# Marketing

Krakowska Akademia
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

# Marketing

pod redakcją
Danuty Surówki-Marszałek

Kraków 2009

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

Recenzja: prof. dr hab. Stanisława Wilmańska-Sosnowska

Projekt okładki: Oleg Aleksejczuk

Korekta: Kamila Zimnicka-Warchoł

Copyright© by Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2009

ISBN 978-83-7571-078-6

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

Na zlecenie:
Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
www.ka.edu.pl

Wydawca:
Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM,
Kraków 2009

Sprzedaż prowadzi:
Księgarnia „U Frycza”
Kampus Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1
30-705 Kraków
tel./faks: (012) 252 45 93
e-mail: ksiegarnia@kte.pl

Łamanie: Oleg Aleksejczuk

Druk i oprawa: Esus

# Spis treści

Wstęp ..... 7

Danuta Surówka-Marszałek
*Budowanie relacji partnerskich na rynku instytucjonalnym* ..... 11

Grażyna Śmigielska
*Rozwój form handlu wielkopowierzchniowego z artykułami FMCG w Polsce* ..... 27

Renata Seweryn
*Wykorzystanie IT w zarządzaniu obszarem recepcji turystycznej przez wartość dla klienta* ..... 37

Karolina Orzeł
*Uwarunkowania rozwoju systemów CRM w usługach bankowych* 55

Magdalena Dołhasz
*Celebrity Endorsement w działaniach reklamowych polskich przedsiębiorstw* ..... 67

Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka
*Specyfika przekazu reklamy telewizyjnej skierowanej do dzieci* .. 77

Zoltán Szakál
*A market outline of dessert wines – in particular the Tokaj-Hegyalja Wine Specialities* ..... 87

Renata Oczkowska
*Ocena stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw* ..... 103

Tomasz Bober
*Funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych – strategie i przykłady ich stosowania* ..... 115

Halina Smutek, Janusz Fudaliński
*Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji uczącej się* ..... 131

Jolanta Walas-Trębacz
*System informacyjny w zarządzaniu strategicznym firmą* ..... 149

Jadwiga Stobiecka
*Wybrane problemy budowy i interpretacji skal złożonych bazujących na klasycznej teorii testu* ..... 167

Mariusz Łapczyński
*Wizerunek marketingu wśród polskich internautów w świetle badań ankietowych – ujęcie modelowe* ..... 185

Maria Płonka
*Sektor ekonomii społecznej, jego miejsce i funkcje w gospodarce rynkowej* ..... 207

Noty o autorach ..... 217

# Wstęp

Publikacja jest zbiorem czternastu artykułów przygotowanych przez pracowników Wydziału Ekonomii i Zarządzania. Obejmuje ona szeroki zakres tematyczny dotyczący problematyki funkcjonowania przedsiębiorstw, organizacji i instytucji działających zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym.

W układzie tematycznym zeszytu można wyodrębnić cztery bloki zagadnień. Pierwszy – najliczniejszy – tworzą prace odnoszące się do analizy rynków branżowych, dokonywanej z uwagi na przyjęte aspekty badawcze. Budowanie relacji partnerskich na rynku instytucjonalnym, opartych na wzajemnym zaufaniu, lojalności i zaangażowaniu, stanowi punkt wyjścia dla prowadzonych tutaj analiz. Na badanym rynku kontakty pomiędzy sprzedawcą a klientem nie kończą się na pojedynczej transakcji, lecz często przybierają charakter długookresowej współpracy, tworząc stały i stabilny układ: partnerstwo strategiczne. Jego budowanie jest procesem ewolucyjnym, gdzie znaczący wpływ na kształt i trwałość związku mają uzgodnienia kontraktowe, bazujące na takich elementach, jak: wiedza, reputacja, zaangażowanie (D. Surówka-Marszałek). Interesującym przykładem funkcjonowania rynku instytucjonalnego jest rozwój form handlu wielkopowierzchniowego w branży towarów o szybkiej rotacji FMCG. Artykuł obejmuje analizę tempa oraz kierunków rozwoju tych form prowadzoną przez pryzmat strategii stosowanych przez największe przedsiębiorstwa detaliczne nimi zarządzające na rynku polskim (G. Śmigielska).

Na współczesnym rynku turystycznym problem konkurencyjności bardziej odnosi się do obszarów recepcji niż pojedynczych przedsiębiorstw. Stąd podmioty, takie jak: gminy, powiaty, województwa czy państwo podejmują działania mające na celu skuteczne wpływanie na rynek, poprzez zarządzanie wartością dla klienta – turysty. W tym procesie wykorzystują nowoczesne technologie informatyczne (IT) i tym samym dążą do efektywnego zarządzania obszarem recepcji turystycz-

nej (R. Seweryn). Zastosowanie IT na rynku usług bankowych jest celem rozważań kolejnego artykułu. Autorka koncentruje się w nim na charakterystyce uwarunkowań determinujących rozwój CRM w środowisku bankowym jako strategii orientacji na klienta niezbędnej w procesie budowania z nim długookresowych więzi (K. Orzeł).

Rynek reklamy jest wdzięcznym obszarem badawczym, stąd też doczekał się największej liczby publikacji. Autorzy jako obiekt badań przyjmują bądź nowe zjawiska występujące na tym rynku, np. Celebrity Endorsement, i ukazują ich wykorzystanie w działalności reklamowej polskich przedsiębiorstw (M. Dołhasz) lub też koncentrują się na uwarunkowaniach i zasadach rządzących przekazem reklamowym kierowanym do specyficznej grupy klientów, np. dzieci (M. Budzanowska-Drzewiecka), czy promujących określony produkt (Z. Szakál).

Kolejne dwa artykuły poruszają problematykę umiędzynarodowienia działalności gospodarczej. Czytelnik znajdzie tutaj prezentację spotykanych w literaturze przedmiotu sposobów interpretacji pojęcia „internacjonalizacja przedsiębiorstw" oraz omówienie wskaźników pozwalających na pomiar stopnia tego zjawiska (R. Oczkowska). Następstwem decyzji o internacjonalizacji jest wybór odpowiedniej formy wejścia na wybrany rynek, która warunkuje możliwość odniesienia na nim sukcesu. Skoncentrowanie się na stosowanych w praktyce rodzajach strategii wejścia na rynki zagraniczne oraz ukazanie korzyści i ograniczeń z nimi związanych stanowi cel zamieszczonego w tej grupie artykułu (T. Bober).

O roli zasobów niematerialnych we współczesnej organizacji traktują dwa kolejne opracowania. Pierwsze z nich ukazuje rolę wiedzy w organizacji uczącej się, która stanowi podstawę dla odniesienia przez nią sukcesu rynkowego. Warto również zauważyć, że pozyskanie wiedzy, a także proces dzielenia się nią stwarza korzystne warunki dla rozwoju kapitału ludzkiego (H. Smutek, J. Fudaliński). Drugi artykuł koncentruje uwagę czytelnika na systemie informacyjnym firmy, który uznawany jest za najważniejszy komponent systemu zarządzania – odpowiedzialny za realizację celów i zadań przedsiębiorstwa. Co istotne, autorka dokonała syntetycznej prezentacji spotykanych w praktyce systemów informatycznych wspomagających poziom strategicznego zarządzania organizacją (J. Walas-Trębacz).

Następne dwa artykuły mają charakter metodologiczny. Celem pierwszego z nich jest wskazanie na problem wiarygodności informacji otrzymanych w wyniku zastosowania skal złożonych do pomiaru cech obiektów stanowiących przedmiot analiz w badaniach społecznych. Ponadto podkreśla on rolę dobrze przeprowadzonego procesu operacjonalizacji, od którego w znacznej mierze, zdaniem autorki, zależy trafność formułowanych wniosków (J. Stobiecka). Natomiast drugi prezentuje wybrane narzędzia analityczne zastosowane do badania wizerunku marketingu wśród polskich internautów. Były to badania ogólnopolskie, przepro-

wadzone na próbie 1652 osób. Dzięki trafnie dobranemu instrumentarium wyodrębniono homogeniczne grupy respondentów i dokonano ich charakterystyki za pomocą odrębnego zestawu zmiennych niezależnych tzw. zmiennych profilujących (M. Łapczyński).

Ostatnia zamieszczona w zbiorze praca dotyczy roli i znaczenia sektora ekonomii społecznej w gospodarce rynkowej. Autorka koncentruje swoje rozważania wokół następujących grup zagadnień: funkcji ekonomii społecznej i ich miejsca w polityce społecznej państwa, tradycyjnych i nowoczesnych form ekonomii społecznej rozpatrywanych w relacji rynek – państwo – społeczeństwo, ukazujących ekonomię jako trzeci sektor gospodarki, funkcjonujący obok sektora prywatnego i publicznego (M. Płonka).

Szerokie spektrum zagadnień prezentowanych w kolejnym, szóstym „Zeszycie Naukowym" wynika z zainteresowań i badań własnych prowadzonych przez pracowników Wydziału Ekonomii i Zarządzania, którzy przygotowali niniejszą publikację.

Danuta Surówka-Marszałek

Danuta Surówka-Marszałek

# Budowanie relacji partnerskich na rynku instytucjonalnym

## Wprowadzenie

Trwałe i długoterminowe powiązania pomiędzy kupującymi a sprzedającymi nie są rzadkością na rynku instytucjonalnym. Strategiczne znaczenie wielu zamówień jest zbyt duże, aby zakupy dokonywane były przypadkowo. Firmy muszą mieć absolutną pewność, że produkty spełnią ich oczekiwania i będą zawsze dostępne po odpowiedniej cenie. Dlatego wiele przedsiębiorstw zawiera długoterminowe kontrakty, buduje wzajemne relacje osobiste i zawodowe, które pozwalają kupującym i sprzedającym wspólnie planować i pracować dla zabezpieczenia swojej przyszłości.

Celem rozważań zawartych w artykule jest analiza czynników, które wpływają na wzajemne relacje zachodzące pomiędzy dostawcami i odbiorcami na rynku instytucji. Pozwalają one na wykształcenie się w perspektywie długookresowej więzi partnerskich charakteryzujących ich współpracę. Istotne miejsce wśród tych uwarunkowań zajmują takie czynniki, jak: integralność, sprawiedliwość, lojalność, elastyczność, uwzględnienie partnera we własnych strategiach oraz postępowanie zgodne z ustalonymi wcześniej procedurami. Większość firm posiada swoje wewnętrzne systemy oceniania pracowników, które wpływają na takie postawy i zachowania we wzajemnych stosunkach.

W początkowym fragmencie dociekań skoncentrowano się na charakterystyce badanego rynku. Na wstępie zdefiniowano pojęcie instytucji, przeprowadzono ich klasyfikację względem przyjętych w literaturze kryteriów i w wyniku tych działań przybliżono czytelnikowi strukturę podmiotową analizowanego rynku. W dalszej kolejności omówiono podstawowe formy wymiany, do jakich dochodzi pomiędzy wyodrębnionymi podmiotami i dokonano enumeracji istotnych cech odróżniających rynek instytucjonalny od rynku konsumpcyjnego.

Na rynku instytucji źródłem kreującym kontakty pomiędzy sprzedawcą a klientem jest chęć dokonania wymiany handlowej, która często nie kończy się na po-

jedynczej transakcji, lecz przybiera charakter długookresowej współpracy. Tym samym dochodzi do wykształcenia się różnych form powiązań, które w pewnych warunkach przeradzają się w trwały, stabilny układ: partnerstwo strategiczne. Jego budowanie jest procesem ewolucyjnym, gdzie znaczący wpływ na kształt i trwałość związku mają uzgodnienia kontraktowe, bazujące na takich elementach, jak: wiedza, reputacja i zaangażowanie. Aby funkcjonujące relacje między badanymi podmiotami umożliwiły im odniesienie sukcesu, ich uczestnicy powinni traktować je nie jako techniki marketingu i zakupu, lecz jako prawdziwy paradygmat prowadzenia interesów, które są oparte na wzajemnym zaufaniu, lojalności i zaangażowaniu.

## Specyficzne cechy rynku instytucji

Według klasycznych definicji rynek stanowi ogół stosunków wymiennych między podmiotami gospodarującymi, które sprzedają produkty (czyli stanowią podaż), a podmiotami, które kupują produkty (czyli reprezentują popyt)[1]. W ujęciu marketingowym produkt jest zbiorem użyteczności (korzyści) dla klienta i tym samym powinien zaspokajać jego potrzeby[2].

Instytucja to sformalizowana organizacja, będąca zespołem współdziałających osób, wyposażona w określone zasoby[3]. Instytucje można klasyfikować według różnych kryteriów, najważniejsze z nich dla potrzeb prowadzonych tutaj rozważań to: zakres głównych funkcji statutowych instytucji, sposób finansowania jej działalności i znaczenie wyniku finansowego dla jej przetrwania i rozwoju, a także przeznaczenie i sposób wykorzystania nabywanych przez daną instytucję produktów[4].

Biorąc pod uwagę zakres głównych funkcji statutowych instytucji, można wyróżnić[5]:

- podmioty gospodarujące, które działają na zasadach handlowych, w tym zwłaszcza przedsiębiorstwa przemysłowe, budowlane, rolne, handlowe, transportowe, banki, firmy ubezpieczeniowe, telekomunikacyjne, inne przedsiębiorstwa usługowe,

---

[1] E. Michalski, *Marketing. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa 2003, s. 19.
[2] K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 58.
[3] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 86.
[4] Zob. *Marketing na rynku instytucjonalnym*, red. T. Gołębiowski, PWE, Warszawa 2003, s. 15.
[5] *Ibidem*, s. 16.

- instytucje administracji państwowej szczebla centralnego i lokalnego oraz instytucje samorządowe,
- instytucje sfery budżetowej, takie jak instytucje naukowe, oświatowe, podmioty sfery kultury, jednostki służby zdrowia, wojsko, policja, straż pożarna, instytucje wymiaru sprawiedliwości, opieki społecznej itd.,
- inne instytucje społeczne, polityczne, kulturalne, religijne itp., niemające cech wymienionych już grup, np. fundacje, stowarzyszenia, kościoły, partie.

Uwzględniając sposób finansowania instytucji i znaczenie wyniku finansowego dla kontynuowania jej działania, można wyodrębnić[6]:

- podmioty działające dla zysku, dla których zdolność osiągania nadwyżki przychodów nad ponoszonymi kosztami stanowi warunek przetrwania i rozwoju (największą grupę tworzą tutaj przedsiębiorstwa);
- instytucje niedziałające dla zysku (organizacje non-profit) oraz takie, których ujemny wynik finansowy nie stanowi zagrożenia dla przetrwania, ponieważ są dotowane z zewnętrznych źródeł; do nich można zaliczyć trzy ostatnie kategorie podmiotów wyodrębnione we wcześniej przytoczonej klasyfikacji.

Mając na uwadze przeznaczenie i sposób wykorzystania produktów nabywanych przez odbiorców instytucjonalnych, można ich zestawić w trzy podstawowe grupy (por. rys. 1), stanowią je: producenci – dostawcy, pośrednicy handlowi i odbiorcy.

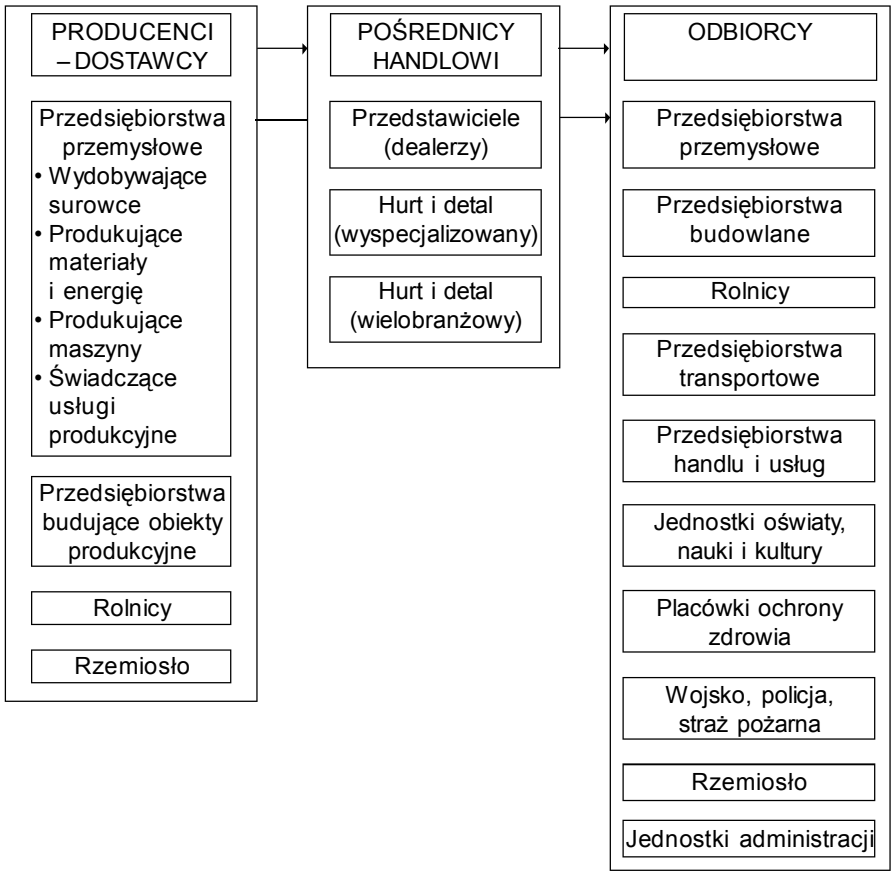
Prawie wszyscy producenci – dostawcy dóbr są jednocześnie odbiorcami. Tworzy się tym samym specyficzna sieć relacji między uczestnikami rynku instytucjonalnego. Podmioty kreujące owe relacje realizują dwie funkcje: zakupu i sprzedaży. Tym samym ujawniają na rynku dwojakie zachowania związane z jednej strony z identyfikacją i wyborem dostawców, z drugiej natomiast ze zdobywaniem klientów na własne wyroby.

Podstawową grupę podmiotów determinującą rozmiary obrotu na rynku instytucjonalnym stanowią przedsiębiorstwa produkcyjne wytwarzające dobra materialne. Są one nabywcami środków produkcji, takich jak maszyny, urządzenia, surowce, a także dostawcami produktów, których większość ulega dalszemu przetworzeniu.

Kolejną, nie mniej istotną grupę tworzą przedsiębiorstwa handlowe, realizujące obrót zarówno dobrami konsumpcyjnymi, jak i produkcyjnymi. Nabywają one środki produkcji, poczynając od materiałów związanych z inwestycjami budowlanymi i remontami, przez jakże zdywersyfikowaną ofertę produktową stanowiącą przedmiot obrotu magazynowego i sprzedaży detalicznej w sieciach handlowych.

[6] *Ibidem*, s. 16–17.

Rysunek 1. Podstawowe grupy podmiotów rynku instytucjonalnego




Źródło: opracowanie na podstawie: T. Wojciechowski, *Marketing dóbr produkcyjnych*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 2000, s. 42.

Wśród przedsiębiorstw działających na zasadach handlowych M.D. Hutt i T.W. Speh wydzielili następujące kategorie[7]: użytkowników, wytwórców sprzętu bazowego, dealerów i dystrybutorów. Do użytkowników zaliczają przedsiębiorstwa, które nabywają produkty i usługi w celu wytwarzania innych dóbr i usług, będących przedmiotem obrotu zarówno na rynku instytucjonalnym, jak i konsumpcyjnym. Zakupione przez nich produkty są wykorzystywane w celu uruchomienia

[7] M.D. Hutt, T.W. Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, PWN, Warszawa 1997, s. 43.

lub kontynuacji procesu produkcyjnego. Wytwórcy sprzętu bazowego nabywają dobra, by wyprodukować z nich inne wyroby, które sprzedają bądź na rynkach instytucji lub też odbiorcy finalnemu – konsumentowi. Dealerzy i dystrybutorzy to reprezentanci przedsiębiorstw handlowych, którzy nabywają dobra w celu ich dalszej odsprzedaży. Dystrybutor gromadzi, magazynuje i sprzedaje szeroki asortyment produktów, przejmując tytuł do ich nabywania. Do grupy przedsiębiorstw działających na zasadach handlowych zalicza się też przedsiębiorstwa gastronomiczne, hotele czy organizatorów turystyki[8].

Ostatnią grupę nabywców dóbr i usług stanowią instytucje administracji państwowej, sfery budżetowej i inne instytucje społeczne itd., które dokonują zakupów szerokiej gamy produktów, by zrealizować nałożone na nie zadania odnoszące się do świadczenia usług na rzecz społeczeństwa. W przeważającej większości są to organizacje niedochodowe, w swoim działaniu nie są nastawione na osiąganie zysku.

