badań (II Kongres Obywatelski, 10 marca 2007 roku).

Polskie przedsiębiorstwa stosunkowo szybko stanęły w obliczu zarówno szans, jak i zagrożeń będących skutkiem globalizacji. W jej warunkach poddane zostały licznym i różnorodnym presjom związanym przede wszystkim z:

- koniecznością dokonania znacznego postępu w spełnianiu wymogów konkurencyjnych i efektywnościowych; wstąpienie do UE zaciera granice pomiędzy produkcją na eksport i krajową, a przedsiębiorstwo, by miało szanse funkcjonowania w długim okresie, musi być „najlepsze w klasie”
- nabywaniem umiejętności funkcjonowania na rynku międzynarodowym; przedsiębiorstwo powinno stworzyć system międzynarodowej komunikacji, sprostać wymogom dotyczącym standardów jakościowych, a w szczególności posiadać odpowiednie certyfikaty i wypracować zdolność do generowania kapitału intelektualnego, zapewniającego możliwość wprowadzania innowacji,
- funkcjonowaniem w warunkach dużo większej zmienności i burzliwości rynku; przedsiębiorstwo musi być przygotowane na jakościowe zmiany warunków działania, wymagające radykalnych decyzji.

¹⁸ U. Zalewska, Z. Zwierzchowski, *Miliardy euro na współpracę polskiego biznesu z naukowcami*, „Ekonomia i Rynek”, 21.12.2007, s. B.

¹⁹ P. Mazurkiewicz, *Polskie sieci wychodzą z kraju*, „Ekonomia i Rynek”, 06.01.2007, s. B.

²⁰ A. Stelanko, *Gino Rossi podbija antypody*, „Ekonomia i Rynek”, 17.03.2007, s. B.

²¹ P. Mazurkiewicz, *Polski salon odzieżowy House pod murami Kremla*, „Ekonomia i Rynek”, 6.02.2007, s. B.

Chęć wykorzystania szans stwarzanych przez globalizację, ale także zabezpieczenia się przed zagrożeniami przez nią generowanymi, stawia przed polskimi przedsiębiorstwami nowe wymagania:

- konieczność pozyskiwania kapitału, który jest potrzebny do wprowadzania różnorodnych innowacji – jest on dostępny, ale dostawcy wymagają odpowiedniego zwrotu, stąd przedsiębiorstwa będą musiały wprowadzić **w systemach zarządzania zmiany** wymuszające przejście do zarządzania zorientowanego na powiększanie wartości dla akcjonariuszy i wierzycieli; tworzyć stanowiska lub komórki zajmujące się analizą ryzyka biznesowego i rynkowego na potrzeby zarządzania; szerszej korzystać z informacji pochodzących z międzynarodowego rynku kapitałowego;
- konieczność istotnej redukcji kosztów – co jest skutkiem większej przejrzystości rynku globalnego (łatwiejsze porównanie ofert, w tym cenowych), zaistnienia nowych mechanizmów cenowych (dynamiczne ceny, odwrócony system aukcji, ciągły system targowania),
- pozyskanie uzdolnionych pracowników – dotychczasowe systemy motywowania do działalności niekonwencjonalnej, w tym innowacji, są niezadowolające, wielu pracowników chętnie poszukuje zatrudnienia w przedsiębiorstwach globalnych,
- poszukiwanie powiązań partnerskich z podmiotami z tej samej branży lub z innych w celu stworzenia bogatszej oferty, obniżenia ryzyka utraty konkurencyjności, zwiększenia stopnia bezpieczeństwa²².

Wielką szansą dla Polski będzie organizacja Mistrzostw Europy w piłce nożnej w 2012 roku. Koszt inwestycji, które poniesie Polska, wynosi około 200 mld złotych, część z nich będzie finansowana z funduszy unijnych. Znaczącą inwestycją będzie budowa autostrad i dróg, modernizacja lotnisk. Sytuację może też wykorzystać branża reklamowa oraz media, które spodziewają się wzrostu wydatków na reklamę w związku ze zwiększoną oglądalnością podczas transmisji meczów. Zysków spodziewają się firmy lotnicze i PKP. Organizacja Euro 2012 to dla Polski duża szansa promocji; kraj może zwrócić uwagę nie tylko turystów, ale także inwestorów²³.

²² B. Gulski, *Strategie polskich przedsiębiorstw wobec globalizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 3, s. 65-66.

²³ A. Fandrejewska, *Euro 2012 za 50 mld euro*, „Ekonomia i Rynek”, 20.04.2007, s. B.

Zakończenie

W obliczu istniejącej luki technologicznej, menedżerskiej czy luki w poziomie wiedzy, zmniejszenie ryzyka kosztów utraconych możliwości w przypadku wejścia Polski do UE jest możliwe przez uaktywnienie kompatybilnej strategii proinnowacyjnego rozwoju, w tym przede wszystkim stworzenie systemu skutecznej absorpcji nowoczesnej technologii i wiedzy.

Polsce potrzebny jest nowy system edukacji, tak aby wiedza absolwentów uczelni wyższych nie była jedynie wiedzą encyklopedyczną, lecz by miała zastosowanie do nowych wyzwań rynkowych. Przydatne są na przykład umiejętności rozwiązywania problemów w warunkach konkurencji rynkowej. Do poprawienia technologicznej konkurencyjności niezbędne są w Polsce nie tylko wysokie nakłady na badania i rozwój (B&R), ale także stosowny potencjał naukowy uniwersytetów, szkół wyższych, laboratoriów i ośrodków badawczych. Niskie wydatki na B&R z budżetu państwa są zaniechaniem w procesie wspierania pożądanej innowacji opartej na nowoczesnej wiedzy.

Wśród zewnętrznych źródeł innowacyjności szczególna rola przypada bezpośrednim inwestycjom zagranicznym (BIZ). Dzięki nim możliwe są: dalsza globalizacja, rozwój i postęp technologiczny w świecie. Bez napływów inwestycji zagranicznych nie mamy szans na podjęcie konkurencji strukturalnej opartej na nowoczesnej technologii. Obecnie Polska jest na takim etapie rozwoju, który wymaga dużego „zastrzyku” kapitału technologii z zagranicy.

Jedną z istotniejszych ról wśród zewnętrznych źródeł innowacyjności będzie odgrywać również poziom absorpcji środków pomocowych z UE.

Globalizacja to wielka siła. Aby została dobrze wykorzystana i przyniosła więcej pożytku niż szkody, należy ją właściwie pokierować. Proces globalizacji postępuje, a wraz z nim przychodzą zmiany. To właśnie od ludzi zależy, czy będą one korzystne.

Literatura

- [1] L. Brown, C. Flavin, H. French, *Raport o stanie świata. U progu nowego tysiąclecia*, przeł. W. Bolimowska, J. Gołębiowski, Książka i Wiedza, Warszawa 2000.
- [2] A. Budnikowski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2006.
- [3] A. Fandrejewska, *Euro 2012 za 50 mld euro*, „Ekonomia i Rynek”, 20.04.2007.
- [4] *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, red. E. Halizak, R. Kuźniar, J. Symonides, Branta, Bydgoszcz-Warszawa 2004.

- [5] B. Gulski, *Strategie polskich przedsiębiorstw wobec globalizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 3.
- [6] A. Gwiazda, *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Adam Marszałek, Toruń 2000.
- [7] W. Iskra, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Innowacja, Warszawa 2001.
- [8] J. Kaliński, *Globalizacja w perspektywie historycznej. Globalizacja od A do Z*, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2004.
- [9] G. Kołodko, *Globalizacja a transformacja*, Centrum Badawcze Transformacji, Integracji i Globalizacji przy WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
- [10] A. Krakowiak, *Jesteśmy liderami regionu*, „Ekonomia i Rynek”, 26.04.2007.
- [11] P. Mazurkiewicz, *Polski salon odzieżowy House pod murami Kremla*, „Ekonomia i Rynek”, 06.02.2007.
- [12] P. Mazurkiewicz, *Polskie sieci wychodzą z kraju*, „Ekonomia i Rynek”, 06.01.2007.
- [13] J. Misala, *Rozwój procesów globalizacyjnych na przykładzie gospodarek krajów Unii Europejskiej*, Kolegium Gospodarki Światowej SGH, Warszawa 2001.
- [14] I. Morawski, *Niezwykłe tempo polskiej gospodarki*, „Ekonomia i Rynek”, 19.01.2007.
- [15] K. Ostrowska, *Reklama miasta przyciąga nowych inwestorów*, „Ekonomia i Rynek”, 12.12.2006.
- [16] J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- [17] R. Piaseczny, *Rozwój gospodarczy a globalizacja*, PWE, Warszawa 2003.
- [18] *Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*, red. E. Oziewicz, PWE, Warszawa 2006.
- [19] J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- [20] A. Sielanko, *Gino Rossi podbija antypody*, „Ekonomia i Rynek”, 17.03.2007.
- [21] K. Sowa, *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, Difin, Warszawa 2006.
- [22] G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purde, *Globalizacja, strategia i zarządzanie*, przeł. M. Albigowski, J.F. Dąbrowski, Felberg, Warszawa 2001.
- [23] W. Szymański, *Globalizacja, wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2002.
- [24] J.W. Wesołowski, *Współczesne problemy globalizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2001, nr 5.

- [25] *Zachowania podmiotów rynkowych w warunkach globalizacji*, red. M. Malinowska, B. Kucharska, PWE, Warszawa 2006.
- [26] U. Zalewska, *Bruksela pomoże naszej gospodarce pędzić*, „Ekonomia i Rynek”, 11.12.2006.
- [27] U. Zalewska, Z. Zwierzchowski, *Miliardy euro na współpracę polskiego biznesu z naukowcami*, „Ekonomia i Rynek”, 21.12.2007.
- [28] *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005.
- [29] A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 2000.
- [30] A. Zorska, *Ku globalizacji?*, PWN, Warszawa 1992.
- [31] Z. Zwierzchowski, *Firmy szybko nadrabiają informatyczne zaległości*, „Ekonomia i Rynek”, 06.02.2007.
- [32] A. Zybała, *Globalna korekta. Szanse Polski w zglobalizowanym świecie*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2004.

Summary

Globalization is a feature of contemporary development of the world economics. It is a process as a result of which homogeneous market uniting various countries and regions is created.

The article presents different approaches to define the concept of globalization. It also shows the origins and stages of development of globalization as well as factors and phenomena contributing to the acceleration in this process.

The article also emphasizes the positive and negative effects of the globalization process and the position of Poland in the globalised world presenting the contemporary problems and challenges it faces.

Maria Płonka

Instytucje ekonomii społecznej jako podmioty rynkowe

W gospodarce XXI wieku (podobnie jak w ubiegłych stuleciach) na tle procesów związanych z orientacją rynkową rysuje się problem orientacji społecznej, stanowiącej w rozwiniętych gospodarkach nieodłączny element uzupełniający ekonomii. Z orientacją rynkową wiąże się z reguły filozofię przedsiębiorstw nastawioną na zysk (*for profit*). Orientacja społeczna może być związana z działalnością niekomercyjną (*non profit*) lub działalnością komercyjną, w której nie zysk, lecz osiągnięcie celów społecznych jest najważniejsze (*not for profit*).

Celem artykułu jest prezentacja różnorodności form funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej, próba ich klasyfikacji oraz nakreślenie perspektyw ich rozwoju w realiach XXI wieku.

Społeczna wartość sektora ekonomii społecznej w gospodarce narodowej sprawdza się w szczególności w grupach opartych na idei samopomocy i wzajemności (spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych) oraz w grupach zagrożonych ubóstwem, wyuczoną lub nabytą niezaradnością, społecznym wykluczeniem, marginalizacją. Stymulowanie przedsiębiorczości w tych grupach, choćby w minimalnej formie, zmniejsza skalę potencjalnej patologii społecznej, której skutki odczuwa cała społeczność i wpływa stabilizująco na harmonijny rozwój gospodarki. Szacuje się, że problem ten dotyczy około 20% społeczeństwa.

Pomoc tym grupom społecznym leży w interesie całego społeczeństwa, ponieważ w rynkowym przepływie dóbr wszystkie grupy są co najmniej konsumentami produktów o podstawowym znaczeniu. Społeczne wsparcie dla nich realizowane jest w skali makro- i mikroekonomicznej, w ramach sektora publicznego i prywatnego, przez system alokacji:

- redystrybucyjnej (pomoc społeczna),
- rynkowej (ekonomia społeczna).

Alokacja redystrybucyjna („ryba”) ma w rozwiniętym społeczeństwie charakter systemowy i jest realizowana przez budżet, jednostki samorządu teryto-

rialnego (sektor publiczny) oraz dotacje, darowizny lub inne formy działalności mecenackiej i charytatywnej (sektor prywatny). Ten typ alokacji jest prosty, daje poczucie spełnienia, lecz jednocześnie petryfikuje obszary niezaradności, postawy roszczeniowe, konflikty na tle rozdziału środków, patologie, nie przynosząc korzystnych zmian jakościowych w długim okresie.

Alokacja rynkowa („wędka”) jest trudniejsza, wymaga wysiłku organizacyjnego, finansowego, wiąże się z ryzykiem gospodarczym, lecz jednocześnie:

- nadaje sens działań grupom zagrożonym,
- eliminuje obszary zagrożone marginalizacją,
- tworzy nową wartość społeczną,
- zmniejsza zakres patologii społecznej,
- przyspiesza i harmonizuje rozwój społeczno-gospodarczy,
- przynosi korzyści w długim horyzoncie czasowym.

Wsparcie dla tych procesów realizuje sektor ekonomii społecznej, którego instytucje są zorientowane na:

- realizację celów społecznych (poprzez przedsiębiorczość lub inne formy wsparcia),
- lokalne zakorzenienie (subsidiarność), oddolne inicjatywy i niezależność od władz publicznych,
- podnoszenie edukacji, świadomości i solidaryzmu grupy zagrożonej, implikujące mechanizm wzajemnego wsparcia w sytuacjach kryzysowych, nieprzewidywalnych,
- realizację specyficznych zasad działania grup: zrzeczeniowości, otwartości (dobrowolności), autonomii zarządzania, demokracji wewnętrznej, partycypacji grupy w ryzyku,

Praktyka (ponad 160-letnia) ukształtowała system specyficznych zasad działania grup opartych na wzajemności i solidaryzmie. Należą do nich:

- wartość społeczna działalności i większa świadomość wspólnego interesu (społeczna misja przedsięwzięcia, podnoszenie edukacji i świadomości grupy),
- dobrowolność i otwartość uczestnictwa w grupie (eliminacja cenzusu materialnego, eksponowanie cenzusu społecznego jej członków),
- oparcie siły rynkowej i finansowej na zrzeczeniu osób, a nie na koncentracji kapitału,
- niefinansowy z założenia (*non profit, not for profit*) cel działalności,
- autonomia w zarządzaniu (ustalane wewnętrznie demokratyczne zasady zarządzania, samorządności grupy) i w podziale nadwyżki,
- niezależność od administracji publicznej,
- pomoc wzajemna (samopomoc), współpraca uczestników grupy w sytuacjach kryzysowych, nieprzewidywalnych,

- podział nadwyżki na realizację celów społecznych na rzecz członków lub usług ogólnych¹.

Cechami wspólnymi instytucji ekonomii społecznej są niezależność od rządowych rozwiązań systemowych w zakresie opieki społecznej oraz jednoczesna realizacja celów społecznych i gospodarczych w różnych proporcjach. Klasyfikację instytucji zorientowanych społecznie przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Klasyfikacja instytucji zorientowanych społecznie

Instytucje zorientowane społecznie		
<i>non profit</i> (nieprowadzące bezpośrednio działalności gospodarczej) głównie sektor publiczny lub publiczno-prywatny	<i>not for profit</i> (prowadzące działalność gospodarczą) sektor prywatny lub prywatno-publiczny sektor ekonomii społecznej (ES)	
<ul style="list-style-type: none"> • publiczne placówki oświatowe • partie polityczne • publiczna służba zdrowia • grupy wyznaniowe • organizacje: opieki społecznej, charytatywne, konsumenckie • ZUS itp. 	<ul style="list-style-type: none"> • przedsiębiorstwa ES • działalność gospodarcza jest dominującym źródłem dochodów 	<ul style="list-style-type: none"> • organizacje ES • działalność gospodarcza jest ubocznym źródłem dochodów
	<ul style="list-style-type: none"> • spółdzielnie • towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych • przedsiębiorstwa społeczne itp. 	<ul style="list-style-type: none"> • stowarzyszenia, • fundacje • związki zawodowe • izby gospodarcze • inne organizacje

Źródło: opracowanie własne.

Różnorodność instytucji ekonomii społecznej skutkuje ujęciem praktycznie każdej z nich w odrębne ramy prawne, regulujące ich działalność². Obecnie trwają prace nad koncepcją ustawy o przedsiębiorstwie społecznym.

¹ Opracowanie własne na podstawie m.in.: A. Pacut, *ABC ekonomii społecznej*, [w:] *Ekonomia społeczna. Polska droga do strefy euro*, „Gazeta Sympozjalna” 2007, nr 6, s. 4 oraz www.ekonomiaspoleczna.pl.

² Najważniejszymi aktami prawnymi regulującymi status instytucji ekonomii społecznej są: Ustawa z 7 kwietnia 1989 r. o stowarzyszeniach (Dz.U. z 2001 r. nr 79, poz. 855 z późn. zm.); Ustawa z 6 kwietnia 1989 r. o fundacjach (Dz.U. z 1991 r. nr 46, poz. 203 z późn. zm.); Ustawa z 24 czerwca 1994 r. o partiach politycznych (Dz.U. z 1997 r. nr 98, poz. 604 z późn. zm.); Ustawa z 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (Dz.U. z 1991 r. nr 55, poz. 234 z późn. zm.); Ustawa z 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych (Dz.U. z 1989 r. nr 35, poz. 195, z późn. zm.); Ustawa z 23 maja 1991 o organizacjach pracodawców (Dz.U. z 1991 r. nr 55, poz. 235, z późn. zm.); Ustawa o Spółdzielczych Kasach Oszczędnościowo-Kredytowych z 14 grudnia 1995 r. (Dz.U. z 1996 r. nr 1, poz. 2 z późn. zm.); Ustawa o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ oraz o zmianie niektórych ustaw z 24 czerwca 1994 r. (Dz.U. z 1994 r. nr 80, poz. 369 z późn. zm.); Ustawa o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających z 7 grudnia 2000 r. (Dz.U. z 2000 r. nr 119, poz. 1252 z późn. zm.); Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z 22 maja 2003 r. (Dz.U. z 2003 r. nr 124, poz. 1151 z późn. zm.); Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie z 24 kwietnia 2003 r. (Dz.U. z 2003 r. nr 96, poz. 873 z późn. zm.; Dz.U. z 2003 r. nr 96, poz. 874 z późn. zm.); Ustawa o spółdzielniach socjalnych z 27 kwietnia 2006 r. (Dz.U. z 2006 r. nr 94, poz. 651 z późn. zm.).

Instytucje ekonomii społecznej są często identyfikowane z tzw. trzecim sektorem gospodarki (obok sektorów: prywatnego i publicznego). Jest on ściśle powiązany zarówno z sektorem prywatnym (w większości), jak i z sektorem publicznym (w mniejszym stopniu). Z formalnego punktu widzenia jest zatem sektorem prywatno-publicznym, nastawionym na realizację misji społecznej w ramach zróżnicowanych środowisk i zróżnicowanych form organizacyjno-prawnych, uregulowanych odrębnymi przepisami (spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, stowarzyszenia, fundacje, instytucje pożytku publicznego, przedsiębiorstwa społeczne i inne). Od gospodarki prywatnej podmioty ekonomii społecznej odróżnia to, że nie są nastawione na realizację zysków, od gospodarki publicznej zaś – niezależność od administracji publicznej.

Przedsiębiorstwa ekonomii społecznej

Podział podmiotów ekonomii społecznej na przedsiębiorstwa i organizacje społeczne ma charakter mało precyzyjny z formalnego punktu widzenia, ponieważ przedsiębiorstwo jest również swoistą organizacją. Podstawą rozróżnienia organizacji i przedsiębiorstw ekonomii społecznej są ranga i proporcje celów społecznych i gospodarczych realizowanych przez te podmioty.

Przedsiębiorstwa ekonomii społecznej są nastawione przede wszystkim na prowadzenie działalności gospodarczej, realizacja celów społecznych ma natomiast charakter fakultatywny lub wtórny. Zysk (nadwyżka finansowa), jako wynik prowadzonej działalności gospodarczej, jest pożądanym efektem głównym, umożliwiającym osiągnięcie celów społecznych w skali i proporcji adekwatnej do uzyskiwanych wyników finansowych. Dlatego też w klasyfikacji podmioty te zostały ujęte jako *not for profit*, lecz jednocześnie przedsiębiorcze, komercyjne, zorientowane w podziale nadwyżki na cele społeczne, wspólne.

Najważniejszymi przedsiębiorstwami ekonomii społecznej są:

- spółdzielnie (w tym m.in. banki spółdzielcze, spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe, spółdzielnie socjalne),
- towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych.

Tradycje spółdzielczości w Polsce sięgają XIX wieku. Obecnie działa około 13 000 spółdzielni w 13 branżach, z czego najbardziej liczne to: spółdzielnie mieszkaniowe, spółdzielnie spóżywców (konsumenckie), spółdzielnie pracy, spółdzielnie kółek rolniczych, spółdzielnie rolnicze „Samopomoc Chłopska”, spółdzielnie uczniowskie, funkcjonujące w różnych typach szkół na skalę nie-

spotykaną w innych krajach Unii Europejskiej. Najnowszą formą działalności spółdzielni są spółdzielnie socjalne. Idea spółdzielni socjalnych jest godna uwagi ze względu na ich misję w zakresie aktywizacji osób bezrobotnych, zagrożonych marginalizacją, niepełnosprawnych. Ustawodawca przewidział wsparcie finansowe państwa dla tworzenia spółdzielni socjalnych przez osoby bezrobotne. Pomocy tej udziela starosta ze środków Funduszu Pracy³. Z badań organizacji pozarządowych wynika, że 37% spółdzielni angażuje się w działalność społeczną⁴.

Specyficznymi spółdzielniami są banki spółdzielcze i spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe (SKOK). Na koniec 2006 roku w Polsce prowadziły działalność 584 banki spółdzielcze (dla przykładu w 1993 roku było ich 1653) w ponad 3000 placówek. Spadek liczby banków spółdzielczych jest rezultatem procesów konsolidacji, ale pomimo tego poprawia się jakościowy portfel usług i ich udział w aktywach sektora bankowego. Obecnie banki spółdzielcze posiadają około 30% udział w liczbie placówek, 7% udział w zyskach i 5% udział w aktywach sektora bankowego⁵. Wszystkie spełniają minimalne, gwarancyjne wymogi kapitałowe (w 1993 roku spełniało je tylko 42% banków). Poprawia się i stabilizuje jakość portfela kredytowego banków spółdzielczych. Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe są najważniejszymi instytucjami parabankowymi w Polsce. Obecnie zrzeszają one około 1 500 000 członków i posiadają sieć 1500 oddziałów⁶.

Obecnie (w 2007 roku) w Polsce istnieje 9 towarzystw ubezpieczeń wzajemnych (Tuw): 2 w dziale I i 7 w dziale II. Na koniec 2006 roku w strukturze podmiotowej rynku ubezpieczeń Tuw stanowiły 6,25% podmiotów w dziale I (na 32 zakłady ubezpieczeń) i 20% podmiotów w dziale II (na 35 zakładów ubezpieczeń). Udział Tuw w strukturze podmiotowej rynku ubezpieczeń wynosił w badanym roku 13,43%⁷. Z danych statystycznych wynika, że Tuw mają szkodowość zdecydowanie niższą od przeciętnej. Szkodowość ogółu Tuw w 2006 roku wynosiła 0,72% udziału w rynku ubezpieczeń, podczas gdy przypis składki brutto Tuw w analogicznym roku wyniósł 1,06% udziału w rynku ubezpieczeń⁸. Wskaźniki szkodowości w odniesieniu do poszczególnych Tuw są jednak zróżnicowane.

³ Na podstawie: *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, red. T. Kaźmierczak, M. Rymśza, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 194, 207-208.

⁴ www.ekonomiaspoleczna.pl.

⁵ Opracowano na podstawie danych Związku Banków Polskich („Banki uczestnikami procesów ekonomii społecznej w Polsce”, materiały konferencyjne z 19.06.2007 roku, Warszawa).

⁶ Na podstawie: www.skok.pl.

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

⁸ Obliczenia własne na podstawie: „Biuletyn Kwartalny. Rynek Ubezpieczeń”, *ibidem*.

Wymienione przedsiębiorstwa ekonomii społecznej są często w literaturze przedmiotu klasyfikowane jako podmioty „starej” ekonomii społecznej, to znaczy z długimi tradycjami (sięgającymi XIX wieku) i ewolucją właściwą każdej formie gospodarowania, mającą na celu dostosowanie się organizacji do zmieniających się warunków otoczenia. Należy zaznaczyć, że obecnie nie wszystkie spółdzielnie realizują cele społeczne właściwe podmiotom „nowej” ekonomii społecznej i z tego powodu nie wszyscy zaliczają je do podmiotów tejże ekonomii.

Do podmiotów „nowej” ekonomii społecznej (podmioty powstające w realiach XXI wieku) należą niewątpliwie spółdzielnie socjalne (ustawa o spółdzielniach socjalnych obowiązuje od 6 lipca 2006 roku), których było 60 na koniec 2006 roku⁹. Jest to szczególny rodzaj instytucji, tworzonych przez określone grupy osób (bezrobotnych, niepełnosprawnych, podlegających wykluczeniu społecznemu), które mogą liczyć na wsparcie, specjalne uprawnienia i przywileje w prowadzeniu działalności pod warunkiem realizowania określonych celów socjalnych (reintegracja społeczna, tworzenie miejsc pracy)¹⁰. Podmiotem gospodarczym „nowej” ekonomii społecznej jest również spółdzielnia europejska – forma prawna, umożliwiająca swoim członkom przeprowadzenie wspólnych przedsięwzięć międzynarodowych (ustawa o spółdzielni europejskiej weszła w życie 18 sierpnia 2006 roku); w świetle przepisów aktualnego Kodeksu spółek handlowych istnieje również teoretyczna możliwość utworzenia spółki *non profit* lub *not for profit*¹¹.

Organizacje ekonomii społecznej

Klasyczne organizacje ekonomii społecznej są zorientowane głównie na realizację celów społecznych, jedynie z elementami ekonomizacji i są zaliczane do instytucji „nowej” ekonomii społecznej. Można do nich zaliczyć:

- fundacje,
- stowarzyszenia,
- spółdzielnie socjalne,
- zakłady aktywności zawodowej (ZAZ),
- centra integracji społecznej (CIS),
- kluby integracji społecznej (KIS),
- inne organizacje (np. izby gospodarcze).

⁹ Na podstawie: www.ekonomiaspoleczna.pl oraz www.badania.ngo.pl.

¹⁰ Według: es.gazeta.ngo.pl, s. 13.

¹¹ Na podstawie: *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, op. cit., s. 226-227.

Charakterystyczną cechą wymienionych organizacji jest w zasadzie ich odmiennie finansowanie, często niezwiązane z prowadzeniem działalności gospodarczej. Źródłami ich finansowania są najczęściej:

- dotacje sektora publicznego lub prywatnego (w tym „jeden procent”),
- zwrotne finansowanie przez sektor prywatny,
- inwestycje kapitałowe,
- prowadzenie uzupełniającej działalności gospodarczej,
- poręczenia i gwarancje¹².

W świetle baz danych NGO, na koniec maja 2007 roku w Polsce funkcjonowało 69 700 organizacji pozarządowych, w tym:

- 50 000 stowarzyszeń,
- 7500 fundacji,
- 5500 organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego,
- 1000 towarzystw pomocy wzajemnej (np. kasy zapomogowo-pożyczkowe),
- 35 centrów integracji społecznej,
- 412 warsztatów terapii zajęciowej,
- 32 zakłady aktywności zawodowej¹³.

W świetle badań przeprowadzonych przez stowarzyszenie Klon/Jawor w 2006 roku na reprezentatywnej próbie 1043 stowarzyszeń i fundacji, działalność gospodarczą prowadziło tylko 6,9% badanych organizacji pozarządowych¹⁴. W tym czasie w rejestrze REGON zarejestrowanych było:

- 55 016 stowarzyszeń,
- 8212 fundacji.

Większość badanych organizacji (54%) deklarowała zasięg działalności odpowiadający obszarowi gminy lub powiatu; zasięg ogólnokrajowy deklarowało 28% organizacji.

W sektorze pozarządowym zatrudnionych jest około 120 tys. osób (65 tys. etatów). Warto zaznaczyć, że płatny personel badanych organizacji stanowili ludzie młodzi i wykształceni (57,7% płatnych pracowników skończyło studia wyższe). Około 40% organizacji zadeklarowało, że ich działania wspierają wolontariusze. Tytuł co najmniej magistra ma 42% wolontariuszy, 61% członków zarządów organizacji ma wyższe wykształcenie, 61% wolontariuszy nie skończyło 30. roku życia. Bazę członkowską organizacji pozarządowych szacuje się na około 7 mln osób.

¹² *Ibidem*, s. 239-246.

¹³ www.ekonomiaspoleczna.pl.

¹⁴ M. Gumkowska, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2006*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, s. 39.

Przychody połowy organizacji w roku 2005 nie przekroczyły 10 000 zł rocznie, ponad 20% badanych organizacji notowało przychody roczne nieprzekraczające 1000 zł i około 19% z nich dysponowało przychodami ponad 100 000 zł.

Głównymi obszarami działalności podmiotów ekonomii społecznej były:

- sport, turystyka, hobby (40%),
- kultura i sztuka (12,8%),
- edukacja i wychowanie (10,3%),
- usługi socjalne i pomoc społeczna (9,9%),
- ochrona zdrowia (8%).

Najważniejszymi deklarowanymi źródłami przychodów badanych organizacji były:

- składki członkowskie (59,5%),
- źródła samorządowe (43,3%),
- źródła rządowe (19,3%),
- darowizny od osób fizycznych (35,5%),
- darowizny od osób prawnych i innych instytucji (34,5%).

Jak wykazały badania, 76% badanych podmiotów nie posiadało praktycznie żadnych rezerw finansowych.

Najczęściej deklarowanymi motywacjami podejmowania działalności gospodarczej były:

- chęć pozyskiwania jak największej ilości środków na realizację misji organizacji lub rozwiązywanie ważnych problemów lokalnej społeczności,
- dążenie do uzyskania zwrotu kosztów prowadzonej działalności statutowej,
- dążenie do zwiększania niezależności finansowej organizacji,
- chęć poprawy sytuacji materialnej członków organizacji (rządziej).

Podsumowanie

Podsumowując rozważane problemy i formułując diagnozę sektora ekonomii społecznej wobec perspektyw jego rozwoju w konwencji analizy SWOT, można stwierdzić, że:

1. **Słabymi** stronami sektora są między innymi:

- brak potencjału finansowego, rzeczowego i know-how,
- niewielka skala działań.

2. **Mocną** stroną sektora jest między innymi kapitał ludzki (młodość, zapał, wykształcenie, chęć zmiany, zaangażowanie).

3. Głównymi **szansami** rozwoju sektora są:

- stworzenie instytucji wsparcia technicznego, poręczeniowego, doradczego,
- możliwość ubiegania się o środki z UE,
- współpraca różnych środowisk na rzecz wspierania sektora,
- zastępowanie opieki społecznej wspieraniem sektora,
- wypracowanie skutecznych narzędzi wspierania sektora w celu pełnego wykorzystania środków z UE,
- dobra koniunktura gospodarcza (lata 2006–2007).

4. Istotnymi **zagrożeniami** i barierami rozwoju są natomiast:

- zaniechanie działań,
- alienacja inicjatyw i potencjału społecznego,
- odchodzenie od społecznej misji organizacji,
- wzrost dysproporcji społecznych implikujących wzrost patologii.

Jak wynika z badań nad sektorem ekonomii społecznej, tworzą go najczęściej organizacje typowo niszowe. Dysponują wprawdzie bardzo niskim potencjałem rzeczowym i finansowym, ale ich potencjał ludzki i intelektualny są najwyższej jakości. W świetle aktualnych standardów oceny wiarygodności przedsiębiorstwa (stosowanych np. przez banki lub audytorów mają one niewielkie szanse na zasilenie kapitałowe, a tym samym na rozwój poprzez wykorzystanie efektów dźwigni finansowej.

Należy jednakże przewidywać ich rozwój w kontekście licznych możliwości wsparcia podmiotów ekonomii społecznej ze środków Unii Europejskiej (wsparcie to może sięgać nawet do 85% wartości wszystkich kosztów kwalifikowanych projektów społecznych).

Głównymi funduszami unijnymi w obszarze społecznym na lata 2007–2013 są i będą:

- Europejski Fundusz Społeczny (EFS),
- Wsparcie Osób Niepełnosprawnych,
- Europejski Fundusz na rzecz Integracji Obywateli Państw Trzecich.

Dotychczasowe programy EFS wykorzystwały około 54% alokacji dostępnej w Polsce¹⁵.

Narodowa Strategia Spójności na lata 2006–2013 (zatwierdzona przez KE w maju 2007 roku, o łącznej wartości 85,6 mld euro, w tym 67,3 mld euro dofinansowanych z UE) uwzględnia wiele programów pomocowych adresowanych do podmiotów ekonomii społecznej, spośród których najważniejszymi są Programy Operacyjne (PO):

¹⁵ Szerzej na stronach: www.efs.gov.pl; www.dwefs.gov.pl (10.10.07).

- PO Kapitał Ludzki (największy w historii UE program współfinansowany przez EFS, o budżecie w wysokości ponad 11,4 mld euro, zatwierdzony w UE 27 września 2007 roku),
- PO Rozwój Polski Wschodniej (prawie 2,7 mld euro),
- 16 regionalnych PO (łącznie ponad 23,5 mld euro),
- Program Rozwoju Obszarów Wiejskich – PROW (ponad 17,2 mld euro)¹⁶.

Banki i ubezpieczyciele są obecnie otwarci na wsparcie podmiotów ekonomii społecznej w pozyskiwaniu przez nie środków z UE, jednakże podmioty te rzadko spełniają restrykcyjne normy ostrożnościowe, umożliwiające korzystanie przez nie z bankowych instrumentów zasilających (kredyt inwestycyjny, kredyt pomostowy, gwarancja bankowa, gwarancja ubezpieczeniowa, promesa kredytowa).

Warunkiem uzyskania przez podmioty ekonomii społecznej realnej pomocy finansowej z wymienionych programów unijnych jest stworzenie instytucji doradczych i wspomagających je w skutecznym ubieganiu się o uzyskanie środków z Unii Europejskiej. Konieczne staje się stworzenie instytucji gwarantujących i poręczających ich wiarygodność (fundusze poręczeniowe, gwarancyjne, pożyczkowe, doradztwo techniczne).

Literatura

- [1] „Banki uczestnikami procesów ekonomii społecznej w Polsce”, materiały konferencyjne z 19.06.2007, Warszawa.
- [2] „Biuletyn Kwartalny. Rynek Ubezpieczeń”, 2006, nr 4 www.knf.gov.pl.
- [3] M. Gumkowska, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2006*, Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- [4] *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, red. T. Kaźmierczak, M. Rymsza, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.
- [5] A. Pacut, *ABC ekonomii społecznej*, [w:] *Ekonomia społeczna. Polska droga do strefy euro*, „Gazeta Sympozjalna” 2007, nr 6.
- [6] Ustawa z 6 kwietnia 1989 r. o fundacjach (Dz.U. z 1991 r. nr 46, poz. 203 z późn. zm.).
- [7] Ustawa z 7 kwietnia 1989 r. o stowarzyszeniach (Dz.U. z 2001 r. nr 79, poz. 855 z późn. zm.).
- [8] Ustawa z 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych (Dz.U. z 1989 r. nr 35 poz. 195, z późn. zm.).

¹⁶ www.fundusze-strukturalne.pl; www.minrol.gov.pl (10.10.07).

- [9] Ustawa z 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (Dz.U. z 1991 r. nr 55 poz. 234, z późn. zm.).
- [10] Ustawa z 23 maja 1991 r. o organizacjach pracodawców (Dz.U. z 1991 r. nr 55 poz. 235, z późn. zm.).
- [11] Ustawa o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ oraz o zmianie niektórych ustaw z 24 czerwca 1994 r. (Dz.U. z 1994 r. nr 80, poz. 369 z późn. zm.).
- [12] Ustawa z 24 czerwca 1994 r. o partiach politycznych (Dz.U. z 1997 r. nr 98, poz. 604 z późn. zm.).
- [13] Ustawa o Spółdzielczych Kasach Oszczędnościowo-Kredytowych z 14 grudnia 1995 r. (Dz.U. z 1996 r. nr 1, poz. 2 z późn. zm.).
- [14] Ustawa o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających z 7 grudnia 2000 r. (Dz.U. z 2000 r., nr 119, poz. 1252 z późn. zm.).
- [15] Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie z 24 kwietnia 2003 r. (Dz.U. z 2003 r. nr 96, poz. 873 z późn. zm.; Dz.U. z 2003 r. nr 96, poz. 874 z późn. zm.).
- [16] Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z 22 maja 2003 r. (Dz.U. z 2003 r. nr 124, poz. 1151 z późn. zm.)
- [17] Ustawa o spółdzielniach socjalnych z 27 kwietnia 2006 r. (Dz.U. z 2006 r. nr 94, poz. 651 z późn. zm.).
- [18] es.gazeta.ngo.pl.
- [19] www.badania.ngo.pl.
- [20] www.dwefs.gov.pl.
- [21] www.efs.gov.pl.
- [22] www.ekonomiaspoleczna.pl.
- [23] www.fundusze-strukturalne.pl.
- [24] www.minrol.gov.pl.
- [25] www.skok.pl.

Summary

The aim of the article is to present various forms of functioning of the social economics institutions, an attempt to classify them and to outline the prospects of their development in the 21st century.

It particularly focuses on the principles of functioning of the social economics institutions and divides these institutions into social (not for profit) enterprises and social (non profit) organizations. It also characterizes their position and the

direction of development in Poland. The article analyses collective societies (including collective banks, collective loans and savings banks, social collective), mutual insurance companies, associations, foundations and other non-governmental organizations.

The summary of the article presents the social economics sector on the basis of SWOT analysis and the conclusions concerning the directions and barriers of its development.

Key words: social economics, collective societies, mutual insurance companies, non-governmental organizations, structural funds of the European Union.

Tomasz Bober

Zastosowanie outsourcingu w programach outplacementowych

Wprowadzenie

Nazwa „outsourcing” wywodzi się od angielskiego wyrażenia *Outsider Resource Using* oznaczającego wykorzystanie zasobów zewnętrznych. Istotą outsourcingu jest przekazywanie realizacji zadań, funkcji i procesów firmie lub firmom specjalizującym się w danej dziedzinie¹. Termin ten jest stosunkowo nowy, chociaż pomysł polegający na zleceniu wybranych dziedzin działalności jest powszechnie stosowany od wielu lat. Jednak obecnie outsourcing staje się coraz ważniejszym ogniwem w łańcuchu kreowania wartości, jako rozwiązanie alternatywne (w stosunku do wykonywania wszystkich funkcji w ramach danej organizacji) o dużym znaczeniu strategicznym².

Outsourcing jest postrzegany jako sposób na uzyskanie przewagi taktycznej, pozwala bowiem na skupienie się na optymalnym wykorzystaniu czasu i zasobów. Firmy wskazują na następujące korzyści wynikające z jego stosowania³:

1. niższe koszty zleconych prac (68%),
2. poprawa wyników firmy (62%),
3. wyraźniejsza specjalizacja firmy (57%),
4. dostęp do zewnętrznych ekspertów i szczególnych umiejętności (53%),
5. lepsza jakość i wyższa wydajność zleconych prac (52%),
6. większa konkurencyjność (44%),
7. nowe źródła przychodów (18%).

Usługi outplacementowe pojawiły się pod koniec lat 60. XX wieku w Stanach Zjednoczonych jako koncepcja oparta na doświadczeniach związanych z powrotem do pracy byłych żołnierzy⁴. Początkowo kierowano je przede wszystkim do

¹ J. Binda, *Outsourcing – wykorzystywanie szans, realizacja zysków*, LCDNiKP, Łódź 2003, s. 7.

² C.L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny – koncepcja, modele i wdrażanie*, przeł. E. Kania, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 13.

³ M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 49-50.