Na rynku instytucjonalnym dochodzi do wielu form wymiany. Do najważniejszych należy zaliczyć[9]:

- wymianę produktową (sprzedaż dóbr materialnych i usług klientom),
- wymianę praw własności (nie zawsze na tym rynku prawo własności przechodzi bezpośrednio na odbiorcę, np. podczas leasingu czy dzierżawy),
- wymianę finansową (dokonanie zapłaty za zakupione wyroby i usługi – finansowanie transakcji),
- wymianę informacji (dwustronny przepływ informacji od dostawcy do klienta, głównie działania promocyjne oraz od klienta do dostawcy, np. uwagi i opinie nabywcy),
- wymianę społeczną (wytworzenie swoistych więzi społecznych pomiędzy dostawcą i odbiorcą dóbr i usług, opartych na wzajemnym zaufaniu, a w konsekwencji prowadzących często do długoterminowej współpracy).

Na podstawie przeprowadzonych dotychczas rozważań można wyróżnić wiele cech charakterystycznych, które wyraźnie odróżniają rynek instytucjonalny od rynku konsumpcyjnego. Różnice między tymi rynkami dotyczą następujących kwestii[10]:

- mniejsza liczba nabywców,
- duża skala obrotów,
- silne zróżnicowanie wielkości zakupów,

[8] Por. E. Gąsiorowska, *Decyzje zakupowe na rynku małych przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007, s. 44.

[9] M. Urbaniak, *Marketing przemysłowy*, Wyd. Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1999, s. 11.

[10] D. Surówka-Marszałek, *Marketing przemysłowy. Polityka zakupów na rynkach przemysłowych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1996, s. 5.

- bliskie związki między dostawcą i odbiorcą,
- koncentracja geograficzna nabywców,
- popyt (indukowany) pochodny,
- mniejsza elastyczność cenowa popytu,
- fluktuacje popytu,
- profesjonalizm sprzedaży i zakupów,
- kompleksowy charakter negocjacji,
- specyficzne formy finansowania transakcji (leasing czy factoring),
- możliwość występowania transakcji wiązanych,
- w sytuacjach skomplikowanych pojawia się dylemat – wyprodukować dane dobro we własnym zakresie czy szukać innego wytwórcy lub oferenta (rozstrzyganie kwestii „*make or buy*").

Liczba podmiotów działających na rynku instytucjonalnym jest zdecydowanie mniejsza, ale istotny jest fakt, iż generują one nieporównywalnie większą wartość obrotów. Ta sytuacja wynika z wielokrotnej sprzedaży tego samego dobra po kolejnych fazach przetworzenia – zaczynając od surowca, a kończąc na wyrobie finalnym – przez różne przedsiębiorstwa stanowiące kolejne ogniwa łańcucha logistycznego. Odmienny skład podmiotów tego rynku pociąga za sobą również inną strukturę obrotu towarowego według form czy też kanałów dystrybucji. Stosunki pomiędzy dostawcą a odbiorcą na tym rynku, jak również zawierane między nimi transakcje, mają charakter względnie stały i wymagają długotrwałych uzgodnień technicznych. Popyt na rynku instytucji ma charakter wtórny (pochodny), co oznacza, że przedsiębiorstwa nabywają dobra w celu zużycia ich do dalszej produkcji, świadczenia usług bądź sprzedaży kolejnym pośrednikom. Popyt ten jest technicznie zdeterminowany, gdyż jest wynikiem założonej przez przedsiębiorstwa – producentów bądź usługodawców – struktury produkcji przetwórczej i technicznie określonych norm zużycia poszczególnych asortymentów surowców, materiałów lub też z góry ustalonej konieczności wymiany maszyn[11]. Popyt ten jest również bardziej przewidywalny i ma zazwyczaj mniejszą elastyczność cenową – co oznacza, że zmiany ceny nie mają większego wpływu na wartość całkowitego zapotrzebowania w krótkim okresie. Niższa elastyczność cenowa popytu na rynku instytucjonalnym widoczna jest przede wszystkim przy zakupie komponentów, części i podzespołów. Spadek ceny dóbr nabywanych przez omawiane podmioty nie wywołuje automatycznie wzrostu popytu i odwrotnie, wzrost ceny nie powoduje spadku popytu, chyba że nabywca posiada alternatywę w postaci tańszego substytutu[12]. Nieelastyczność popytu, zwanego również popytem zaopatrzeniowym, nie jest jedyną cechą różnicującą go od popytu kon-

[11] T. Wojciechowski, *Marketing na rynku środków produkcji*, PWE, Warszawa 2003, s. 68.
[12] E. Gąsiorowska, *Decyzje zakupowe na rynku małych przedsiębiorstw*, *op. cit.*, s. 17–18.

sumpcyjnego. W wielu sytuacjach wzrost o określony procent popytu na dobra konsumpcyjne może spowodować znacznie większy popyt na dobra produkcyjne potrzebne do ich wytworzenia. Zjawisko to jest określane przez ekonomistów jako zasada akceleracji. Niekiedy wzrost popytu o 10% na dobra konsumpcyjne może spowodować wzrost popytu na dobra zaopatrzeniowe nawet o 200% (producenci spodziewają się dobrej koniunktury, kupują na zapas surowce i materiały, zwiększają swoje moce produkcyjne). Natomiast spadek popytu na określone dobra konsumpcyjne o 10% może spowodować głębokie załamanie popytu na dobra inwestycyjne niezbędne do ich produkcji. Wiele firm, by zapobiec zmianom popytu, dywersyfikuje swoje portfele produktowe oraz rynki, aby równoważyć sprzedaż w zależności od zmian, jakie wywołują cykle koniunkturalne. Profesjonalizm służb sprzedaży i zaopatrzenia ujawniający się w fakcie, iż zarówno dostawcy, jak i nabywcy na rynku instytucji posiadają znaczną wiedzę techniczną na temat przedmiotów wymiany handlowej, umożliwia powyższe przedsięwzięcie i pozwala na ich racjonalizację.

Przeciętna transakcja na rynku instytucjonalnym dotyczy wielokrotnie większej ilości i wartości towarów niż na rynku konsumpcyjnym. Finalny nabywca dóbr produkcyjnych (wytwórca lub usługodawca) najczęściej zawiera transakcje długookresowe, przewidujące sukcesywne dostawy ustalonych asortymentów surowców, materiałów i podzespołów w ściśle określonych terminach, w ilościach z reguły nie mniejszych niż pojemność środków transportu. Fakt zdecydowanie większych rozmiarów przeciętnej transakcji na rynku instytucji jest niewątpliwie jedną z cech odróżniających go od rynku konsumpcyjnego i wywiera istotny wpływ na relacje zachodzące między sprzedającymi i kupującymi, na organizację oraz technikę towarzyszącą zawieranym transakcjom. Rynek ten jest bardziej stabilny w sensie trwałości powiązań między dostawcami i odbiorcami. Jeśli producent autobusów lub samochodów osobowych zdecyduje się na zastosowanie w jednym z wytwarzanych modeli silnika elementów oświetlenia lub tapicerki produkowanych przez inne firmy, to będzie się w nie zaopatrywał, bazując na umowach długoterminowych – najczęściej wieloletnich. Same uzgodnienia techniczne takiego rozwiązania trwają kilka miesięcy, a próby prototypowej serii wydłużają okres przygotowania umowy nawet do roku. Negocjacje handlowe obejmujące terminy dostaw „*just in time*", ceny, technologię transportu, warunki gwarancji itd., są najczęściej traktowane jako uzupełnienie uzgodnień technicznych. Ścisła współpraca dostawców z klientami na rynku instytucjonalnym oparta na partnerskich więziach pozwala na szybkie diagnozowanie zmieniających się potrzeb i oczekiwań, w zależności od obecnego i przewidywanego ich rozwoju organizacyjnego, technologicznego oraz marketingowego (Relationship Marketing)[13]. Zdarza się, iż

[13] A. Olczak, M. Urbaniak, *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2006, s. 11.

nabywcy dóbr zaopatrzeniowych dokonują zakupów u dostawców, którzy są jednocześnie ich klientami, co tworzy możliwość występowania transakcji wiązanych. I tak, producent papieru może dokonywać zakupów w przedsiębiorstwie wytwarzającym chemikalia, które z kolei kupuje u niego znaczne ilości papieru.

Nie może umknąć uwadze fakt, iż nabywcy na tym rynku żądają coraz częściej potwierdzenia jakości zamawianych wyrobów poprzez odpowiednie świadectwa. Ponadto szereg klientów dokonuje selekcji swoich dostawców na podstawie bardzo rygorystycznych kryteriów, jak np. poziom jakościowy produktów, poziom cen, terminowość dostaw, usługi serwisowe[14]. Także coraz więcej firm tutaj działających, chcąc pozytywnie kształtować swój wizerunek, podejmuje szereg działań w zakresie ochrony środowiska: dokonuje inwestycji proekologicznych, poprawia bezpieczeństwo procesów oraz wyrobów, inwestuje we wdrażanie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001.

## Model rozwoju relacji między nabywcą i sprzedawcą

Elementem inicjującym kontakty pomiędzy sprzedawcą a nabywcą jest chęć dokonania wymiany handlowej. Może być ona ograniczona do pojedynczej transakcji lub zaowocować długotrwałym związkiem. To, która z tych opcji będzie realizowana, zależy w dużej mierze od zrozumienia odbiorcy przez dostawcę już podczas pierwszego aktu kupna – sprzedaży (por. tab. 1).

Tabela 1. Porównanie reakcji sprzedawcy i nabywcy podczas pierwszej sprzedaży

| **Sprzedający** | **Kupujący** |
|---|---|
| • cel zrealizowany<br>• sprzedaż zakończona<br>• koncentracja na innych sprawach<br>• napięcie rozładowane<br>• relacja zredukowana bądź zakończo | • ocena odroczona, weryfikacja po upływie pewnego czasu<br>• sprzedaż trwa nadal<br>• koncentracja na zakupie, potwierdzenie, czy oczekiwania zostały spełnione<br>• napięcie wzmożone<br>• rodzi się zaangażowanie, relacja przybiera na sile |

Źródło: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 78.

Reakcja sprzedającego jest właściwie przeciwstawna do odczuć kupującego. Przyczyną tego stanu rzeczy jest różnica w wyborze momentu dokonywania oce-

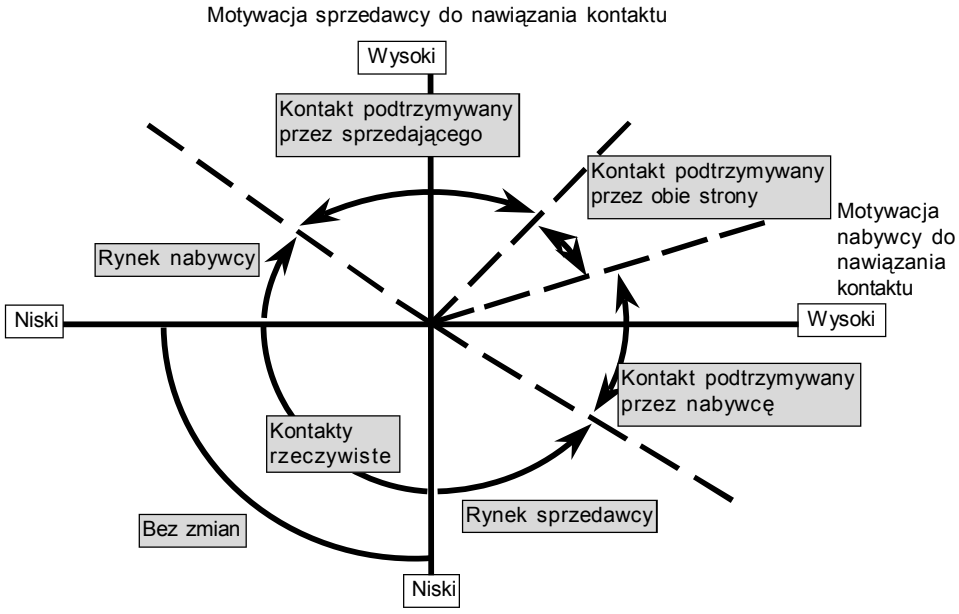
[14] N. Urbaniak, *Marketing przemysłowy...*, *op. cit*., s. 19–20.

ny transakcji. Klient określa wartość zakupionego produktu po upływie pewnego czasu, niezbędnego do weryfikacji jego właściwości w trakcie użytkowania, a więc w fazie posprzedażowej, która nie leży w polu zainteresowania firmy sprzedającej, gdyż w tym momencie kończy się oddziaływanie jej marketingu na nabywcę. Chcąc kontynuować współpracę z danym odbiorcą, dostawca powinien utrzymywać z nim stały kontakt również po realizacji transakcji i zweryfikować stopień spełnienia wymagań stawianych wcześniej przez kupującego.

Zainteresowanie nabywcy podtrzymywaniem kontaktu handlowego przynoszącego duże korzyści rodzi konsekwencje po stronie dostawcy. Może on być zainteresowany obietnicą kilku następujących po sobie zamówień umożliwiających zbyt większej ilości produktów i względnej pewności transakcji. Z drugiej strony, dostawca może mieć uzasadnione obawy dotyczące rozpoczęcia inwestycji związanych z tą transakcją, ponoszenia kosztów administracyjnych, wyszacowania zysków długoterminowych i braku zabezpieczeń odnośnie do podjętych działań. Zaistniała sytuacja rodzi wiele niejasności i mobilizuje do udzielenia odpowiedzi na następujące pytania: Czy przygotowanie stosownej oferty ma sens? Jak wiele uwagi będzie wymagał ten klient? Czy firma będzie zmuszona oddelegować swoich pracowników lub udostępnić system produkcji w ramach tego kontraktu? Czy firma będzie w stanie pracować z ludźmi z innego przedsiębiorstwa? Jak wielu szkoleń własnego personelu będzie wymagać ta nowa forma współpracy? Czy będzie można pogodzić realizację tej transakcji z obsługą dotychczasowych klientów? Jaka jest długoterminowa atrakcyjność tej oferty? W jakiej pozycji konkurencyjnej pozostanie firma w sytuacji przedłużenia kontraktu przez nabywcę?

Oczywiście ryzyko towarzyszące zarówno kupującemu, jak i sprzedającemu również powinno być wzięte pod uwagę jako czynnik charakteryzujący środowisko, w którym ma miejsce transakcja. Skalę motywacji do nawiązywania i podtrzymywania kontaktów handlowych ujęto na rysunku 2. Oś pozioma prezentuje możliwości kupującego. Nabywca może mieć wysoką motywację do nawiązania i utrzymania relacji handlowej z jednym dostawcą lub małą grupą handlowców, bądź też może nie być zainteresowany kontaktem lub nawet transakcją. Oś pionowa ukazuje, że sprzedającemu towarzyszy podobna skala ryzyka w omawianej relacji. Rodzi się pytanie: Czy firma sprzedająca swoje produkty chce prowadzić interesy ze wszystkimi chętnymi? Odpowiedź brzmi: nie. Niektórzy dostawcy wolą omijać pewnych odbiorców z różnych powodów, np. dużej biurokracji, jaka towarzyszy ich zakupom (agencje rządowe), bądź też przewidywane przyszłe kontrakty nie są adekwatne do obciążeń związanych z obsługą zamówień lub potencjalni klienci w danym regionie czy sektorze nie są atrakcyjnymi z uwagi na zbyt ostrą konkurencję, którą należy pokonać, by zdobyć nabywcę. Sprzedający mają więc motywy, aby budować i utrzymywać relacje, które różnią się w odniesieniu do poszczególnych klientów lub proponowanych ofert.

Rysunek 2. Sfera kontaktów między sprzedającymi i kupującymi




Źródło: F.R. Dwyer, P.H. Schurr, O. Sejo, *Developing Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing" 1987, nr 52 (April), s. 15.

Pomiędzy dwoma obszarami relacji podtrzymywanych zarówno przez kupującego, jak i sprzedającego występuje miejsce, w którym nabywcy i sprzedawcy są jednakowo zainteresowani utrzymaniem kontaktów handlowych (por. rysunek 2). Wtedy mamy do czynienia z **partnerstwem strategicznym**, dla którego znamienne jest, iż obie strony są w znacznym stopniu zaangażowane w kontynuowanie procesu wymiany. Istota partnerstwa tkwi w znaczeniu środków finansowych i długoterminowych konsekwencji podjętego zobowiązania[15].

Przywołując definicję partnerstwa strategicznego, należy rozumieć, że jest to „względnie trwały układ kooperacji między przedsiębiorstwami, związany z przepływami i więziami wykorzystującymi zasoby i (lub) struktury zarządcze autonomicznych organizacji"[16]. Wielkość korzyści i ich podział pozostaje w relacji do wkładu partnerów i decyduje o stabilności układu. Wiele strategicznych układów

[15] F.R. Dwyer, J.E. Tanner Jr, *Business Marketing. Connecting Strategy, Relationships and Learning,* Mc Graw-Hill, New York 2002, s. 39.

[16] A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997, s. 72.

partnerskich zostało zawartych pod wpływem „rewolucji jakościowej", procesu zmuszającego dostawcę do zwracania większej uwagi na skuteczność współpracy i zadowolenie klientów.

## Rola kontraktów w kształtowaniu relacji między dostawcą i odbiorcą

Ostatnio zauważa się wzrastającą liczbę publikacji z zakresu teorii marketingu relacyjnego i teorii kontraktu. Jakie są tego przyczyny?

Po pierwsze, istniejąca teoria umów odchodzi od modelu doskonałej konkurencji. Potwierdza to fakt, że mimo iż agenci wzajemnie na siebie oddziałują poprzez system cen zakupu i sprzedaży produktów, używają również szeregu formalnych i nieformalnych, pozacenowych instrumentów i mechanizmów celem wpływania na decyzje determinujące efektywną wymianę między firmami. Kontrakty są niezbędne dla kontroli przewidywanych i ściśle określonych form wymiany, wpływając bezpośrednio na podejmowane przedsięwzięcia. Podczas gdy umowy dotyczą sytuacji jednoznacznych, istnieją również domniemane i niepełne formy współpracy wymagające szczegółowych rozwiązań.

Po drugie, teoria marketingu partnerskiego i kontraktu odnosi się w głównej mierze do długoterminowych relacji. Powiązania te są szczególnie istotne w warunkach niepewności i niejednoznaczności przebiegu transakcji rynkowych. W takich sytuacjach przyszła współpraca lub jej brak jest wspomagana przez założenia niebudzące zastrzeżeń i uznawane w sferze wymiany, mogą one ewoluować, gdyż są wspomagane przez kluczowe czynniki determinujące relacje i warunkujące zarazem dynamikę osiąganych wyników. Co istotne, kontrakty mogą przybierać różne formy podczas trwania relacji między partnerami wymiany.

Pozostaje więc do rozstrzygnięcia: Jakie warunki umów są wykorzystywane w relacjach, a które mają charakter czysto transakcyjny? Jaką problematykę należy wyłączyć z umów, co w nich ująć, jaki powinien być zakres oraz wybór zagadnień objęty systemem umownym, uznany jako podstawa zarządzania marketingiem relacji? Przyjmuje się założenie, iż kontrakty i relacje są komplementarne[17]. To kontrakty są czynnikiem determinującym strukturę kontroli, w ramach której dochodzi do rozwoju relacji. Istotną cechą, na jaką zwraca się uwagę w badaniach nad strukturą relacji, jest jej ciągłość, u podstaw której tkwi chęć uzyskania korzyści, jakie ta relacja powinna przynosić dla uczestniczących w niej stron. Charakterystyczną cechą relacji jest również jej trwanie przez długi czas,

[17] S. Seshadri, R. Mishra, *Relationship Marketing and Contract Theory*, „Industrial Marketing Management" 2004, nr 33, s. 514.

w którym mają miejsce dostawy ustawicznie nabywanego produktu, a firmy dzięki rozwojowi bliskich kontaktów mogą osiągać korzyści w formie redukcji kosztów lub zwiększonych dochodów. Te korzyści są osiągane na drodze trwałego inwestowania uczestników relacji w związek.

Dla zapewnienia ciągłości relacji konieczne jest stosowanie określonej strategii. Zespół zmiennych determinujących relację określa jej ciągłość lub zakończenie. Ten stan szczególnie odnosi się do ustabilizowanych, długotrwałych relacji, których jakość jest najlepszym czynnikiem wyznaczającym prawdopodobieństwo powodzenia owych relacji. Prawdopodobieństwo wystąpienia relacji nie jest jednakże pewne, dlatego też zagadnienie to jest głównym przedmiotem prowadzonych ostatnio badań. Literatura z zakresu marketingu więzi dokładnie precyzuje kwestie ciągłości badanych relacji wraz z problematyką zawierania umów, stanowiącą swoistego rodzaju czynnik kontrolujący przebieg procesów wymiany.

Zerwanie współpracy między firmami może generować powstanie dwojakiego rodzaju kosztów. Pierwsze z nich związane są z dzieleniem się informacjami, jakie są niezbędne dla rozwoju współpracy pomiędzy partnerami. Drugi rodzaj kosztów dotyczy weryfikacji przyczyn zerwania tej współpracy. Jeżeli współpraca nie będzie pociągała za sobą kosztów, rozumianych jako stan określonej wymagalności zasobów, nie będzie mógł zaistnieć akceptowany poziom współpracy. Teoria kosztów transakcyjnych przypisuje koszty do stosunku współpracy i z tego punktu widzenia przeciwstawia rynkom hierarchię powiązań biznesowych. Wprowadzenie pojęcia kosztów transakcyjnych pozwala na postawienie kolejnego pytania: Kto ponosi koszty utrzymania relacji i jakie formy ich podziału są stosowane?[18]

Przedmiotem szczegółowych badań marketingowych są uwarunkowania determinujące strony zawierające kontrakt, jednakże w mniejszym stopniu uwaga badaczy skoncentrowana jest na takich zagadnieniach, jak: wiedza, reputacja i zaangażowanie[19].

Kiedy rynek jest w stanie zweryfikować działania prowadzące do idealnego wykonania kontraktu, wtedy reputacja zaczyna się również odnosić do kwestii zewnętrznych towarzyszących warunkom umownym, jak również stwarzać silniejsze bodźce zachęcające do maksymalizacji osiąganych efektów. Jest to kolejny przykład przemawiający na rzecz komplementarności relacji zachodzących na rynku. Zdolność do korzystania z „efektu reputacji" w kontraktach niepełnych sprzyja raczej powtarzalnym kontraktom podpisywanym na krótki okres. W po-

[18] O.E. Williamson, *Economic Organization: Firms*, *Markets and Policy Control*, New York University Press, New York 1986.

[19] S. Seshadri, R. Mishra, *Relationship Marketing and Contract Theory...*, *op. cit*., s. 517.

dejściach stosowanych w marketingu relacji reputację traktuje się jako pochodną układu, w zasięgu którego istnieje relacja[20].

Otwarte długoterminowe kontrakty stają się bezużyteczne w przypadku, gdy ich renegocjacja jest możliwa, a zaangażowanie stron znikome. Kontrakty bezwarunkowe są bardziej prawdopodobne w sytuacjach, gdy dostępne informacje zdają się niekompletne. Powstaje więc pytanie: czy i kiedy szereg krótkotrwałych kontraktów jest lepszym rozwiązaniem niż kontrakt długoterminowy? Rozbudowane umowy zawierają bowiem elementy, które mogą być renegocjowane, jak również zachęcające do zaangażowania w dalszą współpracę. Obecnie odnotować należy fakt, iż transakcje rynkowe stają się powtarzalne i coraz bardziej przewidywalne. Stąd istotnego znaczenia nabiera usuwanie z nich elementów niejednoznacznych. Zaangażowanie oraz długoterminowe relacje to główne składowe marketingu relacji. Zaangażowanie to także pochodna współzależności i koordynacji, czyli zachowań charakterystycznych dla obu stron relacji[21]. Zaangażowanie wpływa dodatnio na zyskowność relacji, a ważną rolę w jej tworzeniu odgrywa umiejętność dojścia do konsensusu. Inwestycje podejmowane przez strony zawierające umowę są wyrazem ich wiarygodności i zwiększają zasięg koordynacji wspólnych poczynań, zabezpieczają przed technologiczną niepewnością i budują bliższe relacje[22].

Przedstawione wcześniej mechanizmy tworzą długoterminowe regulacje, czasem wbrew istniejącej sytuacji rynkowej. Podczas gdy sam kontrakt jest pewnego rodzaju narzędziem kontroli, jego elementy mogą podlegać negocjacji. Przykładowo takiej negocjacji może podlegać wysokość rabatów lub też zakup mniejszej, niż wcześniej ustalono, ilości towaru. Kontrakty mogą więc obejmować następujące warianty rozwiązań: elastyczność dostaw, redukcje kosztów zamówień, umowy pomocnicze, umowy odkupu, umowy typu „bierz i płać", umowy „płać później". I tak umowy odkupu są wykorzystywane w pozyskiwaniu dóbr, których cykl życia dobiega końca, natomiast elastyczność dostaw zyskuje na znaczeniu w okresach wzmożonego popytu i zarazem jego niepewności. Redukcja kosztów zamówień oraz umowy „bierz i płać" są znamienne dla rynku produktów high-technology, umożliwiając dostawcom inwestowanie w coraz bardziej precyzyjnie opracowane umowy zakupu. Wariantowość rozwiązań pozwala kupującemu wybrać właściwą

[20] R.S. Achrol, T. Reve, L.W. Stern, *The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis*, „Journal of Marketing" 1983, nr 47, s. 55–67.

[21] R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing" 1994, nr 58, s. 20–38.

[22] M. Bensaou, E. Anderson, *Buyer – Supplier Relations in Industrial Markets: When do Buyers Risk Making Idiosyncratic Investments?*, „Organization Science" 1999, nr 10, s. 460–481.

kombinację elementów zawartą w kontrakcie długookresowym. Istnieje więc nie tylko rynek dostawców specyficzny dla danego łańcucha dostaw, ale również rynek znamienny dla wybranych rodzajów kontraktów.

## Literatura


[1] Achrol R.S., Reve T., Stern L.W., *The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis*, „Journal of Marketing" 1983, nr 47.

[2] Bensaou M., Anderson E., *Buyer – Supplier Relations in Industrial Markets: When do Buyers Risk Making Idiosyncratic Investments?*, „Organization Science" 1999, nr 10.

[3] Dwyer F.R., Tanner J.E. Jr, *Business Marketing. Connecting Strategy, Relationships and Learning*, Mc Graw-Hill, New York 2002.

[4] Dwyer F.R., Schurr P.H., Sejo O., *Developing Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing" 1987, nr 52 (April).

[5] Gąsiorowska E., *Decyzje zakupowe na rynku małych przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.

[6] Hutt M.D., Speh T.W., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, PWN, Warszawa 1997.

[7] *Marketing na rynku instytucjonalnym*, red. T. Gołębiowski, PWE, Warszawa 2003.

[8] Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.

[9] Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa 2003.

[10] Morgan R.M., Hunt S.D., *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing" 1994, nr 58.

[11] Olczak A., Urbaniak M., *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2006.

[12] Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.

[13] Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.

[14] Seshadri S., Mishra R., *Relationship Marketing and Contract Theory*, „Industrial Marketing Management" 2004, nr 33.

[15] Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997.

[16] Surówka-Marszałek D., *Marketing przemysłowy. Polityka zakupów na rynkach przemysłowych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1996.

[17] Urbaniak M., *Marketing przemysłowy*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1999.
[18] Williamson O.E., *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*, New York University Press, New York 1986.
[19] Wojciechowski T., *Marketing dóbr produkcyjnych*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 2000.
[20] Wojciechowski T., *Marketing na rynku środków produkcji*, PWE, Warszawa 2003.

## Summary

The paper focuses on the identification of factors determining the mutual relations between supplier and recipient on the institutional market. In the long term perspective they enable creating different forms of connections, which under some circumstances can turn into a durable and stabile system – strategic partnership. Its creating is an evolutionary process where contractual agreements have got the significant impact on the shape and durability of that relationships. Those contractual agreements base on such elements as: knowledge, reputation and commitment. Those characteristics are very important on the institutional market. They determine revealing such factors as: integrality, justice, loyalty, flexibility or taking its partner into consideration in executed strategies, etc. Its using in the process of building mutual relations between sellers and buyers results in achieving success on the market and, in consequence, developing the long term cooperation.

Grażyna Śmigielska

# Rozwój form handlu wielkopowierzchniowego z artykułami FMCG w Polsce

## Wprowadzenie

Jedną z najbardziej spektakularnych płaszczyzn transformacji gospodarczej w Polsce są przemiany zachodzące w sektorze handlu detalicznego. Są one tak widoczne, gdyż każdy Polak jako konsument w tych przemianach uczestniczy, wpływając na nie poprzez swoje wybory oraz zmieniając pod ich wpływem swoje zachowanie konsumenckie. Przemiany zachodzące w handlu detalicznym wpływają również na inne elementy otoczenia m.in.: infrastrukturę, dostawców towarów i usług, sektor finansowy, aby w końcu znaleźć odzwierciedlenie w efektywności całej gospodarki. Z tego względu ich stałe monitorowanie, analiza i ocena stają się koniecznością.

Najbardziej bodaj spektakularnym aspektem wyżej wymienionych przemian jest rozwój form handlu wielkopowierzchniowego w branży towarów o szybkiej rotacji (Fast Moving Consumer Goods, FMCG). Celem referatu jest analiza tempa oraz kierunków rozwoju tych form przez pryzmat strategii stosowanych przez największych przedsiębiorstw detaliczne nimi zarządzających.

## Uwarunkowania zmian w sektorze handlu detalicznego w Polsce po 1989 roku

Przywrócenie w r. 1989 podmiotowości jednostkom gospodarującym w sektorze handlu detalicznego stanęło o podstaw reformy, w której liczba i rodzaj przedsiębiorstw (a co za tym idzie form handlu) funkcjonujących na rynku, wyznaczane są przez ich indywidualne decyzje, a nie (jak było poprzednio) decyzjami administracyjnymi. Obecny stan podmiotowy handlu jest zatem kształtowany w warunkach podmiotowości przedsiębiorstw działających w sektorze handlu detalicznego. „Podmiotem gospodarującym określany jest powszechnie taki element systemu gospodarczego, który posiada możliwość podejmowania samodziel-

nych decyzji o tym, w jaki sposób i za pomocą jakich zasileń materialnych należy wytwarzać lub wymieniać w istniejącym otoczeniu gospodarczym"[1]. Jednocześnie podmioty gospodarujące tak muszą zarządzać swymi zasobami, aby mogły skutecznie konkurować. Podmioty, które nie osiągają zadowalających efektów, są z rynku eliminowane. Zasada ta sprawiła, że przedsiębiorstwa, które dominowały w polskim handlu, w nowych warunkach zostały rozwiązane (WPHW) lub nastąpiły w nich znaczące przekształcenia („Społem").

Ich miejsce zaczęły zajmować nowe, zwykle małe firmy handlowe, co doprowadziło na początku lat 90. do rozproszenia handlu detalicznego. Ten stan stał się punktem wyjścia do procesów koncentracji, które były stymulowane przez inwestycje zagraniczne. Zadecydowały o tym zarówno czynniki rynkowe: potrzeba restrukturyzacji i modernizacji nisko wydajnej struktury handlu detalicznego, słabość konkurentów (duże rozproszenie rynku), niska siła przetargowa dostawców, jak również czynniki pozarynkowe – brak przepisów ograniczających działalność placówek wielkopowierzchniowych i ustawodawstwo preferujące inwestorów zagranicznych[2]. Ważnym czynnikiem okazało się też położenie geograficzne naszego kraju, traktowanego jako przyczółek do inwestycji na rynkach państw byłego Związku Radzieckiego.

Przestarzała i rozproszona struktura handlu dawała inwestorom zagranicznym potencjalne możliwości realizowania wysokich zysków poprzez wprowadzanie na rynek innowacji w zakresie organizacji i techniki sprzedaży, dotąd nieznanych lub niewykorzystywanych z uwagi na niedobór kapitału[3]. Próby takie były również podejmowane przez inwestorów polskich, przy czym zwykle sieci te były odsprzedawane (Biedronka) lub nie osiągnęły zakładanego powodzenia (sklepy „S" Społem).

Do podstawowych innowacyjnych form handlu artykułami FMCG rozwijanych na polskim rynku należy zaliczyć formy handlu stacjonarnego takie jak: hipermarkety, supermarkety (w tym sklepy delikatesowe) oraz sklepy dyskontowe.

---

[1] J. Szumilak, *Narzędzia formowania podmiotowej struktury handlu wewnętrznego*, [w:] *Kształtowanie układu podmiotowego handlu wewnętrznego w warunkach reformy gospodarczej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1984, s. 7.

[2] W latach 1990–1997 w Polsce nie było w zasadzie istotnych regulacji prawnych odnoszących się do tworzenia placówek wielkopowierzchniowych, a do r. 2001 polskie przepisy w tym zakresie należały do najbardziej liberalnych w Europie, zob. T. Domański, *Internacjonalizacja polskiego handlu jako element procesu globalizacji*, „Acta Universitatis Lodziensis: Folia Oeconomica" 2004, nr 179, t. 2, s. 31–38.

[3] Interesujące studium rozwoju sklepów dyskontowych jako innowacyjnego formatu handlu w Polsce zostało przedstawione przez: E. Maleszyk, *Uwarunkowania i kierunki rozwoju handlu dyskontowego*, „Gospodarka Narodowa" 2004, nr 7–8, s. 1–18, oraz *idem*, *Handel dyskontowy w Polsce*, „Wiadomości Statystyczne" 2005, nr 5, s. 36–41.

## Podstawowe formy handlu stacjonarnego tworzące stan podmiotowy branży FMCG w Polsce

Stan podmiotowy handlu detalicznego w wysokorozwiniętych krajach kapitalistycznych kształtował się w sposób ewolucyjny, głównie pod wpływem czynników rynkowych i przy stosunkowo niewielkiej interwencji rządów[4]. Punktami przełomowymi w tym procesie było wprowadzanie na rynek nowych form handlu (domów towarowych, sprzedaży wysyłkowej, supermarketów, sklepów dyskontowych, hipermarketów), co miało miejsce od połowy lat 50. XIX w. z częstotliwością co kilkadziesiąt lat. Formy te były wprowadzane w podstawowej postaci, zwykle pozwalającej im na obniżkę kosztów. Z czasem instytucje te były rozwijane – pojawiały się nowe instrumenty promocji, zmiany w asortymencie, i sposobie organizacji działalności handlowej.

W Polsce te formy handlu pojawiły się przede wszystkim za sprawą inwestorów zagranicznych, w postaci już rozwiniętej, czyli w takiej, w jakiej funkcjonują w krajach wysokorozwiniętych. Rozwijały się one na rynku prawie jednocześnie, od połowy lat 90. ubiegłego stulecia. Na początku tego rozwoju najbardziej dynamiczne były hipermarkety i sklepy dyskontowe. W późniejszym okresie dużą dynamikę zaczęły wykazywać supermarkety, w tym sklepy delikatesowe.

Hipermarkety to obiekty wielkopowierzchniowe (ponad 2500 $m^2$) oferujące artykuły żywnościowe wszystkich branż (łącznie z artykułami świeżymi) oraz artykuły nieżywnościowe (nie tylko chemię gospodarczą, ale również AGD i odzież), mające 50% udziału w obrotach. Hipermarkety ze względu na dużą powierzchnię lokalizowane są poza centrami dużych miast, zazwyczaj na peryferiach i przy drogach szybkiego ruchu[5].

W Polsce hipermarkety zaczęły się rozwijać w połowie lat 90. za sprawą inwestycji zagranicznych i od tego czasu notowały stosunkowo szybki wzrost. Pierwsze z nich, takie jak Hit czy Géant, często spełniały warunki definicji, jeżeli chodzi o asortyment i powierzchnię, przy czym często budowane były w granicach miast, choć poza obszarami *downtown*. Decydowały o tym stosunkowo niskie ceny gruntu, niski stopień zmotoryzowania Polaków i ich zwyczaje zakupowe – tylko niewielki odsetek konsumentów robi całotygodniowe zakupy.

Weszły one na rynek Polski z formułą praktykowaną na rynku macierzystym i rynkach zagranicznych, czyli:

- z galeriami handlowymi tworzonymi wokół hipermarketu,
- działaniami promocyjnymi w postaci *loss leaders*, degustacji, wydarzeń (*events*),

[4] Interwencja ta przejawiała się głównie w ustawodawstwie dotyczącym tworzenia wielkopowierzchniowych obiektów handlowych.

[5] *Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju*, tabela 2.2., s. 68.

- działaniami charakterystycznymi dla orientacji marketingu społecznego – akcje charytatywne.

Starały się również dostosować do warunków panujących w Polsce, na przykład poprzez uruchomienie bezpłatnych autobusów dowożących niezmotoryzowanych konsumentów do placówki hipermarketu.

W trakcie rozwoju na polskim rynku tradycyjna formuła hipermarketu uległa pewnym modyfikacjom, tak że obecnie obiekty klasyfikowane jako hipermarkety mają tylko 2000 $m^2$ (hipermarkety kompaktowe Tesco i minihipermarkety Carrefour) lub/i oferują wyłącznie asortyment charakterystyczny dla formuły supermarketu[6]. Pierwsza ze wzmiankowanych tu tendencji rozwoju formuły hipermarketu była związana z nasyceniem tą formułą obszarów miast i ich lokalizowaniem w mniejszych miastach. Rezygnacja z artykułów przemysłowych była natomiast podyktowana wyższą rentownością żywności oraz rozwojem sklepów z tymi artykułami w galeriach handlowych wokół hipermarketu. Niektóre z sieci zaliczane do sieci hipermarketów ze względu na powierzchnię obiektów przez nie zarządzanych same (ze względu na przyjętą strategię) widzą swoje miejsce na rynku inaczej. Przykładowo sklepy Alma czy Piotr i Paweł pozycjonują się jako sieci delikatesowe, a Bomi czy Rast jako sieci supermarketów.

Zestawienie *Detal dzisiaj* szacuje liczbę sklepów wielkopowierzchniowych, ponad 2000 $m^2$ oferującymi asortyment charakterystyczny dla supermarketu bądź hipermarketu (łącznie ze sklepami delikatesowymi) w 2008 r. na 360. Jest to ponadtrzykrotny wzrost w stosunku do r. 2000, w którym ich liczba wynosiła 103[7]. W oparciu o dane zawarte w raporcie *Handel wewnętrzny w Polsce w 2007 roku* liczbę hipermarketów można oszacować na 396[8]. Największe sieci to należące do operatorów zagranicznych: Real, Tesco, Carrefour, Auchan, Kaufland i E. Leclerc. W 2008 r. najwięcej, bo 101 było hipermarketów Kaufland (101), które jeżeli chodzi o asortyment i system ustalania cen, w dużej mierze mają charakter dyskontowy[9]. Znacząco wzrosła również liczba hipermarketów Carrefour (do 73) i Tesco (84), głównie ze względu na uruchamianie wspomnianych wyżej hipermarketów o mniejszej powierzchni sprzedażowej.

Sklepy dyskontowe nie stanowią jednolitej wewnętrznie kategorii – jedynym wspólnym i wyróżniającym je czynnikiem jest nacisk na niskie ceny. W wysokorozwiniętych krajach Europy Zachodniej i USA zaczęły się rozwijać w latach 50. W tym czasie w Europie wielkością były zbliżone do supermarketów i oferowały artykuły przemysłowe. W Stanach Zjednoczonych miały większą powierzchnię

[6] *Detal dzisiaj*, http://dd.tradepress.com.pl/ (21.12.2008).
[7] *Ibidem*.
[8] *Handel wewnętrzny w Polsce w 2007 roku*, IBRKiK, Warszawa 2008, s. 126.
[9] *Detal dzisiaj*.

i oferowały głównie artykuły nieżywnościowe FMCG. Obecnie w większości sieci dyskontowych w Europie dominuje asortyment żywnościowy, a artykuły nieżywnościowe stanowią tylko jej uzupełnienie. Typologię tych sklepów przedstawił T. Domański[10]. Przyjmując za kryteria klasyfikacji, powierzchnię, oferowany asortyment i poziom cen w stosunku do tradycyjnego supermarketu (z uwagi na asortyment żywnościowy, który przede wszystkim jest przedmiotem ich obrotu). Wyróżnił on w niej sieci:

- superdyskontowe (*hard discount*), o małej powierzchni, oferujące stosunkowo wąską gamę asortymentową i mające ceny o 15–30% niższe od tradycyjnego supermarketu,
- miękkiego dyskonta, szerszej gamie produktów i mniejszych różnicach cenowych w stosunku do tradycyjnego supermarketu (10–15%),
- supermarketów dyskontowych o poszerzonej gamie produktów (*extender range discount*), w których asortyment determinuje różnice cenowe w granicach 5–15%,
- hipermarket dyskontowy (*warehouse store*), o dużej powierzchni sprzedażowej i stosunkowo niewielkich różnicach cenowych (5–10%).

Należy zauważyć, że przykłady podane w tym zestawieniu nie zawsze odzwierciedlają obecne strategie sieci dyskontowych w Polsce, przykładowo sklepy Lidl należałoby uznać raczej za sklepy miękkiego dyskonta, a nie twardego dyskonta. Również sklepy E. Leclerc są zaliczane do hipermarketów, a Intermarche do supermarketów, a nie jak to ma miejsce w opracowaniu do kategorii supermarketów dyskontowych. Zostało ono sporządzone bowiem w oparciu o analizę strategii tych sieci w latach 90. w wysokorozwiniętych krajach Europy Zachodniej. Strategie sklepów dyskontowych podlegają nieustannej ewolucji nie tylko, jeżeli chodzi o oferowany asortyment, ale również o pozostałe instrumenty marketingu-mix. W początkowym okresie rozwoju tej formy handlu ze względu na presje na koszty, reklama była najczęściej ograniczona do reklamy informacyjnej, umieszczanej na billboardach. W ograniczonym zakresie wykorzystywano również *loss leaders*, gdyż z założenia wszystkie ceny były niższe, nie umieszczano cen na pojedynczych towarach, a o cenie informowano za pomocą wywieszki cenowej, sieci nie akceptowały kart płatniczych. Ograniczenie kosztów do minimum skutkowało znacząco niższym poziomem cen – nawet do 50%. Rosnąca konkurencja, zasoby, jakimi zaczęły dysponować sieci dyskontowe, a także wymogi prawne (w przypadku konieczności umieszczania cen) sprawiły, że strategie marketingowe promocji i cenowe, a w Polsce również lokalizacji dyskonterów, są zbliżone do strategii sieci supermarketów.