⁴ J. Berg-Peer, *Outplacement in der Praxis – Trennungsprozesse sozialverträglich gestalten*, Gabler, Wiesbaden 2003, s. 15.

specjalistów i menedżerów, którzy musieli rozstać się z dotychczasowym pracodawcą. Wraz z rozwojem popularności tej formy doradztwa zaczęto oferować ją pracownikom niższych szczebli. Z formalnego punktu widzenia mianem programu outplacementowego określa się proces, podczas którego konsultant pomaga pracownikom indywidualnie bądź w grupach w szukaniu nowego miejsca pracy. Dziś pojmuje się go nieco szerzej, jako zarządzanie procesem odchodzenia pracowników z firmy. Jego zasadniczym elementem jest wspieranie zwalnianych osób w określeniu nowej drogi zawodowej, jednak obejmuje on wszystkie działania, za pomocą których usługodawca pracujący na rzecz danego przedsiębiorstwa pomaga w redukcji personelu w jak najmniej konfliktowy sposób.

Powszechną praktyką jest zlecenie usług outplacementowych zewnętrznym firmom na zasadach outsourcingu. Oczywiście możliwe jest przeprowadzenie outplacementu przy wykorzystaniu wyłącznie własnego działu HR, jednak oznacza to konieczność zwiększenia zasobów kadrowych oraz może powodować mniejszy profesjonalizm podejmowanych działań ze względu na brak doświadczenia oraz ograniczone zaufanie załogi do samego programu, kiedy jego ranga nie jest wzmocniona ekspertami z poza firmy. Nawiązując do wymienionych wcześniej korzyści wynikających ze stosowania outsourcingu, można stwierdzić, że punkty 4 i 5 uzasadniają w pełni jego wykorzystanie w przypadku outplacementu, gdyż wymaga on szczególnych umiejętności, którymi firmy zazwyczaj nie dysponują ze względu na inny profil swojej działalności.

Outplacement w praktyce

Coraz częściej outsourcing określany jest jako strategiczny wybór, którego celem jest odciążenie od działań, które pomimo że są istotne dla organizacji, nie stanowią elementu jej podstawowej działalności⁵. Pozwala on na skoncentrowanie się na podnoszeniu efektywności przez firmę, zmniejszaniu lub zwiększaniu liczby pracowników, wprowadzaniu zmian organizacyjnych oraz umożliwia dostęp do nowych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi i do technologii. Stan rynku pracy w Polsce sprawia, że coraz częściej oprócz tradycyjnie wykorzystywanych w ramach outsourcingu HR funkcji kadrowo-płacowych oraz rekrutacyjnych zaczyna być powszechnie stosowany także outplacement. Potwierdzają to wyniki badań firmy Profes, które pokazują, że rozwiązania outplacementu są znane decydentom z ponad 80% firm i 90% z nich uważa, że jest to dobre rozwiązanie i powinno być stosowane powszechnie⁶. W tym samym badaniu

⁵ *Outsourcing w Polsce 2006. Raport Specjalny*, red. S. Kanikuła, IPM, Wrocław 2006, s. 24-27.

⁶ *Ibidem*, s. 28.

do najczęściej wymienianych korzyści dla firmy wdrażającej program outplacementu 48% ankietowanych zaliczyło kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy na rynku.

Istnieje wiele powodów, dla których firmy muszą zwalniać dobrze wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników⁷; często jest to sytuacja trudna dla obu stron. W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy typy zbiorowych stosunków pracy⁸:

- konflikt (brak holistycznego spojrzenia na organizację, kierowanie się pracownikami i pracodawcami wyłącznie własnymi interesami),
- negocjacje (próba zrozumienia racji drugiej strony, gotowość do kompromisów),
- kooperacja (poczucie współodpowiedzialności za wyniki ze strony pracowników, traktowanie pracowników przez pracodawcę jako cennego kapitału, poczucie odpowiedzialności za nich i ich rodziny).

Zakłócenia powstające w społecznym środowisku pracy prowadzą do nadmiernej absencji i fluktuacji pracowników, nasilenia się konfliktów i zatargów między nimi i kierownictwem, a także do wzrostu liczby wypadków, marnotrawstwa czasu i materiałów oraz nadmiernego zużywania maszyn i urządzeń⁹. Konsekwencją takich zjawisk jest zmniejszenie wydajności i produktywności. Outplacement pozwala na łagodzenie konfliktów, ułatwia negocjacje ze związkami zawodowymi dotyczące planowanych zwolnień oraz umożliwia kooperację nie tylko z pracownikami, którzy pozostają w firmie, ale również z osobami z niej odchodzącymi – co istotnie wpływa na łączną kwotę, którą przedsiębiorstwo musi przeznaczyć na odprawy (w przypadku kiedy pracownicy znajdują nowe posady przed upływem terminu wypowiedzenia pracy).

Outplacement jest metodą działania mającą na celu złagodzenie skutków restrukturyzacji zatrudnienia dla zwalnianych pracowników¹⁰. W literaturze przedmiotu bywa również nazywany „zwolnieniem monitorowanym”, „systemem łagodnych zwolnień”, „kompleksową pomocą osobom zwalnianym”, „przygotowaniem do życia w zmianie” lub „wsparciem pracodawcy/pracownika w procesie restrukturyzacji”.

⁷ <http://www.trainart.de/outplacement2.htm?gclid=CO2xnNntmo0CFRjBxgodp0r81Q>.

⁸ L. Gilejko, R. Towalski, *Partnerzy społeczni. Konflikty, kompromisy, kooperacja*, Poltext, Warszawa 2002, s. 72-73.

⁹ J. Korpus, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Placet, Warszawa 2006, s. 139-140.

¹⁰ Z. Moskal, *Raport z realizacji programu „Bezrobocie – co robić?”*, www.bezrobocie.org.pl.

Modele działania

Ze względu na sytuację na rynku pracy oraz stan otoczenia ekonomicznego i społeczno-kulturowego wyróżnia się trzy modele outplacementu:

- outplacement klasyczny,
- outplacement zaadaptowany,
- outplacement środowiskowy.

W przypadku **outplacementu klasycznego** istnieje realna możliwość uzyskania trwałego zatrudnienia przez zwalnianych pracowników poprzez krótkookresowe działania outplacementowe (od 1 do 3 miesięcy)¹¹. Nacisk położony jest głównie na diagnozę potencjału i motywacji osoby zwalnianej, wsparcie psychologiczne dla niej, pośrednictwo pracy oraz wielokierunkowe przygotowanie do samodzielnego funkcjonowania na rynku pracy. Na podstawie zidentyfikowanych potrzeb pracobiorców pracownicy mają uzupełnić kwalifikacje w żądanym zakresie; w analogicznym cyklu realizowane są działania przygotowujące do założenia własnej firmy.

Outplacement zaadaptowany jest metodą stosowaną w przypadku specyficznych warunków, takich jak:

- słabość lokalnych rynków pracy (w tym wysoka stopa i długotrwały charakter bezrobocia),
- stagnacja (recesja gospodarcza) skutkująca zmniejszeniem zapotrzebowania na pracę,
- bardzo niskie kwalifikacje większości beneficjentów, niedostosowanie ich kwalifikacji do potrzeb rynku pracy, niska mobilność i silna postawa roszczeniowa¹².

Model ten charakteryzuje się potrzebą wykreowania silnego społecznego wsparcia dla realizowanych działań outplacementowych oraz koniecznością wielokierunkowego pobudzania aktywności lokalnej w tworzeniu i rozwijaniu przedsiębiorczości, z tym że samozatrudnienie postulowane jest wyłącznie w odniesieniu do osób dysponujących spójną koncepcją biznesową. Dodatkowo, ze względu na długi okres pozostawania bez pracy, konieczność włożenia dużego wysiłku w przekwalifikowanie się, zdobycie nowych umiejętności połączone zazwyczaj z problemami finansowymi, istotną rolę w tej metodzie odgrywa wsparcie psychologiczne.

W przypadku outplacementu środowiskowego krąg beneficjentów i cel działania są odmienne. W odróżnieniu od outplacementu klasycznego lub zaadaptowanego, ze względu na załamanie lokalnego rynku pracy, znalezienie pracy

¹¹ *Ibidem.*

¹² *Ibidem.*

uznane zostało za cel długookresowy¹³. Oprócz aktywizacji indywidualnej, wykorzystującej typowe narzędzia outplacementu, istotne jest funkcjonowanie beneficjentów w grupie wsparcia. W modelu tym grupy korzystają z pomocy centrów aktywizacji, zapewniających bazę materiałową oraz zespół doradczo-treningowy.

Podstawowy podział programów outplacementowych

Na podstawie ofert wyspecjalizowanych firm można dokonać następującego podziału programów outplacementowych¹⁴:

1. Programy outplacementu indywidualnego – realizowane są w sytuacjach pojedynczych zwolnień i dotyczą najczęściej kadry kierowniczej oraz wysokiej klasy specjalistów. Ich celem jest wsparcie pracowników objętych projektem w poszukiwaniu nowych możliwości rozwijania kariery zawodowej oraz kształtowanie umiejętności pozwalających na realizację planów zawodowych.

2. Programy outplacementu grupowego – realizowane są w sytuacjach zwolnień grupowych, np. w sytuacji fuzji, przejęć, zmian organizacyjnych lub likwidacji części działalności firmy. Ich celem jest wyposażenie uczestników w niezbędną wiedzę i umiejętności z zakresu poszukiwania nowego miejsca pracy i autoprezentacji podczas spotkań rekrutacyjnych.

W programach outplacementu indywidualnego konsultant nie ingeruje w prowadzone przez klienta poszukiwania pracy, pełni natomiast funkcję opiekuna, który wspiera samodzielną działalność klienta oraz zapewnia pomoc infrastrukturalną, materiały oraz usługi sekretarskie¹⁵. Outplacement indywidualny oferuje się menedżerom oraz ważnym dla firmy pracownikom, którzy z różnych przyczyn muszą zostać zwolnieni. Programy tego typu stosuje się, gdy firma chce się rozstać z daną osobą w sposób łagodny, niepowodujący napięć i konfliktów zarówno w relacjach firma – pracownik, jak i wewnątrz firmy¹⁶. Zastosowanie outplacementu indywidualnego to wyraz świadomego dbania o interesy firmy. Z jednej strony podnosi on wiarygodność firmy wobec pozostających w niej menedżerów i pracowników, a z drugiej strony zapobiega wrogim inicjatywom ze strony zwalnianego menedżera czy pracownika (np. wykorzystywaniu przez niego posiadanych informacji czy know-how na rzecz konkurencji czy przewlekłym sprawom w sądach pracy). Zwalniane osoby,

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ <http://www.bigram.pl/?module=content&action=show&id=44&m=3>.

¹⁵ J. Berg-Peer, *Outplacement in der Praxis – Trennungsprozesse sozialverträglich gestalten*, op. cit., s. 16.

¹⁶ http://www.lgrant.com/outplacement.php?temat=programy_indywidualne_i_menedzerskie.

posiadające wysokie kwalifikacje, bardzo często trafiają do ważnych dla firmy klientów lub dostawców. Sposób rozstania się z pracownikiem może mieć wobec tego bezpośredni wpływ na charakter dalszej współpracy z tymi podmiotami.

Programy dla małych grup określane są jako outplacement mieszany¹⁷. Opiera się on na elementach programów grupowych oraz indywidualnych. Łączy w sobie warsztaty grupowe oraz rozbudowaną opiekę indywidualną dla każdego z uczestników programu. Stosowany jest w sytuacji, gdy zwalniana jest niewielka grupa pracowników o zbliżonym profilu zawodowym (np. kadra kierownicza średniego szczebla lub grupa pracowników wykonawczych). Program rozpoczyna się spotkaniem informacyjnym i wstępnym rozpoznaniem potrzeb uczestników, a następnie przeprowadzane są warsztaty dla jednorodnych grup pracowników. W dalszej kolejności uczestnicy programu umawiani są na pierwsze spotkania indywidualne, na których przygotowywany i realizowany jest plan poszukiwania nowego miejsca pracy.

Tabela 1. Przykładowy program outplacementu mieszane

	Programy mieszane	
	Program minimum	Program klasyczny
Miesiąc I	Spotkanie informacyjne Warsztaty grupowe <ul style="list-style-type: none"> • dokumenty aplikacyjne – CV, list motywacyjny, referencje • strategie poszukiwania pracy i rozmowa kwalifikacyjna Spotkania indywidualne <ul style="list-style-type: none"> • elementy wsparcia według oferty programu indywidualnego Poszukiwanie ofert pracy według oferty programu indywidualnego	Spotkanie informacyjne Warsztaty grupowe <ul style="list-style-type: none"> • dokumenty aplikacyjne – CV, list motywacyjny, referencje • strategie poszukiwania pracy – techniki tradycyjne + wykorzystanie Internetu • trening rozmowy kwalifikacyjnej Spotkania indywidualne <ul style="list-style-type: none"> • elementy wsparcia i doradztwa zawodowego według oferty programu indywidualnego Poszukiwanie ofert pracy według oferty programu indywidualnego
Miesiąc II	Spotkania indywidualne <ul style="list-style-type: none"> • elementy wsparcia według oferty programu indywidualnego Poszukiwanie ofert pracy według oferty programu indywidualnego	Spotkania indywidualne <ul style="list-style-type: none"> • elementy wsparcia według oferty programu indywidualnego Poszukiwanie ofert pracy według oferty programu indywidualnego

Źródło: http://www.lgrant.com/outplacement.php?temat=outplacement_mieszany.

¹⁷ http://www.lgrant.com/outplacement.php?temat=outplacement_mieszany.

W przypadku outplacementu grupowego doradcy zawodowi pracują głównie na terenie zakładu pracy zleceniodawcy, a do ich zadań należy organizacja całości kontaktów z pracownikami i osobami odpowiedzialnymi za proces wewnątrz firmy (w pierwszej kolejności muszą zapewnić poprawną komunikację z zarządem oraz osobami zwalnianymi, począwszy od zaproszenia na spotkania informacyjne)¹⁸.

Pierwszym elementem metodologii outplacementu grupowego jest przygotowanie uczestników do programu¹⁹. Wraz z zaproszeniem do wzięcia udziału w szkoleniu powinni otrzymać prośbę o zebranie dokumentów aplikacyjnych, którymi posługiwali się do tej pory, przykładów interesujących ich ofert pracy oraz zgromadzenie wszelkich innych danych, które będą pomocne w poznaniu ich potrzeb szkoleniowych jeszcze przed rozpoczęciem programu. Kolejnym krokiem jest osobiste poznanie trenera z uczestnikami na początku kursu, przedstawienie programu, zbadanie nastawienia uczestników i ich oczekiwań. Pierwsze ćwiczenia dotyczą przygotowania autoprezentacji, opracowania biografii zawodowej oraz określenia zawodowych umiejętności i kluczowych kwalifikacji. Trudniejsze dla uczestników są ustalenia dotyczące ich słabych stron oraz określanie celów zawodowych. Następny etap skupia się na merytorycznych i formalnych aspektach życiorysu oraz pisaniu listów motywacyjnych. Określenie strategii poszukiwań pracy powinno być poprzedzone omówieniem (również przy wykorzystaniu dotychczasowych doświadczeń pracowników) tego, jak wygląda w praktyce rynek pracy. Kluczowe jest przy tym uświadomienie uczestnikom, że ogłoszenia prasowe stanowią jedynie wierzchołek góry lodowej (do której to metafory często nawiązuje się w literaturze przedmiotu) i że wraz z ofertami biur pośrednictwa pracy, urzędów pracy oraz ogłoszeń internetowych ukazują jedynie 30% stanowisk na rynku pracy (tzw. jawny rynek pracy), natomiast pozostałe 70% stanowisk, o które można się ubiegać, to ukryty rynek pracy²⁰. Do tej jego części można dotrzeć przez budowanie osobistej sieci kontaktów, rozsyłanie ofert podjęcia pracy lub zamieszczanie ogłoszeń o poszukiwaniu pracy. Doradca personalny może pomóc we wszystkich wymienionych formach poszukiwania pracy, a do tego dysponuje swoją własną siecią kontaktów. Praktyczne ćwiczenia, które wykonują kursanci, uczą prowadzenia rozmów telefonicznych, zbierania informacji o potencjalnym pracodawcy oraz przygotowań do rozmów kwalifikacyjnych²¹. Aby zwiększyć skuteczność pro-

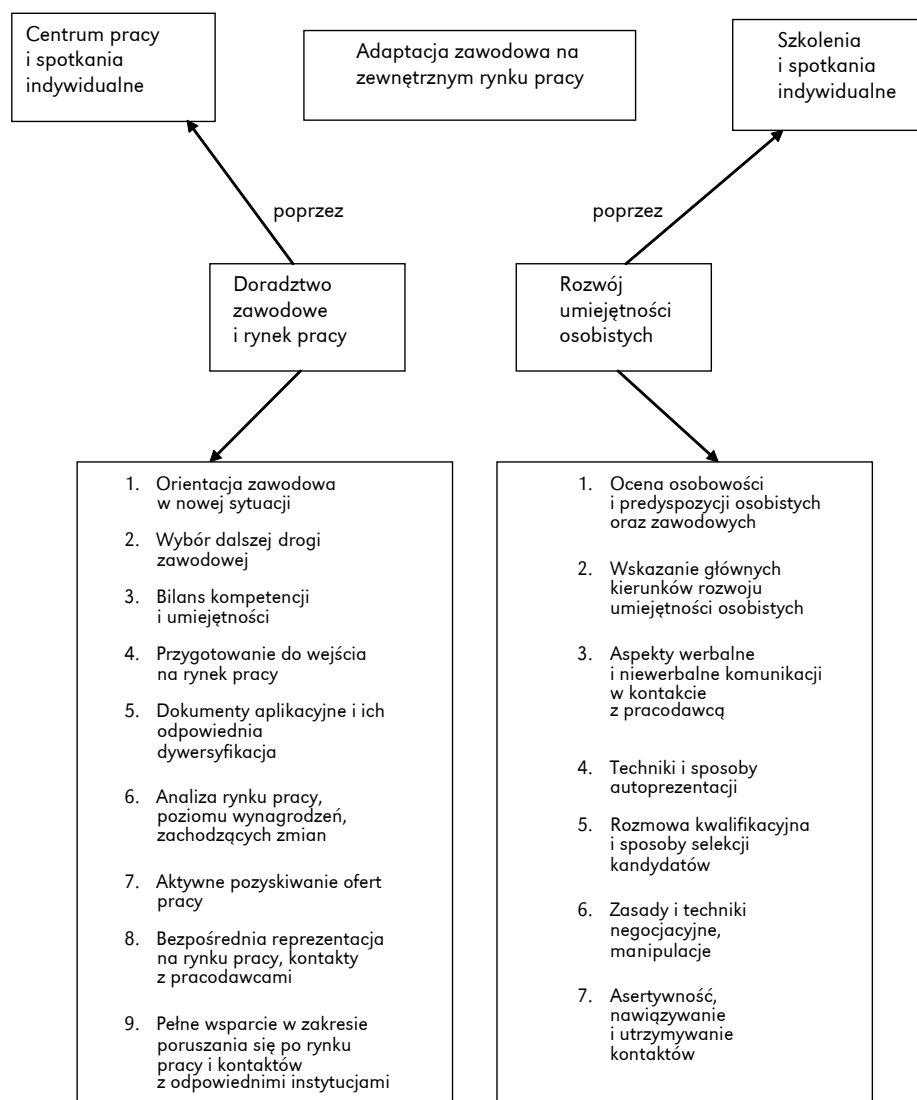
¹⁸ http://www.lgrant.com/outplacement.php?temat=outplacement_grupowy.

¹⁹ J. Berg-Peer, *Outplacement in der Praxis – Trennungsprozesse sozialverträglich gestalten*, op. cit., s. 133-156.

²⁰ *Ibidem*, s. 72.

²¹ *Ibidem*, s. 156-162.

gramu, warto organizować spotkania konsultacyjne po zakończeniu szkolenia oraz udostępnić specjalną linię telefoniczną, dzięki której pracownicy będą mogli uzyskać odpowiedzi na pojawiające się w czasie kampanii pytania oraz podtrzymać zaangażowanie pomimo niepowodzeń.



Rysunek 1. Outplacement grupowy – schemat działania programu

Źródło: http://www.lgrant.com/outplacement.php?temat=outplacement_grupowy.

Tworzenie ośrodka outplacementu wewnątrz firmy jest dla niej samej i dla zwalnianych pracowników bardzo korzystne²². Wewnętrzny ośrodek outplacementu nie tylko wpływa na kreowanie dobrej opinii o firmie jako o odpowiedzialnym pracodawcy, ale przede wszystkim jest stałym wsparciem dla zwalnianych pracowników, którym pomaga w łagodzeniu szoku związanego z utratą pracy. Zmniejsza również niepokój pracowników pozostających w firmie, gdyż widzą oni, że przedsiębiorstwo postępuje w sposób odpowiedzialny.

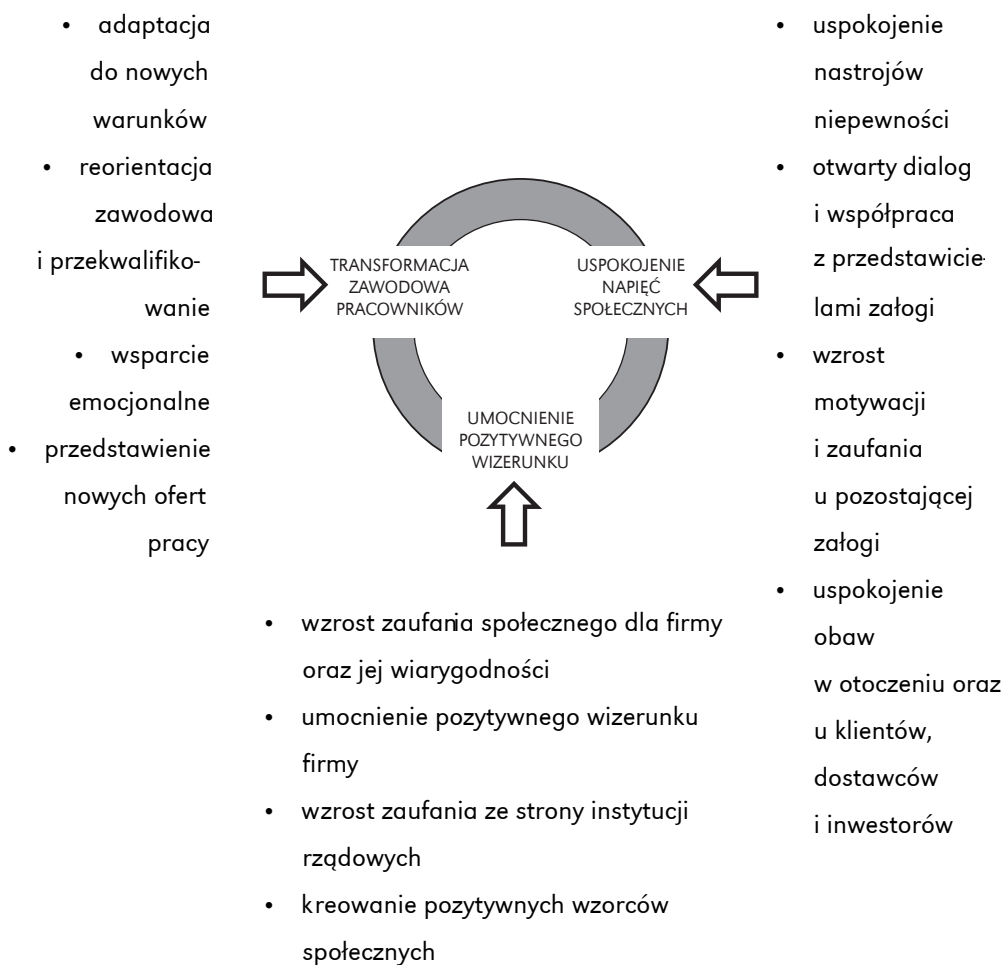
Tabela 2. Korzyści programów outplacementowych

Dla uczestników	Dla firmy
<ul style="list-style-type: none"> • przygotowanie profesjonalnych dokumentów aplikacyjnych z pomocą doświadczonych konsultantów • uzyskanie wskazówek dotyczących poszukiwania pracy, adekwatnych do sytuacji, w jakiej znajduje się dany pracownik • wzrost pewności siebie przez symulację rozmów i przygotowania do udzielania odpowiedzi na trudne pytania • zapoznanie z różnymi metodami poszukiwań pracy • odnalezienie siebie na rynku pracy oraz dostrzeżenie swoich zalet i umiejętności • bezpośredni dostęp do najlepszych ofert pracy w swojej specjalności na lokalnym rynku • wzrost szans na rynku pracy i dostęp do informacji na temat możliwości rozwoju zawodowego • dostęp do kursów zapewniających nowe kwalifikacje oraz możliwość pełnego przekwalifikowania zawodowego • zrozumienie zasad panujących na rynku pracy – zdobycie „marketingowego” podejścia do procesu poszukiwania nowej pracy • wzrost motywacji, chęci aktywnego działania oraz samooceny dzięki udziałowi w warsztatach, których celem jest dostarczenie odpowiedniej wiedzy i umiejętności potrzebnych na rynku pracy • oszczędność czasu w poszukiwaniu pracy, wzrost efektywności • zniwelowanie negatywnych emocji, które często towarzyszą zwolnieniom • szansa na utrzymanie ciągłości zatrudnienia 	<ul style="list-style-type: none"> • zmniejszenie negatywnych nastrojów wewnętrznych • kształtowanie pozytywnego wizerunku wewnątrz i na zewnątrz organizacji • poprawa morale oraz lojalności pozostających w firmie pracowników, którzy znając trudną sytuację firmy, doceniają inicjatywę zarządu w zakresie pomocy zwalnianym osobom • poprawa motywacji do pracy i efektywności pozostałych pracowników • możliwość zainteresowania programem lokalnych mediów • wzmocnienie wizerunku i wiarygodności firmy wobec potencjalnych inwestorów oraz partnerów firmy • szansa na uzyskanie wsparcia instytucji samorządowych i agencji rządowych • redukcja ogólnych kosztów związanych ze zwolnieniami (można wskazać na redukcję kilku grup kosztów: potencjalne koszty procesów sądowych wytaczanych przez zwalnianych pracowników, a co za tym idzie, koszty zasądzonych odszkodowań; koszty ewentualnych konfliktów z pracownikami, którzy znajdują zatrudnienie u konkurencji, klientów lub dostawców; koszty wynikające ze spadku efektywności pracy osób pozostających w firmie, które czują się zagrożone zwolnieniem oraz koszty akcji protestacyjnych i ewentualnych przestojów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.dbm.pl/index.php?pid=112> oraz http://www.lgrant.com/outplacement.php?temat=korzysci_z_wdrozenia_programu.

²² J. Berg-Peer, *Outplacement w praktyce*, przeł. E. Kochanowska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 182-183.

Jak widać, korzyści z wdrażania programów outplacementowych są nie tylko wymierne, ale również obopólne. Z założenia beneficjentami są pracownicy, do których adresowane są programy, ale równie wiele zyskuje firma zlecająca tego typu usługi, przy czym znaczna część tego, co firma zyskuje, wynika z uniknięcia potencjalnych strat związanych z zaniechaniem tego typu działań. Powiązania pomiędzy poszczególnymi działaniami, z których składają się programy outplacementowe, ilustruje poniższy rysunek.



Rysunek 2. Efekty outplacementu

Źródło: http://www.lgrant.com/outplacement.php?temat=informacje_ogolne.

Dotychczas przedstawione klasyfikacje są przejrzyste, jednak outplacement jest zagadnieniem wielowymiarowym, dlatego dodatkowo należy zwrócić uwagę na takie kryteria, jak: zleceniodawca usługi, charakter grupy odbiorców, zakres świadczonych usług oraz ich ukierunkowanie. Cechy charakterystyczne dla poszczególnych rodzajów outplacementu w sposób czytelny ilustruje poniższa tabela.

Tabela 3. Klasyfikacja usług outplacementowych

Kryterium podziału	Rodzaje outplacementu	Cechy charakterystyczne
Zleceniodawca usługi	Korporacyjny	Zamawiany i opłacany przez firmę zwalniającą, czasami w wyborze doradcy uczestniczy także bezpośredni zainteresowany
	Prywatny/detaliczny	Zamawiany i opłacany bezpośrednio przez osobę prywatną
Charakter grupy odbiorców	Indywidualny	Skierowany do jednej osoby, praca indywidualna z uczestnikiem
	Executive	Przygotowany specjalnie z myślą o menedżerach najwyższego szczebla zarządzania oraz pod kątem ich potrzeb
	Grupowy	Przeznaczony dla jednorodnych grup zawodowych pracowników zwalnianych z jednej firmy; kluczowym elementem są warsztaty i zajęcia grupowe przygotowujące do wejścia na rynek pracy
	Mieszany	Podział całego procesu na zajęcia organizowane w grupach oraz cykle spotkań indywidualnych
	Grupowy publiczny	Zajęcia grupowe dla pracowników pochodzących z różnych firm i reprezentujących różne specjalności, na zasadzie grup otwartych
Zakres świadczonych usług	Pełny	Obejmujący kompleksowy zestaw usług, oferowany przez doradcę w ramach swojego autorskiego programu, nielimitowany czasowo – trwający aż do momentu uzyskania ponownego zatrudnienia przez uczestnika, a często obejmujący nawet monitoring postępów w nowej organizacji
	Ograniczony czasowo	Przygotowany na zasadzie programu trwającego 2, 3, 6 miesięcy, lub inny, z góry określony, zamknięty przedział czasowy
	Kafeteryjny	Oferowany klientowi zamawiającemu jako zestaw usług do wyboru, z których klient wybiera tylko te elementy, które uważa za konieczne
	Just-in-time	Konsultacje z doradcą są inicjowane przez samego uczestnika, w nagłych przypadkach lub na miarę potrzeb
	Ze wsparciem administracyjnym	Oprócz cyklicznych spotkań z doradcą uczestnikowi oferuje się pełne wsparcie administracyjne w postaci osobnego biura oraz obsługi sekretarskiej

Ukierunkowanie usługi	Pełny	Obejmuje pełny proces wsparcia uczestnika, od oceny umiejętności i predyspozycji, przez szkolenia i warsztaty z zakresu rynku pracy po konieczne uzupełnienie kwalifikacji formalnych potrzebnych do podjęcia nowej pracy i intensywne poszukiwanie ofert pracy
	Zorientowany na zmianę postaw i rozwój umiejętności	Główny nacisk kładzie się na zmianę postawy uczestnika z pasywnej na aktywną, wykształcenie motywacji do działania oraz rozwój potrzebnych do tego umiejętności, pozostawiając poszukiwanie ofert pracy już samemu pracownikowi
	Zorientowany na rynek pracy	Główny nacisk położony na ukierunkowanie strategii poszukiwania pracy, oferty pracy, rozmowy z pracodawcami, często przy wsparciu bazy danych ofert pracy, tzw. <i>job bank</i>
	Zorientowany na przekwalifikowanie zawodowe	Stosowany w przypadku konieczności zupełnej zmiany zawodu – koncentruje się na określeniu predyspozycji i motywacji uczestnika, a następnie wyborze i kształceniu do nowego zawodu
	Zorientowany na rozwój przedsiębiorczości	Praca z uczestnikiem przy założeniu swojej własnej, małej firmy
	Skoncentrowany na planowaniu przejścia na emeryturę	Często w połączeniu z Senior Executive Program – przygotowuje starszych menedżerów do zakończenia aktywnego życia zawodowego i transformacji zajęć w połączeniu z przejściem na emeryturę

Źródło: A. Binda, <http://www.lgrant.com/czytelnia.php?ad=10>.

Z ekonomicznego punktu widzenia outplacement jest przedsięwzięciem niewątpliwie kosztownym, a zwolnienia pracownicze są najmniej przyjemnym obszarem pracy menedżerów liniowych i personalnych²³. Jednak wykorzystanie programu outplacementowego pomaga zapobiec niepożądanym konkurencji i konfliktom wśród zagrożonych zwolnieniem pracowników, szukających winnych zaistniałej sytuacji. Brak jasnego określenia perspektyw skutkuje zmniejszeniem wydajności i ograniczeniem kreatywności wszystkich pracowników. Outplacement może osłabić, a nawet wyeliminować te negatywne zjawiska, poprawiając atmosferę w firmie i przynosząc jej bardziej lub mniej wymierne pozytywne skutki. Pozwala ponadto nadzorować zachowania pracowników w okresie wypowiedzenia, zmusza do koncentrowania się na sprawach ważnych dla firmy, a nie na realizowaniu własnych interesów zawodowych; wymusza też profesjonalizację zarządzania zasobami ludzkimi. Firma stosująca outplacement zyskuje uznanie na rynku pracy jako organizacja odpowiedzialna

²³ J. Kopeć, J. Piwowarczyk, *Outplacement w procesie racjonalizacji zatrudnienia w firmie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2004, s. 61.

społecznie, co pomaga w budowaniu pozytywnego wizerunku firmy i przyciąga wysoko wykwalifikowanych pracowników. Pomoc oferowana w programie outplacementu nie prowadzi wprawdzie do odwołania decyzji o zwolnieniu, ale tworzy warunki do lepszego przygotowania tego procesu i bardziej racjonalnego jego przeprowadzenia. Dodatkową zaletą jest niemal pełna akceptacja rozwiązań outplacementowych przez związki zawodowe²⁴.

Literatura

- [1] J. Berg-Peer, *Outplacement in der Praxis – Trennungsprozesse sozialverträglich gestalten*, Gabler, Wiesbaden 2003.
- [2] J. Berg-Peer, *Outplacement w praktyce*, przeł. E. Kochanowska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [3] J. Binda, *Outsourcing – wykorzystywanie szans, realizacja zysków*, ŁCDNiKP, Łódź 2003.
- [4] Ch. L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny – koncepcja, modele i wdrażanie*, przeł. E. Kania, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [5] L. Gilejko, R. Towalski, *Partnerzy społeczni. Konflikty, kompromisy, kooperacja*, Poltext, Warszawa 2002.
- [6] J. Kopeć, J. Piwowarczyk, *Outplacement w procesie racjonalizacji zatrudnienia w firmie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2004.
- [7] J. Korpus, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Placet, Warszawa 2006.
- [8] M. Lisiński, B. Ostrowski, *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2006.
- [9] Z. Moskal, *Raport z realizacji programu „Bezrobocie – co robić?”*, www.bezrobocie.org.pl.
- [10] M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- [11] *Outsourcing w Polsce 2006. Raport Specjalny*, red. S. Kanikuła, IPM, Wrocław 2006.
- [12] www.bigram.pl.
- [13] www.bezrobocie.org.pl.
- [14] www.dbm.pl.
- [15] www.lgrant.com.
- [16] www.trainart.de.

²⁴ *Ibidem*, s. 62.

Summary

The essence of outsourcing is to instruct a company or companies specializing in a particular field the accomplishment of tasks, functions and processes. Outsourcing is perceived as a strategic choice allowing to achieve tactical dominance because it enables focusing on the best use of time and resources. It is a common practice to commission outplacement services to foreign companies on the conditions of outsourcing as outplacement requires special skills which many companies often do not possess. The outplacement programme is a process during which the consultant helps individuals or groups of employees find new jobs. Taking into consideration conditioning of the work market one may distinguish three outplacement strategies: classical outplacement, adapted outplacement and environmental outplacement. The main division of programmes offered by specialized companies functioning on the outsourcing principles comprises: individual outplacement programmes, mixed programmes and group outplacement programmes.

Grażyna Śmigielska

Konsekwencje wyboru sposobu wejścia sieci detalicznej na rynek zagraniczny dla tworzenia jej przewagi konkurencyjnej

Wstęp

Nasilające się procesy internacjonalizacji przedsiębiorstw handlowych, wyrażające się wzrostem wielkości i zakresu ich inwestycji zagranicznych, są rezultatem dążenia tych firm do uzyskania znaczącej pozycji na ogólnosiwiatowym rynku. W ujęciu teorii zasobowej budowy trwałej przewagi konkurencyjnej (*Sustainable Competitive Advantage* – SCA) pozycja ta powinna się opierać na wcześniej wykształconych zasobach. Mówi o tym koncepcja ścieżki zależności (*dependence path*) rozwinięta przez D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen. Na ten temat piszą także J. Fahy, który podkreśla znaczenie zasobów dla skutecznego konkurowania na rynku globalnym, i G.S. Yip, który wskazuje, że proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa polega na umiędzynarodowieniu jego strategii bazowej, pozwalającej mu na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku macierzystym¹.

Tymczasem teoria tak ważnego aspektu strategii internacjonalizacji, jakim jest wybór sposobu wejścia na rynek zagraniczny, często pomija ten problem. Celem artykułu jest uzupełnienie tej luki przez wskazanie zalet i wad poszczególnych sposobów wejścia stosowanych przez przedsiębiorstwa detaliczne w kontekście możliwości i uwarunkowań skutecznego transferu ich wyróżniających zasobów. Do zasobów tych zaliczono: wiedzę, w tym wiedzę cichą, wyróżniające zdolności w zakresie zarządzania zapasami i osiąganie korzyści skali i zasięgu (ważne szczególnie w przypadku przedsiębiorstw FMCG) oraz wizerunek marki (istotny przede wszystkim jako atut przedsiębiorstw mających sieci sklepów z artykułami wybieralnymi).

¹ D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, nr 7; J. Fahy, *A Resource-Based Analysis of Sustainable Competitive Advantage in a Global Environment*, „International Business Review” 2002, nr 11; G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, przeł. K. Bolesta-Kukulka, PWE, Warszawa 1996.

Sposoby wejścia przedsiębiorstw detalicznych na rynki zagraniczne

Tempo i przebieg procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa detalicznego oraz możliwość odniesienia przez nie sukcesu na rynku zagranicznym zależą w dużej mierze od jego sposobu wejścia na ów rynek. Przedsiębiorstwa handlowe najczęściej decydują się na następujące sposoby²:

- wzrost organiczny,
- fuzje/przejęcia,
- franchising,
- joint venture,
- wykupienie udziałów.

Każdy z nich ma zarówno zalety, jak i ograniczenia.

Wzrost organiczny (inwestycje bezpośrednie – *direct investment*) ma miejsce wtedy, kiedy przedsiębiorstwo, opierając się na zasobach własnych, otwiera swoje placówki na rynku zagranicznym. Zazwyczaj mają one format, w którym odniosło ono sukces na rynku macierzystym (przykładowo Carrefour zakłada przede wszystkim hipermarkety, a Lidl sklepy dyskontowe). Inwestycje bezpośrednie mogą być podejmowane przez firmy różnej wielkości, gdyż otwarcie pierwszych sklepów na rynku zagranicznym nie wymaga zwykle dużych nakładów kapitałowych i nie jest związane z dużym ryzykiem. Jeżeli przedsiębiorstwo odniesie sukces, może swoje placówki stosunkowo łatwo powielać. Wadą inwestycji bezpośrednich jest to, że uzyskanie znaczącej pozycji na rynku zagranicznym wymaga długiego czasu, mogą się też pojawić problemy z pozyskaniem dogodnych warunków lokalizacji sklepów na rynku docelowym i oceną ich wartości. Ten typ wejścia na rynek zagraniczny wymaga poniesienia znacznych nakładów na badania rynków zagranicznych i jest tym mniej zalecany, im dalej (geograficznie lub/i kulturowo) znajduje się od rynku macierzystego danego przedsiębiorstwa kraj docelowy.

Wzrost organiczny może być wykorzystywany przez detalistów na rynkach zagranicznych, gdzie nie istnieją ograniczenia prawne dotyczące uruchamiania nowych placówek handlowych lub/i gdzie nie ma odpowiednich obiektów, które można by przejąć, aby uruchomić dany format handlu. Tak stało się mię-

² J. Dawson, *Internationalization of Retailing Operations*, „Journal of Marketing Management” 1994, nr 10. Podobnego rozróżnienia dokonano w pracy *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*, red. M. Sławińska, AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 32-33. Natomiast T. Domański wyróżnia za M. Benounem, M.L. Helies-Hassid „trzy podstawowe sposoby wejścia dużych sieci na rynki międzynarodowe: strategię bezpośrednich inwestycji, globalną oraz strategię wielonarodową”, zob. T. Domański, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, PWN, Warszawa 2001, s. 88.

dzy innymi w Polsce – zagraniczne sieci handlowe, które chciały uruchomić hipermarkety, musiały je wybudować.

Wejście na rynek zagraniczny przez fuzję (*merger*) lub przejęcie (*acquisition*) działającego tam już przedsiębiorstwa (sieci sklepów) daje szansę na zdobycie na nim znaczącej pozycji w stosunkowo krótkim czasie³. Ponieważ sklepy już funkcjonują, nie istnieje problem pozyskiwania korzystnych lokalizacji, kadry zarządzającej i długiego oczekiwania na pierwsze wpływy gotówkowe. Możliwy jest transfer technologii, którą dysponują przejęte sklepy, do kraju macierzystego detalisty zagranicznego. Niepowodzenia fuzji i przejęć są często rezultatem braku znajomości otoczenia społecznego, kulturowego i ekonomicznego, do którego trzeba dostosować zasady działania, i to w stosunkowo krótkim czasie, gdyż niepomyślny bieg spraw wywiera negatywny wpływ na wyniki całej sieci. Ryzyko związane z tym sposobem wejścia na dany rynek polega na trudności wycofania się z niego, jeżeli potencjał firmy jest na nim mniejszy, niż się spodziewano. Popęlenie błędu w ocenie potencjalnego kandydata do integracji kapitałowej może się zatem wiązać z koniecznością poniesienia znacznych strat.

Taki błąd popełniła w Niemczech amerykańska firma Wal-Mart (obecnie największe przedsiębiorstwo handlu detalicznego na świecie), przejmując w 1997 roku 21 hipermarketów Wertkauf i rok później 74 nierentowne i podupadające placówki sieci Interspar⁴. W procesie integrowania operacji tych sklepów i ich modernizacji firma natrafiła na wiele trudności, które wraz z problemami we wdrażaniu na rynku niemieckim strategii niskiej ceny oraz adaptowaniu kultury organizacyjnej uważa się za przyczynę podjęcia decyzji o wycofaniu się z Niemiec.

Szybką ekspansję na rynki zagraniczne, i to bez angażowania dużego własnego kapitału (jak ma to miejsce przykładowo przy przejęciu), umożliwia danemu przedsiębiorstwu zawieranie umów franchisingowych. Do zalet tego sposobu wejścia na rynek zagraniczny należą: niskie koszty, możliwość działania w stosunkowo niewielkich segmentach rynku czy wykorzystania wiedzy i doświadczenia lokalnych menedżerów, motywowanych przez to, że pracują na własny rachunek. Najczęściej pojawiające się przy porozumieniach franchisingowych na rynku zagranicznym problemy są związane ze zbyt skomplikowanymi regulacjami prawnymi oraz z trudnością znalezienia odpowiednich franchisebiorców, sprawowania kontroli nad nimi i zerwania umowy, gdy franchisedawca jest niezadowolony ze współpracy.

³ Fuzja polega na połączeniu równoprawnych podmiotów, natomiast w przypadku przejęcia kupujący przejmuje kontrolę nad przedsiębiorstwem. Z uwagi na to, że zalety, wady oraz problemy występujące w tych dwóch sposobach wejścia na rynek zagraniczny są niemal analogiczne, najczęściej rozpatruje się je razem.

⁴ W. Zellner, K.A. Schmidt, M. Ihlwan, H. Dawley, *How Well Does Wal-Mart Travel*, „Business Week” 2001, September 3.

Innym kontraktowym sposobem wejścia na rynek zagraniczny jest umowa joint venture, na mocy której niezależni partnerzy z różnych krajów prowadzą działalność w ramach wspólnego przedsięwzięcia. Celem porozumienia jest połączenie wysiłków związanych ze zdobywaniem nowego rynku z inną firmą o większym doświadczeniu, lepszej znajomości rynku lub/i o większych zasobach kapitałowych. W ten sposób ryzyko i koszty wejścia na dany rynek rozkładają się na partnerów joint venture. Podobnie jednak jak w przypadku franchisingu, może pojawić się problem znalezienia odpowiedniego partnera. Wadą jest również to, że ten typ porozumienia bywa stosunkowo krótkotrwały – zazwyczaj po jakimś czasie jeden z partnerów wykupuje udziały pozostałych.

Przedsiębiorstwa handlu detalicznego mogą również wchodzić na rynki zagraniczne, wykupując mniejszościowe pakiety akcji w firmach działających na rynkach docelowych. Umożliwia im to uzyskanie, bez ponoszenia nadmiernego ryzyka, informacji o nieznanym im rynku i sposobach funkcjonowania na nim, co z kolei pozwala na „bezpieczny” rozwój na tymże rynku w późniejszym okresie lub na podjęcie decyzji o wycofaniu się z niego.

Każdy z przedstawionych tu sposobów wchodzenia przedsiębiorstw detalicznych na rynki zagraniczne, jak już wspomniano, ma zalety i ograniczenia. Wybór określonego rozwiązania jest zadaniem trudnym i wymaga analizy wielu uwarunkowań.

Czynniki wyboru sposobu wejścia

Wybór sposobu wejścia na rynek zagraniczny polega na określeniu zalecanego, a nie najlepszego sposobu działania. Dokonując go, należy wziąć pod uwagę zarówno czynniki związane z detalistą:

- branżę, w jakiej działa,
- jego strategię marketingową,
- cele, które chce osiągnąć na rynku zagranicznym,
- zasoby kapitałowe, które ma do dyspozycji,
- kulturę organizacji,

jak i te związane z rynkiem zagranicznym⁵:

- jego wielkość i znaczenie strategiczne,
- istniejącą strukturę handlu detalicznego,
- ograniczenia prawne dla inwestorów zagranicznych i/lub dotyczące określonych form rozwoju działalności,
- konkurencję,

⁵ D. Gilbert, *Retail Marketing Management*, Pearson Education, Harlow 1999, s. 332.

- stabilność ekonomiczną i polityczną kraju docelowego,
- jego oddalenie geograficzne i/lub kulturowe.

Detaliści branży FMCG stosują najczęściej przejęcia lub wykup akcji, gdyż warunkiem ich sukcesu na rynku zagranicznym jest osiągnięcie znacznej skali działania. Mają one miejsce przede wszystkim na rynkach krajów wysoko rozwiniętych, gdzie ze względu na ograniczenia prawne przedsiębiorcom tym trudno byłoby zaistnieć w inny sposób. Sieci hipermarketów nie mogły jednak stosować tego sposobu wejścia na rynek polskim w połowie lat 90. XX wieku (kiedy rozpoczęły ekspansję), ponieważ funkcjonujące wtedy przedsiębiorstwa nie posiadały wystarczająco dużych placówek, które można by było przejąć.

Wejście na rynek zagraniczny jest w dużej mierze zdeterminowane strategią marketingową firmy i jej kulturą organizacyjną. Przedsiębiorstwa globalne zdobywają kolejne rynki zasadniczo w ten sam sposób, na przykład Ikea inwestuje bezpośrednio, a Body Shop stosuje franchising. Jeżeli jednak firma o dużych zasobach kapitałowych postawi sobie za cel rozwój działalności na skalę ogólnosiwiatową, to musi się liczyć z koniecznością zdobycia kluczowych rynków, często bez względu na wysokie koszty tego przedsięwzięcia. W tej sytuacji wybór sposobu wejścia na rynek zagraniczny zależy przede wszystkim od struktury, konkurencji i istniejących na rynku docelowym ograniczeń. Przykładem może być Wal-Mart, który w Kanadzie, Wielkiej Brytanii i Niemczech przejął już istniejące tam sieci, w Argentynie zainwestował bezpośrednio, a w Meksyku i Brazylii zawarł porozumienia joint venture.

Ważną zasadą przestrzeganą zwykle przy wchodzeniu na rynki odległe kulturowo i geograficznie jest wybieranie tych sposobów, które nie wymagają dużych nakładów kapitałowych (franchising, wykup mniejszościowych pakietów akcji, porozumienia joint venture).

Przykładem przedsiębiorstwa różnicującego sposoby wejścia w zależności od swoich celów oraz sytuacji panującej na rynku zagranicznym jest brytyjski detalista Marks & Spencer (M&S)⁶.

M&S wykorzystał wzrost organiczny na swoim pierwszym rynku zagranicznym, we Francji, gdzie w Paryżu w latach 70. uruchomił sklep odzieżowy. W Kanadzie, gdzie sklepy M&S nie zostały zaakceptowane przez konsumentów, przedsiębiorstwo przejęło natomiast dwie sieci odzieżowe: D'Allaird's i People. W ten sam sposób M&S wszedł na rynek amerykański – przejął sieci Brooks Brothers i Kings Super Markets. Dzięki przejęciu Brooks Brothers (sieci sklepów z ekskluzywną odzieżą męską) M&S zajął obiecujący segment amerykańskiego rynku – klientów o najwyższych dochodach. Kings Super Markets miało

⁶ R. Aldridge, *Growth Strategies – A Case Study in Internationalisation*, „European Retail Digest” 1995 (Autumn).

natomiast stanowić bazę, z której firma mogłaby rozpocząć ekspansję na rynek New Jersey i północno-wschodniego wybrzeża USA. Obie firmy miały filozofię i zasady biznesu zbliżone do M&S, jednak błędy w ocenie atrakcyjności rynku i stanu technicznego sklepów przysporzyły temu przedsiębiorstwu trudności, podobnie jak wcześniej w Kanadzie, gdzie w rezultacie sprzedano sieć People.

Aby uniknąć takich problemów, M&S często wchodził na rynek zagraniczny, zawierając umowy franchisingowe. Ten sposób wejścia preferował wówczas, gdy:

- rynek był na tyle duży, że wielkość potencjalnej realizowanej na nim sprzedaży była atrakcyjna, lecz nie na tyle, aby skłaniała do dużych własnych nakładów inwestycyjnych;
- uznawał, że nie ma wystarczającego doświadczenia, by radzić sobie z warunkami (politycznymi, ekonomicznymi, społecznymi), w których miałby działać, lub/i w kraju docelowym istniały trudne do pokonania bariery prawne lub kulturowe.

Franchisebiorycy M&S funkcjonują w Portugalii, Norwegii, Turcji, krajach azjatyckich, a także w Polsce.

Gdy dla odniesienia sukcesu na rynku lokalnym niezbędne wydawało się posiadanie na nim silnego partnera, M&S zdecydował się na zawarcie porozumienia joint venture. Stało się tak w Hiszpanii, gdzie utworzono porozumienie joint venture 50/50 z miejscowym przedsiębiorstwem handlowo-produkcyjnym. Dzięki temu możliwe było wykorzystanie obiektów należących do tego przedsiębiorstwa, a także jego wiedzy na temat zachowania nabywców (sezonowości zakupów, preferowanych kolorów) i pracowników, co w dużej mierze zadecydowało o sukcesie na tym rynku. To z kolei było motywacją dla M&S do większego zaangażowania się w przedsięwzięcie przez przejęcie jeszcze 35% udziałów partnera.

W 1997 roku przedsiębiorstwo to posiadało już 665 sklepów w krajach europejskich (poza Wielką Brytanią między innymi w Austrii, Francji, Hiszpanii i Holandii), azjatyckich (w Hongkongu, Singapurze, Malezji i Tajlandii) oraz na kontynencie amerykańskim⁷. Z końcem lat 90. zyski i ceny akcji M&S zaczęły spadać. Aby temu zapobiec, poddano przedsiębiorstwo restrukturyzacji. Nie przyniosła ona jednak oczekiwanych rezultatów, wobec czego zdecydowano się na sprzedaż sieci sklepów odzieżowych Brooks Brothers działającej w USA i Japonii oraz supermarketów Kings w USA, a także na przekształcenie własnych sklepów w Hongkongu w placówki franchisingowe⁸. Internacjonalizację

⁷ E. Cavanagh, *M&S – Where to next?*, „European Retail Digest” 1998, nr 17 (March).

⁸ S.L. Burt, K. Mellahi, T.P. Jackson, L. Sparks, *Retail Internationalization and Retail Failure: Issues from the Case of Marks and Spencer*, „International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” 2002, nr 12.

M&S, pomimo pozycji, jaką to przedsiębiorstwo zdobyło na ogólnoświatowym rynku, uznaje się za porażkę, ponieważ firmie nie udało się wykształcić jednolitego, odzwierciedlającego wyróżniającą pozycję wizerunku (stosowano różne logo w działalności franchisingowej) i uzyskać synergii działań w poszczególnych krajach⁹. Mimo że M&S wybierał sposoby wejścia na rynki zagraniczne odpowiednie do panujących na nich warunków konkurencji, na ogólnoświatowym rynku nie zdołał wykształcić wyróżniających zasobów będących źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Stąd konkluzja, że jeżeli przedsiębiorstwo chce skutecznie konkurować na rynkach zagranicznych, to przy wyborze sposobu wejścia na rynek zagraniczny musi brać pod uwagę to, jakie daje on możliwości transferu jego wyróżniających zasobów.

Transfer wyróżniających zasobów przedsiębiorstwa detalicznego w poszczególnych sposobach wejścia

Każdy z omawianych tu sposobów wejścia na rynek zagraniczny ma pewne wady i zalety, jeżeli chodzi o związane z nim możliwości transferu wyróżniających zasobów przedsiębiorstw detalicznych. Ich znajomość umożliwia nie tylko odpowiedni dobór sposobu wejścia, ale także zastosowanie środków zapobiegających ewentualnym negatywnym konsekwencjom tej decyzji.

Wzrost organiczny umożliwia transfer wyróżniających aktywów (przede wszystkim marki) oraz wyróżniających zdolności na rynki zagraniczne i budowanie przewagi na ich podstawie. W odróżnieniu od rynkowych sposobów wejścia, takich jak franchising, pozwala znacznie skuteczniej transferować zdolności głęboko zakorzenione w organizacji, przede wszystkim wiedzę cichą, będącą źródłem SCA¹⁰. Wzrost organiczny, w odróżnieniu od pozostałych sposobów wejścia, nie nakłada wielu ograniczeń związanych z już istniejącymi strukturami (przejęcia i fuzje) lub będących rezultatem postaw i pozycji partnerów porozumienia (franchising i joint venture). Daje również przedsiębiorstwu możliwość zachowania dużej kontroli nad prowadzonymi na rynku zagranicznym działaniami. Przykładowo M&S wykorzystał wzrost organiczny we Francji, gdzie jego oferta była skierowana do niszy rynkowej, którą stanowiły osoby chcące się ubierać w stylu angielskim. Dzięki temu M&S mógł wykorzystać swoje wyróżniające zdolności z zakresu planowania produktu i zarządzania nim oraz kapitał marki. Korzyści skali i zasięgu działania stały się podstawą

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ M.K. Erramilli, S. Agarwal, C.S. Dev, *Choice Between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective*, „Journal of International Business Studies” 2002, vol. 33, nr 2.

sukcesu M&S na tym rynku zagranicznym. Niestety na kolejno zdobywanych rynkach zagranicznych (w USA i Kanadzie) strategia przedsiębiorstwa nie została zaakceptowana. Wymusiło to na nim zakup sieci, których oferta zaadresowana była do innego segmentu rynku i które i tak następnie sprzedał, gdyż okazały się nierentowne.

Wadą wzrostu organicznego jest to, że jego powolne tempo pozwala na czerpanie korzyści z tytułu skali i zasięgu działania (tak istotnych w warunkach konkurowania na rynku globalnym) dopiero po dłuższym czasie. Dlatego tam, gdzie jest to możliwe, agresywnie konkurujące przedsiębiorstwa po dokładnej analizie rynku zagranicznego wykorzystują raczej fuzje i przejęcia.

Fuzje stają się szczególnie istotne dla wyłonienia rzeczywiście globalnych przedsiębiorstw na rynku żywności, gdzie siła rynkowa jest podstawowym elementem sukcesu¹¹. Pozwalają one bowiem na obniżenie kosztów zakupu, logistyki i wprowadzania marek własnych, przy czym z uwagi na to, że większość znaczących detalistów żywności należy do grup zakupów, szczególnie istotna staje się ta ostatnia funkcja. Jej realizacja stała się celem m.in. fuzji Metro, Kaufhof, Asko i DSBK w 1996 roku, która w ciągu trzech lat zaowocowała oszczędnościami w granicach 102 mln euro¹².

Przejęcia umożliwiają przedsiębiorstwu detalicznemu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych, jeżeli dysponuje ono zasobami, którymi nie dysponują konkurenci na rynku zagranicznym, i jeżeli uda się je wdrożyć w przejętym przedsiębiorstwie. Przykładowo wdrożenie w przejętych sieciach amerykańskich zasad funkcjonowania będących podstawą wyróżniających zdolności z zakresu zarządzania zapasami, prowadzących do obniżenia kosztów, stało się źródłem sukcesu w USA Aholda – holenderskiego przedsiębiorstwa zarządzającego w macierzystym kraju sieciami supermarketów¹³.

Stosujące ten sposób wejścia na rynek zagraniczny przedsiębiorstwo musi się jednak liczyć z możliwością pojawienia się barier we wdrażaniu rutyny organizacyjnej, która przyniosła firmie sukces na rynku macierzystym, oraz trudności z wykorzystywaniem wyróżniających zasobów. Stanowi je przede wszystkim kultura organizacyjna przejętej sieci – im bardziej odległa od kultury przedsiębiorstwa przejmującego i silniej zakorzeniona, tym te problemy mogą być większe i tym staranniej trzeba przygotować proces asymilacji, w którym należy brać pod uwagę zmiany kadrowe.

¹¹ M. Rafiq, *Global Retailing and Its Implications for Competition Regulation*, „European Retail Digest” 2000, nr 6.

¹² *Ibidem*.

¹³ N. Wringley, *European Retail Giants and Post-LBO Reconfiguration of US Food Retailing*, „The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” 1998 (April).

Przykład takiej asymilacji zakończonej sukcesem stanowią inwestycje Wal-Marta w Wielkiej Brytanii. Detalista ten, nauczony doświadczeniem niemieckim, w Wielkiej Brytanii przejął dobrze prosperującą sieć ASDA. Posiadanie 229 sklepów od razu uplasowało firmę w czołówce największych brytyjskich detaliistów. Sklepy ASDA znacząco różniły się jednak od amerykańskich *supercenters*, gdyż 70% udział w ich asortymencie miała żywność. W związku z tym początkowo Wal-Mart nie wprowadzał żadnych zmian oprócz dostarczenia nowoczesnej technologii w celu śledzenia wielkości sprzedaży i zapasów oraz wciągnięcia firmy w system zaopatrzenia globalnego, co pozwoliło na obniżenie cen wielu produktów. Ponieważ sieć ASDA miała duże doświadczenie na rynku żywności, jego działania zakładały głównie „słuchanie i uczenie się”, co zaowocowało zdobyciem nowych doświadczeń, które mogły zostać przeniesione na grunt kraju macierzystego. Po pewnym czasie Wal-Mart zaczął jednak rozszerzać asortyment placówek, uzupełniając go o artykuły dla domu i ogrodu, artykuły optyczne, punkty fotograficzne i apteczne, w rezultacie czego przypominają one teraz amerykańskie *one-stop shopping supercenters*. Podjął on również działania mające na celu zwiększenie udziału w asortymencie towarów oznaczonych marką handlową, tak że zaczęły one generować prawie 50% sprzedaży.

Ponieważ przejęcie całej sieci wiąże się z dużym ryzykiem, detaliści często wchodzą na rynek zagraniczny, wykupując tylko część akcji funkcjonującego tam przedsiębiorstwa. Ten sposób wejścia na rynek amerykański obrał w 1983 roku brytyjski detalista żywności J. Sainsbury, wykupując 21% akcji regionalnej sieci Shaw's (również z artykułami żywnościowymi), będącej pionierem w zakresie wykorzystywania technologii skaningowej do uzupełniania zapasów w placówkach handlowych¹⁴. Cztery lata później przejął całkowicie 49 należących do niej sklepów i wdrożył w nich zasady działania stanowiące o jego wyróżniających zdolnościach na rynku macierzystym¹⁵.

Detaliści wchodzący na rynki zagraniczne ograniczają ryzyko swojego działania, wykorzystując franchising i joint venture. Analizując franchising międzynarodowy w nurcie teorii zasobowej, należy zauważyć, że pakiet franchisingowy stanowi wyróżniający zasób niematerialny franchisedawcy, gdyż jest on cenny, rzadki, raczej trudny do skopiowania i w miarę trwały¹⁶. Umożliwia on przedsiębiorstwom detalicznym rozwijanie się na rynkach zagranicznych na bazie

¹⁴ T. MacNeary, *Strategy for Success: J. Sainsbury*, [w:] *Retailers on Retailing. Lessons from the School of Experience*, Arthur Andersen 1994.

¹⁵ Zasady te zostały omówione w artykule: G. Śmigielska, *Zasobowe uwarunkowania internacjonalizacji przedsiębiorstw detalicznych*, [w:] *Handel we współczesnej gospodarce*, red. M. Sławińska, AE w Poznaniu, Poznań 2006, s. 132-133.

¹⁶ J. Niemczyk, *Franchising a ujęcie zasobowe w organizacji i zarządzaniu*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 998, Wrocław 2003, s. 108-117.

wykształconych na rynku macierzystym zasobów, m.in. marki, know-how, relacji z dostawcami, przy czym w procesie rozwoju umacniane są dotychczasowe relacje i budowane nowe. Przeszkody napotyka natomiast transfer elementów kultury organizacyjnej, odbywający się w procesie internalizacji wspierającej wyróżniające zdolności z zakresu zarządzania zapasami i zarządzania marketingowego i z tego względu mającej istotne znaczenie w procesie budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Bariery te występowały ze szczególnym nasileniem w przypadku istnienia dużych różnic kulturowych między rynkiem macierzystym i zagranicznym¹⁷. We franchisingu (podobnie zresztą jak w innych niekapitałowych sposobach wejścia na rynki zagraniczne) występują również oczywiste problemy z transferem trudnej do kodyfikacji wiedzy cichej¹⁸.

Ze względu na dystans kulturowy i geograficzny franchising międzynarodowy przysparza również franchisedawcy wielu trudności związanych z kontrolą całego systemu, dlatego tak ważne dla jego sukcesu jest posiadanie zasobu niematerialnego w postaci silnej marki. B. Quinn i A.M. Doherty, analizując franchising międzynarodowy w kontekście teorii agencji, sugerują, że franchisedawca powinien sprawować nad nim ścisłą kontrolę z uwagi na ryzyko oportunistyczne i niemoralnego postępowania franchisebiorcy, będących rezultatem znacznego zaangażowania aktywów niematerialnych i wysokiej asymetrii informacji, charakterystycznych dla sektora handlu detalicznego¹⁹. Narzędziem ochrony specyficznych aktywów niematerialnych powinna być restrykcyjna umowa, chociaż i ona nie gwarantuje pełnej kontroli.

Stworzenie globalnego wizerunku marki, będącego ważnym atutem konkurencyjnym na rynku ogólnosiwiatowym, zawdzięczają właśnie wykorzystaniu franchisingu m.in. takie przedsiębiorstwa, jak: Benetton, Body Shop czy 7-Eleven. Niektórzy detaliści, w tym M&S i Ikea, stosowali franchising jako sposób wejścia na rynek zagraniczny opcjonalnie ze wzrostem organicznym, zwykle wówczas, gdy uznawali dany rynek za ryzykowny lub/i mało atrakcyjny dla własnych inwestycji²⁰.

Joint venture przyczyniają się do realizacji przewagi konkurencyjnej, gdyż umożliwiają pokonywanie barier rozwoju istniejących na danym rynku zagra-

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ M.K. Erramilli, S. Agarwal, C.S. Dev, *Choice Between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective*, *op. cit.*

¹⁹ B. Quinn, A.M. Doherty, *Power and Control in International Retail Franchising – Evidence from Theory and Practice*, „International Marketing Review” 2000, vol. 17, nr 4/5, s. 354-368.

²⁰ Niektóre placówki franchisingowe M&S znacznie nawet różniły się od obiektów filialnych, gdyż były mniejsze i oznaczone logo St. Michael, co uznaje się za jedną z przyczyn ostatecznej porażki M&S w procesie internacjonalizacji. S.L. Burt, K. Mellahi, T.P. Jackson, L. Sparks, *Retail Internationalization and Retail Failure: Issues from the Case of Marks and Spencer*, *op. cit.*

nicznym, przede wszystkim prawnych (jeżeli występują ograniczenia odnośnie do inwestycji zagranicznych), kapitałowych, technologicznych, braku doświadczenia i wiedzy o warunkach działania 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 Delhaize 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. Przykładem może tu być uruchomienie na rynku polskim hipermarketu Allkauf przez holenderskiego Aholda (mającego doświadczenie przede wszystkim w zarządzaniu sieciami supermarketów) wspólnie z niemieckim Allkaufem (dysponującym know-how w zakresie prowadzenia hipermarketów).

Zakończenie

Podjęcie przez sieć detaliczną decyzji o wejściu na rynek zagraniczny wiąże się z określeniem sposobu, w jaki ma tego dokonać. Wybór tego sposobu powinien uwzględniać m.in. możliwości i uwarunkowania transferu wyróżniających zasobów – przede wszystkim wyróżniających zdolności w zakresie zarządzania zapasami, wizerunku marki oraz wiedzy – będących źródłem przewagi konkurencyjnej danej sieci. Wnikliwa analiza tego problemu i podjęcie działań pozwalających efektywnie transferować te zasoby są niezbędne dla budowania przewagi konkurencyjnej sieci detalicznej na rynkach zagranicznych.

Proces budowania tej przewagi powinien również uwzględniać nasilające się tendencje globalizacyjne handlu detalicznego i zaostrzającą się konkurencję na ogólnosiwiatowym rynku, których rezultatem będzie eliminowanie przedsiębiorstw nieposiadających wyróżniających zasobów pozwalających im skutecznie konkurować w tych nowych warunkach. W tej sytuacji powodzenie strategii internacjonalizacji będzie zależało od synchronizacji wszystkich jej podstawowych elementów, tzn. sposobów wejścia, strategii konkurowania i przyjętej koncepcji działania (przedsiębiorstwo wielonarodowe bądź globalne). Synchronizacja ta powinna się dokonywać na bazie wyróżniających zasobów przedsiębiorstwa, które chce osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną na ogólnosiwiatowym rynku.

Literatura

- [1] R. Aldridge, *Growth Strategies – A Case Study in Internationalisation*, „European Retail Digest” 1995, nr 8 (Autumn).
- [2] S.L. Burt, K. Mellahi, T.P. Jackson, L. Sparks, *Retail Internationalization and Retail Failure: Issues from the Case of Marks and Spencer*, „International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” 2002, nr 12.
- [3] E. Cavanagh, *M&S – Where to next?*, „European Retail Digest” 1998, nr 17 (March).
- [4] J. Dawson, *Internationalization of Retailing Operations*, „Journal of Marketing Management” 1994, nr 10.
- [5] T. Domański, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, PWN, Warszawa 2001.
- [6] M.K. Erramilli, S. Agarwal, C.S. Dev, *Choice Between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective*, „Journal of International Business Studies” 2002, vol. 33, nr 2.
- [7] J. Fahy, *A Resource-Based Analysis of Sustainable Competitive Advantage in a Global Environment*, „International Business Review” 2002, nr 11.
- [8] D. Gilbert, *Retail Marketing Management*, Pearson Education, Harlow 1999.
- [9] T. MacNeary, *Strategy for Success: J. Sainsbury*, [in:] *Retailers on Retailing. Lessons from the School of Experience*, Arthur Andersen 1994.
- [10] J. Niemczyk, *Franchising a ujęcie zasobowe w organizacji i zarządzaniu*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 998, Wrocław 2003 .
- [11] B. Quinn, A.M. Doherty, *Power and Control in International Retail Franchising – Evidence from Theory and Practice*, „International Marketing Review” 2000, vol. 17, nr 4/5.
- [12] M. Rafiq, *Global Retailing and Its Implications for Competition Regulation*, „European Retail Digest” 2000, nr 6.
- [13] G. Śmigielska, *Zasobowe uwarunkowania internacjonalizacji przedsiębiorstw detalicznych*, [w:] *Handel we współczesnej gospodarce*, red. M. Sławińska, AE w Poznaniu, Poznań 2006.
- [14] *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*, red. M. Sławińska, AE w Poznaniu, Poznań 2005.
- [15] D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, nr 7.
- [16] N. Wringley, *European Retail Giants and Post-LBO Reconfiguration of US Food Retailing*, „The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” 1998 (April).

- [17] G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, przeł. K. Bolesta-Kukułka, PWE, Warszawa 1996.
- [18] W. Zellner, K.A. Schmidt, M. Ihlwan, H. Dawley, *How Well Does Wal-Mart Travel*, „Business Week” 2001, September 3.

Summary

The aim of the article is to define the advantages and disadvantages of particular ways of entering foreign markets used by the retail trade companies in achieving their competing dominance by means of the distinguished resources transfer. The article is based on the resource-competence theory of achieving competing dominance and on the internationalization strategies theory. It characterizes the basic ways of entering foreign markets by the retail companies such as: organic growth, franchising, joint ventures, mergers and take-overs and describes their possibilities and limitations in the sphere of the distinguished resources transfer, which are the basis of the enterprise strategies on the home market. The article also presents the ways of using the possibilities and preventing negative effects of choosing particular means of entering the market.

Jarosław Plichta

Asymetria informacji a działalność marketingowa firm handlowych – zarys problemu

Wstęp

Zachowania podmiotów uczestniczących w wymianie rynkowej są uwarunkowane dużą liczbą czynników natury subiektywnej oraz obiektywnej. Wiele z nich powoduje niedoskonałość działania mechanizmu rynkowego (*market failure*). Jednym z takich czynników jest istnienie asymetrii informacji pomiędzy uczestnikami transakcji wymiennych.

W ekonomii neoklasycznej decyzje nabywców były podejmowane z założenia w warunkach modelowych – dobra charakteryzowały się homogenicznością, a wszystkie strony wymiany miały pełny dostęp do informacji oraz do technologii wytwarzania. Jak wiadomo, to ujęcie modelowe nie jest w praktyce spotykane (jak każde rozwiązanie modelowe jest konstruktem ideowym). Dokonania nowych koncepcji ekonomicznych wzbogacają to podejście, dając asumpt do analizowania nowych obszarów badawczych.

Zarówno nabywcy, jak i – w mniejszym stopniu – sprzedawcy zmierzają do podejmowania decyzji optymalnych (choć ta hipoteza wymaga weryfikacji) z ich punktu widzenia, czyli zapewniających im satysfakcję z dokonanych transakcji. Strony wymiany poszukują różnego rodzaju informacji o warunkach przyszłych transakcji, ponosząc przy tym określone koszty (koszty transakcyjne) *ex ante* i *ex post*. Na podstawie złożonej natury kontraktów rozwinęła się teoria kosztów transakcyjnych (TKT), stanowiąca podstawę Nowej Ekonomii Instytucjonalnej (NEI)¹. Jej integralnym elementem jest założenie o występowaniu pomiędzy uczestnikami wymiany asymetrii informacji, która – przy udziale innych czynników – staje się przyczyną niedoskonałości procesu wymiany, a tym samym zawieranych kontraktów. Powoduje to powstawanie wielu kosztów trans-

¹ Szerzej na ten temat w: O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, przeł. J. Kropiwnicki, PWN, Warszawa 1998.

akcyjnych wpływających na efektywność funkcjonowania podmiotów rynkowych, co w konsekwencji warunkuje ich zachowania oraz ma wpływ na kształtowanie się struktury rynku.

Czynnikiem wpływającym na wysokość kosztów transakcyjnych jest wspomniana wcześniej asymetria informacji, która wynika z:

- właściwości podmiotów, ich umiejętności zdobywania, gromadzenia, przetwarzania informacji, czyli czynników obiektywnych,
- preferencji, gustów, motywów, postaw, które mogą wpłynąć na zachowania zakupowe (sprzedażowe) stron wymiany,
- właściwości przedmiotów wymiany, których wiele cech jest ukrytych lub ujawnia się w procesie użytkowania (konsumpcji).

Asymetria informacji powoduje powstawanie nieefektywnych procesów wymiany. Wynikiem tego są zachowania podmiotów wymiany cechujące się oportunizmem oraz pojawiające się w warunkach niepewności behawioralnej. W konsekwencji następuje wzrost kosztów transakcyjnych i zmniejszenie efektywności wymiany. Podmioty podejmują działania mające na celu redukcję kosztów transakcyjnych. Do takich poczynań zaliczamy działania marketingowe, które mogą z jednej strony zmniejszać koszty (zwiększenie przejrzystości rynków), z drugiej zaś być narzędziem wykorzystującym przewagę informacyjną wynikającą z pozycji rynkowej, profesjonalnej wiedzy, dostępu do informacji o klientach itd.

Modelowe ujęcie zagadnienia asymetrii informacji

Dotychczas podjęto już wiele prób stworzenia modeli wyjaśniających problem asymetrii informacji, co ze względu na złożony charakter procesów wymiany i kontraktowania jest jednak bardzo trudne. Uznaje się to za wadę koncepcji kosztów transakcyjnych, w której problem identyfikacji i operacjonalizacji zmiennych napotyka wiele przeszkód. G.J. Stigler w swoim modelu, w którym podstawowym zagadnieniem jest systematyczne poszukiwanie informacji rynkowych, przede wszystkim cenowych, założył, że:

- istnieje wielu oferentów ze zróżnicowanymi cenami,
- nabywcy znają sprzedawców, ale nie znają cen,
- nabywcy znają prawdopodobieństwo rozkładu cen,
- poszukiwanie przez nich informacji wymaga od nich ponoszenia kosztów.

Podstawowe pytanie, jakie postawił Stigler, dotyczyło liczby oferentów, których powinien szukać nabywca. Wskazał jednocześnie na koszty poszukiwania oferentów i funkcję prawdopodobieństwa rozkładu cen jako na dwa podstawowe determinanty związane z odpowiedzią na to pytanie.

W rozszerzonym modelu sekwencyjnym Stiglera nabywca zakłada na początku, ilu sprzedawców zamierza odwiedzić, aby sprawdzić ceny. Może się jednak zdarzyć, że mimo znalezienia najniższej ceny poszukiwania są kontynuowane. Wtedy nabywca szuka produktu o cenie, jaką ustalił wcześniej (cena rezerwacji R). Na podstawie studiów eksperymentalnych stwierdził, że koszty poszukiwania są przeciętnie najniższe przy pierwszej przypadkowo napotkanej cenie².

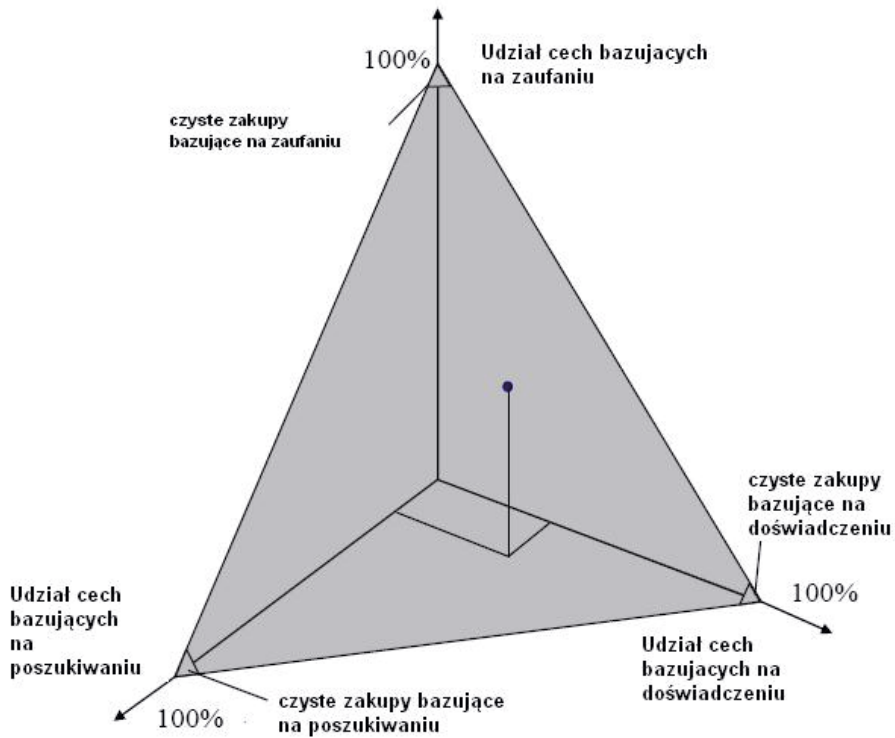
G.A. Akerlof zwrócił uwagę na to, że determinantą wyborów dokonywanych na rynku jest jakość produktów i usług. Najważniejszym czynnikiem w powstawaniu asymetrii informacji jest istnienie takich cech produktów i usług, których nabywcy (głównie) nie znają, co nie zapewnia tzw. optimum Pareta. Prowadzi to do selekcji negatywnej (*adverse selection*) oraz moralnego hazardu. Akerlof sformułował pojęcie *market for lemons*, oznaczające rynek bubli – w obliczu istnienia asymetrii informacji ze względu na jakość dóbr, te o najwyższej jakości są eliminowane z rynku³.

Inni autorzy z kolei twierdzą, że poszukiwanie informacji o cechach jakościowych produktów jest droższe niż poszukiwanie informacji cenowych⁴. Wskazują ponadto, że czynnikami zmniejszającymi asymetrię informacji są poszukiwanie informacji i doświadczenie. Powstaje wobec tego pytanie: czy cechy produktów można zidentyfikować w procesie poszukiwania informacji, czyli przed dokonaniem zakupu? W wielu przypadkach nie. Dlatego właściwości produktów i usług możemy podzielić na rozpoznawalne w procesie poszukiwania informacji, rozpoznawalne w procesie użytkowania, konsumpcji (doświadczenie) oraz pozostające w kwestii zaufania (trudne do rozpoznania przed zakupem i po nim).

² A. Picot, R. Reichwald, R.T. Wigand, *Die Grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management*, 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2003, s. 145-189.

³ G.A. Akerlof, *The Market for „Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, „Quarterly Journal of Economics” 1970, vol. 84, s. 488-500.

⁴ A. Picot, R. Reichwald, R.T. Wigand, *Die Grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management*, *op. cit.*, s. 175.



Rysunek 1. Klasyfikacja dóbr według Weibera i Adlera

Źródło: R. Weiber, J. Adler, *Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen*, „Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung” 1995, Vol. 47.

Jest to próba powiązania teorii kosztów transakcyjnych ze źródłami ich powstawania w procesie wymiany, które wynikają z faktu dokonywania zakupów przez konsumentów. Umożliwia to poszukiwanie przyczyn asymetrii informacji i daje podstawy do modelowania i pomiaru. Zgodnie z hipotezą stawianą przez twórców i popularyzatorów TKT, zgodnie z którą wysokość kosztów transakcyjnych ma wpływ na zachowania podmiotów wymiany, można w tym przypadku mówić o relacjach pomiędzy podmiotami i przedmiotami konsumpcji oraz o wynikających z ich cech kosztach. Chodzi tu zarówno o cechy konsumentów, jak i cechy nabywanych i konsumowanych dóbr oraz samego procesu wymiany i warunków, w jakich się on odbywa. Dotyczy to wspomnianej sytuacji tzw. rynku bubli.

Problem *market for lemons*

Problem *market for lemons* jest często przedstawiany na przykładzie rynku samochodów. Przedmiotem wymiany są na nim samochody nowe i używane, zarówno dobre, jak i złe (*lemon goods*). Indywidualni nabywcy nie wiedzą, czy samochód, który zamierzają kupić, jest dobry, czy zły. Nabywca wie jedynie, że q oznacza prawdopodobieństwo zakupu dobrego auta, a $(1-q)$ prawdopodobieństwo zakupu złego auta (*lemon goods*); q oznacza jednocześnie udział dobrych aut, a $(1-q)$ udział złych aut. Po pewnym czasie użytkowania właściciele samochodów mogą stwierdzić, czy zakupili dobry, czy zły samochód. Ta ocena jest oczywiście bardziej dokładna niż szacowanie ryzyka zakupu przed jego dokonaniem. Ta sytuacja jest przykładem asymetrii informacji – sprzedający wiedzą o właściwościach samochodów więcej niż kupujący. Gorsze samochody muszą sprzedać po takiej samej cenie jak dobre (oportunizm). Ustalona cena odzwierciedla przeciętną cenę, która nie pozwala na osiągnięcie wyższej za lepsze jakościowo auto. W tym przypadku cena nie jest odzwierciedleniem rzeczywistej wartości. Powoduje to eliminację z rynku lepszych aut i pozostawanie na nim jedynie tych gorszych (selekcja negatywna). Mimo że istnieją na nim sprzedawcy dobrych aut i ich potencjalni nabywcy, to jednak rynek dobrych samochodów nie będzie mógł powstać⁵. Należy dodać, że duże znaczenie mają tutaj częstotliwość dokonywanych zakupów, rodzaj kupowanego dobra, jego cechy oraz zasób informacji pozostający do dyspozycji poszczególnych stron transakcji. Z tym wiąże się również niepewność behawioralna oraz oportunizm podmiotów wymiany. Problem ten nie występuje lub występuje w niewielkim stopniu w sytuacji powtórnych zakupów tych samych towarów (zakupy bazujące na doświadczeniu) czy towarów markowych (zakupy bazujące na zaufaniu).