[10] T. Domański, *Strategie rozwoju handlu*, PWE, Warszawa 2005, s. 15.

Pomimo licznych różnic występujących w handlu dyskontowym pomiędzy poszczególnymi sieciami E. Maleszyk określił podstawowe cechy wyróżniające tę formę handlu od innych[11]:

- stale obniżony poziom cen, ograniczony asortyment towarów i zredukowana do minimum obsługa nabywców,
- zapewnienie ciągłości sprzedaży niezmiennej grupy towarowej najlepiej odpowiadającej potrzebom głównej grupy klientów,
- strategia przywództwa kosztowego, której podstawą są oszczędności w wyposażeniu sklepów, które wspierają politykę niskich cen.

W rezultacie szybkiego rozwoju sieci sklepów dyskontowych z artykułami FMCG w 2002 roku sklepów tego typu było w Polsce 1196[12]. Należały one do 8 operatorów. W 2003 roku rozpoczął się proces konsolidacji, w rezultacie którego grono operatorów zagranicznych sieci dyskontowych zmniejszyło się o dwie spółki – Edeka (E-Discount) i Rema 1000[13]. Sklepy tych sieci zostały przekształcone w supermarkety osiedlowe.

W rezultacie dalszych przejęć w 2008 r. działało tylko 4 operatorów sieci, w tym 3 znaczących. Zarządzali oni około 1700 sklepów dyskontowych, których łączne obroty szacowane były na 17,4 mld. PLN. Według *Raportu o stanie handlu wewnętrznego w Polsce*, już w 2007 r. liczba sklepów dyskontowych przekroczyła 1700[14].

Sieci dyskontowe, które znalazły się w grupie TOP 50 handlu detalicznego w Polsce w 2007 r., to: Biedronka z 1050 sklepów, Lidl (270 sklepów), Netto (136 sklepów) i Plus (210 sklepów)[15].

Największą siecią na rynku FMCG jest Biedronka należąca do portugalskiej firmy Jeronimo Martins, która w 2008 r. po przejęciu ponad 200 sklepów sieci Plus Discount (należącej do Tengelmana sieci typu twardego dyskonta o charakterze osiedlowym), liczyła 1350 placówek[16]. Jest to sieć ogólnopolska. Około 80% asortymentu tej sieci stanowią marki własne.

Drugą co do wielkości siecią była sieć Lidl. Sklepy Lidl ze względu na poziom cen i charakter oferty spełniają warunki twardego dyskonta – oferta asortymentowa obejmuje „1000–1250 artykułów często nabywanych w najkorzystniejszej relacji poziomu cen i jakości”[17]. W 2008 r. sieć Lidl była już siecią ogólnopolską,

[11] E. Maleszyk, *Sieci dyskontowe na rynku artykułów żywnościowych*, IRWIK.
[12] Na podstawie: E. Maleszyk, *Uwarunkowania i kierunki rozwoju handlu dyskontowego*, „Gospodarka Narodowa” 2004, nr 7–8, tablica na s. 12.
[13] E. Maleszyk, *Uwarunkowania...*, *op. cit*., s. 7.
[14] 1677 sklepów mieli operatorzy zagraniczni, zob. *Handel wewnętrzny...*, *op. cit.*, s. 126.
[15] Sieć Plus została przejęta przez Biedronkę.
[16] http://www.biedronka.pl/ (15.01.2008).
[17] E. Maleszyk, *Uwarunkowania...*, *op. cit*., s. 11.

uruchamiającą nowe placówki w miastach powyżej 18 tys. mieszkańców. Według danych retailnet.pl na rynku funkcjonowało 250 sklepów tej sieci. Wskazywałoby to na spadek liczby sklepów w stosunku do r. 2007.

Netto posiada w Polsce 157 sklepów, głównie na terenie Polski północno-zachodniej, od Szczecina do Gdańska i na południe w linii Bydgoszcz, Poznań, Zielona Góra. Przeciętna wielkość sali sprzedaży to 500 m$^2$ [18]. Oferta to około 1000 pozycji, w stałej ofercie, wzbogacona ofertami specjalnymi. Uznawana jest ona za sieć *soft discount*[19].

Sklepy dyskontowe (pod nazwą dyskonty S) prowadzi również PSS Społem. Jest ich w Polsce około 46, głównie w województwie śląskim (19), małopolskim (6), pomorskim (5), podkarpackim i mazowieckim (po 4 sklepy)[20]. Są to sklepy typu *soft discount*. Należy zauważyć, że w 2002 r. tych sklepów było 125.

Supermarkety to sklepy o powierzchni od 300 (niekiedy przyjmuje się, że 400 m$^2$), oferujące artykuły żywnościowe (około 70%) i artykuły chemii gospodarczej (30%). Supermarkety mniejsze o powierzchni 300–400 m$^2$ oferują asortyment do 5 tys. produktów, te powyżej 2000 m$^2$ mogą ich oferować nawet i 30 tys.[21] Bardzo trudno jest oszacować liczbę supermarketów w Polsce, gdyż niekoniecznie są one zrzeszone w sieciach; supermarkety można znaleźć również w sieciach zrzeszających z zasady mniejsze sklepy, jak Chata Polska. Opierając się na dostępnych danych, można przyjąć, że w 2008 r. ich liczba oscylowała wokół 3500[22].

Największe (pod względem wielkości obrotów) są sieci operatorów zagranicznych: Tesco (Tesco, Savia), Carrefour (Carrefour Express, Champion/Globi), Grupy Eurocash (Delikatesy Centrum)[23]. W grupie TOP 50 handlu detalicznego w 2008 r. znajdowało się 16 sieci, w ramach których działało 1700 placówek handlowych. Wśród nich znalazły się również polskie sieci, takie jak Polomarket (225 sklepów), czy Lewiatan zrzeszający sklepy na zasadzie franchisingu; z 2032 sklepów należących do tej sieci 2007 r., część stanowiły supermarkety[24]. Polskie sklepy należą również do sieci franchisingowych prowadzonych przez zagranicznych operatorów, np. Intermarché. Supermarkety rozwijają się w miastach na terenie całego kraju. Tempo tego wzrostu to około 12% rocznie[25].

---

[18] http://www.netto.pl/.
[19] E. Maleszyk, *Uwarunkowania...*, *op. cit*., s. 11.
[20] www.spolem.org.pl (15.01.2009).
[21] *Czas na mniejsze miasta*, http://tradepress.com.pl (21.12.2008).
[22] *Handel wewnętrzny w Polsce w 2007 roku*, *op. cit*., s. 126.
[23] Zob. tabl. *Supermarkety w TOP 50 handlu detalicznego w Polsce*, Supermarkety/Delikatesy, http://dd.tradepress.com.pl.
[24] http://www.lewiatan.pl (19.01.2009).
[25] Ł. Stępniak, *Odrobina luksusu*, http://portalspożywczy.pl (19.01.2009).

Do rynku supermarketów zaliczane są również delikatesy. Największe sieci tego formatu w 2007 r. to Piotr i Paweł (39 sklepów), Bomi (26 sklepów) i Alma (14 sklepów) – ogółem w sieciach działało 90 sklepów delikatesowych, co stanowiło około 30% wzrost w stosunku do 2006 r. Po wielu latach stagnacji format ten rozwija się dynamicznie. Udziały delikatesów są obecnie niewielkie, bo około 2–3% rynku spożywczego[26]. Największa sieć Piotr i Paweł w styczniu 2009 r. miała już 50 sklepów, z których część działało na zasadzie franszyzy[27], jest to sieć ponadregionalna, aspirująca do ogólnokrajowej. Asortyment obejmuje 10–30 tys. pozycji asortymentowych, w tym produkty ekskluzywne, takie jak oliwa, przetwory rybne, mięso[28]. Asortyment drugiej co do wielkości sieć Bomi obejmuje 37 tys. pozycji, w tym artykuły klasy *premium*.

## Podsumowanie

Stan podmiotowy branży FMCG jest kształtowany poprzez strategie przedsiębiorstw handlowych odpowiadających na zmieniające się warunki otoczenia. Na początku przemian na rynku polskim rozwijały się głównie hipermarkety, gdyż na ich bogatą ofertę było zapotrzebowanie ze strony klientów. W kolejnym etapie, gdy pojawiły się ograniczenia prawne jeżeli chodzi o budowę dużych, wielkopowierzchniowych obiektów, przyszedł czas na sklepy dyskontowe i hipermarkety kompaktowe. W późniejszym okresie nastąpił szybki wzrost supermarketów i sklepów delikatesowych, który by odpowiedzią na rosnącą konkurencję i wzrost wymagań klientów. Sukces pierwszych sieci sklepów delikatesowych zachęca przedsiębiorców do rozwoju właśnie tej formy handlu, z drugiej jednak strony pogłębiający się kryzys będzie stymulował powstawanie nowych sklepów dyskontowych. Te dwa trendy będą dominować w najbliższym czasie na w handlu detalicznym FMCG.

## Literatura

[1] *Czas na mniejsze miasta*, http://tradepress.com.pl.
[2] Domański T., *Internacjonalizacja polskiego handlu jako element procesu globalizacji*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica" 179, t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.

[26] *Ibidem*.
[27] Piotr i Paweł ma 50 sklepów, http://franchising.pl (19.01.2009).
[28] E. Maleszyk, *Tendencje do specjalizacji handlu detalicznego na rynku artykułów częstego zakupu*, „Handel Wewnętrzny" 2008, nr 3, tabl. 3, „Największe sieci delikatesowe w Polsce", s. 7.

[3] Domański T., *Strategie rozwoju handlu*, PWE, Warszawa 2005.
[4] *Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju*, red. J. Szumilak, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
[5] *Handel wewnętrzny w Polsce w 2007 roku*, IBRKiK, Warszawa 2008.
[6] Maleszyk E., *Handel dyskontowy w Polsce*, „Wiadomości Statystyczne" 2005, nr 5.
[7] Maleszyk E., *Tendencje do specjalizacji handlu detalicznego na rynku artykułów częstego zakupu*, „Handel Wewnętrzny" 2008, nr 3.
[8] Maleszyk E., *Uwarunkowania i kierunki rozwoju handlu dyskontowego*, „Gospodarka Narodowa" 2004, 7–8.
[9] *Piotr i Paweł ma 50 sklepów*, http://franchising.pl.
[10] Stępniak Ł., *Odrobina luksusu*, http://portalspozywczy.pl.
[11] *Supermarkety w TOP 50 handlu detalicznego w Polsce*, http://dd.tradepress.com.pl.
[12] Szumilak J., *Narzędzia formowania podmiotowej struktury handlu wewnętrznego*, [w:] *Kształtowanie układu podmiotowego handlu wewnętrznego w warunkach reformy gospodarczej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1984.
[13] http://dd.tradepress.com.pl.
[14] www.biedronka.pl.
[15] www.lewiatan.pl.
[16] www.netto.pl.
[17] www.portalspozywczy.pl
[18] www.spolem.org.pl.

## Summary

In the paper the main form of FMCG mass merchandisers developed in Polish retailing are characterized. The paces and directions of changes has been analyzed in contest of their external conditions. On that base the nowadays structure of FMCG sector has been and the tendencies of its development has been identified.

Renata Seweryn

# Wykorzystanie IT w zarządzaniu obszarem recepcji turystycznej przez wartość dla klienta

## Wprowadzenie

We współczesnych warunkach problem konkurencyjności rynkowej w turystyce dotyczy bardziej obszarów recepcji niż pojedynczych przedsiębiorstw – Kraków konkuruje z Pragą czy Budapesztem (a nawet Paryżem), wybrzeże chorwackie z plażami włoskimi czy egipskimi. Stąd też to upodmiotowione jednostki przestrzenne, jakimi są gminy, powiaty, województwa czy państwa, chcąc osiągać wymierne korzyści z turystyki, powinny prowadzić stosowne działania mające na celu skuteczne wpływanie na rynek. Jednym z istotniejszych kierunków tych działań jest zarządzanie przez wartość dla klienta. To bowiem właśnie ta ostatnia odgrywa obecnie bardzo ważną (jeżeli nie najważniejszą) rolę w decyzjach podejmowanych przez turystów – mając możliwość wyboru spośród wielu miejsc docelowych podróży, udają się oni tam, gdzie oferowana wartość jest przez nich postrzegana jako najwyższa.

Dynamika rozwoju międzynarodowego rynku turystycznego, zmieniające się standardy i trendy na świecie (m.in. odnośnie do sposobów życia, pracy i oczekiwań) oraz rosnące potrzeby nowych pokoleń turystów powodują sytuację, że w procesie zarządzania obszarem recepcji przez wartość dla klienta-turysty bardzo ważną rolę odgrywają nowoczesne technologie informatyczne (w skrócie IT, ang. *Information Technology*). Nowa gospodarka oparta na wiedzy wykorzystuje sieci komputerowe, telefonię komórkową, elektroniczne media i przez to tworzy społeczeństwo informacyjne. Stąd też Unia Europejska zwraca na tę tematykę szczególną uwagę, przeznaczając pokaźne środki nie tylko na informację o nowych osiągnięciach, lecz przede wszystkim na wdrażanie i stosowanie najnowszych technologii.

Celem artykułu jest ukazanie znaczenia nowoczesnych systemów informatycznych (i ich oprogramowania) w zarządzaniu obszarem recepcji turystycznej. Zaprezentowano istotę wartości dla klienta i jej rolę na współczesnym rynku tury-

stycznym. Wyszczególniono i krótko omówiono etapy zarządzania obszarem recepcji przez wartość dla klienta-turysty, wskazując w każdym z nich użyteczne technologie informatyczne. Na koniec przedstawiono możliwości pozyskania środków unijnych na wdrożenie najnowszych osiągnięć IT.

## Wartość dla klienta i jej znaczenie na współczesnym rynku turystycznym

Kategoria wartości dla klienta (ang. *customer value*) jest trudna do zdefiniowania, mimo że bardzo często pojawia się w różnych naukach, zwłaszcza społecznych. Do literatury z zakresu zarządzania wprowadził ją po raz pierwszy w 1954 r. P. Drucker[1] – prekursor teorii marketingu i zarządzania marketingowego[2], ale tak naprawdę zainspirowała badaczy dopiero praca M. Portera (oparta na bogatym dorobku nauk o konsumencie, poświęcona budowie przewagi konkurencyjnej) i stworzony przez niego model łańcucha wartości dodanej[3].

Analiza definicji sformułowanych dotychczas przez różnych autorów[4] pozwala stwierdzić, że wartość dla klienta-turysty nie jest prostą różnicą pomiędzy profitami związanymi z wyjazdem a ceną, którą trzeba za niego zapłacić. Stanowi ona stosunek pomiędzy materialnymi i niematerialnymi korzyściami, jakich doznaje turysta podczas podróży i pobytu w miejscu recepcji, a materialnymi i niematerialnymi kosztami przez niego ponoszonymi w związku z wyjazdem. Należy przy tym podkreślić, że wartość (dodana) dla klienta występuje wtedy, gdy relacja ta jest większa od jedności[5]. Stąd też podmioty działające na obszarach recepcji

[1] Zob.: P. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Row, New York 1954, s. 37–41.

[2] W teorii marketingu kategoria ta pojawiła się w latach 60.; zob.: Ph. Kotler, S. Levy, *Broadening the Concept of Marketing*, „Journal of Marketing" 1969, t. 33, nr 1.

[3] M. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985, s. 33.

[4] Por.: V. Zeithaml, *Consumer Perception of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, „Journal of Marketing" 1988, t. 52, nr 3; K. Monroe, *Making Profitable Decisions*, McGraw-Hill, New York 1990, s. 46; J. Anderson, D. Jain, P. Chintagunta, *Customer Value Assessment in Business Markets: A state of Practice Study*, „Journal of Business Marketing" 1993, t. 1, nr 1; B. Gale, *Managing Customer Value*, The Free Press, New York 1994, s. XIV; A. Ravald, C. Gronroos, *The Value Concept and Relationship Marketing*, „European Journal of Marketing" 1996, t. 30, nr 2; S. Slater, J.C. Narver, *Intelligence Generation and Superior Customer Value*, „Journal of Academy of Marketing Science" 2000, t. 28, nr 1; Ph. Kotler, *Marketing*, Prentice Hall Rebis, Poznań 2005, s. 11 i 60–85.

[5] Definiowanie wartości dla klienta jako nadwyżki wynika z faktu, że słowo „wartość" ma z reguły zabarwienie pozytywne. Ponadto wartość dla klienta ma przesądzać o tym, że klient wybierze ten, a nie inny produkt, czyli musi to być dodatnia cecha produktu.

turystycznej, dążąc do tworzenia wartości, powinny skoncentrować swoje wysiłki na zwiększaniu korzyści lub/i zmniejszaniu kosztów, prowadząc w tym celu odpowiednie badania i poddając analizie szeroki zakres współzależnych czynników. Jeżeli bowiem którykolwiek element złożonego produktu turystycznego nie spełni oczekiwań przybysza, będzie on postrzegał wszystkie inne składniki i w konsekwencji całą destynację negatywnie. Niezadowolenie turysty spotęguje fakt, że o ile poniesioną stratę finansową może odpracować, to nie istnieje praktycznie żadna forma rekompensaty utraconego czasu wolnego, zużytej energii czy wysiłku psychicznego, a wszelkie próby dochodzenia odszkodowania wiążą się często z dodatkowymi kłopotami. Nieusatysfakcjonowany turysta prawdopodobnie więcej już do danego obszaru nie powróci, a oprócz tego swoje negatywne wrażenia przekaże wielu innym osobom. W końcowym rezultacie destynacja nie tylko straci już pozyskanego klienta, ale zmniejszy się również jej szansa na pozyskanie nowych gości[6].

Reasumując, obszary recepcji (w rozumieniu partnerstwa władz lokalnych, organizacji *non profit*, przedsiębiorców turystycznych i paraturystycznych oraz miejscowej ludności), chcąc utrzymać się na współczesnym globalnie konkurencyjnym rynku i zajmować na nim czołową pozycję, powinny wypracować, a następnie konsekwentnie realizować strategie rozwoju ukierunkowanego na wartość dla klienta-turysty.

## Etapy procesu zarządzania obszarem recepcji przez wartość dla klienta-turysty

Koncepcje systemu zarządzania przez wartość dla klienta zaczęły pojawiać się na początku lat 90. XX wieku. Wychodziły one z założenia, że podmiot podaży powinien tworzyć propozycje konkurencyjnej wartości przeznaczonej dla określonego segmentu rynku, w odpowiedni sposób ją komunikować i dostarczać. Według M. Portera narzędziem do kreowania wartości dla klienta jest tzw. wewnętrzny łańcuch wartości danego podmiotu podaży, czyli synteza podejmowanych w nim działań, mających na celu zaprojektowanie, wyprodukowanie, wypromowanie, dostarczanie i wspieranie swoich produktów[7]. Bazując na tym stwierdzeniu, w procesie aktywnego oddziaływania na klientów poprzez zaoferowanie im produktów stanowiących dla nich źródło wartości wyodrębnia się od trzech (M. Lan-

[6] Szerzej: R. Seweryn, *Customer value as a prerequisite for the competitive advantage of the area of tourist reception in globalisation*, [w:] *Problems of Marketing Management in Globalisation*, red. J. Dado, J. Petrovicowá, *Faculty of Economics Matej Bel University*, Banská Bystrica 2008, s. 230–232.

[7] M. Porter, *op. cit.*, s. 37.

ning i E. Michaels[8], Ph. Kotler[9], F. Webster[10]) do pięciu (R. Woodruff i S. Gardial[11]) etapów. Wydaje się jednak, że najbardziej klarownym jest wyróżnienie czterech faz, tj.[12]:

- identyfikowanie wartości (ang. *identifying value*),
- kształtowanie wartości (ang. *developing value*),
- komunikowanie wartości (ang. *communicating value*),
- dostarczanie wartości (ang. *delivering value*).

Proces zarządzania rozpoczyna się od zdefiniowania (określenia) wartości, którą obszar recepcji turystycznej (wraz ze swymi partnerami rynkowymi) zamierza w przyszłości zaoferować klientom. Z uwagi jednak na fakt, że nie sposób wykreować odpowiedniej wartości dla wszystkich odwiedzających (szczególnie że rynek turystyczny charakteryzuje się dużą konkurencją, a zatem konsumenci mają szeroki wybór wartości), niezbędne staje się rozpoznanie dotychczasowych gości i dokonanie ich segmentacji. Celem tego podziału jest wyłonienie tzw. kluczowych klientów[13], czyli strategicznie ważnych, ale jednocześnie takich, którzy będą zadowoleni z otrzymanej wartości (pamiętając, że wartość ujawnia się tylko wtedy, gdy oferowane produkty zostaną nabyte i skonsumowane przez właściwych klientów). Informacji do takiej analizy mogą dostarczyć tylko badania przeprowadzone wśród odwiedzających oraz diagnoza zasobów i kompetencji obszaru w relacji do konkurencji. Wyniki tego typu analiz pozwolą ustalić, które składniki produktu miejsca docelowego należy rozwijać (bo są dla klientów-turystów najbardziej wartościowe), a które należy wyeliminować lub zmodyfikować (ponieważ posiadają braki i niedociągnięcia).