Można wyróżnić dwa rodzaje dóbr, z którymi wiąże się ryzyko powstawania asymetrii informacji. Do pierwszej grupy należą te, w przypadku których zarówno doświadczenie, jak i zaufanie nie wpływają zasadniczo na podejmowanie decyzji, gdyż szkody mogą wystąpić pomimo tego. Nie ma również możliwości dokonania oceny przez próbowanie (problem BSE)⁶. Drugim typem dóbr są dobra kupowane okresowo lub bardzo rzadko.

Mechanizm rynkowy stara się oddziaływać na jego uczestników w kierunku eliminacji *lemon goods*. Z jednej strony lepiej poinformowana strona sygnalizuje, przekazuje informacje, które mają przewyciężyć ich asymetrię na rynku. Dokonuje się to w formie gwarancji, promocji czy budowania reputacji. Z drugiej strony mechanizm rynkowy wymusza popyt na informację (tzw. *screening*)

⁵ G. Akerlof, *The Market for „Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, op. cit., s. 488-500.

⁶ R. Weiber, J. Adler, *Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen*, op. cit., s. 43-65.

ze strony słabiej poinformowanych uczestników wymiany. Źródłem informacji mogą być dla nich eksperci, znajomi czy instytucje niezależne spełniające rolę brokerów informacji. Jest to możliwe jedynie do momentu, w którym krańcowe korzyści są równe krańcowym kosztom związanym z pozyskaniem informacji.

Asymetria informacji a działania marketingowe firm handlowych

Jak zaznaczono wyżej, problem asymetrii informacji wynika z obiektywnych cech dóbr oferowanych na rynku. Pełna identyfikacja ich cen i właściwości (korzyści) sprawia nabywcom i sprzedawcom trudności. Ma to także miejsce w handlu detalicznym, gdzie również występuje asymetria informacji i procesy charakterystyczne dla *market for lemons*. Uważa się, że odpowiedzialni za to są nabywcy i konsumenci. Ograniczona racjonalność ich postępowania prowadzi bowiem do nieoptymalnych wyborów, w związku z czym na rynku mogą funkcjonować przez dłuższy czas obiekty handlowe, które nie oferują najniższych cen i dobrej jakości towarów. Jest to problem zarówno przewagi informacyjnej, jak i tzw. *switching cost* czy kosztów alternatywnych nabywców.

Niektóre z wymienionych wcześniej działań marketingowych mających zmniejszać asymetrię informacji są realizowane głównie w obliczu konkurencji i wymuszane przez rynek. Problem stanowią jednak zachowania podmiotów wymiany w sytuacji asymetrii informacji, przede wszystkim zachowania oportunistyczne.

Analizując przykład przedsiębiorstw handlu detalicznego, należy wziąć pod uwagę wiele działań zwiększających oraz zmniejszających asymetrię informacji. Świadomość istnienia ukrytych (nieznanych) cech oferowanych towarów skłania sprzedawców do zachowań oportunistycznych, wykorzystujących asymetrię informacji.

Przy tworzeniu i kształtowaniu asortymentu handlowego bierze się pod uwagę wiele kryteriów. Kryterium bazujące na potrzebach i preferencjach nabywców oraz działaniach konkurencji powinno prowadzić do wyborów efektywnych z punktu widzenia rynku. W praktyce jednak – z uwagi na brak informacji o potrzebach konsumentów i nabywców oraz istnienie złożonych relacji z dostawcami wynikających z pozycji firmy na rynku i jej siły przetargowej (np. zakupy wiązane) – dokonuje się wyborów nieoptymalnych. W procesie kształtowania asortymentu uwzględnia się również relacje pomiędzy towarami, ich pozycję na rynku, działania promocyjne producentów czy korzyści finansowe oferowane sprzedawcom za wspieranie sprzedaży produktów (np. atrakcyjna

ekspozycja towarów). W obiektach handlowych o szerokim asortymencie towarów nabywcy potrzebują dużo czasu, aby zapoznać się z ich pełną ofertą. Ograniczona racjonalność zachowań powoduje, że dokonują często wyborów zadowalających, a nie optymalnych. Z jednej strony ekspozycja ma za zadanie ułatwić znalezienie poszukiwanych towarów, z drugiej jednak strony rozmieszczenie towarów wymusza zachowania zgodne z preferencjami sprzedającego i wytwarza mechanizm uczenia nabywców, czego konsekwencją są często zakupy rutynowe⁷.

Podobnie jest z kwestią kształtowania cen i polityką marż handlowych. Tworzenie linii cenowych ma na celu „wyrównanie” w ramach danej linii cen produktów o zbliżonych cechach. Oznacza to zawyżenie wyceny produktów gorszych i obniżenie ceny produktów lepszych w imię spójności postrzeganej linii cenowej określonej kategorii towarów. Taka sytuacja może nastąpić w odniesieniu do tzw. liderów kategorii, wokół których tworzona jest konstrukcja całej kategorii. Może to powodować eliminowanie lepszych towarów z asortymentu ze względu na nieopłacalność ich sprzedaży w dłuższym czasie.

Pomimo doświadczenia w dokonywaniu zakupów i reputacji wielu produktów nabywcy, z uwagi na ograniczoną pojemność informacji i specyfikę procesów zapamiętywania, nie są w stanie identyfikować powtórnie właściwości i cen wielu produktów. Dlatego jest to wykorzystywane przez sprzedawców w akcjach promocyjnych, w których sugeruje się na przykład obniżki cen, podczas gdy w rzeczywistości ceny są takie same jak przed promocją albo nawet wyższe. Podkreślane wcześniej trudności z weryfikacją informacji o produkcie, np. o jego składzie czy przydatności do spożycia, powodują, że towary niskiej jakości są oferowane jako pełnowartościowe (np. kosmetyki, wędliny czy produkty wysoko przetworzone). Nie zawsze sprzedawcy są świadomi cech jakościowych towarów i poziomu cen. Na przykład w przypadku warzyw i owoców trudno jest dokonać dokładnej oceny zawartości substancji chemicznych z uwagi na koszt i szybkość rotacji.

Zakończenie

Asymetria informacji jest obiektywnym zjawiskiem i cechą współczesnych rynków. Strony transakcji dokonują działań zmierzających do zmniejszenia tej dysproporcji, ponieważ odbija się ona negatywnie na efektywności mechanizmu rynkowego. Oprócz czynników obiektywnych, takich jak liczba podmiotów na rynku czy złożoność przedmiotów wymiany, za przyczynę tej niedosko-

⁷ Szerzej na ten temat w: *Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyszka, GWP, Gdańsk 2004.

nałości należy uznać działania samych uczestników wymiany. Związane jest to z oportunistycznym i ograniczoną racjonalnością zachowań stron transakcji wymiennych. Jak wspomniano, działania marketingowe przedsiębiorstw handlowych są przykładem zachowań zmierzających do redukcji asymetrii. Jej istnienie bywa jednak również wykorzystywane do realizacji partykularnych interesów. Dotyczy to nie tylko sprzedawców, lecz także nabywców, co z pewnością może stanowić przedmiot analiz prowadzonych w ramach dalszych badań nad tym złożonym zagadnieniem.

Literatura

- [1] G. Akerlof, *The Market for „Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, „Quarterly Journal of Economics” 1970, Vol. 84.
- [2] A. Picot, R. Reichwald, R.T. Wigand, *Die Grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management*, 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2003.
- [3] *Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyszka, GWP, Gdańsk 2004.
- [4] R. Weiber, J. Adler, *Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen*, „Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung” 1995, Vol. 47.
- [5] O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, przeł. J. Kropiwnicki, PWN, Warszawa 1998.

Summary

The problem of information asymmetry is an objective phenomenon and a common feature of contemporary markets. Due to market mechanism the sides of transaction take action to decrease this disproportion. Its existence results in the decrease of the market efficiency mechanism. The article presents the problem of information asymmetry and its reasons, by means of theoretical bases and practical examples. It also describes the Akerlof theory concerning the problem of so called market for lemons.

Marketing actions of trade companies are the example of both the attempts to reduce asymmetry and to use it to achieve particular goals. It concerns not only the sellers but also the purchasers and can certainly be the sphere of analysis in the course of further research.

Marek Rawski

Wykorzystanie pozycjonowania produktu w działalności przedsiębiorstw handlowych (w świetle wyników badań)

Wprowadzenie

Celem artykułu jest próba ukazania, w jaki sposób w praktyce przedsiębiorstwa handlowe prowadzące działalność na polskim rynku wykorzystują pozycjonowanie produktu w procesie zarządzania, a także przedstawienie czynników różnicujących intensywność tego działania. W opracowaniu wykorzystano wyniki badań własnych przeprowadzonych w ramach grantu KBN „Marketingowe strategie kreowania wartości firm”. Podstawowym narzędziem zbierania informacji był kwestionariusz. Rozprowadzono go drogą internetową, co pozwoliło uzyskać dane od 545 przedsiębiorstw. W badaniu wzięły udział 54 przedsiębiorstwa handlowe. Informacje od nich pochodzące stanowią podstawę formułowanych tez¹.

Właściwe rozważania zostaną poprzedzone uwagami teoretycznymi o pozycjonowaniu produktu, co wydaje się konieczne, biorąc pod uwagę wieloznaczność tego pojęcia i pewną specyfikę w odniesieniu do działalności handlowej, wynikającej z określenia produktu przedsiębiorstwa handlowego.

Pozycjonowanie produktu – uwagi teoretyczne

Aby działania marketingowe przedsiębiorstwa kierowane do wybranego segmentu (ryнку docelowego) były skuteczne, konieczne jest takie prezentowanie produktu (najważniejszego instrumentu marketingu-mix), aby w relacji do produktów konkurencyjnych zajął on wyróżnione i wysoko ocenione miejsce w świadomości klientów tego segmentu. Jest to cel pozycjonowania produktu,

¹ Szczegółową charakterystykę metodyki badań można znaleźć w: P. Hadrian, M. Rawski, *Cel i metoda badań*, [w:] *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, red. A. Czubała, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006, s. 95-119.

stanowiący punkt wyjścia do kształtowania działań marketingowych, dostosowanych do oczekiwań klientów.

Ogólnie pozycjonowanie można określić jako identyfikację, tworzenie i komunikowanie przez przedsiębiorstwo korzystnych cech jego produktu, dzięki którym jest on postrzegany przez klientów segmentu jako wyróżniający się w stosunku do produktów oferowanych przez przedsiębiorstwa konkurencyjne i lepszy od nich².

Pozycjonowanie jest więc powiązane z różnicowaniem, które pozwala produktowi oferowanemu przez przedsiębiorstwo uzyskać przewagę w określonym segmencie. Można je przeprowadzić, wykorzystując kryteria zarówno subiektywne, jak i obiektywne. Podstawowym celem pozycjonowania jest takie zaprojektowanie i promowanie produktu, aby wybrany segment dostrzegł jego atrakcyjność i niepowtarzalność. Stwarza to przedsiębiorstwu takie warunki działania, jakby było monopolistą, co oznacza możliwość np. stanowienia wyższych cen.

Pozycjonowanie jest strategicznym narzędziem marketingu, za pomocą którego marketer może określić obecną pozycję produktu w segmencie, pozycję pożądaną oraz rodzaj działań koniecznych do jej osiągnięcia. Pozwala ono także zidentyfikować i wykorzystać możliwości rynku (np. zająć pozycję, na której nie ma produktów konkurencyjnych). Pozycjonowanie przyczynia się także do rozwoju nowych produktów lub lepszego ich dostosowania do zgłaszanego przez segment popytu. Dzięki pozycjonowaniu można przewidzieć reakcje konkurentów i podjąć odpowiednie działania. Zachęcając klientów segmentu do zakupu produktów przedsiębiorstwa przez jasny i prosty sposób komunikowania o unikatowych i wyróżniających ich cechach, pozycjonowanie staje się podstawą jego strategii marketingowej, a także dostarcza podstaw do spójnego rozwoju elementów marketingu-mix³.

Potencjalne korzyści z pozycjonowania ujawnią się w praktyce, w zależności od tego, jak efektywnie ten proces jest realizowany. Warto wskazać trzy kluczowe grupy czynników determinujących jego skuteczność:

I. Aby decyzje dotyczące pozycjonowania produktu były skuteczne, powinny się opierać na analizie postępowania klienta, między innymi z uwzględnieniem⁴:

- stosowanych przez klienta reguł podziału produktów na kategorie,
- atrybutów branych przez niego pod uwagę w celu oceny produktów wewnątrz danej kategorii,

² Zob. np. A. Payne, *Marketing usług*, przeł. G. Górską, PWE, Warszawa 1997, s. 128; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2002, s. 97.

³ Zob. np. K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, ABC, Warszawa 1998, s. 71.

⁴ Zob. np. K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 157.

- przekonań związanych z różnymi produktami oraz oczekiwań niespełnionych przez istniejącą ofertę; względnych pozycji produktów w umyśle klienta;
- pozycji, które produkt mógłby zajmować w umyśle klienta dzięki nowej kombinacji atrybutów, odpowiadającej jego potrzebom.

II. Warunkiem skutecznego pozycjonowania są wnikliwa analiza sytuacji w segmencie oraz stosowny dobór instrumentów wyróżniających. Wybrane cechy wyróżniające powinny spełniać między innymi kryteria⁵: znaczenia, rozpoznawalności, komunikatywności, wyższości, dostępności i rentowności.

III. Pozycjonowanie produktu, jako działanie celowe, tworzy ciąg kolejnych przedsięwzięć. Można wskazać sześć etapów procedury⁶:

1. Identyfikacja konkurentów. Ważne jest określenie obszaru rynku, w obrębie którego poszukuje się konkurentów, a także wyodrębnienie konkurentów bliższych i dalszych.

2. Określenie cech, przez pryzmat których klienci postrzegają produkty na danym rynku. Najczęściej następuje odwołanie do cech produktu, cech jego użytkowników czy cech sytuacji zakupu.

3. Określenie pozycji rynkowej produktów konkurentów. Najwartościowszy sposób przedstawienia tych pozycji to skonstruowanie map percepcji. Wymiary tworzą cechy określone w drugim etapie.

4. Analiza postępowania klientów. Sprowadza się do zidentyfikowania najważniejszych korzyści, których dany segment oczekuje w stosunku do produktu.

5. Wybór pozycji rynkowej dla własnego produktu. Wynika on z określenia najbardziej preferowanych przez klientów kombinacji cech wyznaczających pozycję na rynku.

6. Monitorowanie wybranej pozycji. Zmieniające się warunki rynkowe wymagają obserwacji pozycji rynkowej produktu (pomiar z wykorzystaniem różnych wskaźników), czego konsekwencją może być celowość jej zmiany (powtórne pozycjonowanie).

O konkretnych czynnościach składających się na pozycjonowanie produktu (a co za tym idzie – o konkretnych korzyściach możliwych do osiągnięcia dzięki niemu) decyduje rozumienie produktu w przedsiębiorstwie handlowym. Proces pozycjonowania wymaga między innymi zachowania jednolitości produktu. W odniesieniu do usług handlowych jest to w praktyce bardzo trudne. Polityka przedsiębiorstwa handlowego w zakresie produktu obejmuje decyzje

⁵ Zob. np. A. Payne, *Marketing usług*, op. cit., s. 125; Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 322.

⁶ Zob. np. L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, op. cit., s. 194-196.

związane z kształtowaniem programu działalności. W wąskim znaczeniu produktem w ujęciu marketingowym w handlu może być sklep, którego rodzaj wynika z oferty towarowej i usługowej⁷. W szerszym znaczeniu produktem przedsiębiorstwa handlowego jest kompleksowo rozumiana oferta asortymentowa wraz z zestawem usług związanych z towarem i nabywanych dodatkowo na zasadzie wolnego wyboru⁸. Takie podejście (przyjęte w niniejszym opracowaniu) nakazuje traktować produkt przedsiębiorstwa handlowego jako zespół elementów (atrybutów) będących zbiorem zmiennych w procesie pozycjonowania oferty asortymentowo-usługowej przedsiębiorstwa handlowego. Najważniejsze zmienne to⁹: towary (asortyment, marka), cena (marże, wyprzedaże), miejsce (lokalizacja, godziny otwarcia), promocja (reklama, public relations, publicity), personel (usługa, informacja), ekspozycja (atmosfera, merchandising). Znaczenie zmiennych jest zróżnicowane. Uwarunkowania czasoprzestrzenne funkcjonowania konkretnego przedsiębiorstwa handlowego (tak stan posiadanych zasobów, jak i stan otoczenia) decydują o znaczeniu poszczególnych zmiennych i pozwalają zbudować ich ranking. Badane przedsiębiorstwa, udzielając informacji o sposobach wykorzystania pozycjonowania w procesie zarządzania, odnosiły się do różnych zmiennych, ale zawsze do najważniejszych w ich przypadku.

Wykorzystanie pozycjonowania produktu w procesie zarządzania

Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad jedna trzecia przedsiębiorstw handlowych nie stosuje w praktyce pozycjonowania produktu (31,5%). Oznacza to, że prawie 70% przedsiębiorstw handlowych w różnym zakresie wykorzystuje pozycjonowanie produktu: 35,2% deklaruje, że większość oferowanych produktów jest pozycjonowana; 27,8% przyznaje, że pozycjonowana jest mniejszość (połowa i mniej) oferowanych produktów; pozycjonowanie wszystkich oferowanych przez siebie produktów deklaruje 5,6% przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa stosują zróżnicowane sposoby pozycjonowania produktów (tabela 1)

⁷ Szerzej zob. np. w: W. Potwora, M. Duczmal, *Marketing. Strategie i struktury*, PAN Oddział w Katowicach, Katowice-Opole 2001, s. 155.

⁸ Zob. np. J. Chwałek, *Innowacje w handlu*, PWE, Warszawa 2002, s. 18.

⁹ Zob. np. W. Potwora, M. Duczmal, *Marketing. Strategie i struktury*, op. cit., s. 160.

Tabela 1. Częstotliwość stosowania różnych sposobów pozycjonowania produktów (dane w %)

Wyszczególnienie	Procent
Tworzymy wrażenie produktu unikatowego, niepodobnego do innych na rynku	33,0
Zajmujemy pozycję produktu idealnego, odpowiadającego największej liczbie klientów	41,9
Plasujemy nasze produkty w sposób zbliżony do głównego konkurenta (lidera rynku)	15,0
Inaczej	10,1
Razem	100,0

Źródło: badania własne.

Analizując dane zamieszczone w tabeli 1, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa handlowe najczęściej wybierają sposób pozycjonowania polegający na poszukiwaniu tzw. pozycji produktu idealnego, odpowiadającego największej liczbie klientów (41,9%). Średnio co trzecie przedsiębiorstwo handlowe stosuje strategię różnicowania, poprzez którą stara się tworzyć wizerunek produktu unikatowego, niepodobnego do innych oferowanych na rynku. Prawie co siódme przedsiębiorstwo handlowe stosuje strategię *me too*, starając się powtórzyć sukces głównego konkurenta (lidera rynku). Sposoby pozycjonowania produktów zaliczone do kategorii „inaczej” są stosowane względnie rzadziej, a ich wspólną cechą jest tworzenie reguły będącej próbą „manipulowania” oferowanym produktem pod wpływem różnych czynników (przyczyn). Tę tezę potwierdza poniższe wyliczenie. Pozycjonowanie produktu w opinii badanych jest najczęściej realizowane przez:

- podążanie w modyfikacji produktu za trendami światowymi lub krajowymi,
- modyfikowanie produktu pod kątem wybranych segmentów rynku,
- wprowadzanie nowoczesnej „stylizacji” produktu,
- promowanie produktu jako produktu o wysokiej użyteczności (niskich kosztach nabycia),
- modyfikowanie warstwy produktu poszerzonego zgodnie z oczekiwaniami klientów,
- stosowanie zasady masowej indywidualizacji.

Częstotliwość stosowania poszczególnych sposobów pozycjonowania jest zróżnicowana, zarówno w przekroju cech otoczenia przedsiębiorstw, jak i posiadanego przez nie potencjału.

W tabeli 2 zestawiono dane obrazujące zróżnicowanie częstotliwości (i odchyień) stosowania różnych sposobów pozycjonowania w zależności od fazy rozwojowej rynków obsługiwanych przez przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Częstotliwość (i odchylenia) wskazań różnych sposobów pozycjonowania w zależności od fazy rozwojowej rynku (dane w % i punktach procentowych)

Wyszczególnienie	Rynek	Rozwijający się		Ustabilizowany		Kurczący się	
		A	B	A	B	A	B
Tworzymy wrażenie produktu unikatowego, niepodobnego do innych na rynku		37,5	+4,5	36,4	+3,4	0,0	-33,0
Zajmujemy pozycję produktu idealnego, odpowiadającego największej liczbie klientów		37,5	-4,4	39,7	-2,2	33,3	-8,6
Plasujemy nasze produkty w sposób zbliżony do głównego konkurenta (lidera rynku)		3,8	-11,2	14,7	-0,3	66,7	+51,7
Inaczej		21,2	+11,1	9,2	-0,9	0,0	-10,1

Uwaga: A – procent wskazań; B – odchylenie od stanu średniego (dane w punktach procentowych).
Źródło: badania własne.

Analizując dane zamieszczone w tabeli 2, można dostrzec między innymi, że przedsiębiorstwa handlowe istotnie częściej pozycjonują produkty przez tworzenie wrażenia produktu unikatowego na rynku rozwijającym się i ustabilizowanym (wzrost odpowiednio o 4,5 i 3,4 punktu procentowego). Żadne przedsiębiorstwo handlowe prowadzące działalność na rynku kurczącym się nie pozycjonuje produktu w ten sposób.

Z istotnie mniejszą częstotliwością pozycjonowanie produktów przez zajmowanie pozycji produktu idealnego stosują przedsiębiorstwa handlowe prowadzące działalność na rynku kurczącym się (spadek o 8,6 punktu procentowego). Przedsiębiorstwa handlowe pozycjonują produkty w sposób zbliżony do głównego konkurenta istotnie rzadziej na rynku rozwijającym się (spadek o 11,2 punktu procentowego), a istotnie częściej na rynku kurczącym się (wzrost o 51,7 punktu procentowego).

W tabeli 3 zestawiono dane obrazujące zróżnicowanie częstotliwości (i odchyień) stosowania różnych sposobów pozycjonowania w zależności od zakresu obsługiwanego rynku.

Tabela 3. Częstotliwość (i odchylenia) wskazań poszczególnych sposobów pozycjonowania produktów w zależności od zakresu obsługiwanego rynku (dane w % i punktach procentowych)

Wyszczególnienie	Rynek		Ogólnopolski	
	A	B	A	Produktów
Tworzymy wrażenie produktu unikatowego, niepodobnego do innych na rynku	40,0	+7,0	30,0	-3,0
Zajmujemy pozycję produktu idealnego, odpowiadającego największej liczbie klientów	50,0	+8,1	35,0	-6,9
Plasujemy nasze produkty w sposób zbliżony do głównego konkurenta (lidera rynku)	10,0	-5,0	15,0	0,0
Inaczej	0,0		20,0	+9,9

Uwaga: A – procent wskazań; B – odchylenie od stanu średniego (dane w punktach procentowych).

Źródło: badania własne.

Analizując dane zestawione w tabeli 3 można dostrzec między innymi, że przedsiębiorstwa handlowe prowadzące działalność na rynku lokalnym istotnie częściej pozycjonują produkty przez zajmowanie pozycji produktu idealnego (wzrost o 8,1 punktu procentowego) i tworząc wrażenie produktu unikatowego (wzrost o 7,0 punktów procentowych), a istotnie rzadziej pozycjonują produkty w sposób zbliżony do głównego konkurenta (spadek o 5,0 punktów procentowych). Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku ogólnopolskim rzadziej pozycjonują produkty przez tworzenie wrażenia produktu idealnego (spadek o 6,9 punktu procentowego) i istotnie rzadziej przez tworzenie wrażenia produktu unikatowego (spadek o 3,0 punkty procentowe).

Przedsiębiorstwa handlowe prowadzące działalność na rynku, na którym zmiany są znaczące i szybkie, istotnie częściej pozycjonują produkty przez zajmowanie pozycji produktu idealnego (wzrost o 8,1 punktu procentowego) niż przez tworzenie wrażenia produktu unikatowego (wzrost o 6,9 punktu procentowego). Żadne przedsiębiorstwo handlowe prowadzące działalność na takim rynku nie pozycjonuje produktów w sposób zbliżony do głównego konkurenta. Na rynku charakteryzującym się zmianami znaczącymi, ale powolnymi wybór sposobu pozycjonowania jest nieco odmienny. Przedsiębiorstwa handlowe istotnie częściej pozycjonują produkty przez tworzenie wrażenia produktu unikatowego (wzrost o 5,9 punktu procentowego) i w sposób zbliżony do głównego konkurenta (wzrost o 12,7 punktu procentowego), a istotnie rzadziej

przez zajmowanie pozycji produktu idealnego (spadek o 19,7 punktu procentowego). Przedsiębiorstwa handlowe prowadzące działalność na rynku, na którym zmiany są mało znaczące i powolne, wskazują tylko jeden sposób pozycjonowania produktu – przez zajmowanie pozycji produktu idealnego.

Przedsiębiorstwa handlowe prowadzące działalność na rynku, na którym konkurencję postrzegają jako umiarkowaną, istotnie rzadziej stosują pozycjonowanie przez zajmowanie pozycji produktu idealnego (spadek o 8,6 punktu procentowego) i istotnie rzadziej w sposób zbliżony do głównego konkurenta (spadek o 6,6 punktu procentowego).

W tabeli 4 zestawiono dane ukazujące zróżnicowanie częstotliwości stosowania poszczególnych sposobów pozycjonowania w zależności od podmiotowego zakresu obsługiwanego przez przedsiębiorstwa rynku.

Tabela 4. Częstotliwość (i odchylenia) wskazań sposobów pozycjonowania produktów w zależności od zakresu podmiotowego obsługiwanego rynku (dane w % i punktach procentowych)

Wyszczególnienie	Zaspokajanie potrzeb wszystkich klientów rynku		Zaspokajanie potrzeb wybranych segmentów rynku	
	A	B	A	B
Tworzymy wrażenie produktu unikatowego, niepodobnego do innych na rynku	21,7	-11,3	54,6	+21,6
Zajmujemy pozycję produktu idealnego, odpowiadającego największej liczbie klientów	56,5	+14,6	9,1	-32,8
Plasujemy nasze produkty w sposób zbliżony do głównego konkurenta (lidera rynku)	8,8	-6,2	27,2	+12,2
Inaczej	13,0	+2,9	9,1	-1,0

Uwaga: A – procent wskazań; B – odchylenie od stanu średniego (dane w punktach procentowych).

Źródło: badania własne.

Analizując dane zamieszczone w tabeli 4, można dostrzec charakterystyczne prawidłowości. Przedsiębiorstwa handlowe zaspokajające potrzeby wszystkich klientów zdecydowanie częściej stosują pozycjonowanie przez zajmowanie pozycji produktu idealnego (wzrost o 14,6 punktu procentowego), a istotnie rzadziej przez tworzenie wrażenia produktu unikatowego (spadek o 11,3 punktu procentowego) i w sposób zbliżony do głównego konkurenta (spadek o 6,2 punktu procentowego). Odmiennie sposoby pozycjonowania stosują przedsiębiorstwa zaspokajające potrzeby tylko wybranych segmentów rynku. Istotnie

częściej wykorzystują one pozycjonowanie polegające na tworzeniu wrażenia produktu unikatowego (wzrost o 21,6 punktu procentowego) i pozycjonowanie w sposób zbliżony do głównego konkurenta (wzrost o 12,2 punktu procentowego), a istotnie rzadziej pozycjonują swoje produkty przez zajmowanie pozycji produktu unikatowego (spadek o 32,8 punktu procentowego).

W tabeli 5 zestawiono dane obrazujące zróżnicowanie częstotliwości stosowania poszczególnych sposobów pozycjonowania w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Tabela 5. Częstotliwość (i odchylenia) wskazań różnych sposobów pozycjonowania w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (dane w % i punktach procentowych)

Wielkość firmy Wyszczególnienie	Mała		Średnia		Duża	
	A	B	A	B	A	B
Tworzymy wrażenie produktu unikatowego, niepodobnego do innych na rynku	40,0	+7,0	34,7	+1,7	16,7	-16,3
Zajmujemy pozycję produktu idealnego, odpowiadającego największej liczbie klientów	40,0	-1,9	34,7	-7,2	66,6	+24,7
Plasujemy nasze produkty w sposób zbliżony do głównego konkurenta (lidera rynku)	0,0	-15,0	21,8	+6,8	0,0	-15,0
Inaczej	20,0	+9,9	8,8	-1,3	16,7	+6,6

Uwaga: A – procent wskazań; B – odchylenie od stanu średniego (dane w punktach procentowych).

Źródło: badania własne.

Analizując dane zestawione w tabeli 5, można dostrzec między innymi, że średnie przedsiębiorstwa handlowe częściej stosują pozycjonowanie polegające na tworzeniu wrażenia produktu unikatowego (wzrost o 1,7 punktu procentowego) i w sposób zbliżony do głównego konkurenta (wzrost o 6,8 punktu procentowego), a rzadziej pozycjonowanie przez zajmowanie pozycji produktu idealnego (spadek o 7,2 punktu procentowego). Małe przedsiębiorstwa handlowe w ogóle nie stosują pozycjonowania w sposób zbliżony do głównego konkurenta, a istotnie częściej wybierają pozycjonowanie polegające na tworzeniu wrażenia produktu unikatowego (wzrost o 7,0 punktów procentowych). Także duże przedsiębiorstwa handlowe w ogóle nie stosują pozycjonowania w sposób zbliżony do głównego konkurenta, istotnie częściej pozycjonują produkty przez zajmowanie pozycji produktu idealnego (wzrost o 24,7 punktu procentowego), a istotnie rzadziej przez tworzenie wrażenia produktu unikatowego (spadek o 16,3 punktu procentowego).

W tabeli 6 zestawiono dane obrazujące zróżnicowanie częstotliwości stosowania poszczególnych sposobów pozycjonowania w zależności od kondycji finansowej przedsiębiorstw.

Tabela 6. Częstotliwość (i odchylenia) wskazań różnych sposobów pozycjonowania w zależności od kondycji finansowej przedsiębiorstwa (dane w % i punktach procentowych)

Kondycja finansowa przedsiębiorstw	Bardzo dobra		Dobra		Średnia	
	A	B	A	B	A	B
Wyszczególnienie						
Tworzymy wrażenie produktu unikatowego, niepodobnego do innych na rynku	20,0	-13,0	18,8	-14,2	50,0	+17,0
Zajmujemy pozycję produktu idealnego, odpowiadającego największej liczbie klientów	60,0	+18,1	50,0	+8,1	25,0	-16,9
Plasujemy nasze produkty w sposób zbliżony do głównego konkurenta (lidera rynku)	0,0	-15,0	12,5	-2,5	25,0	+10,0
Inaczej	20,0	+9,9	18,7	+8,6	0,0	-10,1

Uwaga: A – procent wskazań; B – odchylenie od stanu średniego (dane w punktach procentowych).

Źródło: badania własne.

Analizując dane zamieszczone w tabeli 6, można między innymi stwierdzić, że przedsiębiorstwa handlowe oceniające swoją kondycję finansową jako bardzo dobrą istotnie rzadziej stosują pozycjonowanie polegające na tworzeniu wrażenia produktu unikatowego (spadek o 13,0 punktów procentowych) i istotnie częściej pozycjonują produkty przez zajmowanie pozycji produktu idealnego (wzrost o 18,1 punktu procentowego). Żadne przedsiębiorstwo nie pozycjonuje produktów w sposób zbliżony do głównego konkurenta. Zbliżona częstotliwość pozycjonowania jest obserwowana wśród przedsiębiorstw handlowych oceniających swoją kondycję finansową jako dobrą. Przedsiębiorstwa handlowe oceniające swoją kondycję finansową jako średnią istotnie częściej stosują pozycjonowanie polegające na tworzeniu wrażenia produktu unikatowego (wzrost o 17,0 punktów procentowych) i w sposób zbliżony do głównego konkurenta (wzrost o 10,0 punktów procentowych), a istotnie rzadziej pozycjonują swoje produkty przez zajmowanie pozycji produktu idealnego (spadek o 16,9 punktu procentowego).

Zakończenie

Podsumowując przeprowadzone rozważania, można stwierdzić, że średnio co drugie przedsiębiorstwo wykorzystuje pozycjonowanie produktów, a średnio w co trzecim pozycjonowana jest większość produktów. Tylko średnio co osiemnaste przedsiębiorstwo pozycjonuje wszystkie produkty.

Przedsiębiorstwa handlowe stosują zasadniczo trzy sposoby pozycjonowania. Najczęściej pozycjonują produkty przez zajmowanie pozycji produktu idealnego, odpowiadającego największej liczbie klientów. Można dostrzec zróżnicowanie częstotliwości wykorzystania tego sposobu pozycjonowania. Zdecydowanie częściej stosują go przedsiębiorstwa handlowe prowadzące działalność na rynku lokalnym, rynku, na którym występują zmiany znaczące i szybkie oraz zmiany mało znaczące i powolne. Częściej są to przedsiębiorstwa dużej wielkości, obsługujące wszystkich klientów, oceniające swoją kondycję finansową jako bardzo dobrą i dobrą. Zdecydowanie rzadziej ten sposób pozycjonowania wybierają przedsiębiorstwa handlowe prowadzące działalność na rynku kurczącym się, rynku o zasięgu ogólnopolskim, na którym zmiany są znaczące i powolne. Rzadziej są to przedsiębiorstwa średniej wielkości, zaspokajające potrzeby wybranych segmentów rynku, swoją kondycję finansową oceniające jako średnią.

Pozycjonowanie przez zajmowanie pozycji produktu unikatowego, niepodobnego do innych na rynku, jest wykorzystywane w średnio co trzecim przedsiębiorstwie handlowym. Charakterystyczne jest zróżnicowanie częstotliwości stosowania tego sposobu pozycjonowania. Zdecydowanie częściej wybierają go przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku rozwijającym się i ustabilizowanym, o zasięgu lokalnym, rynku, na którym zachodzą zmiany mało znaczące, zarówno szybkie, jak i powolne. Częściej są to przedsiębiorstwa zaspokajające potrzeby wybranych segmentów rynku, średniej wielkości i małe, które swoją kondycję finansową oceniają jako przeciętną. Zdecydowanie rzadziej stosują go przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku kurczącym się, o zasięgu ogólnokrajowym. Rzadziej są to przedsiębiorstwa zaspokajające potrzeby wszystkich klientów rynku, duże, których kondycja finansowa jest bardzo dobra, względnie dobra.

Najrzadziej przedsiębiorstwa handlowe pozycjonują swoje produkty w sposób zbliżony do głównego konkurenta (lidera rynku). Można zaobserwować charakterystyczne zróżnicowanie częstotliwości stosowania tego sposobu pozycjonowania. Istotnie częściej wybierają go przedsiębiorstwa handlowe prowadzące działalność na rynku kurczącym się, rynku, na którym zmiany są znaczące i powolne. Częściej są to przedsiębiorstwa średniej wielkości, oceniające

swoją kondycję finansową jako przeciętną. Istotnie rzadziej wykorzystują ten sposób pozycjonowania przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku rozwijającym się, rynku o zasięgu lokalnym, na którym zmiany są znaczące i szybkie. Rzadziej są to przedsiębiorstwa obsługujące wszystkich klientów, małe i duże, oceniające swoją kondycję finansową jako bardzo dobrą i dobrą.

Literatura

- [1] J. Chwałek, *Innowacje w handlu*, PWE, Warszawa 2002.
- [2] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2002.
- [3] P. Hadrian, M. Rawski, *Cel i metoda badań*, [w:] *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, red. A. Czubała, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006.
- [4] Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- [5] K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo AE im. O. Langlego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- [6] A. Payne, *Marketing usług*, przeł. G. Górską, PWE, Warszawa 1997.
- [7] W. Potwora, M. Duczmal, *Marketing. Strategie i struktury*, PAN Oddział w Katowicach, Katowice-Opole 2001.
- [8] K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing, ABC*, Warszawa 1998.

Summary

The aim of this article is to present the way in which trade companies functioning on the Polish market use product positioning in the marketing process and to introduce the factors differentiating the intensity of this action. The analysis was based on the results of research carried out within KBN grant 'Marketing strategies of creating the value of companies'. Results of the research show that on average every second enterprise uses product positioning and in every third enterprise majority of the products is positioned. Only every eighteenth enterprise uses positioning of all its products. Trade companies use three methods of product positioning. The least common method (15%) is to use product positioning in a similar way to that of the market leader. The most common method (40%) is to take the position of an ideal product having the largest number of

customers. Positioning by means of creating the impression of a unique product unlike others on the market, is used on average in every third enterprise. The intensity of using these methods of positioning is varied according to the market dynamics, spatial and subjective range of the market, the importance and pace of market changes, the size of enterprises and their financial condition.

Janusz Liber

Analiza ryzyka w korporacyjnej polityce zapobiegania stratom łańcucha dostaw branży FMCG

Charakterystyka strat w branży dóbr szybko rotujących

Jak wynika z raportu *Shrinkage in Europe 2004: A Survey of Stock Loss in the Fast Moving Consumer Goods Sector*, wielkość strat w sektorze FMCG w 2003 r. ogółem szacuje się na 24 mld euro. Co tydzień w obrocie artykułami szybko rotującymi przepada bezpowrotnie aż 465 mln euro, czyli 2,41% wartości obrotu tego sektora¹. Sporym wyzwaniem dla sektora dóbr szybko zbywalnych jest ustalenie wspólnej definicji strat. Wielu specjalistów określa je w sposób bardzo nieostry, np. jako „niewyjaśnione braki towarów”². Definicja taka nie ułatwia właściwego zrozumienia istoty ich powstawania, a przez to utrudnia zapobieganie generowaniu strat w branży. Mając zatem powyższe na uwadze, straty w ujęciu Efficient Consumer Response Europe definiuje się jako ubytki powstałe w wyniku błędów procesowych, oszustw oraz kradzieży wewnętrznych i zewnętrznych. Procentowy udział przyczyn powstawania wyżej wymienionych strat w łańcuchu dostaw branży FMCG przedstawia tabela 1.

Tabela 1.

Przyczyna strat	Sieci detaliczne (straty w procentach)	Producenci (straty w procentach)
Kradzieże zewnętrzne	37	11
Kradzieże wewnętrzne	24	11
Błędy procesowe	27	78
Oszustwa wewnętrzne	12	-

Źródło: A. Beck, C. Bilby, P. Chapman, *Shrinkage in Europe: Stock Loss in the Fast Moving Consumer Goods Sector*, „Security Journal” 2002, Vol. 15, No. 4, s. 31-32.

¹ A. Beck, *Shrinkage in Europe 2004: A Survey of Stock Loss in the Fast Moving Consumer Goods Sector*, An Efficient Consumer Response Europe White Paper, Brussels 2004.

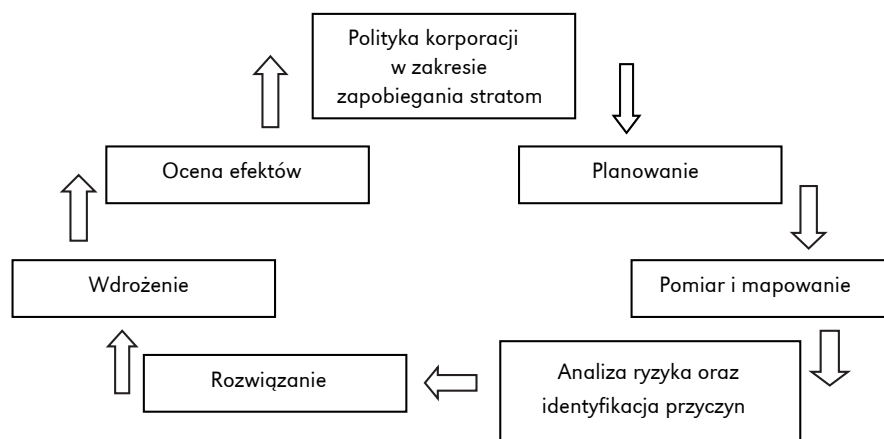
² B. Masuda, *Displacement and Diffusions of Benefits and the Reduction of Inventory Losses in a Retail Environment*, „Security Journal” 1992, Vol. 3, No. 3.