W dalszym etapie – kształtowania wartości – zgromadzone w toku badań i analiz informacje powinny zostać przekazane konkretnym przedsiębiorcom turystycznym, aby podjęli oni na zasadzie partnerstwa (także z firmami świadczącymi usługi paraturystyczne), działania zmierzające do przygotowania wspólnej kon-

---

[8] Zob.: M.J. Lanning, E.G. Michaels, *A Business is a Value Delivery System*, „The McKinsey Quarterly" 1988, nr 41.

[9] Zob.: Ph. Kotler, *op. cit.*, s. 111.

[10] Zob.: F. Webster, *Market-Driven Management. Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*, John Wiley & Sons Inc., New York 1994, s. 70.

[11] Zob.: R.B. Woodruff, S.F. Gardial, *Know Your Customer. New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Balckwell Publishers Inc., Cambridge 1996, s. 52–54.

[12] Szerzej: M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe AE w Katowicach", Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2005, s. 84–90.

[13] Por.: M. Beaton, C. Beaton, *Marrying Service Providers and their Clients: A Relationship Approach to Services Management*, „Journal of Marketing Management" 1995, t. 11, nr 1–3; F.F. Reichheld, *Learning from Customer Defection*, „Harvard Business Review" 1996, t. 60, nr 2.

cepcji pobytu dla konkretnych turystów, czyli wartości, którą obszar powinien oferować. Faza ta okazuje się najbardziej rozbudowana wewnętrznie, co wynika m.in. z faktu, że na wysoce konkurencyjnym rynku wartość dla klienta-turysty staje się kategorią wielowymiarową. Obejmuje ona nie tylko wartość podstawową, czyli zasadniczą korzyść możliwą do uzyskania po określonej cenie, ale także wartość dodatkową wynikającą z fakultatywnych funkcji produktu oraz wartość poszerzoną o relacje.

Wykreowana na zasadzie partnerstwa przedsiębiorstw turystycznych i paraturystycznych koncepcja wartości produktu obszaru musi zostać następnie zakomunikowana potencjalnym odwiedzającym, a w szczególności kluczowym klientom. Jest to zadanie nie tyle wytwórców poszczególnych komponentów tej wartości, ile podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie obszarem recepcji i organizacji *non profit* (lokalnych organizacji turystycznych, lokalnych izb turystycznych, regionalnych biur analiz gospodarczych i rozwoju itp.). Wynika to przede wszystkim z systemowego charakteru produktu oraz wysokich kosztów przekazu informacji, zwłaszcza na rynkach zagranicznych. Co istotne, w procesie komunikacji należy nie tylko przekazać informacje, ale także odpowiednio ukształtować oczekiwania co do wartości i wykreować nowe potrzeby, które wartość miałaby zaspokajać. Ostatecznym celem tego etapu jest uzyskanie przez miejsce docelowe podróży pożądanej (w stosunku do innych jednostek przestrzennych) pozycji w świadomości potencjalnych odwiedzających oraz nakłonienie ich do przyjazdu i skorzystania z wypracowanej propozycji wartości.

Działając na współczesnym rynku turystycznym, trzeba mieć świadomość, że zbudowanie przewagi konkurencyjnej zależy w coraz większym stopniu od umiejętności i zdolności w zakresie jej zaoferowania. Chodzi w tym przypadku o wykształcenie odpowiedniego zintegrowanego kanału marketingowego, rozumianego jako system wzajemnie powiązanych, współzależnych instytucji, których celem jest dostarczenie produktów, a konkretniej – informacji o produkcie, wybranym klientom[14]. Ważną sprawą jest tutaj ponownie partnerstwo – pomiędzy uczestnikami powinny istnieć oparte na wzajemnym zaufaniu długotrwałe relacje o charakterze społecznym, ekonomicznym i technologicznym. Taka współpraca firm turystycznych z dostawcami oferty, dystrybutorami, lokalną władzą i organizacjami *non profit*, a także mieszkańcami nazywana jest zarządzaniem relacjami z partnerami (ang. *partner relationship management*, PRM). Jej celem jest zbudowanie nadrzędnej sieci dostarczania wartości[15].

[14] Szerzej: L. Stern, A. El-Ansary, A. Coughlan, *Kanały marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 187–192.

[15] Szerzej: M. Magnet, *The New Golden Rule of Business*, „Fortune" 1994, nr 2/21, s. 60–64.

Na koniec należy podkreślić, że wyodrębnione etapy procesu zarządzania przez wartość dla klienta-turysty stanowią spójną całość – realizacja każdego z nich uzależniona jest od wyników poprzedniego.

## Nowoczesne technologie wspierające proces zarządzania obszarem recepcji turystycznej przez wartość dla klienta

W dwóch ostatnich dziesięcioleciach rozwój nowoczesnych technologii informatycznych (IT) był tak ogromny, że spowodował szok kulturowy i cywilizacyjny. Techniki wykorzystujące przestrzeń kosmiczną, opracowane początkowo dla potrzeb wojska, zostały powszechnie udostępnione[16]. Chodzi tutaj przede wszystkim o Internet oraz telefonię komórkową – obie obecnie możliwe do wykorzystania w poszczególnych etapach procesu zarządzania przez wartość dla klienta-turysty.

### Systemy informatyczne przydatne w identyfikowaniu wartości dla klienta-turysty

Jak wcześniej zauważono, celem zidentyfikowania wartości dla dotychczasowych i potencjalnych odwiedzających obszary recepcji turystycznej powinny prowadzić badania przyjeżdżających, gromadzić i poddawać szczegółowej analizie wszechstronne o nich informacje (nie tylko o cechach geograficzno-demograficznych i społeczno-zawodowych, ale także o preferencjach, gustach, zachowaniach itp.). Z pomocą przychodzą w tym względzie nowoczesne technologie informatyczne. Przykładowo dzięki Internetowi znacznie prościej i taniej (niż tradycyjnymi sposobami) można zorganizować badania po powrocie odwiedzających do miejsca zamieszkania (pozyskując podczas osobistego wywiadu adres mailowy respondenta i wysyłając na niego ankietę z prośbą o wypełnienie). Tworzy się w ten sposób tzw. grupy fokusowe, czyli zbiorowości byłych odwiedzających, którzy mogą wziąć udział w badaniu w zaciszu własnego mieszkania, nie opuszczając swych ulubionych foteli przed komputerem[17]. Można respondentów po jakimś czasie zapytać o opinie o obszarze, o ocenę jakości produktów, można poznać ich preferencje na następny wyjazd itp. Tą drogą informacje o klientach są na bieżąco aktualizowane, co okazuje się o tyle ważne, że postrzegana przez turystów wartość produktu ulega zmianom pod wpływem ewaluacji ich potrzeb i ograniczeń oraz w wyniku konkurencji ze strony innych obszarów.

[16] L. Wojtasik, R.D. Tauber, *Nowoczesna turystyka i rekreacja*, Wyższa Szkoła Hotelarstwa i Gastronomii, Poznań 2007, s. 36.

[17] Szerzej: P. Daniłowicz, J. Lisek-Michalska, *Focus – zogniskowany wywiad grupowy. Zarys metody*, „Kultura i Społeczeństwo" 2000, nr 1; B. Frątczak-Rudnicka, *Fokusy – ich zastosowania, zalety i ograniczenia*, „Marketing i Rynek" 1996, nr 11.

Z powyższego wnioskuje się, że istotnym przy identyfikowaniu wartości jest przede wszystkim opracowanie programu, który umożliwiałby gromadzenie danych o odwiedzających, a następnie ich agregowanie, systematyzowanie i selekcjonowanie na różnych poziomach. Użytecznym w tym zakresie jest m.in. jeden z najbardziej obecnie popularnych systemów zarządzania klientami – CRM (ang. *Customer Relationship Management*), bazujący na nowoczesnych technologiach, a umożliwiający budowanie efektywnych bezpośrednich relacji z raz pozyskanymi nabywcami. W strukturze CRM wyróżnia się najczęściej trzy podstawowe podsystemy: operacyjny, analityczny i interaktywny. Pierwszy ma na celu zbieranie danych o dotychczasowych klientach (ich potrzebach, preferencjach, oczekiwaniach itd.). Jego zadaniem jest również wsparcie telemarketingu i sprzedaży, czemu służą teleinformacyjne systemy automatycznego rozdzielania rozmów przychodzących (*Automatic Call Distribution*) czy interaktywnej obsługi głosowej (*Interactive Voice Response*). Analityczny CRM dotyczy natomiast przetwarzania i analizy informacji. Jego rolą jest zgłębianie danych (*data mining*), polegające na intensywnym przeszukiwaniu bazy dla klasyfikacji, predykcji, dyskryminacji i znalezienia powiązań między nimi, a w konsekwencji – planowania marketingowego i realizacji strategii instrumentalnych. Interakcyjny CRM ma z kolei na celu kształtowanie efektywnych bezpośrednich kontaktów z pozyskanymi klientami i bieżące reagowanie (za pomocą różnorodnych kanałów dystrybucji i komunikacji) na pojawiające się nowe wymagania[18].

CRM mogą w przypadku obszarów zastąpić inne specjalistyczne programy. Przykładem jest chociażby program stworzony przez Multimedia Communication Sp. z o.o. i wykorzystywany podczas badań ruchu turystycznego w Krakowie i Małopolsce. Pozwala on na wprowadzanie informacji do systemu przez wszystkich ankieterów, a następnie, stosując określone zakresy i marginesy, na generowanie z bazy dowolnie określonych korelacji i tablic kontyngencji. Trzeba przy tym zaznaczyć, że przy istniejących możliwościach eksportu danych z poszczególnych systemów, w prosty sposób można je dowolnie przetwarzać, korzystając z niemal nieograniczonych możliwości elektronicznych arkuszy kalkulacyjnych. Każde zestawienie, jakie nie jest przewidziane i zaprogramowane w używanej aplikacji, można bez większego trudu wygenerować, posiadając jedynie źródłowe dane[19].

Należy na koniec podkreślić, że przygotowanie pierwotnej bazy danych o odwiedzających (przeprowadzenie badań ankietowych na reprezentatywnej próbie

[18] Szerzej: R. Mirani, D. Moore, J.A. Weber, *Emerging Technologies for Enhancing Supplier-Reseller Partnerships*, „Industrial Marketing Management" 2001, t. 30, nr 2, s. 101–114; A. Sagan, *Marketing relacyjny*, www.statsoft.pl/czytelnia/marketing/relacyjny.pdf, s. 8 (2.06.2009).

[19] Szerzej: J. Berdychowski, *Informatyka w turystyce i rekreacji*, Almamer, Warszawa 2006, s. 92–141.

respondentów) oraz jej aktualizowanie z reguły przekracza możliwości organizacyjne i finansowe pojedynczego przedsiębiorstwa turystycznego. Powinno to być zatem zadanie organów władzy lokalnej i organizacji *non profit* działających w miejscu recepcji turystycznej (dotyczy to również wykonywania analiz aktualnych trendów na rynku, pozycji obszaru czy stopnia zagospodarowania terenu oraz zakresu i jakości świadczonych usług).

## IT wskazane w kształtowaniu wartości dla klienta-turysty

Trudno sobie wyobrazić właściwe ukształtowanie zidentyfikowanej wartości dla klienta-turysty bez Internetu i opartych na nim technologii informatycznych. Pozwala on bowiem na szybką i tanią komunikację pomiędzy różnymi instytucjami biorącymi udział w kreowaniu tej wartości, komunikację bez ograniczeń przestrzennych (a partnerzy są często bardzo oddaleni). Z pomocą przychodzą tutaj także oparte na Internecie: systemy zarządzania miejscem docelowym podróży (DMS – ang. *Destination Management System*) oraz intranety i ekstranety[20].

Internet przyczynił się ponadto do ewolucji roli klientów i ich powiązań z przedsiębiorstwami w procesie tworzenia wartości. Nabywcy przestali w nim odgrywać rolę pasywnej publiczności, a zostały stworzone techniczne możliwości ich aktywnego uczestnictwa, tak aby końcowy produkt miał zindywidualizowany charakter i najlepiej odpowiadał ich gustom, preferencjom i upodobaniom. Stąd też nastawione na użytkownika nowe witryny internetowe charakteryzują się dużą funkcjonalnością i kreatywnością w planowaniu wymarzonej podróży. Dla przykładu[21]:

- TripWiser to biuletyn z pomysłami na wakacje, do którego użytkownicy wysyłają koncepcje swoich podróży, by pomóc innym zaplanować wyjazdy (np. górskie rekolekcje, wypad na zakupy w dużym mieście czy wyprawę w tropiki);
- Dopplrr zezwala z kolei najczęstszym klientom biznesowym na przesłanie harmonogramów/planów swoich podróży po to, by zorientowali się oni, czy jacyś ich znajomi będą w tym samym miejscu o tym samym czasie.

Cenne porady, oceny czy plany podróży, dostarczane każdego dnia przez samych podróżujących są kluczowym rozwiązaniem, z którego powinni korzystać nie tylko turyści, ale także obszary recepcji w kształtowaniu wartości oferty.

Ważną sprawą jest kreowanie wartości miejsca docelowego podróży poprzez budowanie jego marki. Można w tym względzie wykorzystać film, program tele-

[20] Szerzej: *Internet w turystyce i hotelarstwie. Informatyka w hotelarstwie*, red. M. Nalazek, Polskie Zrzeszenie Hoteli i Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2003, s. 7.

[21] A. Jabłońska, *Nowe strony turystyczne lepsze od przewodników*, „Hotel News. Wszystko o Hotelach", http://www.hotelnews.pl (17.06.2009).

wizyjny, teledysk, sztukę teatralną czy grę komputerową, w których obszar recepcji jest miejscem akcji, a proponowane na nim usługi wplata się nie bez przyczyny w fabułę. Już dziś tłumy turystów wybierają wycieczki na takie tereny. Dzięki tzw. *set jettingowi* zyskał m.in. Oxford (miejsce akcji filmów o Harrym Potterze). Tę tendencję potwierdzają wyniki ankiety przeprowadzonej przez jedno z angielskich biur podróży. Mianowicie wynika z nich, że ośmiu z dziesięciu Brytyjczyków wybiera miejsce na spędzenie urlopu, kierując się obejrzanymi filmami. Najpopularniejszym urlopowym krajem jest dla nich Nowa Zelandia, której przepiękne krajobrazy pokazał w trylogii *Władca Pierścieni* Peter Jackson, ale często preferowane są także: grecka wyspa Kefalonia pokazana w Kapitanie Corellim, Tajlandia, gdzie na *Niebiańskiej plaży* wypoczywał Leonardo DiCaprio, Malta, na której powstawały zdjęcia do *Troi* oraz Kenia, gdzie działa się akcja *Pożegnania z Afryką*. Z ankiety wynika także, że jeden z pięciu respondentów odbył już pielgrzymkę do miejsc pokazanych w jego ulubionym filmie. Szefowie biura podróży, dla którego przeprowadzona została ankieta, przewidują, że w najbliższym czasie dużą popularnością będą cieszyły się: Alpy (*Bridget Jones: W pogoni za rozumem*), Argentyna, Peru i Chile (*Dzienniki motocyklowe* Waltera Sallesa) oraz Maroko (*Aleksander* Olivera Stone'a)[22]. W Polsce przykładami mogą być chociażby: zdobywająca dużą popularność Petra (*Indiana Jones i ostatnia krucjata*), Hawaje (gra komputerowa *Test Drive Unlimited*), a także Sandomierz (serial *Ksiądz Mateusz*).

## Techniki użyteczne w komunikowaniu wartości klientom-turystom

W ostatnich latach szczególnego znaczenia jako nośnik informacji o wartości oferowanej przez obszar recepcji turystycznej nabiera Internet. Korzystają bowiem z niego już prawie wszystkie grupy klientów. Od r. 2000 do końca 2008 odsetek Polaków mających dostęp do Internetu wzrósł z 19% do 45,1% (średnia w UE to 60%). Przez cały ten czas z sieci korzystali w większym stopniu mężczyźni niż kobiety (53% vs 45%), osoby młodsze niż starsze (wśród Polaków w wieku od 18 do 24 lat – 89%, wśród od 25 do 34 lat – 73%, natomiast wśród osób powyżej 65 roku życia – tylko 6%), o wyższym poziomie wykształcenia (osoby po szkole średniej stanowią 45% użytkowników Internetu i jedynie 23% niekorzystających z sieci, natomiast osoby z wykształceniem podstawowym stanowią tylko 4% wśród abonentów Internetu i aż 40% wśród tych, którzy nie korzystają z sieci), osoby pracujące (2/3 osób zatrudnionych w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu oraz 53% osób pracujących dorywczo użytkuje sieć, natomiast wśród osób, które nie pracują, korzystanie z Internetu deklaruje jedynie

[22] *Ulubione filmowe miejsca Brytyjczyków*, http://www.stopklatka.pl/wydarzenia (20.06.2009).

33%), określający swoją sytuację materialną częściej jako dobrą (52% wśród internautów i 22% wśród nie korzystających z sieci) niż złą (odpowiednio 11 i 31%)[23].

Według firmy Gemius SA, badającej zwyczaje oraz plany wyjazdowe polskich internautów, w 2008 r. Internet był najpopularniejszym źródłem informacji turystycznej wśród osób korzystających z sieci – ponad połowa (58%) wyjeżdżających z biurem podróży wskazała pozyskane z niego dane jako najczęściej brane pod uwagę podczas planowania wyjazdu. Chodzi przede wszystkim o strony biur podróży (65%, w tym szczególnie Trada.pl – 41%), wyszukiwarki (53%) i portale turystyczne (47%, w tym zwłaszcza wakacje.pl – 45%)[24]. Bardziej szczegółowych danych w tym względzie dostarczają badania zrealizowane w 2006 r. przez TNS OBOP, z których wynika, że Internet, zdecydowanie częściej od innych źródeł informacji, jest wskazywany jako skarbnica praktycznej wiedzy (50,1%), ale także jako źródło ciekawostek i unikalnych informacji o miejscu, do którego Polacy chcą się wybrać na wakacje (49,5%)[25]. Mieszkańcy naszego kraju cenią Internet także wtedy, gdy nie planują konkretnego wyjazdu, ale podróżują tzw. „palcem po mapie" (46,1%). Sieć uchodzi również za najbardziej wiarygodne źródło informacji spośród wszystkich dostępnych na rynku (34,5%)[26] – Polacy bardziej wierzą wynikom wyszukiwania w Internecie (80%) niż przyjaciołom lub rodzinie (78%)[27].

Raport Google opublikowany w 2009 r., dotyczący roli Internetu w procesie wyboru i zakupu usług turystycznych przez polskich internautów, dowodzi również znaczenia aspektu społecznościowego podczas wyboru oferty turystycznej – coraz większa liczba internautów bierze pod uwagę opinie innych turystów umieszczane w Internecie (44% w 2006 r. i 52% w 2008 r.). Dodatkowo z raportu wynika, że klienci-turyści poszukują w Internecie zarówno usług, jak i informacji o nich, niezależnie od tego czy finalnie transakcji dokonają *on-line*, czy bezpośrednio u przedstawiciela firmy. W 2008 r. specyficznych miejsc turystycznych (np. nazw miejscowości) poszukiwało 42% internautów-turystów (29% w 2006 r.), tradycyjnych biur podróży – 34% (25% w 2006 r.), a biur sprzedaży *on-line* –

[23] *Liczba i odsetek internautów w Polsce w latach 2003–2008* oraz *Polski rynek telekomunikacyjny w 2008 (raport CBOS i UKE)*, http://www.internetstats.pl; *Dostęp do Internetu w Polsce w 2008 roku*, http://www.wprost.pl (20.06.2009).

[24] *Plany turystyczne internatów*, http://www.gemius.pl/pl/aktualnosci/2009-01-06/01 (17.06.2009).

[25] Polska Organizacja Turystyczna donosi, że także 50% turystów odwiedzających Wielką Brytanię przed wyjazdem szuka informacji w Internecie. *Plan promocji turystyki polskiej w 2007 roku*, POT, http://www.pogoda.pl%20www.poland-tourism.pl (20.06.2009).

[26] *Wakacje planujemy z Internetem*, TNS OBOP 2006, http://www.tns-global.pl/uploads/2800/TNS_OBOP_Wakacje_planujemy_z_Internetem.doc (20.06.2009).

[27] *Plan...*, *op. cit.*, http://www.pogoda.pl%20www.poland-tourism.pl (20.06.2009).

29% (24% w 2006 r.). Zauważalny jest również wzrost zainteresowania wynajmem samochodów (7% w 2006 r. i 11% w 2008 r.), co potwierdza tezę, że internauci, planując wyjazd, dokładniej sprawdzają informacje na temat interesujących ich usług oraz ich dostępności na miejscu[28].

Przytoczone dane prowadzą do wniosku, że prawidłowe wykorzystanie komunikacyjne Internetu jest podstawą rozkwitu firm i obszarów turystycznych. Należy za jego pomocą nie tylko reklamować produkty, ale również kreować wizerunek (osiągać rozgłos), jak też przyciągać klientów przez oferowanie im jakichś dodatkowych wartości (tzw. efekt *gift economy*). Wspomniane badania Google podkreślają dużą rolę Internetu w procesie docierania do klientów z nowymi ofertami wprowadzanymi przez firmy z branży turystycznej, zarówno te działające wyłącznie *on-line*, jak i te tradycyjnie. Promocja w Internecie łączy bowiem w sobie reklamę, *public relations* i promocję uzupełniającą. Podstawową techniką wykorzystywaną w tym względzie przez miejsca recepcji turystycznej jest ciekawa, profesjonalnie przygotowana i zawsze aktualna strona www (w kilku językach, z interaktywnymi filmami czy udźwiękowionymi prezentacjami pozwalającymi m.in. na wirtualną wędrówkę po obszarze). Do takiej witryny Internauta może dotrzeć na różne sposoby: za pośrednictwem wyszukiwarki lub poprzez *button*, *pop-up*, *toplayer*, *skyscraper*, banner, billboard, spot itp., zamieszczony na innej, właśnie odwiedzanej przez niego stronie. Skuteczną metodą przyciągania klientów do strony domowej obszaru są też: ogłaszanie konkursów lub loterii w Sieci, obniżki i promocje, a nawet aukcje (na których internauci licytują ceny produktów proponowanych przez różne firmy turystyczne funkcjonujące na danym terenie), premie – podarunki (najczęściej gadżety noszące nazwę obszaru) za odwiedzenie strony www, kupony, które użytkownik może wydrukować ze strony www (po udostępnieniu swoich danych osobowych) i otrzymać na tej podstawie rabat na zakup produktu. Najnowsza technologia pozwala również na stosowanie promocji łączonych (współpraca dwóch lub więcej obszarów bądź firm turystycznych na danym terenie) i krzyżowych (używanie jednej marki do reklamy drugiej). Bardzo dobrym (szybkim i co najważniejsze tanim) sposobem przesyłania informacji promocyjnej jest ponadto poczta elektroniczna. Na jej technologii bazuje kilka internetowych usług wykorzystywanych przez obszary w swojej kampanii *on-line*, a mianowicie: listy dyskusyjne (*mailing lists*), grupy dyskusyjne (*Usenet*), listy dystrybucyjne, *annoncument newsgroups*, elektroniczne biuletyny (*newsletters* i e-ziny)[29]. Dodatkowe możliwości promocji stwarzają:

[28] Ł. Szewczyk, *Raport Google: Polscy turyści w Internecie*, http://media2.pl/badania/50805-raport-google:-polscy-turysci-w-internecie.html (20.06.2009).

[29] Szerzej: R. Seweryn, *Internet jako źródło informacji dla turystów*, [w:] *Turystyka i rekreacja szansą rozwoju aktywności społecznej*, red. R. Grzywacz, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2008, s. 57–63.

prasa, telewizja i radio internetowe, e-roboty czy promocje na interaktywnych pulpitach[30].

Na uwagę zasługuje fakt, że pod koniec 2007 r. został uruchomiony w naszym kraju, stworzony przez Polską Organizację Turystyczną, Internetowy System Informacji Turystycznej ISIT 2.0 – w pełni interaktywne narzędzie pozyskiwania informacji turystycznej o Polsce dla potencjalnych przybyszów z całego świata. Pozwala on na prezentację atrakcji wybranego regionu, obiektów historycznych, bieżących wydarzeń, bazy noclegowej i gastronomicznej oraz wielu innych użytecznych informacji z dziedziny turystyki i preferowanej miejscowości[31].

Przydatną technologią informatyczną umożliwiającą komunikowanie wartości są ponadto telefony komórkowe. Posiada je obecnie prawie każdy turysta. Na początku 2009 r. Stowarzyszenie Global System for Mobile Communications (GSMA), poinformowało, że na świecie działa już 4 mld telefonów komórkowych, a z dostępnego w nich szerokopasmowego Internetu mobilnego korzysta 100 mln użytkowników[32]. W Polsce liczba posiadaczy telefonii komórkowej wzrosła od początku wieku z 6,75 mln[33] do 41,51 mln w r. 2007[34]. Telefony tworzą więc rozległą i sprawną sieć informacyjną, umożliwiającą przekazywanie informacji w każdym miejscu i o każdym czasie. Popularne są zwłaszcza konkursy SMS-owe, ale coraz większego znaczenia promocyjnego nabierają także tzw. m-kupony, czyli wielocyfrowe kody przesyłane SMS-em na ekran telefonu klienta. Zgłaszając się do punktu sprzedaży biletów lub biura podróży, użytkownik otrzymuje na ten kupon, np. upust cenowy lub jakiś dodatkowy produkt, ewentualnie gadżet z logo miejsca recepcji.

Wszystkie środki promocji internetowej mają przede wszystkim stymulować powtórne wizyty stron domowych, co prowadzi do lepszego ich zrozumienia i zapoznania się z ich treścią, a także zwiększa znajomość wizerunku obszaru i w konsekwencji zachęca do przyjazdu[35].

## Technologie funkcjonalne w dostarczaniu wartości klientom-turystom

W dostarczaniu wartości klientowi-turyście z pomocą ponownie przychodzi Internet, dzięki któremu nabywca ma bezpośredni dostęp do oferty, szybko i spraw-

[30] Szerzej: A. Pabian, *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa 2008, s. 71–84.
[31] *Plan...*, *op. cit.*, http://www.pogoda.pl%20www.poland-tourism.pl (20.06.2009).
[32] Ł. Szewczyk, *GSMA: 4 mld komórek na świecie*, http://media2.pl (20.06.2009).
[33] A. Romanowski, *Rynek usług telefonii komórkowej w Polsce*, http://www.gazeta-msp.pl (20.06.2009).
[34] Według danych GUS; Ł. Szewczyk, *41,5 mln użytkowników telefonii komórkowej*, http://media2.pl (20.06.2009).
[35] R. Seweryn, *Internet...*, *op. cit.*, s. 63–66.

nie może dokonać rezerwacji miejsc noclegowych czy biletów wstępu do atrakcji turystycznych, może opracować i zamówić indywidualny program pobytu czy wynegocjować właściwe dla siebie warunki transakcji. Według wcześniej przytoczonego raportu Google, procentowy udział zakupów usług turystycznych przez Internet wynosi od dwóch lat 29%, jednak ze względu na rosnącą liczbę internautów bezwzględna liczba osób kupujących w sieci jest większa. Stąd też trudno wyobrazić sobie w dzisiejszych czasach ofertę skierowaną do konsumenta-turysty, która nie jest ofertą *on-line*. Usługą najczęściej kupowaną w ten sposób są bilety lotnicze (77%) i miejsca w hotelach (71%), natomiast najrzadziej – wycieczki zorganizowane (23%), aczkolwiek aż 63% ich nabywców poszukuje informacji w Internecie, by finalnej transakcji dokonać w tradycyjnym biurze. Pokazuje to, jak istotną rolę w procesie zakupowym odgrywa sieć i jak wyraźny jest trend polegający na wyszukiwaniu informacji *on-line* przed zakupem *offline*. Brak możliwości osobistego kontaktu z przedstawicielem biura pozostaje główną przyczyną rezygnacji z zakupu w sieci, natomiast coraz mniejszą barierą jest brak karty kredytowej czy brak poczucia bezpieczeństwa[36].

Zakupom produktów turystycznych w Internecie służą Systemy Rezerwacji Komputerowej (CRS – ang. *Computer Reservation Systems*)[37], Systemy Dystrybucji Globalnej (GDS – ang. *Global Distribution Systems*)[38] oraz internetowe programy pomocnicze/narzędziowe, tzw. wyszukiwarki, jak: Expedia, Travelocity, Orbitz[39] czy najbardziej popularny w Polsce HRS[40]. Biorąc pod uwagę ekonomiczne czynniki, które sprawiają, że współczesny konsument-turysta wydaje się bardziej świadomy cen niż kiedykolwiek wcześniej i coraz częściej poszukuje atrak-

[36] Ł. Szewczyk, *Raport...*, *op. cit.*

[37] Szerzej: T. Knowles, *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, PWE, Warszawa 2001, s. 36–40.

[38] Szerzej: R. Seweryn, *Zastosowanie marketingu mix na rynku turystycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 51–52.

[39] Jak donosi organizacja konsumencka Seeking Alpha, Expedia jest liderem wśród wyszukiwarek turystycznych *online* z 26% udziałem na rynku amerykańskim. To oznacza, że co czwarte kliknięcie przekierowane jest na Expedia z wyników wyszukiwania płatnych i organicznych (wyprzedzając w ten sposób konkurentów; Travelocity czy Orbitz); A. Jabłońska, *Expedia: lider wśród wyszukiwarek turystycznych online*, „Hotel News. Wszystko o hotelach", hotelnews.pl (17.06.2009).

[40] Według badań firmy ARC Rynek i Opinia, przeprowadzonych (komputerowo i wspomaganych wywiadami telefonicznymi CATI) na początku 2009 r. na grupie 522 pracowników firm zatrudniających 250 osób i więcej, dokonujących rezerwacji dla siebie bądź innych, wynika, że najbardziej znanymi serwisami rezerwacji *on-line* w Polsce są: hrs.pl, Hotele.pl oraz Booking.com. Na podium nie znalazły się m.in. OdkryjPolske (5 miejsce) czy Expedia (6 miejsce); *Zachodnie systemy rezerwacji on-line rosną w siłę*, „Hotel News. Wszystko o Hotelach", http://www.hotelnews.pl (17.06.2009).

cyjnych ofert, wyszukiwarki stają się głównym napędem klientów dla biur podróży *online* i *offline*[41].

Podmioty funkcjonujące na obszarze recepcji mogą ponadto przekazywać odwiedzającym podczas ich pobytu na terenie recepcji szereg wiadomości (tekstowych i graficznych) za pomocą telefonów komórkowych. Są to na przykład informacje o obowiązującym rozkładzie jazdy, o aktualnie odbywających się imprezach kulturalno-rozrywkowych, bazie noclegowo-gastronomicznej, zaistniałych właśnie sytuacjach awaryjnych, niespodziewanych wydarzeniach. Istnieje też możliwość wprowadzenia do komórki interaktywnego planu miasta czy mapy okolicy. Takie rozwiązania wprowadził już w Polsce w 2008 r. Gdańsk oraz Kraków[42], a wcześniej m.in. Łomża, Cieszyn, Wrocław, Koszalin i Władysławowo[43]. Nowsze systemy, np. GPS (lokalizujące klienta), umożliwiają natomiast wysyłanie SMS-em oferty promocyjnej, gdy klient zbliża się do atrakcji turystycznej lub jakiegoś obiektu bazy turystycznej[44]. Na podobnych zasadach działa połączenie Bluetooth – nośnik z tą funkcją wykrywa z odległości 100 m laptop, telefon komórkowy czy palmtop, a następnie wysyła prośbę o odebranie wiadomości informacyjnej (np. „Włącz Bluetooth!"). Przesyłane mogą być pliki tekstowe, obrazki, clipy muzyczne, zaproszenia na imprezy itp.

Ciekawym rozwiązaniem jest również tzw. *Contact Center*, czyli infolinia turystyczna dostępna przez 24 godziny na dobę w różnych wersjach językowych. Oferuje ona IVR (ang. *Integrated Voice Response*), umożliwiający przygotowanie gotowych zapowiedzi i podstawowych informacji turystycznych, oraz Live-Chat, działający na zasadzie komunikatora *on-line* (usługa daje możliwość m.in. bezpośredniego kontaktu z pracownikiem Call Center, dostęp do materiałów promocyjnych czy plików).

W miejscach skupiających duży ruch turystyczny oraz w punktach informacji turystycznej wykorzystane mogą zostać ponadto Toutchscreeny (Bluepointy), czyli duże ekrany dotykowe z informacją turystyczną i dostępem do baz: atrakcji turystycznych, szlaków, infrastruktury noclegowej i gastronomicznej, produktów i organizatorów, artykułów promocyjnych itp.

---

[41] Jak donosi Polska Organizacja Turystyczna, do 2011 r. 38% dochodów branży turystycznej w USA będzie generowanych *on-line* (138 mld $). *Plan...*, *op. cit.*, http://www.pogoda.pl%20 www.poland-tourism.pl (20.06.2009).

[42] *Gdańsk: informacja turystyczna w telefonach komórkowych* oraz *Magiczny Kraków w komórce*, www.tur-info.pl (20.06.2009).

[43] Szerzej: E. Pałys, *Portal miejski w komórce narzędziem promocji*, „Infor – gazeta samorządu i administracji" 2008, nr 12, s. 28–29.

[44] Por.: A. Pabian, *Promocja mobilna w turystyce*, [w:] *Turystyka we współczesnej gospodarce*, red. W. Deluga, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2009, s. 386–387.

## Podsumowanie

Zastosowanie nowoczesnych technologii informatycznych i opartych na nich programów jest wymogiem współczesności, pozwalającym na pozyskanie nowych klientów i utrzymanie dotychczasowych (poprzez oddziaływanie na nich za pomocą niekonwencjonalnych sposobów), na spełnienie ich oczekiwań i oferowanie ułatwień. Systemy te mają ponadto tę zaletę, że budują relacje z klientami. Stąd też okazują się niezwykle ważne w kreowaniu wartości obszaru recepcji dla turysty, której rozmiary stanowią z kolei o jego przewadze konkurencyjnej na współczesnym rynku turystycznym. W konsekwencji przekłada się to na poprawę efektywności lokalnych przedsiębiorców i wzrost poziomu życia miejscowej ludności. Warto zatem korzystać z nowoczesnych technologii, tym bardziej że przewidziane są na nie unijne dotacje z Programu „Innowacyjna Gospodarka" (w sumie 8,3 mld euro). Jeśli chodzi o obszary recepcji (samorządy, instytucje publiczne i instytucje otoczenia biznesu), to mogą one ubiegać się zwłaszcza o środki z priorytetu VI tego programu, czyli „Polska gospodarka na rynku międzynarodowym". Na jego realizację przeznaczonych jest ponad 349 mln euro, m.in. na: rozwój sieci nowoczesnych centrów informacji turystycznej (m.in. na Euro 2012), budowę internetowego systemu obsługi turystów czy promocję turystycznych walorów Polski[45]. Trzeba tylko wymyślić dobry projekt wprowadzenia na rynek zupełnie nowego rozwiązania, który może podnieść innowacyjność polskiej gospodarki, następnie wystartować w konkursie, a po realizacji przedsięwzięcia wystąpić o jego refundację z Programu.

## Literatura

[1] Anderson J., Jain D., Chintagunta P., *Customer Value Assessment in Business Markets: A state of Practice Study*, „Journal of Business Marketing" 1993, t. 1, nr 1.

[2] Beaton M., Beaton C., *Marrying Service Providers and their Clients: A Relationship Approach to Services Management*, „Journal of Marketing Management" 1995, t. 11, nr 1–3.

[3] Berdychowski J., *Informatyka w turystyce i rekreacji*, Almamer, Warszawa 2006.

[4] Daniłowicz P., Lisek-Michalska J., *Focus – zogniskowany wywiad grupowy. Zarys metody*, „Kultura i Społeczeństwo" 2000, nr 1.

[5] *Dostęp do Internetu w Polsce w 2008 roku*, http://www.wprost.pl (20.06.2009).

[45] Szerzej: M. Kuźmicz, *Jak Polska oswoi nowoczesne technologie*, http://wyborcza.pl (20.06.2009).

[6] Drucker P., *The Practice of Management*, Harper & Row, New York 1954.
[7] Frątczak-Rudnicka B., *Fokusy – ich zastosowania, zalety i ograniczenia*, „Marketing i Rynek" 1996, nr 11.
[8] Gale B., *Managing Customer Value*, The Free Press, New York 1994.
[9] *Gdańsk: informacja turystyczna w telefonach komórkowych*, www.tur-info.pl (20.06.2009).
[10] Jabłońska A., *Expedia: lider wśród wyszukiwarek turystycznych online*, „Hotel News. Wszystko o Hotelach", hotelnews.pl (17.06.2009).
[11] Jabłońska A., *Nowe strony turystyczne lepsze od przewodników*, „Hotel News. Wszystko o Hotelach", http://www.hotelnews.pl (17.06.2009).
[12] Knowles T., *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, PWE, Warszawa 2001.
[13] Kotler Ph., Levy S., *Broadening the Concept of Marketing*, „Journal of Marketing" 1969, t. 33, nr 1.
[14] Kotler Ph., *Marketing*, Prentice Hall Rebis, Poznań 2005.
[15] Kuźmicz M., *Jak Polska oswoi nowoczesne technologie*, http://wyborcza.pl (20.06.2009).
[16] Lanning M.J., Michaels E.G., *A Business is a Value Delivery System*, „The McKinsey Quarterly" 1988, nr 41.
[17] *Liczba i odsetek internautów w Polsce w latach 2003–2008*, http://www.internetstats.pl (20.06.2009).
[18] *Magiczny Kraków w komórce*, www.tur-info.pl (20.06.2009).
[19] Magnet M., *The New Golden Rule of Business*, „Fortune" 1994, nr 2/21.
[20] Mirani R., Moore D., Weber J.A., *Emerging Technologies for Enhancing Supplier-Reseller Partnerships*, „Industrial Marketing Management" 2001, t. 30, nr 2.
[21] Monroe K., *Making Profitable Decisions*, McGraw-Hill, New York 1990.
[22] Pabian A., *Promocja mobilna w turystyce*, [w:] *Turystyka we współczesnej gospodarce*, red. W. Deluga, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2009.
[23] Pabian A., *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa 2008.
[24] Pałys E., *Portal miejski w komórce narzędziem promocji*, „Infor – Gazeta Samorządu i Administracji" 2008, nr 12.
[25] *Plan promocji turystyki polskiej w 2007 roku*, POT, http://www.pogoda.pl%20www.poland-tourism.pl (20.06.2009).
[26] *Plany turystyczne internatów*, http://www.gemius.pl/pl/aktualnosci/2009-01-06/01 (17.06.2009).
[27] *Polski rynek telekomunikacyjny w 2008 (raport CBOS i UKE)*, http://www.internetstats.pl (20.06.2009).

[28] Porter M., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
[29] Ravald A., Gronroos C., *The Value Concept and Relationship Marketing*, „European Journal of Marketing" 1996, t. 30, nr 2.
[30] Reichheld F.F., *Learning from Customer Defection*, „Harvard Business Review" 1996, t. 60, nr 2.
[31] Romanowski A., *Rynek usług telefonii komórkowej w Polsce*, http://www.gazeta-msp.pl (20.06.2009).
[32] Sagan A., *Marketing relacyjny*, www.statsoft.pl/czytelnia/marketing/relacyjny.pdf, (2.06.2009).
[33] Seweryn R., *Customer value as a prerequisite for the competitive advantage of the area of tourist reception in globalisation*, [w:] *Problems of Marketing Management in Globalisation*, red. J. Dado, J. Petrovicowá, Faculty of Economics Matej Bel University, Banská Bystrica 2008.
[34] Seweryn R., *Internet jako źródło informacji dla turystów*, [w:] *Turystyka i rekreacja szansą rozwoju aktywności społecznej*, red. R. Grzywacz, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2008.
[35] Seweryn R., *Zastosowanie marketingu-mix na rynku turystycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
[36] Slater S., Narver J.C., *Intelligence Generation and Superior Customer Value*, „Journal of Academy of Marketing Science" 2000, t. 28, nr 1.
[37] Stern L., El-Ansary A., Coughlan A., *Kanały marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
[38] Szewczyk Ł., *41,5 mln użytkowników telefonii komórkowej*, http://media2.pl (20.06.2009).
[39] Szewczyk Ł., *GSMA: 4 mld komórek na świecie*, http://media2.pl (20.06.2009).
[40] Szewczyk Ł., *Raport Google: Polscy turyści w Internecie*, http://media2.pl/badania/50805-raport-google:-polscy-turysci-w-internecie.html (20.06.2009).
[41] Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe AE w Katowicach", Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005.
[42] *Ulubione filmowe miejsca Brytyjczyków*, http://www.stopklatka.pl/wydarzenia (20.06.2009).
[43] *Wakacje planujemy z Internetem*, TNS OBOP 2006, http://www.tns-global.pl/uploads/2800/TNS_OBOP_Wakacje_planujemy_z_Internetem.doc (20.06.2009).