W związku z tym należy stwierdzić, że podstawowym celem menedżerów branży FMCG powinno być podjęcie działań zmierzających do zdiagnozowania przyczyn powstawania różnic inwenturowych, a w szczególności do opracowania i wdrożenia skutecznego planu przeciwdziałania ich powstawaniu.

Redukcja strat – mapa drogowa

Najistotniejszym elementem polityki zapobiegania stratom w korporacji jest opracowanie ramowego planu działań z przedmiotowego zakresu, tzw. mapy drogowej. W branży FMCG interesująca metoda w tym zakresie została zaproponowana przez Efficient Consumer Response Europe³.

Mapa drogowa określa generalne podejście korporacji do problematyki zmniejszania strat, w tym techniki i narzędzia stosowane w każdym stadium tego procesu. Strategia redukcji strat w branży FMCG powinna zawierać m.in. diagnozę problemu oraz implementację systemu rozwiązań mających na celu zmniejszenie różnic inwenturowych. Zaproponowany system rozwiązań powinien być wprowadzony i rozpowszechniony w polityce zapobiegania stratom określonego podmiotu rynkowego. Schemat mapy drogowej w zakresie redukcji strat w branży dóbr szybko rotujących przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Mapa drogowa redukcji strat branży FMCG

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Beck, P. Chapman, C. Peacock, *Shrinkage: A Collaborative Approach to Reducing Stock Loss in the Supply Chain*, op. cit.

³ A. Beck, P. Chapman, C. Peacock, *Shrinkage: A Collaborative Approach to Reducing Stock Loss in the Supply Chain*, Efficient Consumer Response Europe, Brussels 2003.

Analiza ryzyka generowania strat w łańcuchu dostaw

Jednymi z najistotniejszych elementów wyżej opisanej korporacyjnej polityki zapobiegania stratom są analiza ryzyka generowania strat oraz identyfikacja ich przyczyn (zob. rysunek 1). Należy podkreślić, że cele tego etapu polityki zapobiegania stratom to⁴:

- określenie wystąpienia strat w łańcuchu dostaw,
- zidentyfikowanie przyczyn błędów, których wynikiem jest generowanie strat.

Informacje zgromadzone na etapie pomiaru i mapowania problematyki strat w sektorze dóbr szybko rotujących pomagają zrozumieć istotę tego zjawiska. Jednakże w celu właściwego i bieżącego użycia uzyskanych informacji Efficient Consumer Response Europe zaleca przeprowadzanie systematycznej analizy ryzyka. Umożliwia ona zidentyfikowanie potencjalnych błędów mogących zaistnieć w każdym procesie i elemencie łańcucha dostaw.

Zdiagnozowane problemy są dokumentowane, następnie każdemu z nich przypisuje się wartość liczbową określającą jego priorytet. Błędy mające najwyższy priorytet są uznawane za tzw. gorące miejsca łańcucha dostaw i poddawane dalszej analizie w celu zidentyfikowania ich przyczyn źródłowych.

Łańcuch dostaw składa się z wielu elementów. W każdym z nich występuje ogromna liczba miejsc oraz procesów, w których mogą pojawić się zjawiska mające wpływ na generowanie strat.

Metoda FMEA (*Failure Mode and Effects Analysis* – analiza rodzajów błędów oraz ich skutków) jest stosowana w celu ustalenia przyczyn obniżenia jakości produktów i procesów. Wnioski uzyskiwane dzięki niej pozwalają na przeprowadzenie działań zmierzających do wykluczenia niepożądanych cech produktu lub procesu⁵.

Metoda FMEA polega na wykonaniu następujących czynności⁶:

- identyfikacja elementów składowych produktu lub procesu w kolejności technologicznej,
- sporządzenie listy możliwych błędów w odniesieniu do wyznaczonych elementów,
- przygotowanie listy przyczyn możliwych błędów,
- przyporządkowanie możliwym błędom wartości prawdopodobieństwa ich wystąpienia (P), ich wykrycia (Z) oraz wskaźników ich istotności (T),

⁴ *Ibidem*.

⁵ H.B. Dussault, *Automated FMEA – Status and Future*, „Proceedings. Annual Reliability and Maintainability Symposium” 1984, s. 1-5.

⁶ J. Łańcucki, D. Kowalska, J. Łuczak, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995.

- obliczenia wskaźników oceny (C) $C = P \times Z \times T$ i usystematyzowanie ich malejąco,
- wykazanie działań naprawczych w stosunku do elementów najbardziej istotnych.

Przebieg analizy FMEA na podstawie arkusza prowadzonych działań przedstawia tabela 2.

Arkusz postępowania w analizie FMEA

Tabela 2.

Proces	Przyczyna powstania błędu	Efekty błędu	Częstotliwość występowania 1-10	Stopień dotkliwości 1-10	Stopień wykrywalności 1-10	Priorytet ryzyka 1-1000	Działania projektowe	Zatwierdzenie działań
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H.B. Dussault, *Automated FMEA – Status and Future*, op. cit.

- 1 – rodzaj błędu (opisanie sytuacji, która może realnie wystąpić);
- 2 – mechanizm i powód wystąpienia błędu (co spowodowało wystąpienie błędu?);
- 3 – wpływ błędu na użytkownika lub osoby, przedmioty występujące w pobliżu;
- 4 – częstotliwość występowania (jak często błąd może występować?), gdzie:
- 1 – minimalne prawdopodobieństwo wystąpienia,
 - 10 – wystąpienie błędu jest prawie pewne;
- 5 – stopień dotkliwości (jak dotkliwe może być wystąpienie błędu dla użytkownika?), gdzie:
- 1 – znikoma strata dla użytkownika,
 - 10 – brak możliwości użytkowania, konieczność wymiany podstawowych elementów, zagrożenie bezpieczeństwa;
- 6 – stopień wykrywalności (czy problem może zostać wykryty przed spowodowaniem defektu?), gdzie:
- 1 – pełna możliwość wykrycia przed wystąpieniem,
 - 10 – brak możliwości wykrycia przed wystąpieniem;
- 7 – priorytet ryzyka – iloraz pozycji 4, 5 i 6;
- 8 – działania mające na celu redukcję ryzyka;
- 9 – sposoby weryfikacji metod projektowych z pozycji 8.

Wartość współczynników prawdopodobieństwa stosowanych w metodzie FMEA przedstawia tabela 3.

Tabela 3.

Częstotliwość wystąpienia		Stopień dotkliwości		Stopień wykrywalności	
Znikoma możliwość wystąpienia	1	Znikoma strata	1	Pełna możliwość wykrycia	1
Bardzo małe prawdopodobieństwo	2-5	Nieznaczne obciążenie klienta	2-3	Łatwo wykrywalne	2-5
Mało prawdopodobne	4-6	Średnie obciążenie	4-6	Wykrywalne	6-8
Prawdopodobne	7-8	Znaczne obciążenie	7-8	Trudno wykrywalne	9
Prawie pewne	9-10	Krytyczne obciążenie	9-10	Niewykrywalne	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.M. Juran, F.M. Gryna, *Juran's Quality Control Handbook*, New York 1998.

Prawidłowe zastosowanie FMEA pozwala na⁷:

- zwiększenie efektywności działań na rzecz poprawy jakości,
- zwiększenie możliwości realizacji oczekiwań klienta,
- obniżenie kosztów przy określonym, zaplanowanym poziomie jakości,
- poprawę niezawodności produktów,
- zwiększenie satysfakcji klientów.

Przykład zastosowania metody FMEA przedstawia tabela 4.

⁷ J.M. Juran, F.M. Gryna, *Juran's Quality Control Handbook*, op. cit.

Tabela 4. Arkusz postępowania w analizie FMEA – studium przypadku

Proces	Przyczyna powstania błędu	Efekty błędu	Częstotliwość występowania 1-10	Stopień dotkliwości 1-10	Stopień wykrywalności 1-10	Priorytet ryzyka 1-1000
1	2	3	4	5	6	7
Dostawa towaru	Kradzież towaru z dostawy przez pracowników	Niewłaściwa ilość i asortyment towaru	3	2	5	30
	Opóźnienie dostawy	Brak towaru we właściwym miejscu i czasie	1	4	3	12
	Kradzież samochodu	Całkowity brak towaru	1	5	1	5

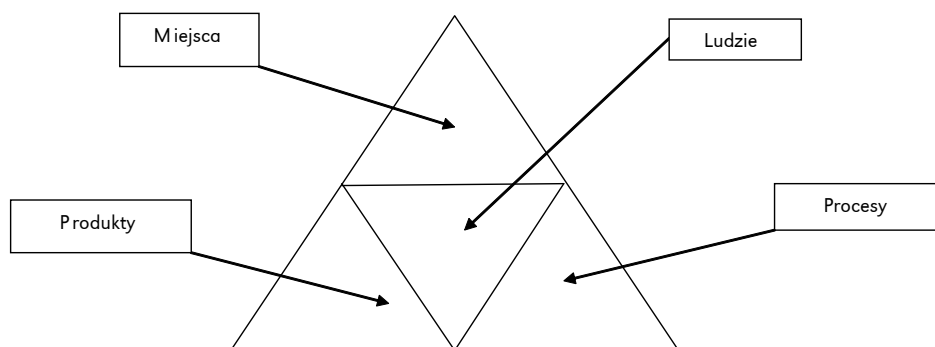
Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo należy stwierdzić, że elementy łańcucha dostaw, które uzyskały największą liczbę punktów podczas analizy ryzyka, to tzw. gorące miejsca (ang. *hot spots*) tego łańcucha. Definiuje się je jako punkty w łańcuchu dostaw, w których występuje największe prawdopodobieństwo występowania strat⁸.

Tę samą metodę można zastosować do analizy ryzyka w zakresie generowania różnic inwenturowych przez inne elementy łańcucha dostaw. Podstawą takiego działania jest zasada *hot concept*⁹. Zakłada ona, iż niektóre miejsca, produkty, procesy oraz osoby są bardziej narażone na generowanie strat niż inne. Pozwala ona na zrozumienie problematyki występowania strat w korporacji i zapobiegania im. Rysunek 2 przedstawia wzajemną zależność pomiędzy tymi elementami.

⁸ A. Beck, P. Chapman, C. Peacock, *Shrinkage: A Collaborative Approach to Reducing Stock Loss in the Supply Chain*, op. cit.

⁹ A. Beck, P. Chapman, *Hot Spots in The Supply Chain: Developing and Understanding of What Makes Some Retail Stores Vulnerable to Shrinkage*, A White Paper for ECR Europe, Brussels 2003.



Rysunek 2. The Hot Concept

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Beck, P. Chapman, *Hot Spots in the Supply Chain: Developing and Understanding of What Makes Some Retail Stores Vulnerable to Shrinkage*, op. cit.

W schemacie i teorii *hot concept* autorzy nie uwzględnili istotnego aspektu mającego wpływ na wystąpienie strat w łańcuchu dostaw, jakim jest czas wygenerowania strat (ang. *hot time*). Jak wykazują prowadzone badania, wartość ubytków w łańcuchu dostaw branży FMCG ulega cyklicznie drastycznemu wzrostowi, m.in. w okresie świąt Bożego Narodzenia oraz Nowego Roku¹⁰. Dane te przedstawiają się następująco:

- w okresie od połowy listopada do świąt złodzieje sklepowi kradną z sieciach detalicznych w Wielkiej Brytanii towar wartości 447 mln funtów (w Europie – 3,215 mld euro);
- straty w okresie świątecznym w sieciach detalicznych są odpowiednio równe podatkowi w wysokości 22,34 funta nałożonemu na każdą rodzinę w Wielkiej Brytanii (w Europie – 32,43 euro).

Mając powyższe na uwadze należy stwierdzić, że dla właściwego opracowania i wdrożenia polityki zapobiegania stratom, niezbędne jest zidentyfikowanie tzw. gorących elementów w łańcuchu dostaw, które będą następnie obejmowane dalszą analizą w celu ustalenia przyczyn źródłowych wystąpienia zdiagnozowanych błędów.

¹⁰ J. Bamfield, H. Franks, *How Criminals Profit from the Festive Season*, Centre for Retail Research, Nottingham 2005.

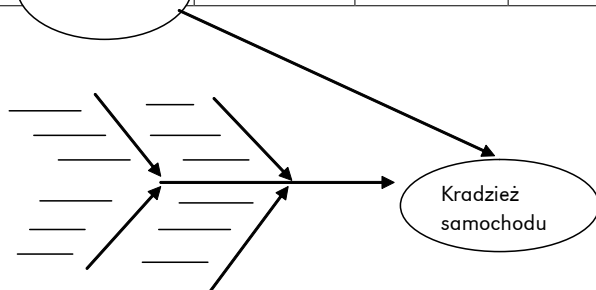
Identyfikacja przyczyn źródłowych

Ustalenie przyczyn powstawania błędów, a następnie strat w określonych miejscach i procesach łańcucha dostaw branży FMCG jest jednym z priorytetów programu zapobiegania stratom. Jednym z narzędzi zalecanych przez Efficient Consumer Response Europe do identyfikacji przyczyn źródłowych błędów generujących straty w łańcuchu dostaw jest *Cause and Effect Analysis (Fishbone Analysis)*.

Podstawowym zadaniem osób przygotowujących niniejszą analizę jest uzyskanie odpowiedzi na pytania: jak, dlaczego i kiedy zostały wygenerowane straty w określonym miejscu lub procesie łańcucha dostaw. Zastosowanie tego narzędzia przedstawiono niżej¹¹:

1. Narysuj schemat *Fishbone*.
2. Ułóż listę problemów do przeanalizowania „w głowie ryby”.
3. Opisz każdą „ość”. Główne kategorie używane w tej analizie to: *The 4 M's: Methods, Machines, Materials, Manpower; The 4 P's: Place, Procedure, People, Policies; The 4 S's: Surroundings, Suppliers, Systems, Skills*.
4. Używając narzędzi generujących pomysły, np. burza mózgów, wygeneruj możliwe przyczyny powstania analizowanego błędu.

Proces	Przyczyna powstania błędu	Efekty błędu	Częstotliwość występowania 1-10	Stopień dotkliwości 1-10	Stopień wykrywalności 1-10	Priorytet ryzyka 1-1000
1	2	3	4	5	6	7
Dostawa towaru	Kradzież samochodu	Całkowity brak towaru	1	5	1	5

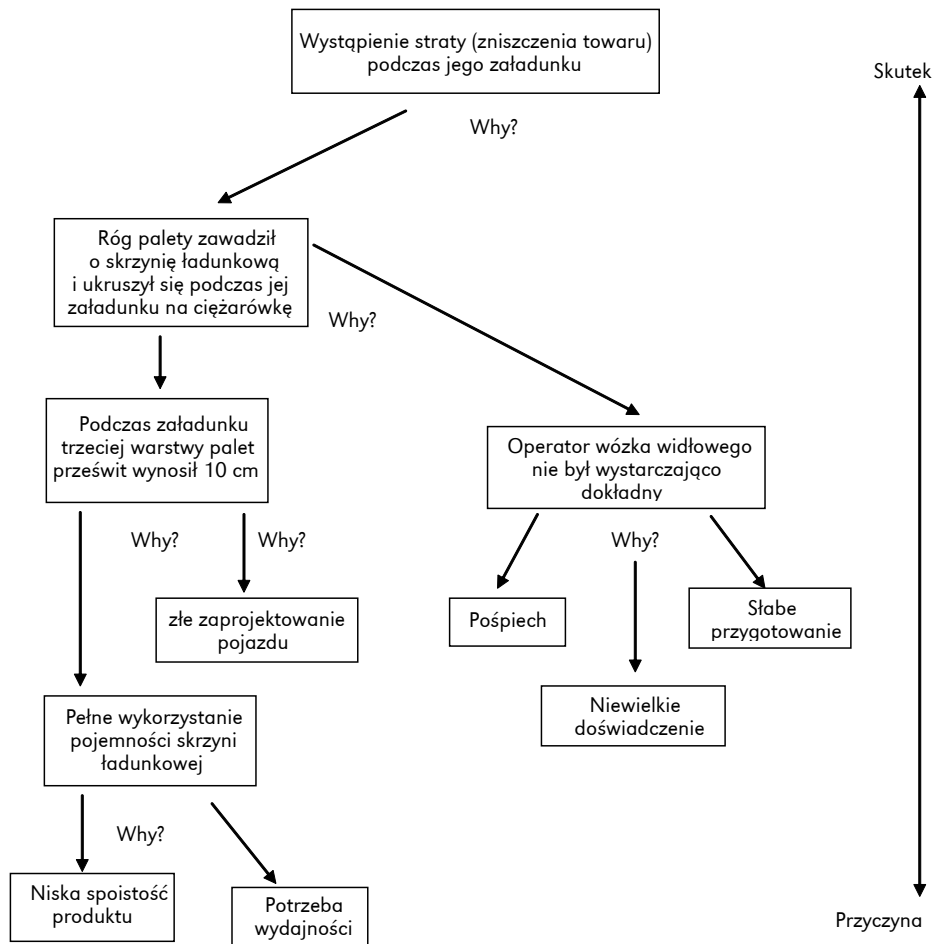


Rysunek 3.

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym narzędziem analitycznym zalecanym przez Efficient Consumer Response dla ustalania przyczyn źródłowych strat w łańcuchu dostaw branży FMCG jest *5-Why Analysis*. Zastosowanie tej metody w przeciwdziałaniu generowaniu strat pokazuje rysunek 4.

¹¹ www.wikipedia.com.



Rysunek 4.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Beck, P. Chapman, C. Peacock, *Shrinkage: A Collaborative Approach to Reducing Stock Loss in the Supply Chain*, op. cit.

5-Why Analysis ma następujące zalety¹²:

- pomaga rozpoznać przyczyny źródłowe problemów,
- identyfikuje powiązania pomiędzy różnymi przyczynami źródłowymi a problemami,
- jest narzędziem nieskomplikowanym, które może być stosowane bez analizy statystycznej.

¹² <http://www.isixsigma.com/library/content/c020610a.asp>.

Zastosowanie opisywanej analizy przedstawiono poniżej:

1. Zapisz analizowany problem. Forma pisemna pozwala na sformalizowanie i kompletny opis zagadnienia.
2. Zapytaj, dlaczego (*Why?*) analizowany problem miał miejsce, i zapisz odpowiedź na to pytanie.
3. Jeśli udzielona odpowiedź nie dostarczyła wiedzy o przyczynie źródłowej problemu, ponownie o nią zapytaj (dlaczego?) i zapisz odpowiedź.
4. Postępuj w sposób opisany powyżej, aż przekonasz się, że wszystkie przyczyny źródłowe problemu zostały zidentyfikowane.

W teorii, ze względu na nazwę metody, przyjmuje się możliwość zadania pięciu pytań (*Why?*), przy czym z praktycznego punktu widzenia pytań tych może być mniej lub odrobinę więcej. Najistotniejszym celem zastosowania *5-Why Analysis* jest ustalenie przyczyn źródłowych analizowanego problemu, a nie ortodoksyjne przestrzeganie procedury wynikającej z nazwy stosowanego narzędzia.

Wszystkie przedstawione wyżej metody i narzędzia analityczne w branży FMCG wykorzystywane są do redukcji strat generowanych przez różne czynniki. Skuteczność przedstawionych metod jest zależna od zaangażowania oraz realnej wiedzy osób kreujących i wdrażających politykę zapobiegania stratom o poszczególnych miejscach, procesach oraz zjawiskach łańcucha dostaw, w tym o zasadach współdziałania pomiędzy jego określonymi elementami.

Ocena ryzyka generowania strat dokonywana metodami opisywanymi w niniejszym opracowaniu została podjęta w praktyce dla towarów najczęściej kradzionych (*hot products*), dostępnych w otwartej sprzedaży w sklepach sieci dóbr szybko rotujących¹³. Przykład rezultatów tego projektu przedstawia tabela 5.

¹³ A. Beck, P. Chapman, C. Peacock, *Shrinkage: A Collaborative Approach to Reducing Stock Loss in the Supply Chain*, *op. cit.*

Tabela 5.

Proces	Przyczyna powstania straty	Częstotliwość występowania	Stopień dotkliwości	Stopień wykrywalności	Priorytet ryzyka
Towar na półkach	Kradzież dokonana przez zorganizowane grupy przestępcze	3	3	4	36
	Kradzież dokonana (okazjonalnie) przez przypadkowych klientów	4	2	4	32
	Kradzież dokonana (okazjonalnie) przez pracowników sklepu	3	2	5	30

Źródło: A. Beck, P. Chapman, C. Peacock, *Shrinkage: A Collaborative Approach to Reducing Stock Loss in the Supply Chain*, op. cit.

Wszystkie trzy zdiagnozowane powyżej potencjalne przyczyny powstawania strat zostały następnie przeanalizowane przez menedżerów operacyjnych oraz specjalistów ds. zapobiegania stratom metodą burzy mózgów. Przeprowadzenie tych działań skutkowało zidentyfikowaniem czynników związanych z powstawaniem ubytków, były to:

- indywidualne cechy kradzionych produktów,
- lokalizacja kradzionych produktów,
- ilość kradzionych produktów dostępna na półkach.

Każdy z wymienionych czynników został następnie przeanalizowany za pomocą *5-Why Analysis* w celu identyfikacji przyczyn źródłowych problemu. Rezultatem tego projektu było ustalenie kilkunastu przyczyn źródłowych kradzieży towarów z półek sklepowych. Posiadanie powyższych danych (w tym wiedzy o przyczynach źródłowych) pozwoliło na wypracowanie najskuteczniejszych rozwiązań dla zmniejszenia ryzyka wygenerowania strat.

Wnioski

Identyfikacja przyczyn źródłowych strat w łańcuchu dostaw branży FMCG pozwala poznać miejsca ich występowania oraz zrozumieć mechanizmy od-

powiedzialne za generowanie różnic inwenturowych. Wiedza ta pozwala osobom kreującym korporacyjną politykę zapobiegania stratom na wypracowanie i wdrożenie skutecznych rozwiązań, których celem jest przeciwdziałanie powstawaniu rozpoznanych zjawisk, będących przyczynami powstawania ubytków.

Na podkreślenie zasługuje to, że zjawisko generowania strat w branży FMCG ma charakter dynamiczny. Mając powyższe na uwadze, aby zapewnić właściwą politykę bezpieczeństwa dla tego sektora, należy na bieżąco analizować zagrożenia pochodzące ze wszystkich źródeł mogących być przyczyną strat, szczególnie zaś kradzieży zewnętrznych i wewnętrznych. Komórki bezpieczeństwa i zapobiegania stratom w sektorze dóbr szybko rotujących powinny uaktualniać wiedzę o sposobach popełniania na ich szkodę czynów zabronionych pod groźbą kary, ze szczególnym uwzględnieniem wyspecjalizowanych grup przestępczych parających się kradzieżami (generowaniem strat) w branży FMCG w sposób profesjonalny.

W tym miejscu należy podkreślić, iż analiza ryzyka i identyfikacja przyczyn źródłowych są jednym z kilku elementów korporacyjnej polityki zapobiegania stratom w łańcuchu dostaw branży FMCG. W związku z tym należy pamiętać, że dla wypracowania właściwej i skutecznej strategii w tym zakresie niezbędne jest profesjonalne przeprowadzenie wszystkich punktów poprzedzających oraz następujących po elemencie omawianym w niniejszym opracowaniu.

Literatura

- [1] J. Bamfield, H. Franks, *How Criminals Profit from the Festive Season*, Centre for Retail Research, Nottingham 2005.
- [2] A. Beck, *Shrinkage in Europe 2004: A Survey of Stock Loss in the Fast Moving Consumer Goods Sector*, An Efficient Consumer Response Europe White Paper, Brussels 2004.
- [3] A. Beck, C. Bilby, P. Chapman, *Shrinkage in Europe: Stock Loss in the Fast Moving Consumer Goods Sector*, „Security Journal” 2002, Vol. 15, No. 4.
- [4] A. Beck, P. Chapman, *Hot Spots in The Supply Chain: Developing and Understanding of What Makes Some Retail Stores Vulnerable to Shrinkage*, A White Paper for ECR Europe, Brussels 2003.
- [5] A. Beck, P. Chapman, C. Peacock, *Shrinkage: A Collaborative Approach to Reducing Stock Loss in the Supply Chain*, Efficient Consumer Response Europe, Brussels 2003.

- [6] H.B. Dussault, *Automated FMEA – Status and Future*, „Proceedings. Annual Reliability and Maintainability Symposium” 1984.
- [7] J.M. Juran, F.M. Gryna, *Juran’s Quality Control Handbook*, New York 1998.
- [8] J. Łańcucki, D. Kowalska, J. Łuczak, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995.
- [9] B. Masuda, *Displacement and Diffusions of Benefits and the Reduction of Inventory Losses in a Retail Environment*, „Security Journal” 1992, Vol. 3, No. 3.
- [10] <http://www.isixsigma.com/library/content/c020610a.asp>.
- [11] www.wikipedia.com.

Summary

The aim of this article is to characterise the problem of analysing the shrinkage during preparation of the loss prevention and security policy in the fast moving consumer goods sector. It presents methods of establishing root causes of shrinkage and “The Hot Concept” in the supply chain, such as Failure Mode and Effects Analysis, Fishbone Diagram and 5-Why Analysis.

Renata Oczkowska

Proces segmentacji rynków w marketingu międzynarodowym

Uwagi wstępne

Segmentacja rynku międzynarodowego jest procesem identyfikacji specyficznych segmentów w postaci grup krajów oraz – w ich obrębie – grup nabywców reprezentujących potencjalnych klientów o jednorodnych właściwościach i podobnych zachowaniach.

Segmentacja w marketingu międzynarodowym jest procesem bardziej rozbudowanym niż segmentacja rynku krajowego i obejmuje: makrosegmentację, mikrosegmentację, segmentację ponadnarodową oraz wybór rynku docelowego.

Celem artykułu jest przedstawienie kolejnych etapów w procesie segmentacji rynku w marketingu międzynarodowym.

Etapy procesu segmentacji rynku w marketingu międzynarodowym

Segmentacja rynku stanowi podział potencjalnego rynku podmiotowego na jednorodne z punktu widzenia przyjętych kryteriów grupy nabywców (segmenty), mających podobne potrzeby i preferencje oraz w zbliżony sposób reagujących na konkretne działania marketingowe. Na podstawie wyników analizy segmentacyjnej dokonuje się wyboru rynku docelowego, do którego cech i potrzeb dostosowuje się następnie produkt oraz pozostałe działania marketingowe: ustalenie ceny, kanałów dystrybucji i promocję. Proces segmentacji rynku w marketingu międzynarodowym przedstawia rysunek 1.

1. Makrosegmentacja (pierwotna)

1. Ocena uwarunkowań politycznych, ekonomicznych, społeczno-kulturowych, prawnych itp.
2. Ocena poziomu ryzyka

3. Analiza branżowa



Wybór krajów

II. Mikrosegmentacja (wtórna)

1. Kryteria demograficzne, psychograficzne, behawioralne, potencjał rynku
2. Uwarunkowania wewnętrzne (filozofia przedsiębiorstwa, cele przedsiębiorstwa i cele marketingowe, strategia marketingowa, know-how, kompetencje, słabe i mocne strony przedsiębiorstwa)



Identyfikacja segmentów na poszczególnych rynkach zagranicznych

III. Segmentacja ponadpaństwowa (transnarodowa)

1. Identyfikacja segmentów transnarodowych

IV. Wybór rynku docelowego

Rysunek 1. Proces segmentacji rynku w marketingu międzynarodowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Hüneberg, *Internationales Marketing*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg-Lech 1994, s. 109.

Charakter analizy segmentacyjnej ma już wstępna selekcja rynków zagranicznych. Procedura badawcza, w której segmentami są rynki narodowe lub ich grupy, określana jest jako makrosegmentacja lub segmentacja pierwotna. Jej celem jest ocena atrakcyjności krajów, czyli ocena szans i zagrożeń, jakie może stworzyć potencjalny rynek zagraniczny, i wybór tych rynków zagranicznych, które oferują najkorzystniejsze warunki do ekspansji i dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Podczas I etapu segmentacji (makrosegmentacja) przedsiębiorstwa mogą dzielić rynki międzynarodowe według położenia geograficznego, grupując kraje w regiony (np. Europa Zachodnia, Rejon Pacyfiku, Bliski Wschód czy Afryka). W wielu regionach kraje stworzyły grupy rynków lub też strefy wolnego handlu, np. Unia Europejska, ASEAN (Stowarzyszenie Narodów Azji Południowo-Wschodniej) czy NAFTA (Północnoamerykańska Strefa Wolnego Handlu). Organizacje te ograniczają bariery handlowe między krajami członkowskimi, tworząc większe i bardziej homogeniczne rynki.

Wyodrębnianie grup państw według położenia geograficznego zakłada, że kraje sąsiadujące mają pewne wspólne cechy i elementy zachowań, chociaż można wskazać przykłady odbiegające od tej zasady. USA i Kanada mają wiele wspólnego, ale różnią się zasadniczo od Meksyku, zarówno kulturowo, jak i gospodarczo, a mimo tego utworzyły strefę wolnego handlu. W Europie również można wskazać na istotne znaczenie różnic kulturowo-językowych między krajami skandynawskimi, romańskimi czy germańskimi¹.

Dokonując makrosegmentacji, przedsiębiorstwa powinny przeanalizować i ocenić ogólne warunki prowadzenia działalności gospodarczej w poszczególnych krajach, a także sytuację rynkową w odniesieniu do konkretnej grupy produktów. Istotną rolę odgrywa analiza poziomu ryzyka związanego z działalnością w danym kraju. Ponadto należy przeprowadzić analizę uwarunkowań sektorowych i konkurencyjnych oraz wewnętrznych, wynikających z zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo.

Kluczowym determinantem oceny poziomu ryzyka inwestycyjnego jest stabilizacja ekonomiczna i polityczna. Poziom ryzyka stanowi przedmiot oceny wielu wyspecjalizowanych instytucji, które publikują okresowo rankingi krajów według stopnia ryzyka inwestycyjnego, przyjmując jednakże zróżnicowane kryteria oceny².

Atrakcyjność krajów oraz tendencje do jej zmian są oceniane w zróżnicowany sposób przez poszczególne instytucje międzynarodowe i ośrodki opinotwórcze. Międzynarodowe instytucje zajmujące się określaniem stopnia ryzyka inwestycyjnego biorą pod uwagę wiele czynników ekonomicznych i politycznych. Rankingi atrakcyjności inwestycyjnej poszczególnych państw są sporządzane przez wiele znaczących instytucji naukowych, organizacji międzynarodowych (Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Bank Światowy), firm konsultingowych i innych.

Następną grupą uwarunkowań procesu internacjonalizacji i wyboru rynków zagranicznych są czynniki wewnętrzne, wynikające z zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo. Zasoby organizacji składają się z elementów materialnych i niematerialnych, stanowiąc określony system. Połączenie zasobów i umiejętności wyjątkowych dla danej organizacji tworzy tzw. kluczowe czynniki sukcesu generujące przewagę konkurencyjną. Ich wartość ujawnia się jednak tylko wówczas, gdy tworzą korzyści postrzegane przez klientów jako przewyższające ofertę konkurencji³.

¹ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, przeł. L. Adamus, W. Kisiel, M. Woźniczka, PWE, Warszawa 2002, s. 448.

² Rankingi krajów według stopnia ryzyka inwestycyjnego publikują: Bank Światowy, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, brytyjski miesięcznik ekonomiczny „Euromoney” oraz amerykański miesięcznik „Institutional Investor”.

³ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, przeł. M. Albigowski, J.F. Dąbrowski, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 39.

Rozpoznanie sytuacji w sektorze oraz otoczeniu ogólnym, a także analiza i ocena własnych aktywów rynkowych pozwalają na określenie strategicznej sytuacji przedsiębiorstwa i sformułowanie wniosków dotyczących kierunków ekspansji. Jednym z najczęściej wykorzystywanych narzędzi służących do analizowania sytuacji rynkowej firmy jest analiza atutów i słabości firmy oraz szans i zagrożeń w jej otoczeniu, czyli tzw. analiza SWOT⁴. Analiza SWOT pozwala na wszechstronną ocenę zewnętrznych i wewnętrznych czynników określających aktualną kondycję i potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia działania wiążą się natomiast z czynnikami zewnętrznymi, nad którymi przedsiębiorstwo nie ma kontroli, np. ekonomicznymi, prawnymi, demograficznymi, technologicznymi, społeczno-kulturowymi. Czynniki te stanowią o atrakcyjności rynku zagranicznego, na którym przedsiębiorstwo zamierza działać.

Mocne i słabe strony są odnoszone do przedsiębiorstwa i rozpatrywane na tle konkurentów. Celem tej analizy jest wskazanie tych elementów aktywów, które mogą być uznane za atuty w rywalizacji rynkowej z potencjalnymi konkurentami, ujawnienie ewentualnych słabych elementów zmniejszających siłę oddziaływania konkurencyjnego oraz określenie szczególnych kompetencji przedsiębiorstwa do wykorzystania nowych okazji pojawiających się na danym rynku zagranicznym⁵.

W procesie wyboru rynków zagranicznych, w początkowym, ogólnym przeglądzie rynków, powinno się brać pod uwagę większą ich liczbę. Analiza porównawcza pozwoli na wybór najatrakcyjniejszych dla przedsiębiorstwa kierunków ekspansji zagranicznej. W celu selekcji rynków najczęściej wykorzystuje się metody analityczne oraz analizy portfelowe.

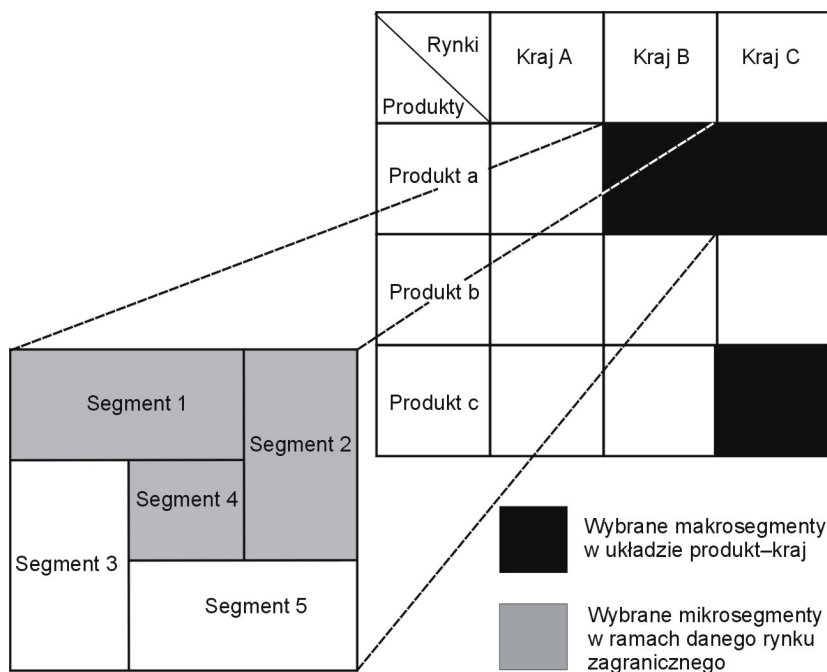
Metody analityczne polegają na wyborze wskaźników charakteryzujących porównywane kraje, ustaleniu ich wartości granicznych oraz wyeliminowaniu mniej atrakcyjnych krajów z dalszej analizy.

Na II etapie międzynarodowej analizy segmentacyjnej przedsiębiorstwo powinno wyodrębnić segmenty rynku w ramach rynków narodowych, czyli przeprowadzić mikrosegmentację (segmentację wtórną). Jest to celowe szczególnie w krajach dużych i reprezentujących znaczny potencjał rynkowy. Spośród segmentów danego rynku narodowego wyłonionych w badaniach przedsiębiorstwo typuje jeden lub kilka, które umożliwią mu najlepsze wykorzystanie przewag konkurencyjnych w strategii marketingowej i jednocześnie zapewnią w dłuższym okresie utrzymanie tych przewag.

⁴ Nazwa SWOT jest skrótem od angielskich słów: *strengths* (atuty, siły), *weaknesses* (słabości), *opportunities* (szanse, okazje), *threats* (zagrożenia).

⁵ R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1996, s. 120.

Mikrosegmentacja rynku oparta jest na wewnętrznym zróżnicowaniu rynków poszczególnych krajów. Istotę wyboru segmentów wewnątrznarodowych przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Wybór segmentów wewnątrznarodowych

Źródło: S. Hollensen, *Global Marketing*, Pearson Education, 2001, s. 201.

Kryteria segmentacji wykorzystywane w analizie wewnętrznej rynków narodowych można podzielić na dwie grupy: zmiennych opisujących i zmiennych behawioralnych.

Pierwsza grupa kryteriów pozwala zidentyfikować potencjalnego nabywcę na podstawie tzw. cech ogólnych albo zmiennych opisujących (ang. *descriptive market segmentation variables*). Do zmiennych opisujących zalicza się czynniki geograficzne, demograficzne, ekonomiczne oraz społeczne. Kryteria te pozwalają odpowiedzieć na pytanie o to, kto kupuje dany produkt. Najczęściej jako zmienne występują: płeć, wiek, dochód, położenie geograficzne, wykształcenie, zawód, wielkość rodziny i klasa społeczna, które są cechami łatwo mierzalnymi.

Druga grupa kryteriów, zwanych behawioralnymi, zwraca uwagę na wzorce zakupu. Kryteria te pozwalają ustalić, co, gdzie, kiedy, jak i dlaczego kupują konsumenci oraz jak reagują na instrumenty marketingu-mix. Kryteria obiek-

tywne opisujące cechy konsumenta okazują się na ogół szczególnie przydatne przy dokonywaniu segmentacji rynków dóbr zaspokajających potrzeby podstawowe. Natomiast kryteria charakteryzujące zachowania konsumentów są wykorzystywane do identyfikacji nabywców dóbr i usług wyższego rzędu. Wiele rynków wymaga stosowania zarówno ogólnych, jak i behawioralnych kryteriów segmentacji.

W przypadku krajów o różnym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego stosuje się często odmienne kryteria segmentacji⁶. W krajach wysoko rozwiniętych jako kryteria segmentacyjne w celu wyjaśnienia zachowań nabywczych powszechnie wykorzystywane są czynniki demograficzne (wiek, płeć, wykształcenie, wielkość rodziny) i ekonomiczne (dochód). Uzasadniona może być również segmentacja geograficzna, zwłaszcza w większych krajach, gdyż często różne regiony kraju cechuje odmiennosc potrzeb i upodobań. W krajach tej grupy stosowane są również kryteria behawioralne, takie jak wielkość i częstotliwość zakupów, intensywność konsumpcji, preferowane korzyści związane z produktami, zwyczaje w zakresie korzystania z mediów i innych źródeł informacji, styl życia, szybkość akceptacji nowych produktów i inne.

W odniesieniu do krajów słabo rozwiniętych wykorzystuje się częściowo odmienne kryteria segmentacji. Słabszy rozwój służb statystycznych może utrudniać określenie struktury społeczeństw tych krajów za pomocą tradycyjnych kryteriów, np. demograficznych czy dochodowych. W krajach o dużej powierzchni stosuje się kryteria geograficzne, ponieważ podział na obszary wiejskie i miejskie pokrywa się tam zwykle z podziałem na segmenty nabywców tradycyjnych oraz nowocześniejszych ze względu na upodobania, styl życia, postawy wobec mediów, nowych produktów itp.

Istotną kwestię w analizie segmentacyjnej przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych (III etap) stanowi stwierdzenie, czy wyodrębnione w poszczególnych krajach segmenty są na tyle podobne w przekroju międzynarodowym, że można zastosować wobec nich ten sam program marketingowy lub jego elementy. Wskazanie transnarodowego czy nawet globalnego segmentu rynku umożliwia standaryzację działań marketingowych. Segmenty transnarodowe obejmują jednorodne grupy nabywców w przekroju międzynarodowym. W najszerszym ujęciu segmenty transnarodowe odpowiadają segmentom globalnym. Do kryteriów segmentacji przydatnych w poszukiwaniu tych grup nabywców należą kryteria demograficzne, społeczno-psychologiczne i geograficzne.

Wiele produktów konsumpcyjnych jest coraz powszechniej akceptowanych

⁶ E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 179.

w skali globalnej. Dotyczy to np. sprzętu elektronicznego, samochodów, produktów spożywczych i usług. Wiele z tych produktów odpowiada potrzebom i wymaganiom, które wykraczają poza granice krajowe. Segmenty transnarodowe najczęściej obejmują konsumentów o wysokich dochodach, zawodowych sportowców, menedżerów spółek transnarodowych lub, ogólnie, użytkowników o wyrafinowanych potrzebach. Właśnie te grupy nabywców są najbardziej ruchliwe, posiadają rozległe kontakty i doświadczenia międzynarodowe.