[44] Webster F., *Market-Driven Management. Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*, John Wiley & Sons Inc., New York 1994.
[45] Wojtasik L., Tauber R.D., *Nowoczesna turystyka i rekreacja*, Wyższa Szkoła Hotelarstwa i Gastronomii, Poznań 2007.
[46] Woodruff R.B., Gardial S.F., *Know Your Customer. New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Balckwell Publishers Inc., Cambridge 1996.
[47] *Zachodnie systemy rezerwacji on-line rosną w siłę*, „Hotel News. Wszystko o Hotelach", http://www.hotelnews.pl (17.06.2009).
[48] Zeithaml V., *Consumer Perception of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, „Journal of Marketing" 1988, t. 52, nr 3.

## Summary

The customer value currently plays a very important role in the decisions taken by the tourists – with the option of choosing from among the many travel destinations, they go there where the offered value is seen by them as the highest. Hence, the entited spatial units (communes, districts, states, countries), in order to achieve measurable benefits from tourism, should focus its attention in the management on creating a client-visitor value. The modern information technologies (in an abbreviation *IT*) are helpful in this strategy.

The purpose of this article is to show the importance of modern information systems (and them software) in the management of the area of tourist reception. The essence of the customer value and its role on today's tourist market were presented. The stages of the process of managing of the area of reception by the customer-visitor value were listed and briefly discussed, pointing at each of them useful information technologies. Finally, possibility of obtaining EU funds for the implementation of the *IT* was presented.

Karolina Orzeł

# Uwarunkowania rozwoju systemów CRM w usługach bankowych

## Wprowadzenie

Zachodzące zmiany w zachowaniu klientów zaowocowały zwiększeniem poziomu oczekiwań wobec banków; nie tylko roszczeń pod względem ceny, ale przede wszystkim zakresu i jakości usługi bankowej. Współcześni, bardziej wyedukowani, posiadający szersze możliwości dostępu do informacji klienci banków z łatwością poszukują innych dostępnych produktów, nie ograniczając się już do rynków krajowych. Powyższe zjawiska sprawiają, iż lojalność klientów banku spada.

W dobie rosnącej konkurencji całościowe zaspokojenie różnorodnych potrzeb klientów indywidualnych wymaga przygotowania zintegrowanego pakietu usług, którego efektywna sprzedaż musi być wspierana odpowiednią organizacją i technologią. Z pewnością skuteczne w tych zmaganiach będą dobrodziejstwa stosowania koncepcji one-to-one marketing, polegającej na budowaniu trwałych relacji z pojedynczymi klientami wsparte nowoczesnymi rozwiązaniami IT – systemami Customer Relationship Management (CRM). Stworzone w ten sposób więzi ułatwią utrzymanie klientów przez długie lata poprzez zaspokojenie ich potrzeb i oczekiwań.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie uwarunkowań zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych rozwoju systemów CRM w usługach bankowych. Po prezentacji idei i czynników rozwoju systemów Zarządzania Relacjami z Klientem rozwinięty zostanie wątek ich implementacji w usługach bankowych, by w końcowej części opracowania skupić się na możliwościach i przeszkodach użytkowania systemów CRM w środowisku bankowym.

## Podstawowe założenia koncepcji CRM

Sformułowanie „zarządzanie relacjami z klientem" pochodzi od angielskiego skrótu CRM (Custmer Relationship Management) i odnosi się do koncepcji zarządzania powstałej pod koniec lat 90., a rosnącej na popularności w ostatnim dziesięcioleciu. Z analizy literatury przedmiotu jasno wynika, iż istnieje problem

z jednoznaczną interpretacją tego terminu. Pojęcie CRM jest bowiem używane jako nazwa rozwiązań informatycznych stosowanych przez uczestników rynku bądź jako ogólna strategia marketingowa czerpiąca swe korzenie z marketingu relacji (Relationship Management)[1].

Zarządzanie relacjami z klientem stanowi odpowiedź na zmiany zachodzące od wczesnych lat osiemdziesiątych na rynku oraz na krytykę klasycznej już koncepcji marketingowej. Najistotniejsze zmiany na rynku w tym okresie to m.in.:

- wzrost i globalizacja konkurencji;
- coraz większy koszt pozyskiwania nowych klientów;
- wzrost liczby kanałów dystrybucji;
- większa elastyczność produkcji;
- coraz mniej skuteczne działania w zakresie promocji;
- skracanie cyklu życia produktu;
- postępująca fragmentaryzacja rynku.

Powyższe zmiany rynkowe oraz badania nad nową koncepcją marketingową spowodowały przeniesienie środka ciężkości z działań promocyjnych o charakterze masowym na kontakty indywidualne (one-to-one marketing). Poniższy rysunek ilustruje ewolucje koncepcji marketingowych w latach 1930–2010.

Marketingowy zwrot w kierunku trwałych relacji z klientem nastąpił w 1983 r. za sprawą L. Berry'ego, który jako pierwszy opisał całościowo marketing relacji jako koncepcję zarządzania firmą usługową. Liczne publikacje w połowie lat dziewięćdziesiątych stopniowo porządkowały kwestie teoretyczne z zakresu marketingu relacji. Praktycy wciąż jednak postrzegali nową koncepcję jako zbyt kosztowną alternatywę wobec marketingu transakcyjnego, który zmierzał do zaspokojenia pragnień i życzeń nabywców poprzez procesy wymiany[2].

Dopiero spadek cen sprzętu i oprogramowania komputerowego spowodował masowe wykorzystanie marketingu bezpośredniego i baz danych w krajach wysoko rozwiniętych. Zauważono, iż marketing relacji zmniejsza koszt i czas transakcji, a jego ostatecznym rezultatem jest stworzenie jedynych w swoim rodzaju aktywów przedsiębiorstwa w postaci sieci marketingowej[3].

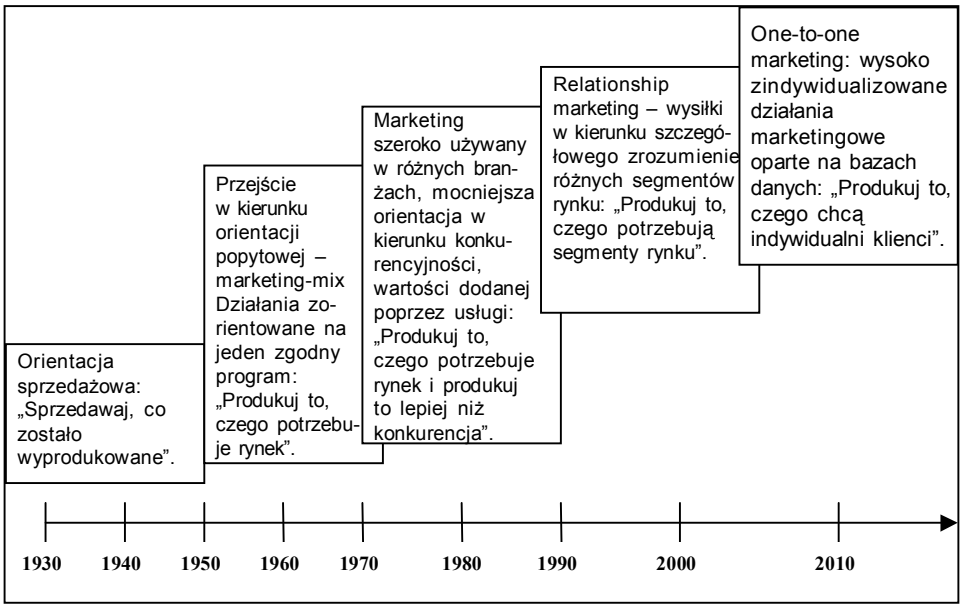
---

[1] Pojęcie zarządzanie relacjami z klientem (Customer Relationship Management) i CRM są używane jako synonim takich pojęć, jak: marketing relacji z klientem (Customer Relationship Marketing), marketing relacyjny przedsiębiorstwa (Enterprise Relationship Marketing – ERM), marketing relacyjny wspierany przez technologie (Technology Enabled Relationship Marketing – TERM), związki zarządzane przez klienta (Customer Managed Relationships – CMR) lub zarządzanie klientem (Customer Management – CM). A. Payne, *Handbook of CRM. Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2006, s. 18.

[2] P. Kotler, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1995.

[3] M. Mitręga, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu – Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2005, s. 14.

Rysunek 1. Ewolucja koncepcji marketingowych




Źródło: S.A. Butscher, *Customer clubs and loyalty programmes: a practical guide*, Aldershot, Hampshire, Brookfield, VT, Gower 1998.

Rozwój IT oraz wzrost wymagań klientów połączony ze spadkiem ich podatności na promocje przedstawił w innym świetle możliwości zastosowania marketingu relacji.

Marketing relacji najlepiej jest rozumieć szeroko jako proces współdziałania przedsiębiorstwa z pracownikami i innymi grupami interesariuszy na rzecz rozwoju zyskownych relacji z klientami, które opierają się na ich satysfakcji i zaangażowaniu emocjonalnym[4]. Wykształcenie tego typu relacji wymaga zasadniczej zmiany całej orientacji przedsiębiorstwa. Można to zilustrować, porównując koncepcję marketingu relacyjnego z klasyczną koncepcją marketingu transakcyjnego (zob. tabela 1).

Klasyczna wersja koncepcji działań marketingowych (tzw. marketing transakcyjny) oparta jest na procesie segmentacji rynku i planowaniu kompozycji marketingu-mix. Działania marketingu relacyjnego wymagają zindywidualizowania kontaktów oraz wnikliwego poznania klienta i jego potrzeb, co wymaga zmiany podejścia do tworzenia całej kompozycji marketingowej. Celem jest wykształcenie długofalowych relacji z klientami. Realizacja tego celu nie byłaby możliwa bez rozwoju technologii informacyjnych.

[4] *Ibidem*, s. 35.

Tabela 1. Porównanie marketingu transakcyjnego i relacyjnego

| **Orientacja na marketing** | **Orientacja na klienta** |
|---|---|
| Cel działania jest mierzony udziałem w rynku, stopniem penetracji, liczbą transakcji | Cel działania jest określony poprzez udział w „sercu", „umyśle" i „kieszeni" klienta:<br>• wskaźnik utrzymania klienta,<br>• wartość życiowa klienta,<br>• wartość dla klienta. |
| Marketing jest rozumiany jako funkcja realizowana w przedsiębiorstwie | Marketing jest rozumiany jako integrator relacji zachodzących między firmą a otoczeniem |
| Produkt rozumiany jest jako „obiekt" lub strumień korzyści dla konsumenta, innowacje mają charakter incydentalny | Produkt-usługa, rozumiany jest jako „proces", seria epizodów składających się na relację z klientem, zróżnicowany, innowacje są dokonywane w sposób ciągły |
| Cena orientowana na koszty | Cena orientowana na wartość postrzeganą przez konsumenta |
| Dystrybucja anonimowa, fizyczna | Dystrybucja personalizowana, wirtualna |
| Komunikacja ma charakter masowy, jest powtarzalna, jednokierunkowa, inicjowana zwykle przez „nadawcę" (firmę), która ma pozycję dominującą | Komunikacja ma charakter indywidualny, personalizowany, dwukierunkowa, inicjowana również przez „odbiorcę" (konsumenta) |

Źródło: A. Sagan, *Marketing relacyjny*, StatSoft, http://www.statsoft.pl/czytelnia/marketing/relacyjny.pdf.

Nie wszystkie rodzaje działalności kreują odpowiednie środowisko dla rozwoju biznesu opartego na zarządzaniu relacjami z klientem. Dlatego też w tym opracowaniu skupiono się na otoczeniu bankowym, w którym systemy CRM znajdują szczególne zastosowanie. Korzystanie z aplikacji Customer Relationship Management w banku podnosi jakość usług bankowych i wspomaga budowę kontaktów z klientami posiadanymi oraz wspiera pozyskiwanie klientów nowych. Procesy konsolidacyjne oraz tendencje do globalizacji rynków bankowych sprawiają, iż posiadanie aplikacji CRM nabiera szczególnego znaczenia w tej branży.

## Wykorzystanie systemu CRM do planowania działań promocyjnych banku

Rosnący dostęp klienta do informacji oraz zwiększające się perspektywy dokonywania swobodnego wyboru powodują spadek lojalności klienta wobec banku. Dlatego coraz większej wagi nabiera w przypadku tych instytucji strategia CRM wspierająca proces budowania skutecznych i długotrwałych relacji z klientem.

W przypadku instytucji finansowych istnieje wiele elementów świadczących za tym, że praktyczne wdrożenie CRM jest tutaj łatwiejsze niż w przypadku jego implementacji w organizacjach innych sektorów. Najistotniejsze czynniki decydujące o tym to[5]:

- **łatwość identyfikacji każdego klienta** – banki mogą bez problemów zidentyfikować każdego swojego klienta, czego nie można powiedzieć o wielu innych podmiotach działających na rynku odbiorców indywidualnych, dla których konsument pozostaje anonimowy. „Identyfikowalność" konsumenta jest podstawą w budowaniu jakichkolwiek relacji;
- **bogate informacje na temat każdego klienta** – banki nie poprzestają na zidentyfikowaniu „Jana Kowalskiego" tylko z imienia i nazwiska, dysponują one szeroką wiedzą o wpływach, wydatkach, oszczędnościach czy poziomie zadłużenia swojego klienta. Z takim zasobem wiedzy mogą rozpocząć komponowanie oferty odpowiedniej dla „pana Kowalskiego". Propagatorzy koncepcji one-to-one marketing proponują pójście o krok dalej niż dane transakcyjne i poznać również najistotniejsze zdarzenia z życia klienta typu ślub, narodziny dziecka, zakup mieszkania, uzyskanie samodzielności finansowej. Informacje te pomogą w skomponowaniu produktu optymalnego do specyficznej sytuacji „pana Kowalskiego";
- **niematerialny charakter oferowanych produktów** – ta cecha jest istotna z dwóch powodów. Pierwszy sprowadza się do tego, iż łatwiej zindywidualizować i dostosować usługę bankową do szczególnych oczekiwań klienta w porównaniu z produktem materialnym. Druga kwestia związana jest z dystrybucją, która w tym przypadku jest o wiele prostsza niż przy produkcie materialnym;
- **wykorzystywanie wielorakich kanałów komunikacji** – możliwości budowania relacji z każdym pojedynczym klientem znacznie powiększyły się dzięki coraz szerszemu stosowaniu nowoczesnych technologii informatycznych przez banki. Poza tradycyjnym kontaktem osobistym poprzez oddziały banku wykorzystywane są telefoniczne centra obsługi klienta (*call centers*), Internet (*home banking*). Poszerza to nie tylko zakres możliwości budowania relacji z klientem, ale dostosowuje prowadzenie dialogu bank – klient do najwygodniejszych i najbardziej przez klienta preferowanych warunków;
- **korzystanie z różnorodnych kanałów dystrybucji** – wzbogacony wachlarz kanałów dystrybucji wykorzystywanych obecnie przez banki (*home banking*, Internet, telefony komórkowe, *call centers*) oferuje klientowi banku korzysta-

[5] J. Wielki, *Możliwości wykorzystania koncepcji marketingu 1:1 w instytucjach finansowych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" nr 907, Wrocław 2001, s. 209.

nie z najbardziej preferowanego kanału, a co za tym idzie optymalnie dostosowuje się do jego indywidualnych potrzeb;

- **proces konsolidacji w sektorze finansowym** – integracja w sektorze bankowym niewątpliwie ułatwia wdrożenie koncepcji CRM. Dochodzi do uniwersalizacji instytucji finansowych oraz tworzenia holdingów. Niesie to ze sobą dogodność kompleksowego zarządzania klientem, pełniejszego zaspokajania różnorodnych jego potrzeb poprzez przedstawianie uniwersalnego portfela produktów oraz prowadzi do synergii pod względem kosztowym.

Przykładem implementacji oprogramowania CRM na rynku krajowym jest Bank BPH, który zadecydował o wdrożeniu platformy KXEN Analitic Framework wykorzystywanej w obszarze CRM analitycznego Banku BPH do optymalizacji kampanii marketingowych. KXEN uzupełnił o nowe funkcjonalności stosowane w banku rozwiązanie Terdata CRM[6].

Nowe rozwiązanie technologiczne znacznie uprościło planowanie, budżetowanie oraz rozliczanie wyników kampanii marketingowych, umożliwiło analizowanie powiązań kampanii z historią klienta, ze sprzedażą, a także pozwoliło prognozować sprzedaż na podstawie danych z kampanii. Szczegółowy opis narzędzi w Module Marketingowym znajduje się w tabeli poniżej (zob. tabela 2).

Dokładne dopasowanie systemu do potrzeb biznesowych Banku BPH oraz istniejącej infrastruktury przyczyniło się do sprawnej realizacji strategii zorientowanej na indywidualne podejście do klienta i wysoki poziom jakości świadczonych usług.

Niemniej jednak centralizacja informatyki w banku, jaka wiąże się z wdrożeniem systemu CRM, poza niekwestionowanymi korzyściami niesie ze sobą liczne zagrożenia. Do najważniejszych z nich należą[7]:

- ryzyko powielenia błędów produktów bądź procedur stworzonych na szczeblu centralnym – powtarzają je wszystkie placówki sieci banku w kontaktach ze wszystkimi klientami;
- uwolnienie pracowników od odpowiedzialności za wykonywanie czynności powoduje, iż zmniejsza się ich zaangażowanie w realizowane działania, a co za tym idzie potencjał wiedzy zgromadzonej w firmie nie jest do końca wykorzystywany;
- mniejsza elastyczność działania mogąca doprowadzić do sytuacji, gdy nieistotne z punktu widzenia interesu banku szczegóły transakcji uniemożliwiają jej przeprowadzenie (systemy scoringowe);

---

[6] Wdrożenie miało miejsce w 2006 r., informacje ze strony producenta www.matric.pl.

[7] G. Dziadkowiec, *Efektywność implementacji technologii informatycznych w poszczególnych obszarach funkcjonalnych banku*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 954", Wrocław 2002, s. 15.

Tabela 2. Charakterystyka wybranych narzędzi modułu marketing

| Funkcja/Narzędzie | Opis działania |
|---|---|
| Planowanie kampanii | Funkcja umożliwia wprowadzenie danych na temat kampanii (cele, rynek docelowy, grupa docelowa, wykorzystywane środki promocji, konieczne zasoby, baza danych, plan wykonania promocji itp.) |
| Budżetowanie kampanii | To ustalanie kwot koniecznych do zrealizowania promocji oraz jej poszczególnych etapów wraz z zakresem czasowym wykorzystania tych środków. |
| Rozliczanie wykonanej kampanii | Często można ją nazwać historią kampanii, w której umieszczane są wszystkie kroki związane z wykonaniem danej kampanii, zrealizowanym budżetem oraz wykorzystanymi zasobami. |
| Narzędzia ułatwiające prowadzenie akcji bezpośrednich (import baz danych) | Działania: import baz danych, drukowanie etykiet adresowych, korespondencję seryjną oraz stworzenie, na podstawie dowolnych kryteriów, listy firm lub osób, do których ma zostać skierowana kampania. |
| Powiązanie kampanii z historią klienta (np. jakie kampanie były skierowane do konkretnego klienta) | Jeżeli dana kampania jest skierowana bezpośrednio do określonej grupy kontrahentów, system może automatycznie do historii kontaktów z kontrahentem wprowadzić informację, że w określonym czasie otrzymał on daną ofertę promocyjną. |
| Powiązanie kampanii ze sprzedażą | Możliwość przyporządkowania kampanii reklamowej do każdej rozpoczętej sprzedaży. Umożliwia to analizę rentowności kampanii, zwrotu z kampanii itp. |
| Narzędzia do prognozowania sprzedaży na podstawie danych kampanii i dotychczasowej historii | Na podstawie analiz z dotychczasowej działalności firmy system określa, jakie kampanie i jakie środki promocji są najefektywniejsze. Na podstawie stosunku np. wielkości rynku docelowego oraz danych ze sprzedaży (np. wysłano ofertę do 1000 firm, otrzymano 15 zapytań, zrealizowano 3 zamówienia), system jest w stanie prognozować, jakie środki promocji należy zaplanować, aby osiągnąć określony obrót. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://www.intersys.pl/pl/rozwiazania:crm:marketing.

- identyfikacja pracowników z bankiem spada, wynika to ze zmniejszonego zaangażowania emocjonalnego, gdyż istotne decyzje narzuca system informacyjny;
- paradoks CRM – możliwość nadmiaru informacji – istnieje możliwość przeoczenia istotnego zjawiska ze względu na tworzenie się dużej ilości informacji i raportów na każdym szczeblu zarządzania.

## Korzyści i koszty wdrożenia systemów CRM

Gdy przed kilku laty CRM pojawił się na polskim rynku, potraktowano go jako „lek na całe zło", który rozwiąże wszelkie problemy firmy jak za dotknięciem magicznej różdżki. Wiele ówczesnych wdrożeń zakończyło się fiaskiem, gdyż prze-

prowadzano ten proces zbyt powierzchownie, nie zwracając uwagi na bardzo ważny element – analizę przedwdrożeniową. Z błędów poprzedników można jednak wyciągnąć daleko idące wnioski, które pomogą uniknąć podobnej, niekorzystnej sytuacji w przyszłości.