Ostatnim, IV etapem segmentacji rynku międzynarodowego jest ocena poszczególnych segmentów i wybór jednego lub kilku, w których przedsiębiorstwo zamierza prowadzić działalność, a więc wybór rynku docelowego.

Konsekwencją segmentacji rynków zagranicznych stanowi decyzja o wyborze segmentów, na których firma zamierza skupić swoją działalność. Wymaga to oceny atrakcyjności poszczególnych segmentów i wykorzystania kluczowych zdolności firmy. Ocena poszczególnych segmentów jest jedną z podstaw wyboru docelowego rynku zagranicznego. Jeśli firma wybierze niewystarczającą liczbę segmentów krajowych lub segment zbyt wąski, może nie uzyskać zamierzonej wielkości utargu i zysku lub innych miar efektywności. Natomiast wybór zbyt szerokiego obszaru działalności może spowodować spadek korzyści związanych ze specjalizacją.

W procesie wyboru docelowych rynków uwzględnia się dwie grupy kryteriów: obejmujące ogólne warunki wyodrębniania segmentów oraz charakterystyczne dla konkretnych rynków. Do tej pierwszej należą: wielkość danego segmentu rynku, perspektywy jego rozwoju, jego stabilność czy koszt dotarcia do niego. Drugą grupę stanowią m.in.: rozmiar i tempo wzrostu popytu, intensywność konkurencji, koszty obsługi i poziom spójności z celami firmy i jej zasobami oraz kompetencjami.

Podsumowanie

Przedstawione rozważania wskazują na złożoność procesu segmentacji rynku w marketingu międzynarodowym. Kolejne omówione etapy wymagają pozyskania wielu informacji i danych, które pozwalają na dokonanie oceny atrakcyjności poszczególnych krajów czy wyodrębnionych w nich segmentów. Prawidłowy przebieg procesu segmentacji i trafny wybór rynku docelowego mogą przesądzić o właściwych działaniach marketingowych i sukcesie przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych.

Literatura

- [1] E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
- [2] S. Hollensen, *Global Marketing*, Pearson Education, 2001.
- [3] R. Hüneberg, *Internationales Marketing*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg-Lech 1994.
- [4] Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, przeł. L. Adamus, W. Kisiel, M. Woźniczka, PWE, Warszawa 2002.
- [5] R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1996.
- [6] G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, przeł. M. Albigowski, J.F. Dąbrowski, Felberg SJA, Warszawa 2001.

Summary

The article presents the process of market segmentation in international marketing. It discusses the stages of this process including macrosegmentation, microsegmentation, supranational segmentation and the choice of destined market. The article also outlines the vital role of the right choice of international market in the company's success.

Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka

Wzorce komunikacji w rodzinie a decyzje nabywcze młodych konsumentów

Młodzi konsumenci są coraz częściej celem działań twórców programów marketingowych, o czym świadczą chociażby wydatki ponoszone przez przedsiębiorstwa na dotarcie do tej grupy odbiorców. Zainteresowanie tym segmentem z jednej strony wynika ze zmian społeczno-ekonomicznych, które zaszły w ostatnich dziesięcioleciach, z drugiej powodem jego atrakcyjności jest podatność młodych ludzi na manipulację, wynikająca z rozwoju emocjonalnego, społecznego i intelektualnego. Dzieci są bezbronne, do czasu kiedy rozwiną umiejętność logicznego myślenia i odróżniania fikcji od prawdy. Stąd coraz aktualniejsze jest pytanie o rolę i odpowiedzialność przedsiębiorstw kierujących swoje oferty do tego segmentu rynku. W tym kontekście pojawił się pomysł stworzenia marketingu syntonicznego – odpowiedzialnego i przyjaznego dzieciom, w którego przypadku skuteczne działania marketingu połączone są z problematyką rozwoju dziecka¹. Równoważenie rozwoju dzieci z działaniami marketingowymi nie byłoby możliwe bez zadania sobie pytania o szerszy kontekst socjalizacji dzieci, m.in. do roli konsumenta. Socjalizacja konsumenta to kompleksowy proces przebiegający w środowisku młodego konsumenta. Podstawową agendą socjalizującą, warunkującą postępowanie młodych ludzi na rynku, jest rodzina. To ona przekazuje określone wartości, normy i wzory zachowań niezbędne do życia w społeczeństwie. Ze względu na długotrwałość oddziaływania ma silniejszy wpływ na dziecko niż inne instytucje wychowawcze i środki masowej komunikacji². Pod jej wpływem kształtują się postawy i sposoby zachowania, które później są modyfikowane przez własne doświadczenia lub inne grupy społeczne. Dlatego też ważne wydaje się szukanie odpowiedzi na pytanie o rolę rodziny w przygotowaniu młodych konsumentów do podejmowania samodzielnych decyzji nabywczych. Niniejsze opracowanie ma służyć jako głos w dyskusji, odnoszący się jedynie do wybranego aspektu powyższego zagadnienia i koncentrujący się na

¹ B. Mazurek-Kucharska, *Dlaczego dzieci chcą zabić Babę Jagę*, „Marketing przy Kawie”, 17.03.2006.

² A. Jachnis, J. Terelak, *Psychologia konsumenta i reklamy*, Branta, Bydgoszcz 1998, s. 291.

wzorcach komunikacji w rodzinie jako czynnika oddziałującym na proces podejmowania decyzji przez młodych konsumentów. Podstawową kwestią było skoncentrowanie się na znaczeniu czynników społecznych (rodziny, rówieśników) dla podejmowania decyzji przez młodych konsumentów (w wieku 9-11 lat) w zależności od wzorca komunikacji³.

Komunikacja w rodzinie w kontekście socjalizującej funkcji rodziny

Rodzina jest definiowana jako instytucja i zarazem grupa społeczna oparta na więzach małżeńskich, więzi pokrewieństwa lub adopcji⁴. Spełnia cztery podstawowe funkcje: materialno-ekonomiczną, prokreacyjną, socjalizacyjno-wychowawczą i emocjonalno-ekspresyjną⁵. Sytuacja materialna rodziny wyznacza jej poziom konsumpcji i zabezpiecza ją na przyszłość. To, jaka jest rodzina, jak jest zorganizowana, z kogo się składa, jakie relacje łączą jej członków, jak odnosi się do dzieci, wpływa na różnice pomiędzy społecznościami⁶.

Zdaniem G.P. Moschisa, to przede wszystkim rodzice odgrywają niebagatelną rolę w procesie socjalizacji konsumenckiej dzieci i w uczeniu ich racjonalnych zasad konsumpcji⁷. Podczas gdy wydaje się niepodważalne, że są oni ważnym źródłem informacji konsumenckiej, ich sposoby wpływania na młodych konsumentów nie są do końca jasne. Wpływ rodziny w procesie socjalizacji konsumenckiej łączony jest raczej z interakcjami społecznymi niż z celową edukacją konsumencką ze strony rodziców⁸. Engel, Blackwell i Kollat stwierdzili, że rodzina odgrywa ważną rolę w socjalizacji konsumenckiej dzieci dzięki interpersonalnej komunikacji⁹. Termin „komunikacja” w rodzinie odnosi się do obydwu rodzajów relacji pomiędzy rodzicem a dzieckiem: werbalnej oraz niewerbalnej, oraz do wzorców interakcji wewnątrz rodziny. Członkowie rodziny mogą sobie komunikować ważne informacje za po-

³ Ze względu na szeroki zakres zagadnienia autorka zdecydowała się na przeprowadzenie analizy w ramach jednej grupy wiekowej dzieci, w jej przekonaniu w najmniejszym stopniu opisanej w literaturze przedmiotu.

⁴ T. Tyszka, *Socjologia rodziny*, [w:] *Socjologia polska*, red. Z. Krawczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1990, za: A. Jachnis, J. Terelak, *Psychologia konsumenta i reklamy*, op. cit., s. 291.

⁵ A. Jachnis, J. Terelak, *Psychologia konsumenta i reklamy*, op. cit., s. 292.

⁶ P. Sztompka, *Socjologia*, Znak, Kraków 2002, s. 391.

⁷ G.P. Moschis, *The Role of Family Communication in Consumer Socialization of Children and Adolescents*, „Journal of Consumer Research” 1985, Vol. 11 (March), s. 898-910.

⁸ S. Ward, D.B. Wackman, E. Wartella, *How Children Learn to Buy: The Development of Consumer Information Processing Skills*, Sage, Beverly Hills, CA 1997, s. 1-14.

⁹ G.P. Moschis, *The Role of Family Communication in Consumer Socialization of Children and Adolescents*, op. cit., s. 904.

mocą różnych mechanizmów. Po pierwsze, przez wykonywanie określonych działań jedni członkowie rodziny, w sposób świadomy bądź nieświadomy, mogą przekazywać normy i oczekiwania pozostałym. Tu komunikacja przebiega na poziomie poznawczym, a proces uczenia się jest raczej wynikiem obserwacji czy naśladownictwa tych zachowań. Po drugie, członkowie rodziny mogą wzajemnie wpływać na swoje zachowania konsumenckie poprzez używanie różnych wzmacniających mechanizmów (pozytywnych i negatywnych). Można także oddziaływać na zachowania konsumenckie innych członków rodziny poprzez werbalną komunikację – mechanizm społecznych interakcji¹⁰. S. Ward zidentyfikował pięć metod, które matki wykorzystują, ucząc dzieci umiejętności konsumenckich, są to: zabranianie pewnych działań, udzielanie lekcji konsumenckiej aktywności, dyskusje z dziećmi, dawanie przykładu swoim zachowaniem oraz pozwalanie dziecku na samodzielne zdobywanie doświadczenia¹¹.

Komunikacja pomiędzy członkami rodziny, werbalna czy niewerbalna, odgrywa istotną rolę w kształtowaniu procesu uczenia się roli konsumenta. Większość badań związanych z oddziaływaniem rodziny w ramach socjalizacji konsumenckiej dotyczy komunikacji werbalnej, która może być sklasyfikowana jako społeczny mechanizm interakcji.

Rezultaty komunikacji mogą być pośrednie i bezpośrednie oraz wiązać się z efektami oddziaływania innych źródeł informacji konsumenckich. Bezpośredni wpływ komunikacji w rodzinie na zachowanie nabywcze dziecka związany jest z pozyskiwaniem od innych członków rodziny informacji dotyczących konsumpcji i późniejszym formowaniem wzorów przekonań, norm i zachowań. Pośredni wpływ ma nauka wzorów interakcji z innymi źródłami informacji konsumenckiej, które mogą oddziaływać na uczenie się. Wreszcie komunikacja w rodzinie może być mediatorem efektów oddziaływania innych źródeł, z których można czerpać wiedzę, takich jak media czy rówieśnicy.

Bezpośredni wpływ rodziny na uczenie się ról konsumenckich związany jest z trzema kategoriami:

- treścią komunikacji (czego młodzi nabywcy uczą się od rodziców, bez odniesienia się do specyfiki procesu komunikacji werbalnej i niewerbalnej),
- rodzajem komunikacji (werbalna, niewerbalna),
- efektami specyficznych struktur czy wzorców werbalnej komunikacji w rodzinie (typy komunikacji)¹².

¹⁰ *Ibidem*, s. 900.

¹¹ S. Ward, za: G.P. Moschis, *The Role of Family Communication in Consumer Socialization of Children and Adolescents*, *op. cit.*, s. 904.

¹² G.P. Moschis, *The Role of Family Communication in Consumer Socialization of Children and Adolescents*, *op. cit.*, s. 902.

Wielu badaczy spekuluje, że rodzina odgrywa instrumentalną rolę w uczeniu młodych konsumentów podstawowych racjonalnych aspektów konsumpcji, uwzględniając podstawowe potrzeby konsumenta. Wpływ rodziców odnosi się do zróżnicowanych sytuacji konsumpcyjnych, które różnią się w zależności od produktów, stadiów podejmowania decyzji o zakupie i charakterystyki konsumentów. Wyniki badań wskazują, że rodzice oddziałują na proces podejmowania decyzji o zakupie dóbr konsumowanych przez młodych konsumentów. Ich wpływ jest jednak zależny od fazy procesu decyzyjnego¹³. Większe znaczenie ma oddziaływanie rodziców na etapie poszukiwania informacji niż przy ocenie produktu.

Wpływ rodziców jest uzależniony od typu nabywanego produktu. Inny rodzaj wpływu widoczny jest w przypadku zakupu dóbr konsumowanych jedynie przez młodego konsumenta, a inny – gdy rozpatrywany jest zakup dóbr użytkowanych przez wszystkich członków rodziny. Badania wykazały, że rodzice mają większy wpływ na nabywanie dóbr o dostrzegalnym ryzyku zakupu (zakup odzieży) – decyzja młodych konsumentów jest wyraźnie od nich uzależniona. Przy nabywaniu dóbr mających specjalne znaczenie dla młodych nabywców, takich jak płyty czy sprzęt sportowy, podjęcie decyzji odbywa się raczej bez udziału rodziców. Stąd można wysnuć wniosek, że zakres zaangażowania rodzica w nabywanie produktów przez młodych konsumentów¹⁴ jest powiązany ze społeczną widocznością produktu i jego ceną¹⁵.

Wpływ rodziców na podejmowanie decyzji o zakupie jest uzależniony od socjodemograficznej charakterystyki rodziny¹⁶. Obserwuje się różnice w zachowaniu dzieci w zależności od wieku, płci oraz klasy społecznej członków rodziny. Jak wskazują badania, najdłuższy i najsilniejszy wpływ na decyzje nabywcze potomstwa mają rodzice wywodzący się z klasy średniej. Ich dzieci są mniej niezależne w swoich decyzjach nabywczych niż rówieśnicy reprezentujący klasy niższą i wyższą.

Warto także podkreślić, że im starsze są dzieci, tym zdobywają większą niezależność w decydowaniu o zakupie produktów, co powiązane jest również z ich rosnącą niezależnością finansową. Mogą o tym świadczyć wyniki jednego z badań, w którym w grupie siedmiolatków 47% dzieci wspominało o pomocy rodziców podczas decydowania o tym, jak wydać pieniądze, a tylko 27% dwunastolatków przyznało się do korzystania z takiej pomocy¹⁷.

¹³ Dla celów pracy przyjęto, że proces decyzyjny składa się z odczucia potrzeby, zbierania informacji, oceny wariantów, decyzji oraz odczucia po zakupie.

¹⁴ Badania dotyczyły nastolatków.

¹⁵ *Ibidem*, s. 903-904.

¹⁶ *Ibidem*, s. 905-906.

¹⁷ M.L. Hurt, *Teenagers and Their Money*, National Education Association, Washington 1961, za: G.P. Moschis, *The Role of Family Communication in Consumer Socialization of Children and Adolescents*, *op. cit.*, s. 902.

Prowadzone badania koncentrowały się również na zagadnieniu wpływu rodziny na decyzje nabywcze młodych konsumentów w zależności od ich płci. G.P. Moschis zasugerował, że rodzice traktują dziewczęta w inny sposób niż chłopców. Jak wykazały badania, dziewczętom poświęcano więcej uwagi oraz dawano więcej pozytywnych wzmocnień w aspekcie nabywania dóbr¹⁸. Chłopcy, jak się okazało, w porównaniu z dziewczętami są mniej przychylnie nastawieni do werbalnej komunikacji z rodzicami. Badania Moschisa i Moore'a wykazały, że tylko wśród dziewcząt częstotliwość komunikacji pomiędzy rodzicem a dzieckiem jest skorelowana z umiejętnością przetwarzania informacji zawartych w reklamach i poziomem wiedzy konsumenckiej. Może to sugerować, że celowe przygotowywanie do bycia konsumentem jest kierowane głównie do dziewcząt¹⁹. Analizując zakup produktów o większym znaczeniu społecznym, Moschis zauważył, że u chłopców proces wdrażania się w zakupy trwa dłużej. Dziewczęta natomiast szybciej opanowują umiejętność dokonywania zakupów tej kategorii produktów, a dodatkowo podejmując decyzję, większą wagę przypisują zdaniu rówieśników, dążąc do identyfikacji z nimi²⁰.

Niewiele badań prowadzonych do tej pory uwzględniało płeć jako zmienną różnicującą relacje pomiędzy komunikującymi się ze sobą rodzicami i dziećmi. Jednymi z takich były badania Saunders, Salmiego i Tozier określające stopień zgody i niezgodności pomiędzy matkami a córkami w wyborze ubioru do szkoły dla córki²¹. Zauważyli oni, że większy procent zgodnych opinii matek i córek pojawiał się w przypadku produktów widocznych (*expressive items*), np. płaszczy. Mniej konfliktów, zgodnie z wynikami badań, pojawiało się wówczas, gdy pieniądze, którymi płacono, pochodziły od matki, niż gdy były własnością córki.

Struktura i wzorce komunikacji

Opierając się na modelu komunikacji Newcomba, McLeod i Chaffee opracowali typologię wzorów i struktury komunikacji (typy komunikacji) pomiędzy rodzicem a dzieckiem²². Ich badania powiązane zostały z dwoma relatywnie

¹⁸ G.P. Moschis, *The Role of Family Communication in Consumer Socialization of Children and Adolescents*, op. cit., s. 905.

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ J.R. Saunders, A.C. Salmi, E.F. Tozier, *Congruence and Conflict in Buying Decisions of Mothers and Daughters*, „Journal of Retailing” 1973, Vol. 49 (Fall), za: G.P. Moschis, *The Role of Family Communication in Consumer Socialization of Children and Adolescents*, op. cit., s. 900.

²² Za: G.P. Moschis, *The Role of Family Communication in Consumer Socialization of Children and Adolescents*, op. cit.

nieskorelowanymi wymiarami struktury komunikacji, podczas gdy we wcześniejszych opracowaniach relacje pomiędzy rodzicem a dzieckiem zwykle były opisywane jako jednowymiarowy obraz sytuacji, w której znajduje się rodzina (autokratyczna – demokratyczna, kontrolująca – pobłażająca czy tradycyjna – nowoczesna).

Pierwszy wybrany przez McLeoda i Chaffee'ego wymiar komunikacji nazywany jest socjozorientowanym (*socio*-zorientowany wymiar komunikacji). Ward spekulował, że rodzina wzmacnia konformizm u innych, co może wprost zachęcać dzieci do „uczenia kupowania i czerpania satysfakcji z zakupów na podstawie dostrzegania zachowań otaczających ją osób”. Prowadzi to do stwierdzenia, że komunikacja skoncentrowana na utrzymaniu hierarchii społecznej jest związana z wprowadzaniem ograniczeń o charakterze społecznym i zachęca dzieci do zachowywania respektu wobec innych. Jest to typ komunikacji, który wytwarza różnice między członkami rodziny oraz popiera harmonię i właściwą atmosferę relacji w domu. Podkreśla relacje między rodzicem a dzieckiem (osobami uczestniczącymi w procesie wymiany komunikacji). Dziecko wychowywane w domu, w którym dominuje taka struktura komunikacji, będzie uczone unikania kontrowersji i represji uczuć, np. niekłócenia się z dorosłymi i raczej poddawania się w dyskusji niż ryzykowania obrażenia innych. Zgodnie z badaniami rodzice, którzy podkreślają ważność właściwych społecznych relacji w rodzinie, w komunikacji z dziećmi mogą wprost zachęcać je do oceny ich działań na podstawie uświadamianego efektu oddziaływania na innych.

Drugi wymiar struktury komunikacji (*concept*-zorientowany wymiar komunikacji) koncentruje się na rozwijaniu u dziecka jego własnego punktu widzenia. Dziecko jest motywowane do tworzenia własnych przekonań, przykładowo przez prowadzenie z nim lub w jego obecności dyskusji dotyczących zagadnień powiązanych ze sferą konsumpcji. Rodzice mogą na przykład zachęcać dziecko do rozważenia wszystkich możliwości przed podjęciem decyzji bądź ujawniać kontrowersje związane z zakupem dóbr, wprost wyrażając swoje opinie czy dyskutując z pozostałymi członkami rodziny, tak aby umożliwić dziecku wyciąganie wniosków. Badania wykazały, że dzieci z rodzin, w których podkreśla się ten wymiar, mają większą wiedzę na temat konsumpcji – są w stanie lepiej odczytywać intencje reklamy, mają więcej informacji o produktach i ich charakterystykach oraz lepiej radzą sobie z budżetem.

Dwa podstawowe wymiary w komunikacji tworzą czteropolową typologię wzorców komunikacji w rodzinie (zob. tabela 1).

Tabela 1. Wzorce komunikacji w rodzinie

		Socio-zorientowany wymiar komunikacji	
		słaba koncentracja na relacjach	silna koncentracja na relacjach
Concept-zorientowany wymiar komunikacji	słaba koncentracja na treści	D R ↓ X <i>laissez-faire</i> lekceważący wzorzec komunikacji	D ↔ R ✓ X <i>protective</i> nadopiekuńczy wzorzec komunikacji
	silna koncentracja na treści	D R ↘ ↙ X <i>pluralistic</i> Partnerski wzorzec komunikacji	D ↔ R ↘ ↙ X <i>consensual</i> Zrównoważony wzorzec komunikacji

Legenda: D – dziecko; R – rodzic; X – temat.

Źródło: G.P. Moschis, *The Role of Family Communication in Consumer Socialization of Children and Adolescents*, op. cit., s. 899.

Rodzinę o **lekceważącym wzorcu komunikacji** (*laissez-faire*) charakteryzuje słaba komunikacja pomiędzy rodzicem a dzieckiem, nie kładzie się nacisku na żaden jej rodzaj. Dzieci relatywnie mniej polegają na rodzicach jako źródle informacji. Nie oznacza to wcale, że opierają się bardziej na rówieśnikach, gdyż zaobserwowano także mniejsze zainteresowanie zewnętrznymi źródłami informacji (grupami rówieśniczymi).

Rodzina o **nadopiekuńczym wzorcu komunikacji** (*protective*) podkreśla posłuszeństwo i społeczną harmonię w komunikacji rodziców z dziećmi, jednocześnie ograniczając dzieciom możliwość nabywania własnych doświadczeń. Stąd można oczekiwać, że dzieci z takich rodzin będą bardziej podatne na zewnętrzne źródła informacji (rówieśnicy), w mniejszym stopniu na reklamę.

Rodzina o **partnerskim wzorcu komunikacji** (*pluralistic*) zachęca do otwartej komunikacji i dyskusji nad pomysłami bez naciskania na posłuszeństwo wobec autorytetu. Dzieci zachęcane są do odkrywania nowych rzeczy i dokonywania ich bez obawy przed karą. Nacisk w takim modelu komunikacji w rodzinie zostaje położony na wzajemny szacunek i zainteresowanie. Można się spodziewać, że dzieci z takich rodzin będą preferować rodziców jako źródło wiedzy konsumenckiej oraz że mniejszą wagę będą przykładać do informacji podawanych w mediach, szukając ich w zróżnicowanych źródłach.

Rodzina o **zrównoważonym wzorcu komunikacji** (*consensual*) podkreśla obydwa wymiary komunikacji, dzieci są zachęcane do interesowania się tym, co je otacza, jednak powinny to robić bez zaburzania rodzinnej hierarchii w wyrażaniu opinii i wewnętrznej harmonii.

Poza bezpośrednim oddziaływaniem komunikacja w rodzinie może wpływać pośrednio na nabywanie umiejętności i wiedzy konsumenckiej przez kształtowanie interakcji dzieci z innymi źródłami informacji konsumenckiej, od których pośrednio lub bezpośrednio zależy rozwój zachowań konsumenckich. Jedną z form takiego oddziaływania rodziny jest jej pośredni wpływ na relacje dzieci z grupą rówieśniczą.

Wzorce komunikacji w rodzinie w świetle badań własnych²³

W badaniach posłużono się typologią pokrewną do typologii wzorców komunikacji pomiędzy rodzicem a dzieckiem opracowanej przez McLeoda i Chaffee'ego. Założeniem było sprawdzenie istnienia różnic w zachowaniach młodych nabywców w zależności od wzorców komunikacji matki i ojca, a nie rodziny jako kategorii ogólnej. Należy podkreślić, że przy analizowaniu wyników założono jedynie nawiązanie do powyższej typologii. Wyniki badań nie są wprost porównywalne ze względów metodologicznych. Grupą badawczą byli młodzi respondenci (w wieku 9-11 lat), stąd podstawę analiz stanowiła ich percepcja wzorców komunikowania się rodziców z nimi. Z tego też powodu niemożliwe stało się wykorzystanie stylów wychowawczych jako zmiennej niezależnej w badaniu.

Jak wykazały badania, respondenci wychowywali się głównie w rodzinach o zrównoważonym (*consensual*) – 158 osób oraz lekceważącym (*laissez-faire*) – 111 osób wzorcu komunikacji. Poza ogólnym typem komunikacji w rodzinie w procesie badawczym wyodrębniony został także wzorzec komunikacji właściwy dla matek oraz ojców. Zarówno w jednej, jak i drugiej grupie dominował zrównoważony wzorzec (164 matki i 197 ojców). Co ciekawe, inaczej rozkładały się częstości w przypadku partnerskiego (*pluralistic*) i nadopiekuńczego wzorca komunikacji (*protective*). Różnice były nieznaczne, jednakże matki wydawały

²³ Wyniki badań są częścią materiału empirycznego wykorzystanego do napisania nieopublikowanej pracy doktorskiej autorki. Badania przeprowadzono na przełomie maja i czerwca 2005 roku na grupie 408 uczniów losowo wybranych szkół podstawowych z Krakowa. Łącznie wśród 408 kwestionariuszy znalazło się 206 wypełnionych przez chłopców oraz 202 przez dziewczęta. Losowy dobór klas przyczynił się do nierównomiernego rozłożenia przedziałów wiekowych. Dominowali 10- i 11-letni respondenci.

się bardziej wymagające w stosunku do dzieci, ojcowie zaś dopuszczali większą swobodę w zachowaniach nabywczych. Analiza danych zamieszczonych w tabelach 2 i 3 potwierdza wspomniane zróżnicowanie we wzorcach komunikacji rodziców powiązane z płcią młodego konsumenta. O ile matki częściej przyjmowały wzorzec nadopiekuńczy (*protective*) niż partnerski (*pluralistic*) wobec chłopców, o tyle ojcowie częściej kładli nacisk na zdobywanie własnych doświadczeń (partnerski wzorzec komunikacji) niż na nadopiekuńczość w relacjach z córkami.

Tabela 2. Typ komunikacji matki a płeć młodego konsumenta

Płeć dziecka	Wzorzec/typ komunikacji matki				Razem
	zrównoważony (<i>consensual</i>)	lekceważący (<i>laissez-faire</i>)	partnerski (<i>pluralistic</i>)	nadopiekuńczy (<i>protective</i>)	
Dziewczynka	77	44	34	35	190
Chłopiec	87	43	28	40	198
Razem	164	87	62	75	388

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Typ komunikacji ojca a płeć młodego konsumenta

Płeć dziecka	Wzorzec/typ komunikacji ojca				Razem
	zrównoważony (<i>consensual</i>)	lekceważący (<i>laissez-faire</i>)	partnerski (<i>pluralistic</i>)	nadopiekuńczy (<i>protective</i>)	
Dziewczynka	86	52	25	18	181
Chłopiec	111	31	24	24	190
Razem	197	83	49	42	371

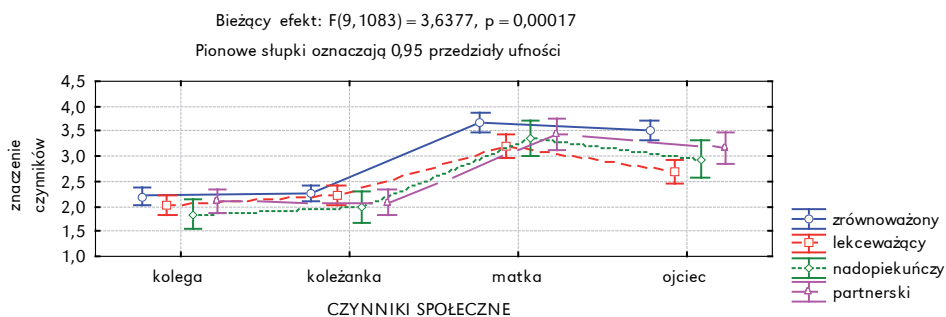
Źródło: opracowanie własne.

W celu ustalenia związku pomiędzy typem komunikacji ojca a typem komunikacji matki skorzystano z testu Chi-kwadrat. Wyniki analizy pokazały istnienie silnego związku ($\chi^2 = 197,3$; $df = 9$; $p \ll 0,00$) wskazującego, że wzorce komunikacji są do siebie zbliżone. Innymi słowy, nie ma podstaw, aby sądzić, że analizowane typy komunikacji były od siebie niezależne.

Przyjmując, że nie istnieją istotne statystycznie różnice we wzorcach komunikacji rodziców, założono, iż ogólny wzorec komunikacji w rodzinie wpływa na znaczenie poszczególnych czynników społecznych (rodziców, rodzeństwa oraz rówieśników) przy zakupie produktów. W celu przetestowania tej zależności przeprowadzono analizę decyzji dotyczących zakupu słodczy i słonych przekąsek oraz odzieży w całej badanej populacji, zakładając, że rodzaj nabywanego produktu różnicuje sposób podejmowania decyzji o zakupie.

Jak wynika z otrzymanych danych, ocena poszczególnych czynników społecznych jest różna w opinii młodych konsumentów w wieku 9-11 lat w zależności od wzorca komunikacji.

Analizując zakup słodczy i słonych przekąsek, można zauważyć, że rodzice są najważniejszym czynnikiem społecznym wpływającym na decyzję młodego konsumenta w tej sprawie.



Rysunek 1. Znaczenie czynników społecznych a typ komunikacji przy nabywaniu słodczy i słonych przekąsek

Źródło: opracowanie własne.

Znaczenie rodziców jest największe, gdy preferowany przez nich wzorec komunikacji można określić jako zrównoważony (*consensual*); zmniejsza się, szczególnie rola ojca, gdy wzorec komunikacji można opisać jako lekceważący (*laissez-faire*). Widoczna jest tendencja wskazująca, że te wzorce komunikacji, które zachęcają młodych konsumentów do zdobywania własnych doświadczeń konsumpcyjnych (zrównoważony i partnerski), zwiększają znaczenie rodziców. Istnienie podobnych zależności można stwierdzić, analizując decyzje dotyczące zakupu odzieży, przy czym w odniesieniu do tej kategorii produktu bardziej widoczna jest różnica w ocenie znaczenia matki i ojca, wskazująca na preferowanie matki jako osoby oddziałującej na zakup.

Założono, że wzorce komunikacji w rodzinie mogą wpływać na wykorzystanie poszczególnych czynników o charakterze społecznym jako źródeł infor-

macji. Testowano cztery źródła informacji (kolega, koleżanka, matka i ojciec). Analizowano nabywanie produktów codziennego użytku (słodczy i słone przekąski) oraz produktów wybieralnych (odzież).

W przypadku nabywania słodczy i słonych przekąsek wyniki przeprowadzonej analizy wykazały, że typ komunikacji matki istotnie statystycznie wpływa na częstość wykorzystywania interpersonalnych źródeł informacji ($p = 0,005349$). Młodzi konsumenci, podejmując decyzje o zakupie słodczy i słonych przekąsek, najczęściej sięgali po informacje wtedy, gdy ich matka preferowała zrównoważony wzorec komunikacji; najrzadziej zaś w przypadku lekceważącego wzorca komunikacji matki. Wzorce komunikacji preferowane przez matki w różny sposób oddziaływały na wybór poszczególnych źródeł informacji. I tak gdy matka preferowała zrównoważony wzorec komunikacji, istotne były zależności pomiędzy wzorcem komunikacji matki a powoływaniem się na matkę ($p = 0,0091$; $\beta = 0,1532$) oraz ojca ($p = 0,0349$; $\beta = 0,1250$) jako źródła informacji. W przypadku lekceważącego wzorca komunikacji istotne statystycznie zależności odnosiły się do trzech z czterech badanych źródeł: kolegi ($p = 0,0415$; $\beta = -0,1264$), matki ($p = 0,0027$; $\beta = -0,1815$) oraz ojca ($p = 0,0073$; $\beta = -0,1640$). Pojawiła się tendencja do rzadszego wykorzystywania tych źródeł w miarę nasilania się wzorca komunikacji.

Wzorec komunikacji ojca nie wpływał na wykorzystanie innych źródeł o charakterze społecznym. Gdy ojca charakteryzował zrównoważony wzorec komunikacji, on sam częściej stawał się źródłem informacji. Dlatego można stwierdzić, że typ komunikacji ojca modyfikuje częstość powoływania się na niego jako na źródło informacji przy nabywaniu słodczy i słonych przekąsek. Kiedy zaś ojciec preferował lekceważący wzorec komunikacji (*laissez-faire*), był rzadziej niż ojcowie wybierający wzorec zrównoważony lub partnerski traktowany jako źródło informacji. Stawał się nim także rzadziej niż matka, podczas gdy w przypadku zrównoważonego (*consensual*), partnerskiego (*pluralistic*) i nadopiekuńczego (*protective*) wzorca komunikacji matka i ojciec byli źródłami informacji w podobnym zakresie. Najczęściej zaś, kupując słodczy i słone przekąski, młodzi nabywcy korzystali z informacji pochodzących od ojca, gdy ten preferował zrównoważony oraz partnerski wzorec komunikacji.

Wyniki analizy wpływu wzorców komunikacji matki na wykorzystanie źródeł informacji przy zakupie odzieży potwierdziły, że typ komunikacji matki wpływa na sięganie po źródła informacji o charakterze społecznym ($p = 0,0310$). Zrównoważony wzorec komunikacji jest związany z oddziaływaniem informacyjnym matki ($p = 0,0047$; $\beta = 0,1614$). Natomiast gdy preferuje ona lekceważący wzorec komunikacji, młodzi konsumenci rzadziej sięgają po informacje od matki ($p = 0,0016$; $\beta = -0,1969$) i ojca ($p = 0,0370$; $\beta = -0,1275$).

W przypadku tego wzorca można mówić o tendencji do rzadszego wykorzystywania wszystkich źródeł o charakterze społecznym (także jeśli chodzi o kolegów i koleżanki pojawiły się zależności, choć nieistotne statystycznie, świadczące o mniejszym zainteresowaniu informacjami pochodzącymi od nich).

W przypadku zakupu tej kategorii dóbr typ komunikacji matki można uznać za zmienną modyfikującą sięganie po informacje w zależności od źródła. Matki źródło informacji stanowią najczęściej wtedy, gdy charakteryzuje je zrównoważony wzorzec komunikacji, najrzadziej – gdy ich typ komunikacji można określić jako lekceważący (*laissez-faire*). Co ciekawe, obydwie te wzorce komunikacji wpływają podobnie na wykorzystywanie rodziców jako źródła informacji. Mimo że ojciec tym przypadku stanowi zdecydowanie rzadziej źródło informacji niż matka, występuje tu ta sama tendencja.

Gdy matka preferuje zrównoważony wzorzec komunikacji, ojcowie są rzadziej niż matki źródłem informacji, jednakże i tak najczęściej wtedy właśnie młodzi konsumenci w wieku 9–11 lat zwracają się do nich po informacje. Jeżeli matka ma lekceważący wzorzec komunikacji (*laissez-faire*), ojcowie są rzadziej niż matki źródłem informacji i wtedy też stanowią najrzadziej źródło informacji dla młodych konsumentów. W przypadku pozostałych dwóch wzorców komunikacji nie zaobserwowano różnic pomiędzy matką a ojcem jako źródłami informacji (stanowią oni równoważne źródła). Przy tym gdy matka charakteryzuje się partnerskim wzorcem komunikacji (*pluralistic*), dzieci częściej zasięgają informacji u obydwójga rodziców niż w przypadku nadopiecznego wzorca komunikacji występującego u matki. Ponadto wzorzec ten (partnerski) sprzyja częstszemu sięganiu po informacje od rodziców; ojciec staje się źródłem informacji równie często jak w przypadku zrównoważonego wzorca komunikacji (*consensual*), natomiast matka stanowi źródło informacji rzadziej jedynie w porównaniu z relacją opartą na zrównoważonym wzorcu komunikacji.

W przypadku wpływu wzorca komunikacji ojca na zakup odzieży analiza podobnie jak w przypadku zakupu dóbr codziennego użytku (słodczy i słonych przekąsek) wskazała, że nie ma związku pomiędzy typem komunikacji a sięganiem po informacje. Wyłoniła się natomiast interakcja pomiędzy typem źródła a typem komunikacji ojca ($p = 0,0006$). Analiza współczynników regresji wykazała, że typ komunikacji ojca tworzy jedynie relacje z ojcem jako źródłem informacji. Są one istotne statystycznie, gdy ojciec preferuje zrównoważony ($p = 0,0081$; $\beta = 0,1546$) oraz lekceważący wzorzec komunikacji ($p = 0,0042$; $\beta = -0,1772$). Innymi słowy, gdy u ojca występuje zrównoważony typ komunikacji (*consensual*), to częściej jest on źródłem informacji, natomiast gdy reprezentuje lekceważący typ komunikacji (*laissez-faire*) – rzadziej.

Ujawniona interakcja wykazała, że typ komunikacji ojca modyfikuje rodzaj wykorzystywanego przy zakupie odzieży źródła informacji. Nadal zauważalne było największe oddziaływanie informacyjne rodziców. O ile matka stanowiła źródło informacji w podobnym stopniu, to widoczne były różnice w szukaniu informacji u ojca w zależności od tego, jaki preferował wzorzec komunikowania. Potwierdziło się, że ojciec najrzadziej był źródłem informacji w przypadku lekceważącego wzorca komunikacji (*laissez-faire*) oraz że najczęściej po informacji pochodzące od ojca sięgali młodzi konsumenci wtedy, gdy reprezentował on zrównoważony (*consensual*) i partnerski (*pluralistic*) wzorzec komunikacji. W porównaniu z analizą zakupu słodyczy i słonych przekąsek nastąpiła zmiana w sposobie oddziaływania wzorców komunikacji ojca. Zrównoważony wzorzec komunikacji tym razem nie różnicował rodziców pod względem częstości zasięgania u nich informacji. Różnicowanie takie pojawiło się natomiast w odniesieniu do nadopiekuńczego wzorca komunikacji (*protective*). Tu wyraźnie ojciec jest rzadziej źródłem informacji niż matka. Z analizy interakcji można wyciągnąć wniosek, że te wzorce komunikacji ojca, które odnoszą się do rozwijania umiejętności nabywczych (zrównoważony i partnerski), tworzą pozytywną relację z częstością zwracania się do niego po informacje.

Wpływ rodziców jest większy, jeżeli poświęcają młodym konsumentom uwagę w kontekście edukacji konsumenckiej. Można stwierdzić, że najbardziej istotne statystycznie zależności pomiędzy wzorcami komunikacji a wykorzystywanymi źródłami stwierdzono w przypadku lekceważącego wzorca komunikacji (*laissez-faire*). Niezależnie od tego, czy analiza dotyczyła wzorca komunikacji matki czy ojca oraz czy odnosiła się do dóbr wybieralnych czy codziennego użytku, pojawiała się tendencja do najrzadszego wśród wszystkich wzorców traktowania rodziców jako źródła informacji.

Przeprowadzone analizy nie dostarczyły podstaw, aby sądzić, że młodzi konsumenci wykorzystują rówieśników jako źródło informacji w różny sposób w zależności od wzorca komunikacji matki bądź ojca. Stwierdzono, że zrównoważony wzorzec komunikacji oraz partnerski wzorzec komunikacji sprzyjają wykorzystywaniu źródeł informacji o charakterze społecznym.

Znaczące wydaje się również to, że wzorzec komunikacji ojca w przeprowadzonych analizach był predyktorem jedynie zasięgania informacji u ojca, nie różnicując częstości sięgania po informacje pochodzące od matki. Natomiast typ komunikacji matki wpływał na zasięganie informacji u obydwójga rodziców.

Ogólny wniosek płynący z badań jest taki, że czynniki społeczne mają większy wpływ na zachowania rynkowe młodych konsumentów, gdy wzorzec ko-

munikacji w rodzinie można określić jako zrównoważony (*consensual*). Maleje natomiast, gdy występuje lekceważący wzorzec komunikacji (*laissez-faire*). Co istotne, zaniedbywanie edukacji ekonomicznej, które jest charakterystyczne dla lekceważącego wzorca komunikacji w rodzinie, nie powoduje wzrostu znaczenia innych czynników społecznych (rówieśników czy rodzeństwa). Pojawia się wręcz tendencja do rzadszego wykorzystywania wszystkich źródeł o charakterze społecznym.

Literatura

- [1] M. Budzanowska-Drzewiecka, *Społeczne uwarunkowania zachowań rynkowych konsumentów w wieku 9–11 lat w środowisku wielkomiejskim*, niepublikowana praca doktorska.
- [2] M.L. Hurt, *Teenagers and Their Money*, National Education Association, Washington 1961, za: G.P. Moschis, *The Role of Family Communication in Consumer Socialization of Children and Adolescents*, „Journal of Consumer Research” 1985, Vol. 11 (March).
- [3] A. Jachnis, J. Terelak, *Psychologia konsumenta i reklamy*, Branta, Bydgoszcz 1998.
- [4] B. Mazurek-Kucharska, *Dlaczego dzieci chcą zabić Babę Jagę*, „Marketing przy Kawie”, 17.03.2006.
- [5] G.P. Moschis, *The Role of Family Communication in Consumer Socialization of Children and Adolescents*, „Journal of Consumer Research” 1985, Vol. 11 (March).
- [6] J.R. Saunders, A.C. Salmi, E.F. Tozier, *Congruence and Conflict in Buying Decisions of Mothers and Daughters*, „Journal of Retailing” 1973, Vol. 49 (Fall), za: G.P. Moschis, *The Role of Family Communication in Consumer Socialization of Children and Adolescents*, „Journal of Consumer Research” 1985, Vol. 11 (March).
- [7] P. Sztompka, *Socjologia*, Znak, Kraków 2002.
- [8] S. Ward, D.B. Wackman, E. Wartella, *How Children Learn to Buy: The Development of Consumer Information Processing Skills*, Sage, Beverly Hills, CA 1997.
- [9] T. Tyszka, *Socjologia rodziny*, [w:] *Socjologia polska*, red. Z. Krawczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1990, za: A. Jachnis, J. Terelak, *Psychologia konsumenta i reklamy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1998.

Summary

Taking into consideration the interest of a young consumer in the market, the author of this article focuses on the concept of children consumer socialization and connects it with the patterns of communicating influencing the decision making process concerning purchasing of goods.

Parents, who in a very characteristic way prepare children for the role of a consumer, are the source of the patterns of communicating. Adapting McLeold and Chaffe's way of classifying patterns of communicating within the family, the author of the article reflects on the meaning of communication within the family comparing its types to the process of purchasing everyday products.

Magdalena Dołhasz

Agencja reklamowa jako główny podmiot na rynku komunikacji marketingowej w Polsce

Wstęp

Przemiany systemowe i strukturalne, jakie dokonały się w Polsce w ostatnich 14 latach, wymusiły na przedsiębiorstwach już nie spontaniczne, jak to było na początku wspomnianej transformacji, ale świadome stosowanie reguł gry rynkowej. Ważnym aspektem dokonujących się w przedsiębiorstwach zmian jest stosowanie różnych form i środków komunikowania się z rynkiem. Ten właśnie element stał się od samego początku najbardziej widocznym działaniem marketingowym firm. W ślad za rosnącym zapotrzebowaniem na promocję idą zmiany instytucjonalne towarzyszące rozwojowi rynku komunikacji marketingowej (promocji) w Polsce.

Szybki rozwój różnego rodzaju instytucji i przedsiębiorstw starających się sprostać temu zapotrzebowaniu przez oferowanie rozmaitych środków i usług komunikacji marketingowej doprowadził w Polsce do powstania bardzo zróżnicowanego sektora agencji promocyjnych i reklamowych. Można stwierdzić, że od 14 lat istnieje i dynamicznie rozwija się rynek branżowy, którego stroną podażową tworzą „nowe” podmioty.

Uczestnictwo w zaspokajaniu potrzeb w zakresie komunikacji marketingowej stanowi główny wyznacznik przynależności do tej branży, rozumianej jako względnie jednorodna (ze względu na przeznaczenie produktu) dziedzina działalności gospodarczej. Odpowiednio do zróżnicowania tego typu usług określenie związanej z nimi branży – zarówno jej granic, jak i struktury wewnętrznej – nie jest zadaniem łatwym. Z jednej bowiem strony w branży funkcjonują firmy, dla których promocja jest podstawową i często jedyną dziedziną działalności (różnego typu agencje), z drugiej – firmy i organizacje, dla których działalność ta stanowi niejako aktywność uboczną w stosunku do podstawowej sfery ich zainteresowań. Typowym przykładem takich instytucji są środki społecznego przekazu, które trudno byłoby klasyfikować jako agencje promocji, chociaż odgrywają jedną z podstawowych ról na tym rynku, a zarazem rynek ten często sta-

nowi główne źródło ich dochodów. Prowadzenie własnej, merytorycznej działalności programowej stanowi warunek konieczny ich skutecznej działalności na polu komunikacji marketingowej¹.

Najbardziej jednak widoczną i najszybciej rozwijającą się w ostatnich latach istnienia działań promocyjnych w Polsce grupą przedsiębiorstw, które tworzą swoisty sektor, są różnego rodzaju agencje, a wśród nich agencje reklamowe typu *full service*.

Wspominane wyżej tendencje skłaniają do sformułowania tezy niniejszego artykułu, głoszącej, że głównym podmiotem na rynku komunikacji marketingowej jest agencja reklamowa, szczególnie agencja reklamowa typu *full service*, ponieważ reklama, jak się wydaje, dalej jest najbardziej wykorzystywanym i „widocznym” narzędziem komunikacji marketingowej współczesnych firm. Zleceniodawcy (przedsiębiorstwa), współpracując z agencjami reklamowymi, stawiają im coraz większe wymagania dotyczące jakości oferowanych usług i samej obsługi.

Głównym celem niniejszego opracowania jest dokonanie przeglądu podstawowych pojęć związanych z głównym (kluczowym) podmiotem na rynku komunikacji marketingowej (w sektorze agencji promocyjnych i reklamowych w Polsce), jakim jest agencja reklamowa, oraz ich systematyki z punktu widzenia rodzajów i typów agencji. Starano się scharakteryzować przodujące agencje reklamowe na podstawie najnowszych dostępnych badań wtórnych publikowanych w prasie branżowej (raport *Agencje reklamowe i domy mediowe* przygotowany przez „Media & Marketing Polska” w maju 2006 roku). Jednocześnie artykuł został opracowany tak, aby mógł stanowić materiał dydaktyczny dla studentów do wykładu „Reklama” prowadzonego przez autorkę.

Ponadto artykuł jest punktem wyjścia do głębszej analizy polskiego rynku komunikacji marketingowej po stronie podażowej (i jego przemian), opartej na przyszłych własnych badaniach marketingowych.

Uczestnicy komunikacji marketingowej – systematyka pojęć

Funkcjonowanie rynku usług promocyjnych oraz – w jego ramach – realizacja procesu doboru mediów i różnego rodzaju środków promocji oparte są na istnieniu wielu podmiotów współuczestniczących w tworzeniu strategii komunikacji marketingowej przedsiębiorstw.

¹ Por. R. Niestrój, *Reklama a marketing mediów*, „Aida Media” 1995, nr 9.

Do podmiotów tych należą:

1. Nadawcy (przedsiębiorstwa),
2. Odbiorcy działań promocyjnych (konsumenci).
3. Ognia pośredniczące:
 - agencje marketingowe, konsultingowe i badawcze,
 - agencje,
 - firmy związane z produkcją środków promocji,
 - ognia zarządzające mediami (właściciele i dysponenti mediów).

Główny trzon tego rynku stanowią różnego typu agencje. Obecnie wyraźnie widać tendencję do specjalizacji – powstają agencje zajmujące się różnymi formami promocji i jej funkcjami, np. agencje reklamy, agencje wyspecjalizowane w promocji sprzedaży, public relations, agencje zajmujące się sponsorinżem, domy mediowe specjalizujące się w opracowaniu dla zleceniodawców planów przekazu (media planów) i zakupie czasu antenowego oraz powierzchni reklamowej, agencje *interactive* (opracowujące koncepcje promocji w Internecie itp.). Każdy z wymienionych podmiotów uczestniczy w procesie doboru mediów i środków promocji.

Nadawcy promocji. Nadawcą może być każdy podmiot, który zamierza wykorzystać media w komunikowaniu się z rynkiem. Krąg nadawców tworzą przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe, usługowe, a także agencje reklamowe². Ich rola w procesie doboru mediów i środków promocji wynika przede wszystkim z ich strategii marketingowej, a w jej ramach – ze strategii promocyjnej.

Odbiorcy działań promocyjnych. Są nimi osoby lub podmioty, do których adresowane są przekazy w celu wywołania ich określonego działania, zgodnego z intencjami nadawcy (zakup). Znaczenie odbiorców w zarządzaniu mediami i środkami promocji związane jest przede wszystkim z określeniem grupy docelowej, do której ma być skierowany odpowiedni przekaz. Grupa ta zawsze charakteryzuje się określonymi cechami i preferencjami w zakresie wszelkich działań rynkowych.

Ognia pośredniczące – agencje marketingowe, konsultingowe i badawcze. Są to agencje świadczące usługi w zakresie określania i charakterystyki grupy docelowej, badań rynku i marketingowych oraz wstępnego wnioskowania odnośnie do konieczności rozpoczęcia działań promocyjnych.

Ognia pośredniczące – agencje, a w szczególności agencje reklamowe. We współczesnych gospodarkach rynkowych agencje promocji, a zwłaszcza agencje reklamowe, stanowią najważniejsze ogniwo sprawnego przekazywania

² *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 1992, s. 338.

informacji pomiędzy nadawcami i odbiorcami reklamy, budowania więzi z otoczeniem, kreowania opinii, formułowania wrażeń oraz budowania przekonań. Niestety nie każda firma jest zainteresowana prowadzeniem swojej działalności z pomocą agencji reklamowej. Wiele sprawnie zorganizowanych przedsiębiorstw korzysta jednak z usług agencji reklamowych, uznając, że usługi te są wykonywane przez nie w sposób profesjonalny i skuteczny. Największe agencje, określane mianem kompleksowych (*full service*), świadczą pełny zakres usług marketingowych, obejmujący³:

1. Analizę produktu w celu określenia jego zalet, wad oraz przewagi konkurencyjnej;
2. Analizę obecnego i potencjalnego rynku zbytu dla danego produktu;
3. Rozważanie możliwych do zastosowania kanałów dystrybucji i metod sprzedaży;
4. Badanie dostępnych mass mediów, które mogą być wykorzystywane do przekazania komunikatu reklamowego;
5. Sformułowanie całościowego planu kampanii reklamowej;
6. Realizację kampanii polegającą na:
 - przygotowaniu koncepcji komunikatu reklamowego,
 - przygotowaniu przekazu z technicznego punktu widzenia,
 - zakupie mediów i środków, za pomocą których przekaz będzie emitowany,
 - kontroli emisji komunikatów reklamowych w mediach,
 - prowadzeniu rozliczeń związanych ze świadczonymi usługami oraz zakupem mediów i środków reklamy,
 - współpracy ze zleceniodawcą.

Działalność agencji reklamowych opiera się na pracy czterech działów: działu zarządzania zleceniami, działu kreatywnego, działu mediów oraz działu wywiadu (planowania zleceń)⁴. Dział zarządzania zleceniami zajmuje się sprawami organizacyjno-finansowymi agencji. Utrzymuje stałe więzi ze zleceniodawcami oraz pozyskuje nowych klientów. Dział kreatywny zajmuje się rozwijaniem idei reklamy i tworzeniem właściwego przekazu (idea, treść, scenariusz, projekt). Konstruuje całą kampanię reklamową i przedstawia do akceptacji klientowi, a następnie kieruje reklamę do produkcji. Dział mediów zajmuje się doбором mediów i środków reklamy oraz umieszczaniem w nich reklam. Dział wywiadu (planowania zleceń) analizuje wyniki przeprowadzonych badań rynku oraz określa rezultaty kampanii po jej przeprowadzeniu.

³ *Agencje reklamowe w Polsce. Raport specjalny*, „Businessman Magazine” 1992, s. 4.

⁴ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 575.

Specjalistyczny charakter agencji reklamowej zapewnia przedsiębiorstwu realizację kampanii interesującej dla adresatów, oryginalnej i wyrażającej kwestie podkreślane w zamówieniu. Zamówienie, tzw. *brief*, jest podstawą dobrze zorganizowanej kampanii. Staranne opracowanie założeń znacznie zwiększa szansę na stworzenie skutecznej i efektywnej akcji reklamowej.

Ogniwa pośredniczące – firmy związane z produkcją środków promocji. Grupę tę tworzą firmy wyspecjalizowane w produkcji np. reklam (studia filmowe, castingowe, fotograficzne, poligraficzne, firmy produkujące artykuły reklamowe, studia graficzne i drukarnie) czy środków promocji dodatkowej.

Ogniwa pośredniczące – np. domy mediowe. Są to firmy zajmujące się rezerwacją i zakupem miejsc reklamowych, pośredniczące pomiędzy agencjami a właścicielami mediów. Są podmiotami o najkrótszej tradycji działania na rynku reklamowym.

Ogniwa zarządzające mediami – właściciele i dysponenti mediów (np. biura reklamy przy mediach). W skład tej grupy podmiotów wchodzi instytucje i firmy posiadające prawo do dysponowania czasem bądź miejscem, np. reklamowym. W zależności od typu mediów mogą nimi być:

- media transmisyjne – właściciele stacji komercyjnych i państwowe instytucje działające z ramienia stacji publicznych,
- media drukowane – wydawnictwa,
- reklama zewnętrzna – właściciele nośników, pojazdów i budynków z miejscem przeznaczonym na reklamy,
- kino – właściciele kin i dystrybutorzy filmów,
- miejsce sprzedaży – właściciele punktów sprzedaży lub osoby nimi zarządzające,
- Internet – firmy zajmujące się oferowaniem usług związanych z dostarczaniem Internetu.

Agencja reklamowa – podmiot strony popytowej rynku usług komunikacji marketingowej

Jak już wspomniano, agencja reklamowa jest obecnie najważniejszym i najbardziej widocznym na rynku usług komunikacji marketingowej podmiotem świadczącym usługi nie tylko reklamowe, ale także, coraz częściej, związane z pozostałymi środkami promocji. Według definicji zawartej w *Angielsko-polskim słowniku pojęć stosowanych w reklamie*, agencja reklamowa (*advertising agency*) jest to „firma, która specjalizuje się w przygotowaniu reklamy i umiesz-

czeniu jej w mediach”⁵, innymi słowy, firma specjalizująca się w usługach planowania i realizacji reklamy na zlecenie klienta.

Charakteryzując agencje reklamowe, należy zaznaczyć, że:

- są one przedsiębiorstwami wysoce wyspecjalizowanymi w zakresie działań reklamowych,
- działają tylko na zlecenie klienta,
- oferują zróżnicowany zakres produktów reklamowych (od usług w zakresie badań rynku do kampanii reklamowej oraz pośredniczenia w dystrybucji reklam).

Można zatem założyć, że agencja reklamowa, działając w warunkach gospodarki rynkowej, powinna stosować reguły i zasady marketingu, w szczególności podnosić jakość usług, promować własną firmę itd.

Starając się pokrótce opisać różne rodzaje i typy agencji reklamowych, należy w tym miejscu zaznaczyć, że w zależności od zakresu działania wyróżnia się dwa typy agencji:

- agencje typu full service (o pełnym zakresie usług),
- agencje wyspecjalizowane, tzw. klasyczne⁶, skupiające swoją działalność na wykonywaniu różnego rodzaju częściowych działań reklamowych.

Podstawowa różnica między agencją klasyczną a *full service* polega na tym, że ta ostatnia jest w stanie przejąć od zleceniodawcy całość prowadzenia jego reklamy. Agencje klasyczne ograniczają się do realizacji określonego wycinka działań reklamowych.

Agencja *full service* oferuje pełny zakres standardowych usług reklamowych oraz kompleksową obsługę klienta. Do jej usług zalicza się⁷:

- marketing i planowanie mediów,
- badania i analizy,
- kampanie reklamowe o zasięgu krajowym, regionalnym i lokalnym,
- kreatywne pomysły, pisanie tekstów,
- logo, projekty rozwoju tożsamości firmy,
- projekty graficzne i produkcję,
- produkcję radiową i telewizyjną,
- programy marketingu bezpośredniego,
- zamieszczanie reklam w mediach,
- kontakty z prasą, planowanie imprez.

⁵ *Angielsko-polski słownik pojęć stosowanych w reklamie*, oprac. R. Harris, P. Kowalczyk, Biuro Reklamy TVP, Warszawa 1994, s. 8.

⁶ Zob. szerzej: *Węzłowe problemy marketingu*, red. M. Rydel, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1991, s. 210-212.

⁷ J.T. Russell, W.R. Lane, *Reklama według Ottona Kleppnera*, Felberg SJA, Warszawa 2000, s. 137.

Taki zakres usług oferują tylko bardzo duże firmy reklamowe, dysponujące odpowiednim potencjałem i dużymi możliwościami. Dlatego ten typ agencji nie jest zbyt licznie reprezentowany w branży. W celu zwiększenia swej siły konkurencyjnego oddziaływania agencje *full service* niekiedy koncentrują swoją uwagę na wybranych segmentach rynku zleceniodawców reklamowych, wyrabiając sobie pozycję specjalistów w reklamie na określonych rynkach branżowych⁸.

W grupie agencji wyspecjalizowanych można wyróżnić wiele ich odmian w zależności od przedmiotu specjalizacji. I tak są to m.in.: agencje typu *à la carte*, agencje typu „kreatywny butik”, różnego typu agencje pośredniczące itd. Niektóre z nich są agencjami sieciowymi – działają globalnie; inne, niesieciowe – zazwyczaj lokalne. Oprócz agencji „czysto reklamowych” na rynku polskim działają również agencje starające się łączyć usługi reklamowe z innymi formami promocji, takimi jak: public relations, promocja uzupełniająca, sponsoring, organizowanie targów i wystaw czy też badań marketingowych. Są one określane jako agencje reklamowo-promocyjne, reklamowo-konsultingowe.

Podsumowując, należy podkreślić, że agencja reklamowa, a w szczególności agencja *full service*, to niezależne przedsiębiorstwo składające się z personelu odpowiadającego za sferę kreatywną i ekonomiczną, które projektuje, przygotowuje i zamieszcza w mediach przede wszystkim reklamy swoich klientów, oferując także dodatkowe usługi w zakresie komunikacji marketingowej.

Dzisiejsze agencje reklamy reorganizują się w celu lepszego zrozumienia i zaspokojenia potrzeb klientów. Zadania personelu i struktury zmieniają się w wielu agencjach, w miarę jak czynią one swoją działalność bardziej efektywną i lepiej reagują na potrzeby klienta. Rozrastając się, zazwyczaj zwiększają zatrudnienie, by móc sprostać wszystkim funkcjom agencji oferującej pełny zakres usług.

Znaczna obecnie różnorodność rodzajów agencji reklamowych jest bardzo dogodna dla zleceniodawców reklam. Mogą oni bowiem, w zależności od rodzaju swej działalności i związanych z nią potrzeb reklamowych, wybrać odpowiednią dla siebie agencję. Należy zauważyć, że klienci (zleceniodawcy) coraz bardziej zwracają uwagę na jakość samej oferty oraz wymagają odpowiedniej obsługi ze strony agencji reklamowych. Dlatego też wydaje się niezbędne pokazanie, na co zwracają uwagę współczesne przedsiębiorstwa (zleceniodawcy) korzystające z usług agencji reklamowych.

W dalszej części opracowania przedstawiono wyniki badań dotyczących charakterystyki i jakości usług agencji reklamowych w Polsce, przeprowadzonych wśród klientów tych podmiotów na zlecenie miesięcznika „Media & Marketing Polska” oraz Stowarzyszenia Agencji Reklamowych w Polsce.

⁸ Zob. szerzej: T. Sztucki, *Promocja, reklama, akwizycja sprzedaży – sztuka pozyskiwania nabywców*, Placet, Warszawa 1995, s. 102 oraz A. Sznajder, *Sztuka promocji*, Businessman Book, Warszawa 1993, s. 184.

Wymagania zleceniodawców wobec agencji reklamowych – wyniki badań

Na pytania o to, czy klienci są zadowoleni z usług agencji reklamowych, jakie czynniki decydują obecnie o wyborze agencji reklamowych, na co klienci zwracają największą uwagę oraz czy lepsze są agencje sieciowe, czy niesieciowe, pozwalają odpowiedzieć różne badania przeprowadzane w agencjach oraz przedsiębiorstwach zlecających tego typu działania. Najlepszych i najbardziej rzetelnych odpowiedzi udzielają więc sami zainteresowani. Stają się one podstawą zbiorczych zestawień opinii, sugestii i uwag, zawartych m.in. w klienckich rankingach agencji reklamowych. Prawidłowo wykonane rankingi stanowią cenną informację dla agencji o ich mocnych i słabych stronach oraz o postrzeganiu ich przez klientów. Ich wyniki są również istotne dla klientów, gdyż pozwalają zweryfikować ich opinie z opiniami innych reklamodawców oraz porównać, jak agencje, z którymi dotychczas współpracowali, wypadają na tle konkurencji.

Jako pierwsze przedstawiono wyniki badania satysfakcji „Smile Check” dotyczącego agencji reklamowych i domów mediowych, przeprowadzonego na zlecenie Stowarzyszenia Agencji Reklamowych przez firmę zajmującą się badaniem opinii i rynku IQS & Quant Group. W dalszej części pracy omówiono wyniki „Klienckiego rankingu agencji reklamowych” wykonanego przez miesięcznik „Home & Market”.

Podstawy metodologiczne oraz wybrane wyniki badania „Smile Check”⁹

Celem badania „Smile Check” było określenie satysfakcji ze współpracy z agencjami reklamowymi. Partnerem projektu jest wydawnictwo Press, które opublikowało specjalny dodatek prezentujący wyniki. Badanie składało się z części jakościowej (pogłębione wywiady indywidualne przeprowadzone w listopadzie 2005 roku) i ilościowej (wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo, realizowane w styczniu i lutym 2006 roku). Respondentami (191 osób) byli wyłącznie pracownicy działów promocji i reklamy, a więc ludzie bezpośrednio związani z działalnością reklamową oraz osobiście współpracujący z agencjami reklamowymi. Przebadano 21 agencji reklamowych, bez rozróżnienia na agencje sieciowe i niesieciowe.

⁹ Na podstawie: *Agencje reklamowe i domy mediowe w Polsce. Badanie satysfakcji „Smile Check”, dodatek do miesięcznika „Press” 2006 (czerwiec).*

Wskaźniki badawcze sformułowane zostały na podstawie badania jakościowego, a w trakcie analizy połączono je w sześć grup odzwierciedlających główne aspekty oceny:

1. Transfer, czyli prawidłowe przełożenie koncepcji marketingowej na kolejne etapy konstruowania komunikacji;
2. Rzetelność działania we wszystkich obszarach;
3. Innowacyjność w różnych sferach działania;
4. Przełożenie działań reklamowych na efekty biznesowe;
5. Wsparcie dla bieżących działań klienta;
6. Prestiż agencji.

W związku z każdym z wymienionych wyżej wskaźników zadawano respondentom dwa pytania:

1. Na ile dana cecha, której dotyczy wskaźnik, jest ważna we współpracy?
2. Na ile można powiedzieć, że agencja, która obsługuje respondenta, posiada tę cechę?

Odpowiedzi zostały ocenione punktowo w skali od 1 do 6, gdzie 1 oznacza „zupełnie nieważne” w ocenie ważności lub „zupełnie nie pasuje” w ocenie dopasowania, a 6 – „bardzo ważne” w ocenie ważności lub „zdecydowanie pasuje” w ocenie dopasowania.

Jak wynika z raportu, średnia ocen dla wszystkich badanych agencji kształtowała się na poziomie 100 punktów. Pod względem średniej ocen we wszystkich kryteriach najlepiej wypadła agencja Just, która z wynikiem 113,3 punktu znacznie przekroczyła średnią dla wszystkich przebadanych agencji. Za nią znalazły się dwie agencje sieciowe – Saatchi & Saatchi oraz DDB Warszawa, a po nich kolejne polskie agencje: DougFaberFamily, ARRS Effectica, San Markos i Martis. Pierwszą dziesiątkę zamykają PZL, TBWA\Warszawa oraz V&P (tabela 1).

Tabela 1. Dziesięć najlepiej ocenionych agencji reklamowych

Lp.	Agencja	Średnia punktów
1.	Just	113,3
2.	Saatchi & Saatchi	108,9
3.	DDB Warszawa	107,9
4.	DougFaberFamily	107,4
5.	ARRS Effectica	106,6
6.	San Markos	106,2

7.	Martis	104,8
8.	PZL	104,4
9.	TBWA\Warszawa	104,1
10.	V&P	102,9

Źródło: Agencje reklamowe i domy mediowe w Polsce. Badanie satysfakcji „Smile Check”, op. cit., s. 5.

Badani klienci określili, co w codziennych relacjach z agencją jest dla nich najważniejsze. Na pierwszym miejscu wskazali: tworzenie kreacji spójnej ze strategią, rozumienie oczekiwań klienta, skuteczne przekładanie koncepcji kreatywnych na realizację kampanii. Te cechy określono wspólnym mianem **transfer**. Najwięcej punktów w tej kategorii zdobyła agencja San Markos. Równie wysoko ocenione agencje DDB Warszawa, Just, Saatchi & Saatchi, PZL i V&P przekroczyły o ponad 5 punktów średnią dla wszystkich agencji. Pod względem **rzetelności**, czyli przestrzegania etyki zawodowej, przedstawiania przejrzystych kosztorysów i sprawozdań finansowych oraz dotrzymywania terminów, w ścisłej czołówce znalazły się: Just, Martis, Saatchi & Saatchi. Pierwszą piątkę uzupełniają San Markos i DougFaberFamily. Jako agencje, które najlepiej gospodarują budżetami swoich klientów i dbają o to, by wydatki były uzasadnione (kryterium **przełożenie wydatków**), badani wskazali agencje Just i ARRS Effectica, przyznając im wysokie noty, które dały średnią ponad 110 punktów. Bardzo wysoko klienci ocenili również agencje Martis i DougFaberFamily. W kategorii **innowacyjność** reklamodawcy brali pod uwagę kreatywność agencji, na przykład to, czy prezentuje nowatorskie rozwiązania strategii komunikacyjnej i świeże podejście w myśleniu marketingowym. Najwyższe noty otrzymały PZL, DDB Warszawa i Just. Z wyników badania wynika również, że agencjami, które dają swoim klientom największe wsparcie, pomagają im i są dla nich partnerem w całościowym prowadzeniu marki, są: Just, Saatchi & Saatchi, DDB Warszawa, ARRS Effectica oraz DougFaberFamily. Natomiast największym **prestizem** cieszą się według badanych firmy Saatchi & Saatchi, *ex aequo* TBWA\Warszawa i Leo Burnett, San Markos oraz *ex aequo* – Just, PZL i DDB Warszawa. Badanie pokazało, że dla klientów agencji reklamowych liczba nagród zdobytych przez nie w konkursach reklamowych nie jest najistotniejsza. Kryterium prestiżu reklamodawcy uznali za najmniej istotne i pod względem ważności znalazło się ono na końcu listy ich oczekiwań. Tabela 2 zawiera zestawienie agencji, które uzyskały najwyższe średnie wyniki w danej kategorii.

Tabela 2. Agencje reklamowe z najwyższymi średnimi ocenami w poszczególnych kategoriach (w punktach)

Transfer		Rzetelność	
San Markos	111,4	Just	110,7
DDB Warszawa	109,4	Martis	110,6
Just	109,1	Saatchi & Saatchi	107,6
Saatchi & Saatchi	108,4	San Markos	107,1
PZL	106,8	DougFaberFamily	106,0
V&P	106,2	ARRS Effectica	104,5
DougFaberFamily	104,8	Publicis	104,1
ARRS Effectica	104,3	DDB Warszawa	104,0
Euro RSCG Warsaw	103,8	PZL	102,6
TBWA\Warszawa i Martis	101,4	V&P	101,0
Przełożenie wydatków		Innowacyjność	
Just	112,2	PZL	113,4
ARRS Effectica	110,7	DDB Warszawa	112,8
Martis	109,7	Just	111,3
DougFaberFamily	109,0	San Markos	109,95
V&P	106,8	TBWA\Warszawa	109,85
PZL	106,3	DougFaberFamily i G7	109,5
DDB Warszawa i Grey	104,1	Saatchi & Saatchi	109,2
Saatchi & Saatchi	101,9	V&P	107,1
San Markos i TBWA\Warszawa	101,7	ARRS Effectica	105,95
Publicis	101,0	Publicis	99,45
Wsparcie		Prestiż	
Just	120,6	Saatchi & Saatchi	110,3
Saatchi & Saatchi	114,4	TBWA\Warszawa i Leo Burnett	108,2
DDB Warszawa	109,9	San Markos	107,9
ARRS Effectica	108,15	Just, PZL i DDB Warszawa	107,4
DougFaberFamily	108,1	V&P, G7 i Martis	104,4
TBWA\Warszawa	107,4	DougFaberFamily	102,5
Martis	104,5	Publicis	101,4
San Markos	103,1	ARRS Effectica	100,9
G7	101,3	Grey	99,6
Publicis i McCann Erickson	101,1	Euro RSCG Warsaw	95,1

Źródło: Agencje reklamowe i domy mediowe w Polsce. Badanie satysfakcji „Smile Check”, op. cit., s. 5.

Prezentacja wyników „Klienckiego rankingu agencji reklamowych” według „Home & Market”¹⁰

W tym rankingu ocenie poddane zostały wyłącznie agencje *stricte* reklamowe, na temat których wypowiedziało się co najmniej pięciu klientów. Był to główny warunek pojawienia się agencji w rankingu, ponieważ taka liczba odpowiedzi pozwalała na dokładną ocenę w poszczególnych kategoriach: kultura obsługi, komunikacja – zrozumienie oczekiwań, reakcja na zmiany, dostępność, terminowość, efektywność działań oraz know-how agencji. W każdej kategorii ankietowani mogli przyznawać punkty w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało najniższą ocenę, a 5 najwyższą. Agencje reklamowe podzielono na sieciowe i niesieciowe. Ranking agencji niesieciowych zawiera tabela 3 (wyróżniono najwyższe wartości punktowe w ocenianych kategoriach).

Tabela 3. Oceny niesieciowych agencji reklamowych w poszczególnych kategoriach (w punktach)

Miejsce	Nazwa agencji	Kultura obsługi	Komunikacja	Reakcja na zmiany	Dostępność	Terminowość	Efektywność działania	Know-how	Ogółem
1	Mediafocus	4,800	4,800	4,800	4,600	4,400	4,600	4,200	4,600
2	Albedo Marketing	5,000	4,800	4,800	4,200	4,600	4,000	4,200	4,514
3	Advertiva	5,000	4,400	4,000	4,400	4,600	4,400	4,600	4,485
3	ARRS Effectica	5,000	4,400	4,200	4,000	4,200	4,800	4,800	4,485
4	ARIP	4,666	4,166	4,166	4,666	4,500	4,000	3,833	4,285
4	Henyo Behrendt	4,600	3,800	3,600	4,600	4,400	4,600	4,400	4,285
5	Pegasus	4,800	4,200	4,200	4,400	4,400	4,000	3,800	4,257
6	Demo Effective Launching	4,600	4,200	4,200	4,200	4,000	4,200	4,200	4,228
7	Opus B	4,833	3,833	3,833	4,666	4,000	4,333	4,000	4,214
8	Victoria Promotion	4,800	4,000	3,800	4,000	4,000	4,400	4,200	4,171
8	Banah Group	4,600	4,200	4,000	4,000	4,000	4,200	4,200	4,171
9	Zack/Prozack	4,600	4,000	3,800	4,400	4,200	4,000	4,000	4,142

¹⁰ Na podstawie: *Kliencki ranking agencji reklamowych*, „Home & Market” 2006 (maj).

10	Agencja Anny Turkiewicz	4,428	4,142	4,142	3,714	4,142	4,142	4,142	4,121
11	Communication Unlimited	4,400	3,800	3,800	3,800	4,400	4,200	4,200	4,085
11	DougFaber-Family	4,600	4,000	4,000	4,000	3,800	4,000	4,200	4,085
12	Business Consulting	4,400	3,800	3,800	4,000	4,200	4,000	4,000	4,028
13	Agencja Reklamowa Schulz	4,400	3,600	3,800	4,400	4,000	3,800	3,800	3,971
14	Yellow Factory	4,400	3,800	3,800	3,800	3,400	3,400	4,200	3,828
15	AHA	3,600	3,800	3,600	3,800	3,600	3,600	3,800	3,685
16	Moby Dick	3,800	3,400	3,600	4,000	3,400	3,200	3,600	3,571
16	Agencja S4	3,200	3,600	3,400	4,000	3,800	3,600	3,400	3,571
17	GPD	4,200	3,400	3,000	3,000	3,200	3,400	3,400	3,371

Źródło: Klientki ranking agencji reklamowych, op. cit., s. 78.

Wśród agencji niesieciowych pierwsze miejsce zajęła agencja reklamowa Mediafocus, która uzyskała 4,600 punktów. Najwyżej została ona oceniona za kulturę obsługi, reakcją na zmiany oraz komunikacją (po 4,800 punktu). Na drugim miejscu, z liczbą punktów równą 4,514, uplasowała się agencja Albedo Marketing, która maksymalną notę otrzymała w kategorii „kultura obsługi”. Trzecie miejsce w rankingu zajęły *ex aequo* dwie agencje – ARRS Effectica i Advertiva, które uzyskały po 4,485 punktu. Obie najwyższą ocenę otrzymały za kulturę obsługi. Analizując wyniki pozostałych agencji, można stwierdzić, że najwyżej ocenione zostały:

- w kategorii „kultura obsługi” – Opus B (4,833 punktu),
- w kategorii „komunikacja” – Pegasus, Demo Effective Launching, Banah Group (po 4,200 punktu),
- w kategorii „reakcja na zmiany” – Pegasus i Demo Effective Launching (po 4,200 punktu),
- w kategorii „dostępność” – ARIP i Opus B (po 4,666 punktu),
- w kategorii „terminowość” – ARIP (4,500 punktu),
- w kategorii „efektywność działania” – Henyo Behrendt (4,600 punktu),
- w kategorii „know-how” – również Henyo Behrendt (4,400 punktu).

Średnia ocena niesieciowych agencji reklamowych wyniosła 4,098 punktu i była niższa o 0,056 punktu od średniej oceny wystawionej sieciowym agencjom reklamowym (4,154 punktu).

Ranking sieciowych agencji reklamowych przedstawia tabela 4 (wyróżnione w niej zostały również najwyższe wartości punktowe w ocenianych kategoriach).

Tabela 4. Oceny sieciowych agencji reklamowych w poszczególnych kategoriach (w punktach)

Miejsce	Nazwa agencji	Kultura obsługi	Komunikacja	Reakcja na zmiany	Dostępność	Terminowość	Efektywność działania	Know-how	Ogółem
1	G7	5,000	4,600	5,000	4,800	4,800	4,800	4,800	4,828
2	Saatchi & Saatchi	4,800	4,600	4,800	4,600	4,600	4,800	4,800	4,714
3	Just	4,600	4,400	4,200	4,400	4,000	4,400	4,800	4,400
4	PZL	4,600	4,200	4,300	4,500	4,600	4,100	4,400	4,385
5	TBWA	4,600	4,200	4,400	4,400	4,400	4,400	4,200	4,371
6	Euro RSCG	4,800	4,200	4,200	4,400	4,600	4,000	4,200	4,342
7	McCann Erickson Polska	4,400	4,400	4,400	4,600	4,000	4,200	4,200	4,314
8	Grey	4,600	4,400	4,200	4,200	4,000	3,800	4,200	4,200
8	Scholz and Friends Warszawa	4,600	4,200	4,000	4,000	4,400	4,000	4,200	4,200
9	Testardo Red Cell	4,600	4,000	3,800	4,000	3,800	4,200	4,000	4,057
9	Lowe GGK	4,600	4,000	4,200	3,800	3,600	4,000	4,200	4,057
9	Publicis	4,200	4,000	4,000	3,800	4,200	4,000	4,200	4,057
9	Upstairs Y&R	4,400	4,000	3,800	3,800	4,000	4,200	4,200	4,057
10	NOS/BBDO	4,000	3,600	4,000	4,000	3,800	4,000	4,200	3,942
11	Grupa 66/Ogilvy	4,200	3,800	4,000	4,200	3,600	3,800	3,600	3,885
11	JWT Polska	4,000	4,000	3,800	4,200	3,800	3,800	3,600	3,885
12	Leo Burnett	4,400	4,000	3,200	4,000	3,800	3,400	3,400	3,742
13	AdFabrika FCB	3,600	3,200	2,800	3,600	3,200	3,600	3,400	3,342

Źródło: Klientki ranking agencji reklamowych, op. cit., s. 80.

Pozycję lidera osiągnęła agencja reklamowa G7 (4,828 punktu). Nie ma ona sobie równych w ocenie za kulturę obsługi oraz reakcję na zmiany (po 5,000 punktów). Tuż za nią uplasowała się agencja Saatchi & Saatchi (najlepiej oceniona w kategoriach „kultura obsługi”, „reakcja na zmiany”, „efektywność działań” oraz „know-how” – po 4,800 punktu). Trzecie miejsce zdobyła agencja Just – najlepsza w opinii klientów w zakresie know-how (4,800 punktu). Analizując liczbę punktów uzyskanych przez agencje reklamowe, które znalazły się na pozostałych miejscach w rankingu, zauważa się, że najwyżej ocenione zostały:

- w kategorii „kultura obsługi” – Euro RSCG (4,800 punktu),
- w kategorii „komunikacja” – McCann Erickson Polska i Grey (po 4,400 punktu),
- w kategorii „reakcja na zmiany” – TBWA i McCann Erickson Polska (po 4,400 punktu),
- w kategorii „dostępność” – McCann Erickson Polska (4,600 punktu),
- w kategorii „terminowość” – PZL i Euro RSCG (po 4,600 punktu),
- w kategorii „efektywność działań” – TBWA (4,400 punktu),
- w kategorii „know-how” – PZL (4,400 punktu).

Obydwa przedstawione rankingi agencji reklamowych posiadały tylko jedną cechę wspólną – tworzyli je klienci. Różniły się przede wszystkim względami metodologicznymi, m.in.: metodą badawczą, sposobem doboru grupy respondentów, wskaźnikami badawczymi, pytaniami i skalą ocen. W ich zestawieniach znalazły się również inne agencje reklamowe, często takie, które nie pojawiły się w pozostałych rankingach. Prezentację agencji reklamowych, które znalazły się na pierwszych dziesięciu miejscach w poszczególnych rankingach zawiera tabela 5. Czcionką pogrubioną zaznaczono agencje, które pojawiają się w obu zestawieniach. Jest ich aż pięć. Dwie z nich – Saatchi & Saatchi oraz ARRS Effectica w obu zestawieniach znalazły się na tych samych miejscach (Saatchi & Saatchi na drugim, ARRS Effectica na piątym). Z kolei pozycje zajmowane przez agencje PZL i TBWA\Warszawa różnią się jedynie o jeden stopień (PZL – ósme i siódme, TBWA\Warszawa – dziewiąte i ósme). Rozbieżności występują tylko w przypadku Just, która w badaniu „Smile Check” zajęła miejsce pierwsze, a w „Klienckim rankingu agencji reklamowych” – szóste.

Tabela 5. Zestawienie porównawcze wyników klienckich rankingów agencji reklamowych

Lp.	Smile Check	Kliencki ranking agencji reklamowych
1.	Just	G7
2.	Saatchi & Saatchi	Saatchi & Saatchi
3.	DDB Warszawa	Mediafocus
4.	DougFaberFamily	Albedo Marketing
5.	ARRS Effectica	Advertiva i ARRS Effecica
6.	San Markos	Just
7.	Martis	PZL
8.	PZL	TBWA\Warszawa
9.	TBWA\Warszawa	Euro RSCG
10.	V&P	McCann Erickson Polska

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podsumowując niniejsze opracowanie, można stwierdzić, że na rynku komunikacji marketingowej w Polsce najważniejszym, kluczowym podmiotem – grupą strategiczną – są agencje reklamowe niesieciowe i sieciowe (typu *full service*). W ciągu 14 lat ich dynamicznego rozwoju w Polsce można obserwować pewnego rodzaju konsolidację. Obecnie na rynku polskim działają i są najbardziej widoczne agencje duże, mające zaplecze technologiczne, pracownicze i – przede wszystkim – finansowe. W tej grupie zaczynają się wyróżniać przedsiębiorstwa z kapitałem polskim, a więc nastąpiła zmiana w stosunku do sytuacji sprzed 14 lat, kiedy to większość tych podmiotów posiadała kapitał zagraniczny. Agencje te działając w polskich warunkach coraz lepiej poznawały krajową specyfikę, klientów i możliwości, czego rezultatem było coraz lepsze dostosowywanie oferty oraz jej jakości do wymagań polskiego zleceniodawcy. Świadczą o tym oceny klientów, którzy oprócz „dobrego produktu”, czyli usługi reklamowej, cenią obecnie także, między innymi, rzetelność działania we wszystkich obszarach, innowacyjność w różnych sferach działania, wsparcie dla bieżących działań klienta, prestiż agencji, jak również kulturę obsługi, możliwość szybkiej komunikacji, dostępność czy też terminowość wykonania. Można zatem stwierdzić, że agencje reklamowe, zabiegając o klienta, powinny się starać o podniesienie poziomu świadczenia usług posprzedażowych i ich jakości.

Zakończenie

Międzynarodowe agencje, dzięki sieciowemu wsparciu choćby w postaci doświadczonych pracowników i narzędzi sprawdzonych w budowaniu strategii marek, długo miały przewagę nad agencjami polskimi. Lokalnym firmom z powodu braku sieciowego zaplecza nie było bowiem łatwo z nimi konkurować, zwłaszcza o duże budżety reklamowe. Zestawienie wyników przedstawianych badań pokazuje jednak wyraźnie, że sytuacja się zmienia i polskie, często małe agencje przestają być wyłącznie drugą ligą, a stają się poważnym i groźnym konkurentem dla agencji sieciowych. Może o tym świadczyć to, że w pierwszej dziesiątce najlepiej ocenionych agencji reklamowych w badaniu „Smile Check” znalazło się pięć agencji niesieciowych, a w „Klienckim rankingu agencji reklamowych” – cztery, przy czym znajdują się one na pierwszych pięciu miejscach rankingu.

Perspektywy rozwoju małych agencji reklamowych na polskim rynku reklamowym są stosunkowo dobre. Ich atutem w pozyskiwaniu klientów są przede wszystkim niższe ceny usług niż w przypadku agencji sieciowych, niejednokrotnie większa sprawność i elastyczność w porównaniu z dużymi agencjami oraz węższe pole działania, a przez to większa znajomość i skuteczność oddziaływania na rynku lokalnym. Niejednokrotnie agencje niesieciowe, stając do przetargu z agencjami sieciowymi, wygrywają je, zdobywając tym samym znaczne budżety potężnych marketerów i – co ważniejsze – nie tylko lokalnych, ale także sieciowych. O rezultatach ich działalności często świadczą nagrody zdobywane w konkursach reklamowych, które mogą stanowić o prestiżu reklamodawców i sposobach postrzegania ich przez przyszłych klientów.

Bibliografia

- [1] *Agencje reklamowe i domy mediowe w Polsce. Badanie satysfakcji „Smile Check”*, dodatek do miesięcznika „Press” 2006 (czerwiec).
- [2] *Agencje reklamowe i domy mediowe. Raport 2005/2006*, „Media & Marketing Polska” 2006 (maj).
- [3] *Agencje reklamowe w Polsce. Raport specjalny*, „Businessman Magazine” 1992.
- [4] *Angielsko-polski słownik pojęć stosowanych w reklamie*, oprac. R. Harris, P. Kowalczyk, Biuro Reklamy TVP, Warszawa 1994.
- [5] *Kliencki ranking agencji reklamowych*, „Home & Market” 2006 (maj).
- [6] Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- [7] R. Niestrój, *Reklama a marketing mediów*, „Aida Media” 1995, nr 9.

- [8] *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 1992.
- [9] J.T. Russell, W.R. Lane, *Reklama według Ottona Kleppnera*, Felberg SJA, Warszawa 2000.
- [10] A. Sznajder, *Sztuka promocji*, Businessman Book, Warszawa 1993.
- [11] T. Sztucki, *Promocja, reklama, akwizycja sprzedaży – sztuka pozyskiwania nabywców*, Placet, Warszawa 1995.
- [12] *Węzłowe problemy marketingu*, red. M. Rydel, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1991.
- [13] www.cpddb.pl
- [14] www.dff.pl
- [15] www.effectica.pl
- [16] www.just.com.pl
- [17] www.martis.pl
- [18] www.pzl.pl
- [19] www.saatchi.pl
- [20] www.sanmarkos.pl
- [21] www.tbwa-warszawa.pl
- [22] www.vip.com.pl

Summary

The institutional changes accompanying the development of the marketing communication market in Poland go together with the growing demand for promotion. Different types of institutions and enterprises, trying to meet this demand by means of offering various means and marketing communication services, develop quickly. The trade market, which supply side is created by 'new' units – different types of agencies, has been existing and developing for fourteen years. However, the most important unit is still the advertising agency.

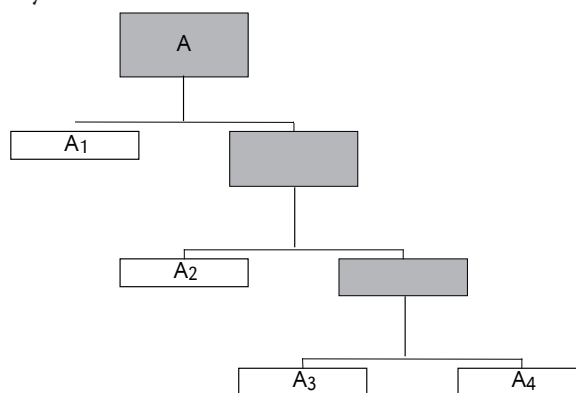
It is worth noticing that the customers more often pay attention to the quality of the offer itself and to the service provided by the advertising agencies. Various research has been conducted in the advertising agencies and the companies being their customers to find out whether the clients are satisfied with the service provided by the advertising agencies and which factors make them choose the agency. Those interested give the most reliable answers and this type of information is the basis of the opinions, suggestions and observations included in the top lists of the advertising agencies. The article tries to identify the most important features of the offer provided by the agencies taking into consideration the way the customers perceive the advertising agencies.

Mariusz Łapczyński

Sposoby wizualizacji modeli drzew klasyfikacyjnych

Wstęp – idea podziału rekurencyjnego

Drzewa klasyfikacyjne i regresyjne to grupa narzędzi *data mining* przeznaczona do budowy modeli predykcyjnych. Z pierwszymi mamy do czynienia wówczas, gdy zmienna zależna jest jakościowa, natomiast z drugimi – gdy jest ilościowa, czyli znajduje się na co najmniej przedziałowym poziomie pomiaru. Drzewo jest graficznym modelem powstałym w wyniku rekurencyjnego podziału zbioru obserwacji A na n rozłącznych podzbiorów $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$ (rysunek 1). W przeciwieństwie do znanych z nauk o zarządzaniu drzew decyzyjnych, modele te powstają *a posteriori*, czyli w wyniku analizy zbioru obserwacji. Trudno jest z góry przewidzieć kształt i wielkość modelu oraz to, które zmienne niezależne zostaną uznane za istotne. Nawet jeśli menedżer zechce wykorzystać tę strukturę przy podejmowaniu decyzji, to i tak nie wolno tu mówić o drzewach decyzyjnych, gdzie *a priori* ustala się prawdopodobieństwo wystąpienia poszczególnych stanów losowych.

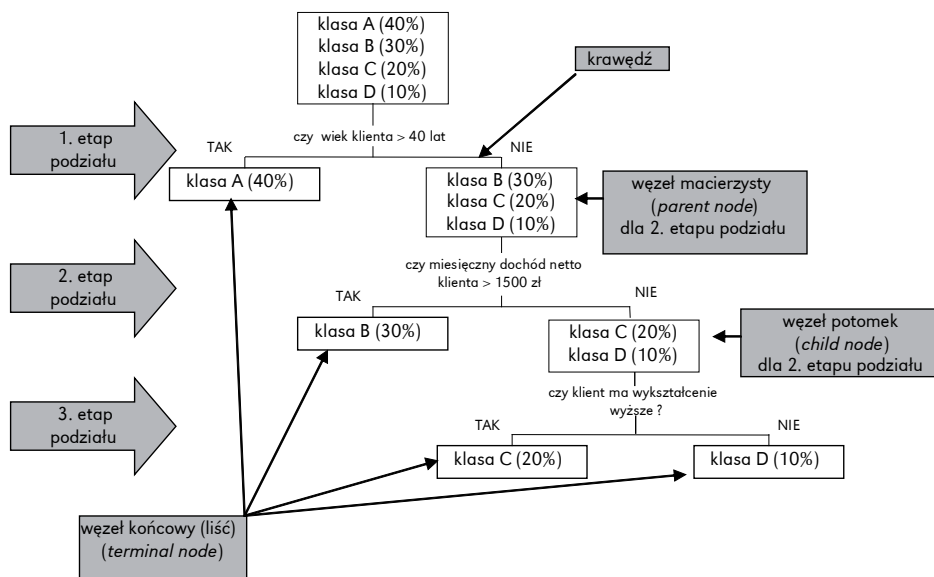


Rysunek 1. Schemat drzewa klasyfikacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

Celem budowy modelu jest uzyskanie podzbiorów maksymalnie jednorodnych z punktu widzenia wartości zmiennej zależnej. Jest to proces wieloetapowy, który na każdym kolejnym kroku może wykorzystywać inną zmienną niezależną. Na każdym etapie analizuje się bowiem wszystkie predyktory i wybiera ten, który zapewnia najlepszy podział węzła, czyli wydziela najbardziej homogeniczne podzbiory.

Początek każdego drzewa stanowi cały zbiór obserwacji, który jest dzielony na 2 lub więcej podzbiorów. W pierwszym przypadku mówi się o drzewach binarnych, a w drugim o drzewach dowolnych. Dzielony zbiór nosi nazwę węzła macierzystego (*parent node*), natomiast wydzielone podzbiory są nazywane węzłami potomnymi (*child nodes*). Łatwiej zrozumieć ideę podziału rekurencyjnego (*recursive partitioning*), kiedy spojrzysz na schemat z hipotetycznymi zmiennymi: zależną i niezależnymi (rysunek 2). Na kolejnym etapie podziału węzeł potomek, który jest dalej dzielony, staje się węzłem macierzystym dla drugiego etapu, zaś węzeł, który pozostaje bez zmian, staje się węzłem końcowym, nazywanym liściem. Wielkość drzewa to liczba liści (tu równa 4), zaś jego głębokość to liczba krawędzi między wierzchołkiem a najbardziej odległym liściem (tu równa 3).

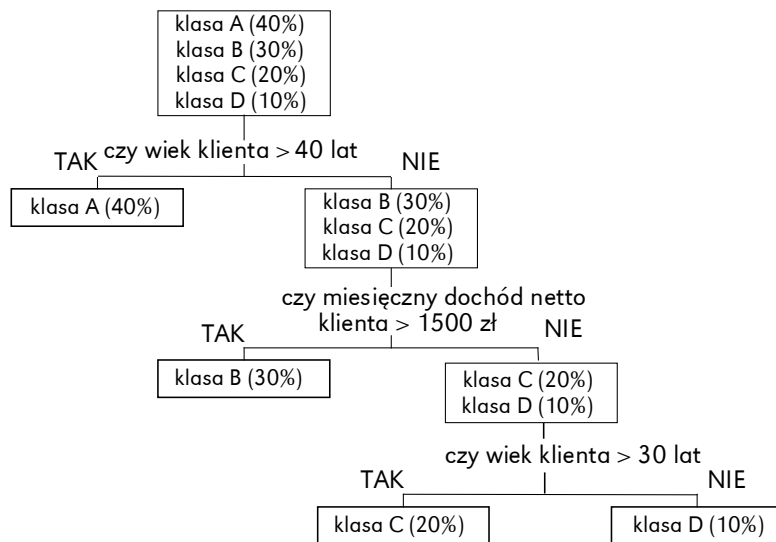


Rysunek 2. Schemat drzewa klasyfikacyjnego z hipotetycznymi zmiennymi

Źródło: opracowanie własne.

Na pierwszym etapie podziału wykorzystano zmienną „wiek”, bo to ona gwarantowała najlepszy z punktu widzenia poprawnie sklasyfikowanych przypadków podział. Algorytm podziału sprawdził w tym miejscu wszystkie zmienne niezależne (wiek, dochód wykształcenie), ale wybrał tylko tę jedną. Na drugim etapie podziału ponownie zbadano wszystkie predyktory, po czym wybrano najlepszy z nich – zmienną „dochód”. Na trzecim etapie podziału znów sprawdzono wszystkie predyktory, po czym wybrano zmienną „wykształcenie”.

Często zdarza się, że w różnych miejscach drzewa pojawia się ta sama zmienna niezależna, na przykład na trzecim etapie podziału drzewa ponownie może zostać wykorzystana zmienna „wiek” (rysunek 3).



Rysunek 3. Alternatywny podział na etapie trzecim

Źródło: opracowanie własne.

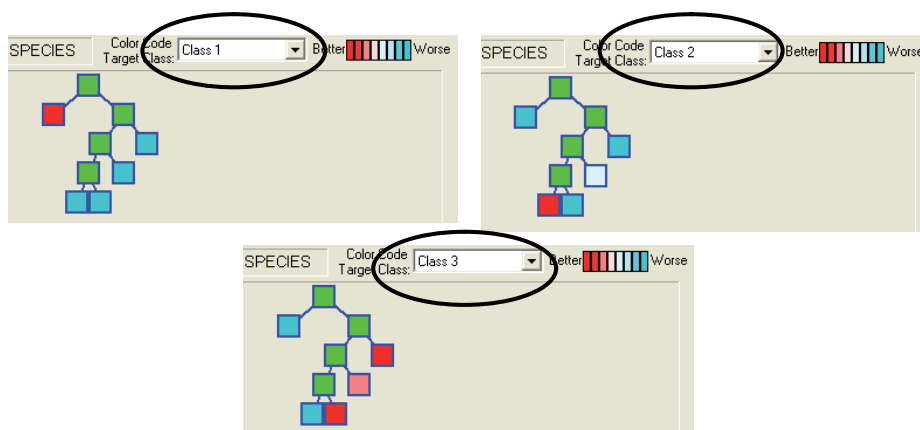
O ile przedtem (rysunek 2) o osobach z segmentu C i D wiadomo było, że mają mniej niż 40 lat, o tyle teraz (rysunek 3) można dodatkowo powiedzieć, że osoby należące do segmentu C mają więcej niż 30 lat, ale mniej niż 40 lat, osoby z segmentu D mają zaś mniej niż 30 lat. Ponowne wykorzystanie predyktora w innym miejscu drzewa staje się niemożliwe wówczas, gdy jest to zmienna binarna. Dobrym przykładem jest zmienna „płeć”. Gdyby pojawiła się w którymkolwiek miejscu drzewa, to oznaczałoby to, że po jednej stronie drzewa znajdują się mężczyźni, a po drugiej – kobiety. Dalszy podział mężczyzn i kobiet pod względem płci staje się niemożliwy.

Należy tu dodatkowo podkreślić, że kolejność pojawiania się predyktorów w modelu nie świadczy o sile ich wpływu na zmienną zależną. Idea podziału rekurencyjnego jest bowiem taka, że dany predyktor jest najlepszy wyłącznie na danym etapie podziału. Można by powiedzieć, że jest on najlepszy lokalnie, a nie globalnie.

Wizualizacja modeli drzew klasyfikacyjnych

Istnieje wiele sposobów wizualizacji modeli drzew klasyfikacyjnych i regresyjnych. W niniejszym podrozdziale zostaną przedstawione struktury otrzymane w kilku różnych programach komputerowych (CART®, KLIMIT, SIPINA, STATISTICA 5 i STATISTICA Data Miner 7.1). Dla ułatwienia każdorazowo wykorzystano plik z danymi o kwiatach irysa. Zmienna zależna w tym zbiorze to odmiana kwiatu (setosa, virginica i versicolor), zaś zmiennymi niezależnymi są dane o długości i szerokości płatków oraz o długości i szerokości działki (wszystkie metryczne). To pobieżne zestawienie pokaże, w jaki sposób producenci oprogramowania radzą sobie z wizualizacją modeli drzewkowych, które niejednokrotnie mają kilkadziesiąt liści i których wydruk na papierze o racjonalnym formacie staje się niemożliwy.

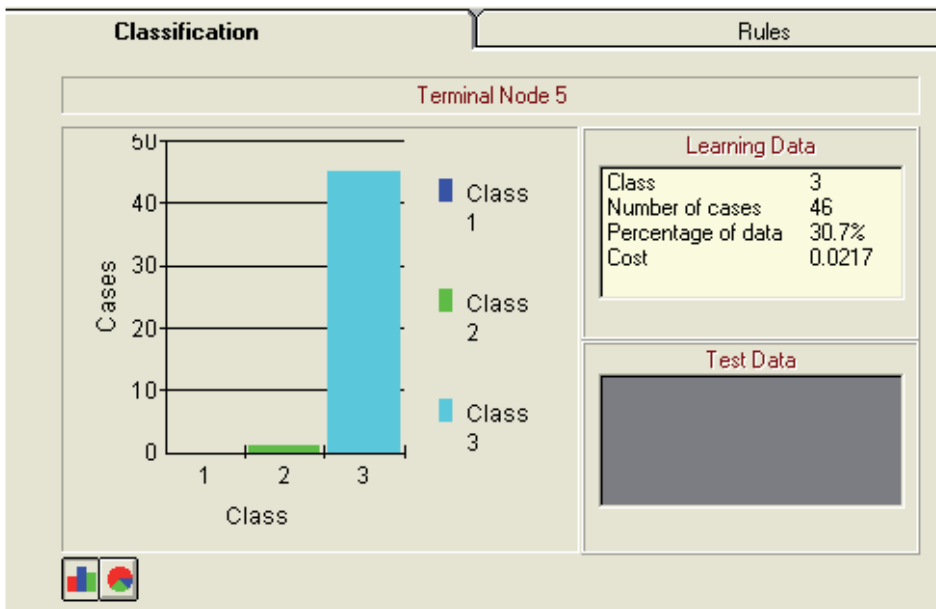
Ciekawe rozwiązanie zaproponowała firma Salford Systems – producent oprogramowania CART®.



Rysunek 4. Schemat drzewa klasyfikacyjnego z wyróżnionymi wariantami zmiennej zależnej

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu CART®.

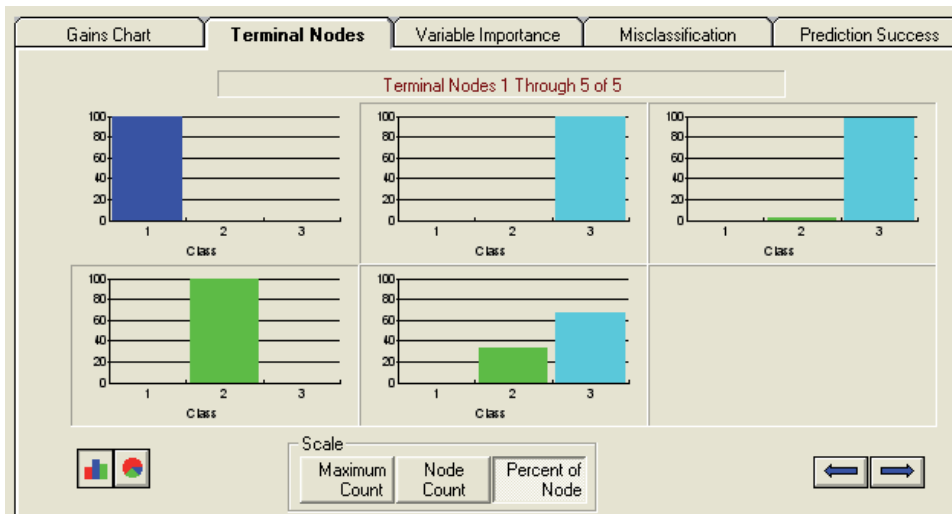
Jak przedstawiono na rysunku 4, badacz może wybrać interesujący go wariant zmiennej zależnej (tu klasa 1, 2 lub 3) i automatycznie wszystkie liście drzewa zmieniają kolor, w zależności od tego, jaki procent danej klasy zawierają. Odcienie czerwieni¹ oznaczają wysoki odsetek danej klasy, odcienie niebieskie – sytuację odwrotną. Dodatkowo narzędzia pozwalają sprawdzić zawartość konkretnego liścia (rysunek 5) lub umożliwiają mniej szczegółowy przegląd zawartości wszystkich liści (rysunek 6).



Rysunek 5. Wizualizacja zawartości liścia drzewa w programie CART®

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu CART®.

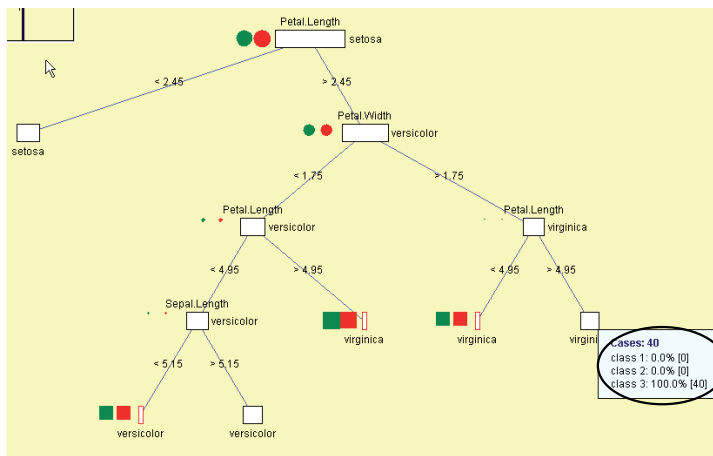
¹ Wydruk w odcieniach szarości nie pozwala niestety na pełną prezentację różnych sposobów wizualizacji drzew klasyfikacyjnych. Zainteresowanych Czytelników odsyłam do wersji demonstracyjnych opisywanych tu programów komputerowych.



Rysunek 6. Pobieżny przegląd wszystkich liści drzewa w programie CART®

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu CART®.

Nowatorski sposób wizualizacji modeli drzewkowych zastosowano w programie KLIMT². Drzewo może tam przybrać kilka postaci, z których na uwagę zasługuje model z węzłami o wielkości proporcjonalnej do liczby zawartych w nich przypadków (rysunek 7) oraz model umieszczony w płaszczyźnie poziomej (rysunek 8).

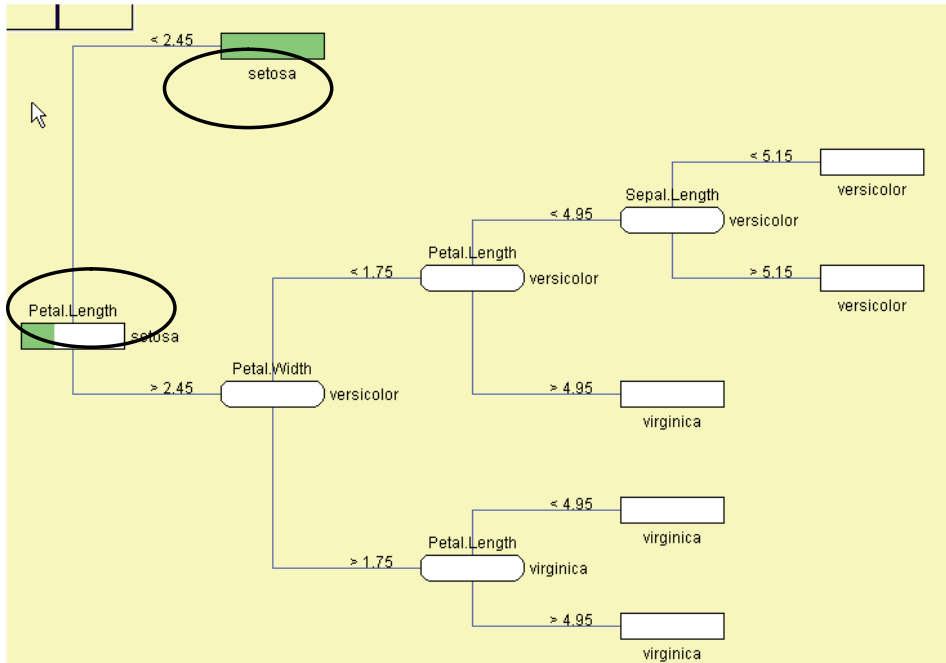


Rysunek 7. Przykład modelu drzewa z programu KLIMT

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu KLIMT.

² www.klimt-project.com.

W pierwszym modelu wielkość węzła jest uzależniona od liczby znajdujących się w nim przypadków. Dlatego też węzeł na początku drzewa jest największy, a kolejne węzły, wraz z kolejnymi etapami podziału, stają się coraz mniejsze. Zaznaczając prawym przyciskiem myszy dowolny węzeł drzewa, uzyskuje się informację o jego zawartości (tu wyróżniono elipsą).



Rysunek 8. Przykład „poziomego” modelu drzewa z programu KLIMT

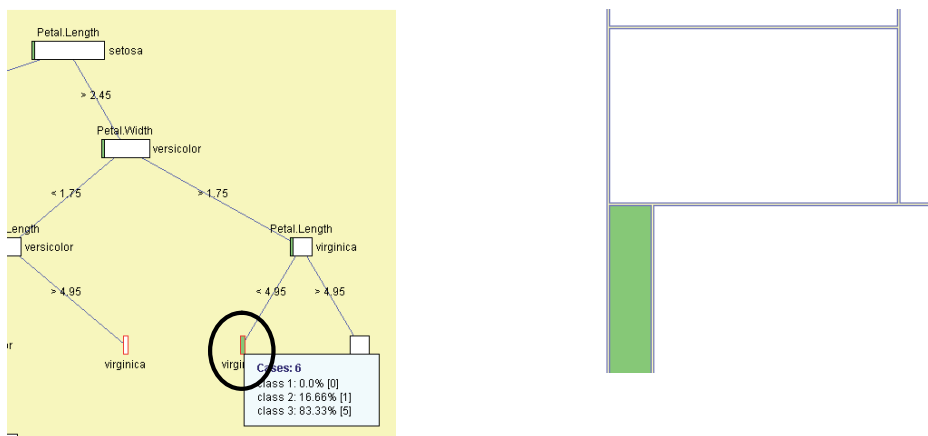
Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu KLIMT.

Inne udogodnienie programu KLIMT dotyczy położenia drzewa. Czasem bowiem może być potrzebny wydruk poziomy, na którym mieści się większa ilość informacji. W niniejszym przykładzie (rysunek 8) opcjonalnie wybrano węzły tej samej wielkości (niezależne od liczby przypadków) oraz wyróżniono jeden z węzłów końcowych (tu: odmianę setosa). Po zaznaczeniu przyciskiem myszy odpowiedniego liścia można zobaczyć, jaki w przybliżeniu odsetek poprzednich węzłów stanowiła dana klasa.

Alternatywnym sposobem wizualizacji poszczególnych węzłów jest tzw. mapa drzewa (*treemap*)³, przedstawiona na rysunku 9. Po lewej stronie umieszczono fragment drzewa z zaznaczonym liściem (tu wyróżniono elipsą), po pra-

³ S. Urbanek, *Many Faces of a Tree*, Department of Computer Oriented Statistics and Data Analysis, University of Augsburg, Germany 2003, plik pobrano ze strony: <http://www.klimt-project.com> w marcu 2005 r.

wej zaś – mapę drzewa odpowiadającą temu liściowi. Mapa drzewa to wykres mozaikowy, na którym każdy prostokąt oznacza jeden liść drzewa. Intensywność koloru wypełniającego dany prostokąt świadczy o homogeniczności liścia, a jego wielkość – o liczbie znajdujących się w nim obiektów. W podanym tu przykładzie wybrany liść ma jeden przypadek z klasy nr 2 oraz pięć przypadków z klasy nr 3 (można to odczytać z fragmentu drzewa po lewej stronie), co świadczy o wysokiej jednorodności węzła.

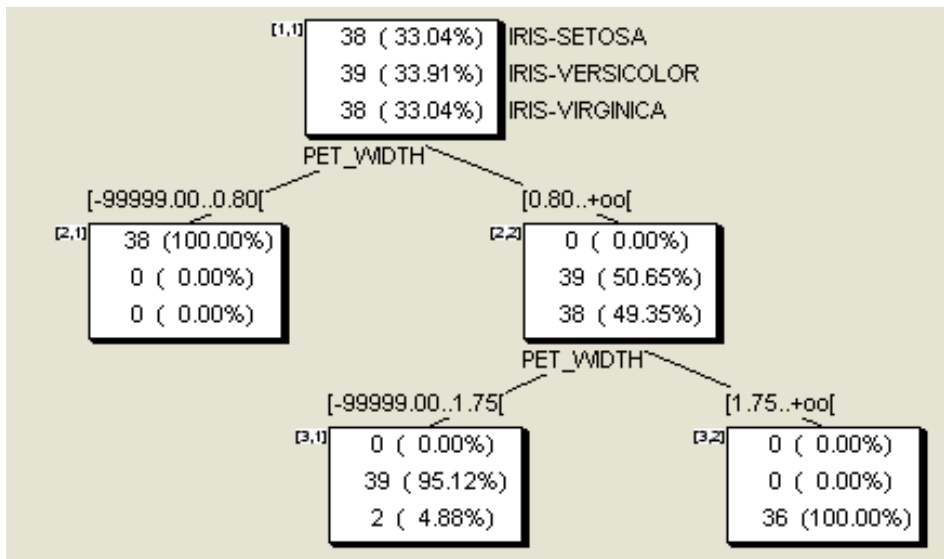


Rysunek 9. Fragment drzewa z zaznaczonym liściem oraz mapa drzewa

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu KLIMT.

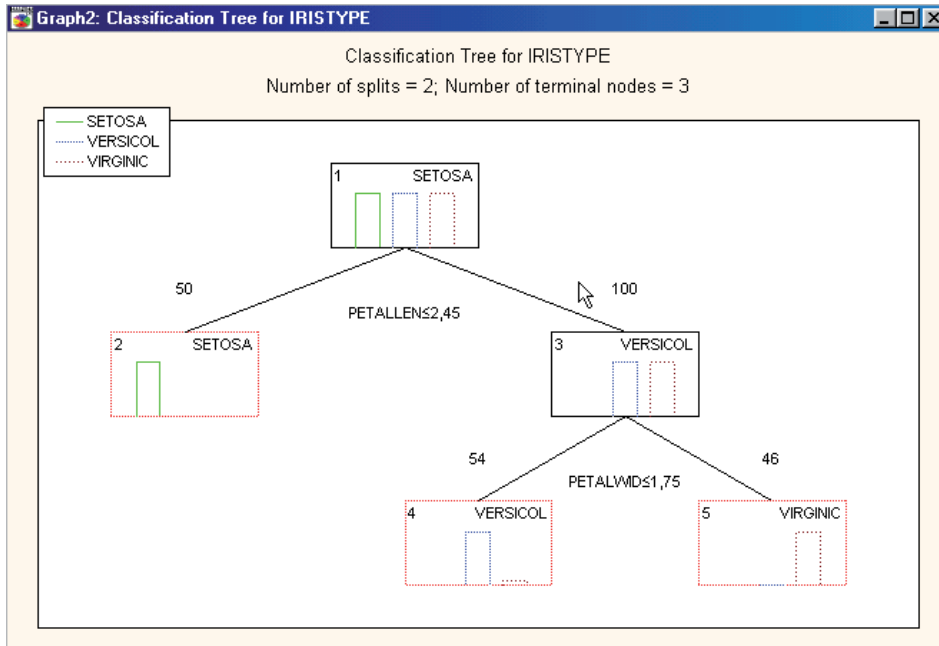
Nieco inny model drzewa powstaje w programie SIPINA (rysunek 10). W każdym węźle końcowym znajduje się informacja o liczbie i odsetku przypadków z danej klasy. Jest to względnie czytelne, o ile wielkość drzewa nie jest zbyt duża. Ogólnie rzecz ujmując, SIPINA nie oferuje nowatorskich rozwiązań w zakresie wizualizacji obszernych modeli.

Ostatni z omawianych tutaj programów – pakiet STATISTICA – również daje kilka interesujących rozwiązań. W każdym węźle drzewa (rysunek 11) znajduje się wykres słupkowy. Liczba słupków oznacza liczbę wariantów zmiennej zależnej. Nad każdym z węzłów umieszczona jest informacja o jego liczebności.



Rysunek 10. Przykład modelu drzewa z programu SIPINA

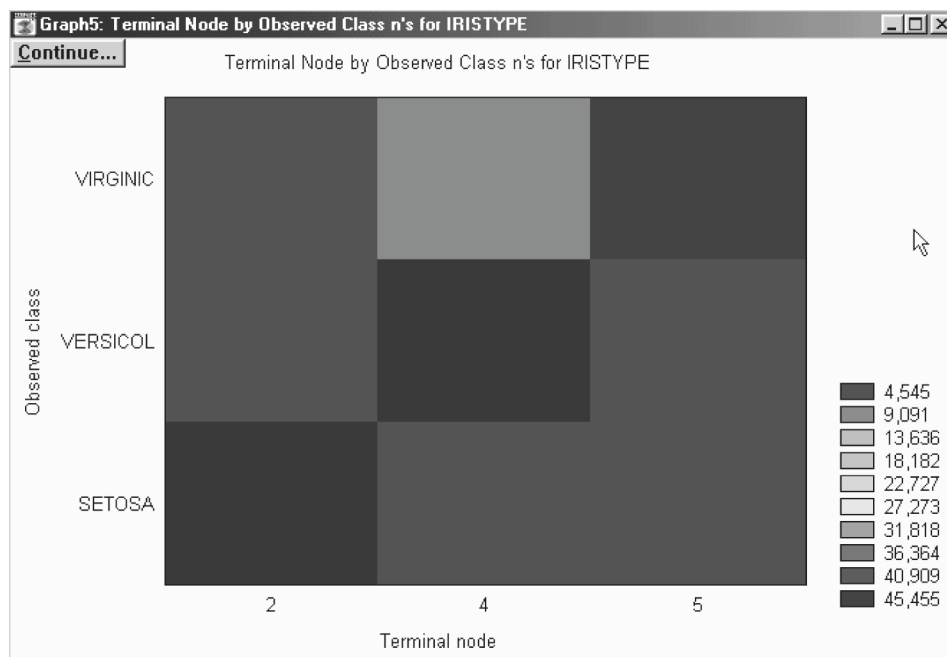
Źródło: opracowanie własne w programie SIPINA.



Rysunek 11. Model drzewa wykonany w programie STATISTICA

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu STATISTICA 5.

Ciekawy i oryginalny jest także wykres zawartości węzłów końcowych (rysunek 12). Na osi poziomej znajdują się liście drzewa (tutaj oznaczone cyframi 2, 4 i 5), natomiast na pionowej – warianty zmiennej zależnej (tutaj odmiany kwiatów irysa). Dzięki takiemu zestawieniu tworzy się swego rodzaju szachownica o różnych barwach: od zieleni do czerwieni⁴. Kolory intensywnie czerwone (bordowe) świadczą o tym, że dana klasa (dany wariant zmiennej zależnej) występuje w danym węźle najliczniej.

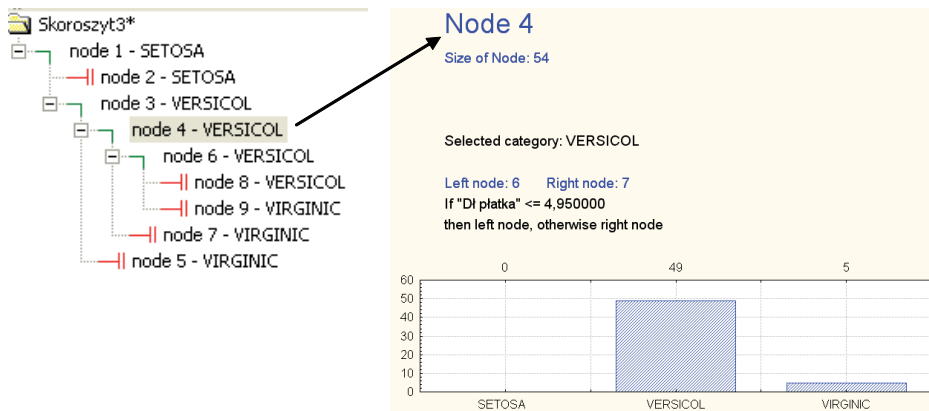


Rysunek 12. Wizualizacja trafności predykcji węzłów końcowych w programie STATISTICA 5

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu STATISTICA 5.

W najnowszej wersji pakietu STATISTICA Data Miner 7.1 możliwe jest ponadto przedstawienie konstrukcji drzewa w postaci zbliżonej do powszechnie znanej struktury katalogów (rysunek 13). Każdy z węzłów można dodatkowo przedstawić w postaci wykresu słupkowego, na którym znajdują się również informacje o jego ewentualnym dalszym podziale.

⁴ Wydruk w odcieniach szarości nie pozwala niestety na pełną prezentację różnych sposobów wizualizacji drzew klasyfikacyjnych. Zainteresowanych Czytelników odsyłam do wersji demonstracyjnych opisujących tu programów komputerowych.



Rysunek 13. Alternatywny sposób prezentacji struktury drzewa w programie STATISTICA Data Miner

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu STATISTICA Data Miner 7.1.

Podsumowanie

Drzewa klasyfikacyjne i regresyjne są popularnym narzędziem *data mining* wykorzystywanym nie tylko na potrzeby analitycznego CRM, ale także w analizie danych ankietowych. Przewagą drzew nad innymi narzędziami analitycznymi, np. sieciami neuronowymi czy regresją logistyczną, jest czytelna graficzna prezentacja modelu. Zaletą ta zanika jednak w sytuacji, kiedy wynikiem analizy jest drzewo o dużej głębokości i wielkości, bowiem jego wydruk na papierze o rozsądnym formacie staje się niemożliwy. Pomocne okazują się tutaj rozwiązania zaproponowane przez producentów oprogramowania do analizy danych. Programy omówione w niniejszym artykule to zaledwie kilka z wielu dostępnych na rynku produktów, takich jak chociażby SPSS Clementine, IMB Intelligent Miner czy SAS Enterprise Miner. Spośród wymienionych powyżej na uwagę zasługują CART, KLIMT i Statistica Data Miner, jako te dysponujące względnie nowatorskimi sposobami wizualizacji drzewa.

Literatura

- [1] L. Breiman, J. Friedman, Ch.J. Stone, R.A. Olshen, *Classification and Regression Trees*, Chapman and Hall, New York 1993.
- [2] E. Gatnar, *Nieparametryczna metoda dyskryminacji i regresji*, PWN, Warszawa 2001
- [3] M. Łapczyński, *Drzewa klasyfikacyjne CART jako alternatywa dla klasycznych metod analizy danych marketingowych*, [w:] *Marketing*, red. D. Surowka-Marszałek, Zeszyty Naukowe Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2005.
- [4] S. Urbanek, *Many Faces of a Tree*, Department of Computer Oriented Statistics and Data Analysis, University of Augsburg, Germany 2003, <http://www.klimt-project.com>, marzec 2005.

Summary

Classification and regression trees are popular analytic tools originating from the sphere of 'data mining' which are used to build predictive patterns for the purpose of analytic CRM. The advantage of this method is an easiness of interpreting generated rules such as 'if...', 'therefore...' as well as clarity of the graphic model which is a result of an analysis. It is reminiscent of a commonly known decision tree which makes it a competitive tool with other methods such as the neuron network or logistic regression and completes them. The aim of this article is to present the ways of visualising the patterns of classification trees. The author of the article characterizes the solutions available in the chosen programmes: CART®, KLIMIT, SIPINA, STATISTICA 5 i STATISTICA Data Miner 7.1.

Noty o autorach

mgr Tomasz Bober

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

dr Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka

Wyższa Szkoła Europejska im. ks. J. Tischnera

dr Magdalena Dołhasz

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr Janusz Fudaliński

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

mgr Janusz Liber

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (doktorant)

mgr Mariusz Łapczyński

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

prof. KSW dr hab. Renata Oczkowska

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

dr Jarosław Plichta

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

dr Maria Płonka

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

dr Marek Rawski

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr Halina Smutek

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

prof. KSW dr hab. Danuta Surówka-Marszałek
Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

dr Grażyna Śmigielska
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr Jolanta Wałas-Trębacz
Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Uniwersytet
Ekonomiczny w Krakowie