Warto zatem poświęcić więcej uwagi przedstawieniu niewątpliwych korzyści, jakie niesie ze sobą implementacja oprogramowania wspomagającego Zarządzanie Kontaktami z Klientem oraz na barierach utrudniających stosowanie tego podejścia w praktyce. Poniżej przedstawiono wymierne korzyści deklarowane przez banki światowe, które wdrożyły systemy CRM (zob. tabela 3).

Tabela 3. Rezultaty osiągnięte w bankowości dzięki wdrożeniu CRM na świecie

| **Nazwa banku** | **Rezultaty** |
|---|---|
| Nat West Life/ Royal Bank of Scotland | • redukcja kosztów personelu o 20%<br>• 8 z 10 zapytań rozwiązywanych przez telefon (wcześniej 2 z 10)<br>• 80% czasu agenta spędzone na interakcjach z klientami (wcześniej 20%)<br>• redukcja wskaźnika błędu o 20% |
| Grupo Mello Portugal | • wzrost produktywności o 30%<br>• wzrost sprzedaży i sprzedaży łączonej (*cross selling*) o 40–50%<br>• wzrost satysfakcji klientów 20–30%<br>• poprawa obsługi klienta o 10–20%<br>• redukcja kosztów szkolenia o 40–50% |
| Lloyds TSB UK | • 1 na 10 pożyczek sprzedanych w ramach sprzedaży wiązanej przez Call Center<br>• podwójna wielkość *cross selling*<br>• redukcja wskaźnika utraty klientów 75%<br>• satysfakcja klientów na poziomie 98%<br>• dziesięciokrotny wzrost akwizycji |
| Banca Popolare Di Nowara Italy | • czas odpowiedzi o 50% krótszy<br>• czas drukowania krótszy o 66% |
| Banco PI Portugal | • 60% redukcja czasu procesów transakcji<br>• ponad 200 nowych pracowników przeszkolonych w niecały miesiąc |

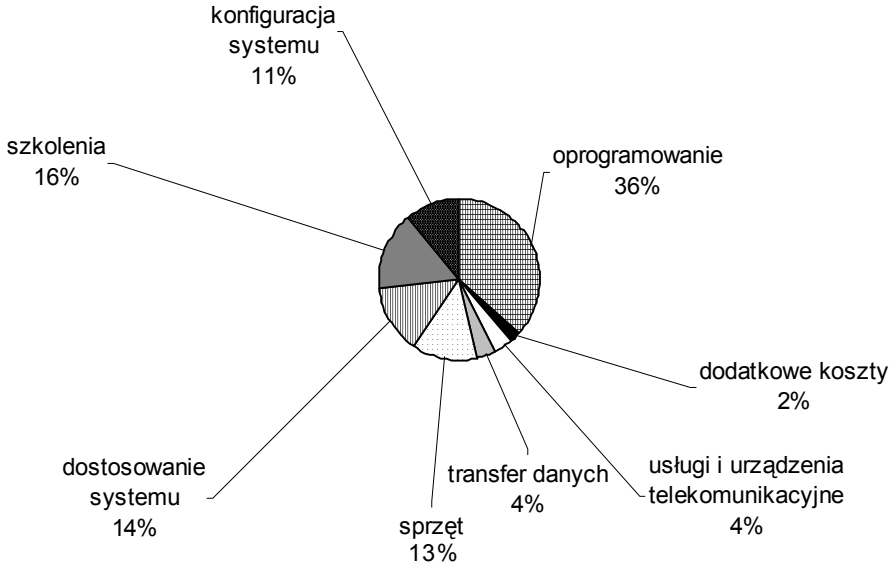
Źródło: M. Cieślak-Grzegorczyk, *Bankowy kurs na CRM*, „ModernMarketing" 2001, nr 5.

Jak wynika z powyższego przykładu, najczęściej zgłaszane przez bank korzyści sprowadzają się do zmniejszenia kosztów operacyjnych oraz zwiększenia wydajności pracy. Zwiększona zostaje efektywność działań promocyjnych, czas pracy sprzedawców przeznaczony na czynności administracyjne zostaje zredukowany, a koszty rekrutacji i szkolenia pracowników zostają obniżone.

Wdrażając CRM, należy się jednak liczyć z kosztami, największą ich część (aż 36%) stanowi zakup oprogramowania. Rozkład udziału kosztów nabycia tego

niezbędnego elementu jest zróżnicowany i waha się od 10 do 80% ogółu kosztów. Drugą co do wielkości (16%) grupę kosztów wdrożenia oprogramowania wspomagającego zarządzanie relacjami z klientem stanowią koszty szkolenia pracowników. Rozkład procentowy pozostałych elementów w strukturze kosztów przedstawia poniższy rysunek.

Rysunek 2. Struktura kosztów wdrożenia systemu CRM




Źródło: D. Buchnowska, T. Przechlewski, *Statystyczna ocena efektów wdrożenia systemów klasy CRM w polskich organizacjach*, [w:] *Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*, red. M. Nycz, M. Owoc, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1011", Wrocław 2004.

Trudno jest określić całkowity koszt wdrożenia oprogramowania typu CRM. Jakkolwiek wyliczenie bezpośrednich kosztów implementacji nie jest kłopotliwe, to problem pojawia się przy kosztach pośrednich, które często bywają nieujawnione, a pominięcie ich w kalkulacjach zniekształca całkowity obraz kosztów implementacji.

Wiadomo już, że wprowadzenie oprogramowania CRM jest zadaniem niełatwym. Istotą aplikacji tego rodzaju jest bowiem wspieranie realizacji przyjętej strategii firmy, a co za tym idzie jej wdrożenie jest ogólno-organizacyjne, co niesie za sobą wysokie ryzyko braku sukcesu.

Aby ograniczyć tę sytuację, należy uczyć się na doświadczeniach innych przedsiębiorstw, które przez to już przeszły i z tej perspektywy są w stanie

oszacować czynniki decydujące o sukcesie przedsięwzięcia. Można do nich zaliczyć m.in.[8]:

- zaangażowanie pracowników;
- wsparcie i zaangażowanie zarządu;
- jasno określone cele strategiczne i operacyjne;
- dobrze zdefiniowany zakres wdrożenia;
- dokładna analiza przedwdrożeniowa i prawidłowy wybór systemu;
- odpowiednie finansowanie;
- zapewnienie wsparcia ekspertów;
- stopniowe szkolenie użytkowników.

Sukces wdrażania inicjatywy CRM leży więc w zasobach ludzkich, a uściślając: w kulturze organizacyjnej, jaką wypracowało przedsiębiorstwo. Wspólnie podzielane wartości, jasno określona strategia oraz zaangażowanie pracowników odgrywają zasadniczą rolę w tym przedsięwzięciu, sama złożoność aplikacji schodzi na drugi plan.

## Podsumowanie

Sektor bankowy, na którym skupiono uwagę w tej pracy, został wybrany celowo jako pionier w dziedzinie wdrożeń strategii CRM, notujący największą liczbę światowych implementacji przy jednoczesnych najlepszych wynikach. Sukces gwarantuje specyfika usługi bankowej. Przy nasilającej się konkurencji i braku możliwości operowania ceną pozyskiwanie nowych klientów i utrzymywanie starych jest coraz trudniejsze. Atutem sektora bankowego w tej kwestii jest również:

- silne zinformatyzowanie;
- rozwinięta struktura komunikacyjno-informatyczna;
- działalność usługowa (niematerialny charakter usług, wysoki stopień indywidualizacji i trudny do standaryzacji charakter świadczeń osobistych – to specyficzne cechy marketingu usług, w których CRM znajduje szczególne zastosowanie).

Użytkowanie systemów klasy CRM ma znaczący wpływ na podnoszenie jakości świadczonych usług, a co za tym idzie jest ważnym narzędziem pomocnym w budowaniu silnych kontaktów z posiadanymi przez bank klientami oraz instrumentem wspomagającym działania ukierunkowane na pozyskiwanie nowych klientów.

[8] D. Buchnowska, T. Przechlewski, *Statystyczna ocena efektów wdrożenia systemów klasy CRM w polskich organizacjach*, *op. cit.*, s. 35.

## Literatura

[1] Buchnowska D., Przechlewski T., *Statystyczna ocena efektów wdrożenia systemów klasy CRM w polskich organizacjach*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu" nr 1011, Wrocław 2004.
[2] Butscher S.A., *Customer clubs and loyalty programmes: a practical guide*, Aldershot, Hampshire, Brookfield, VT, Gower 1998.
[3] Cieślak-Grzegorczyk M., *Bankowy kurs na CRM*, „ModernMarketing" 2001, nr 5.
[4] Dziadkowiec G., *Efektywność implementacji technologii informatycznych w poszczególnych obszarach funkcjonalnych banku*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 954", Wrocław 2002.
[5] Kotler P., *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i s-ka, Warszawa 1995.
[6] Mitręga M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu – Wydawnictwa Fachowe, Warszaw 2005.
[7] Nowakiewicz M., *Dlaczego banki nie unikną CRM?*, „Gazeta Bankowa" 2003, nr 32.
[8] Payne A., *Handbook of CRM. Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2006.
[9] Sagan A., *Marketing relacyjny*, StatSoft, http://www.statsoft.pl/czytelnia/marketing/relacyjny.pdf.
[10] Szplit M., *Wykorzystanie systemów informacyjnych w zarządzaniu relacjami z klientem*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Zarządzania (praca doktorska).
[11] Wielki J., *Możliwości wykorzystania koncepcji marketingu 1:1 w instytucjach finansowych*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu" nr 907, Wrocław 2001.
[12] Witczak O., *Budowanie związków z klientami na rynku business to business: teoria i praktyka*, CeDeWu.PL Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2008.
[13] www.intersys.pl/pl/rozwiazania:crm:marketing.
[14] www.matric.pl.

## Summary

Banks have slowly but surely realized the importance of building and maintaining customer relationships. CRM is a holistic strategy which can help the banks to become customer-focused strategies, which in turn will help them build long-lasting relationships with the customer and hence increase profits.

In the first part of this paper the CRM conception guidelines was presented. Next part of the article shows how CRM systems can be use in promotion of bank, with the example of KXEN platform implementation in Bank BPH (one of the largest banks in Poland). In the last part of this paper the advantages and costs of CRM implementation was discussed.

Magdalena Dołhasz

# Celebrity Endorsement w działaniach reklamowych polskich przedsiębiorstw

## Wprowadzenie

Mimo dynamicznego rozwoju rynku reklamy w Polsce coraz częściej można zauważyć, że reklama jest postrzegana negatywnie i ma coraz mniej zwolenników wśród nabywców. Staje się w coraz większym stopniu, przynajmniej w deklaracjach badanych Polek i Polaków, neutralnym tłem, szumem, który słychać, ale który ani nie drażni, ani nie zachwyca – po prostu nie zwraca się na niego uwagi[1]. Analizując działania przedsiębiorstw i strategie reklamowe stosowane przez nie, można zauważyć nowe sposoby i pomysły zwrócenia uwagi odbiorcy, których głównym celem jest zmiana postawy Polaków wobec reklamy, a co za tym idzie zwiększenie skuteczności i efektywności działań reklamowych.

W ostatnich czasach bardzo rozpowszechnił się i nasilił w Polsce typ reklam, w których występują sławni ludzie – aktorzy, wokaliści, sportowcy... Związane jest to z faktem, że odbiorcy reklam łatwo utożsamiają się ze sławną osobą, którą darzą sympatią. Myślą: „Skoro tak poważany aktor używa tego produktu, to musi być on dobry!". Taka reklama zapada w pamięć, a myślenie tymi kategoriami skłania konsumentów do zakupu danej rzeczy.

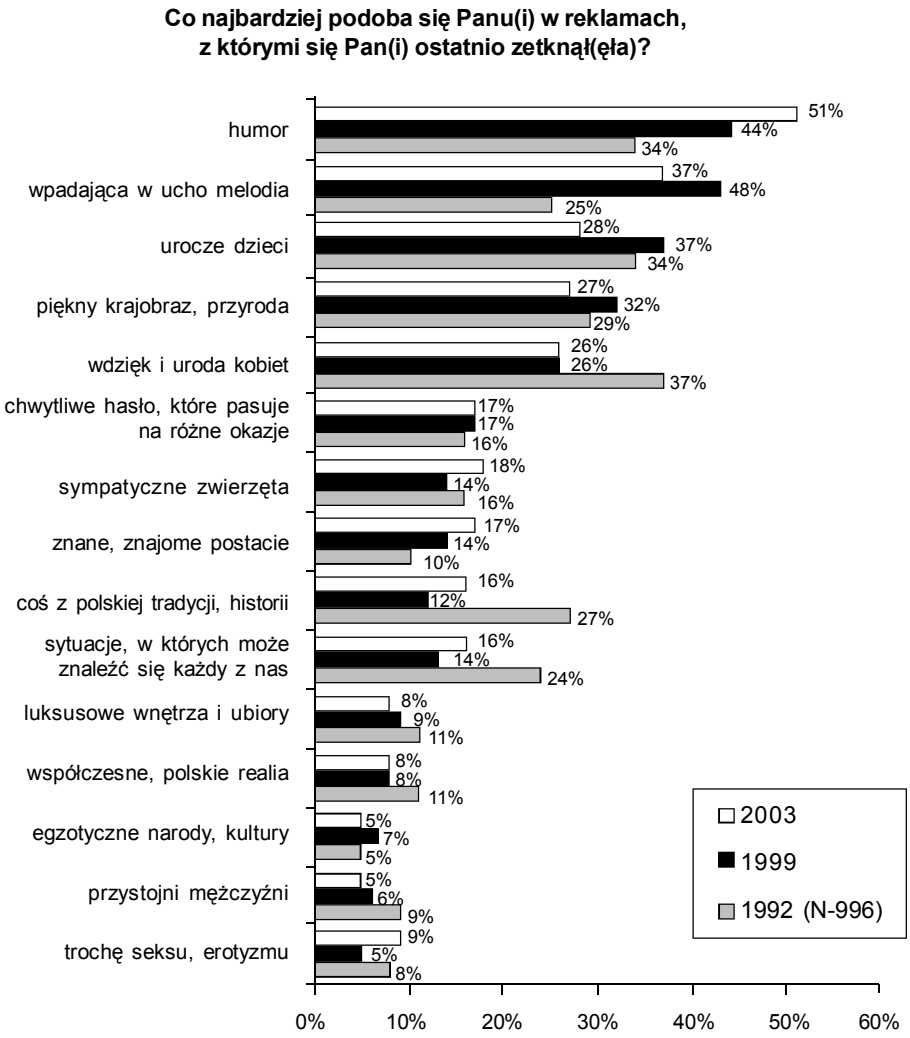
Dlatego pojawia się coraz więcej reklam, w których biorą udział ludzie będący aktualnie „na topie". Badania prowadzone przez Pentor od początku rozwoju reklamy w Polsce (od 1992 roku) do dzisiaj na temat postaw Polaków wobec reklamy potwierdzają fakt, iż jednym z najczęściej wskazywanych elementów podnoszących atrakcyjność reklam jest tzw. sławna osoba (wykres 1).

Na początku lat dziewięćdziesiątych najbardziej podobały się w reklamach piękne kobiety i urocze dzieci oraz ceniono humor, ale też coś z polskiej tradycji. Obecnie humor jest tym elementem, który podoba się w reklamie połowie Polaków i wyraźnie dystansuje drugą co do popularności atrakcję reklam – wpadającą w ucho melodię. Natomiast w badanym okresie można zauważyć, że z coraz

[1] Szerzej: www.pentor.pl/16595xml (10.12.2008).

większym aplauzem spotykało się występowanie w reklamach znanych postaci, tzw. *celebrity* – zawsze w pierwszej dziesiątce (odsetek wskazań zwiększył się z 10% w 1992 r. do 17% w 2003)[2] i ta tendencja się utrzymuje.

Rysunek 1. Elementy najbardziej podobające się Polakom w reklamach w latach 1992–2003 (w %)




Źródło: www.pentor.pl/16595xml (15.07.09).

[2] Na podstawie: www.pentor.pl/16595xml (15.07.09).

Celem niniejszego opracowania jest zatem próba systematyki pojęcia tzw. Celebrity Endorsement oraz zaprezentowanie tego zjawiska w odniesieniu do polskiego rynku reklamy na przestrzeni ostatnich lat.

Nośnikami, które wykorzystują zjawisko Celebrity Endorsement, są wszelkie dostępne środki masowego przekazu reklamy, a więc telewizja, radio, Internet, prasa, ulotki, billboardy i inne. Jednak najbardziej popularnym medium dla tego typu reklam w Polsce jest telewizja, a więc reklama telewizyjna.

## Celebrity Endorsement – pojęcie oraz istota

Celebrity Endorsement to wspieranie produktu lub usługi wizerunkiem powszechnie znanej osoby. Technika ta stosowana jest w reklamie od lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku. Zrodziła się w Ameryce, a w dzisiejszych czasach jest już powszechna na całym świecie. Można zaryzykować tezę, iż bez tzw. gwiazdy – celebryty – coraz trudniej obecnie znaleźć pomysł na bardzo dobrą, jednocześnie skuteczną reklamę. W tego typu reklamach przodują Stany Zjednoczone oraz kraje Azji. W niemal co czwartej reklamówce w Indiach i aż w 45% na Tajwanie pojawiają się znane twarze[3].

Popularność tego typu reklam można wytłumaczyć, przytaczając popularne stwierdzenie ludzi z branży reklamowej i marketingowców, które głosi, „...że złotówka zainwestowana w reklamę zwraca się trzykrotnie. A gdy tę samą złotówkę zainwestujemy w Celebrity Endorsement, zwraca się pięciokrotnie”[4].

Bardzo modne stało się angażowanie do udziału w reklamach popularnych osób, takich jak gwiazdy filmowe, muzyczne czy sportowe. Prawidłowość tę dostrzegły także polskie firmy, dlatego w reklamach zauważa się obecnie coraz więcej znanych twarzy. Reklamodawcy i pomysłodawcy reklam wychodzą z założenia, że ludzie znani cieszą się szacunkiem i prestiżem oraz mają większy wpływ na społeczeństwo niż zwykli obywatele.

Istota tego zjawiska zawiera się w psychologii postępowania jednostki. Człowiek często zastanawia się, czy to, co słyszy, jest prawdą czy kłamstwem. Stosuje przy tym „drogę na skróty” w psychologii społecznej nazywaną heurystyką sądzenia. Jeśli mówi mi coś przyjaciel, to wierzę mu, bo jest moim przyjacielem. Podobnie gdy w reklamie słyszę słowa eksperta lub kogoś sławnego, to zamiast przeanalizować argumenty, które mówi, wierzymy im dlatego, że padło to z ich ust.

Ludzie zatem wierzą, że reklamujący aktor jest przekonany do tego, co mówi, nawet jeśli wiadomo, że narzucono mu to stanowisko. Zupełnie nie jest ważne, że

[3] *Ibidem*.
[4] *Ibidem*.

przykładowo sportowiec reklamuje chipsy, których z pewnością nie może jeść, chcąc osiągać dobre wyniki w swojej dyscyplinie.

Celebrity Endorsement jest to rekomendacja znanej osoby, reklamowanie produktu przez osoby powszechnie znane i lubiane[5]. Najczęściej do tego typu reklam angażuje się:

- znane gwiazdy sporu, kina i muzyki,
- postacie animowane, np. Kubuś Puchatek, i sławne, nie żyjące już osoby, np. Einstein,
- specjaliści i eksperci w danej dziedzinie, np. lekarze, kosmetolodzy, inżynierzy, mechanicy,
- zwykli ludzie, którzy swoim wizerunkiem „przekażą", iż dany produkt jest przeznaczony dla każdego konsumenta.

Firmy decydujące się na skorzystanie z usług znanej osoby w celu wykorzystania jej wizerunku w reklamie swojego produktu, usługi lub po prostu marki mogą wybrać jedną z dwóch ścieżek[6]:

1) wizerunek może być wykorzystany jako jednorazowa reklama (lub seria reklam) promujących np. produkt,
2) dłuższy kontrakt z gwiazdą, która stanie się twarzą firmy, stale promującą jej produkty.

Ten drugi wariant jest zdecydowanie droższy, stąd mogą sobie na niego pozwolić jedynie wielkie korporacje, lecz przynosi o wiele większe wymierne korzyści. Pozwala na identyfikację przez odbiorców danego produktu z osobą, która jest powszechnie znana i lubiana lub posiada cechy, z którymi odbiorca chce się identyfikować, cechy, które są dla niego pożądane. „Zaangażowanie gwiazdy do reklamy jest kosztowne, ale jej rekomendacja jest szczególnie skuteczna. Skuteczność ta zwiększa się, gdy gwiazda jest równocześnie kompetentna w danej dziedzinie i potrafi fachowo doradzić, przykładem może być reklamowanie obuwia sportowego przez znanego sportowca (np. butów firmy Nike przez koszykarza M. Jordana)"[7].

Jednocześnie doradcy ds. wizerunku firmy muszą uważnie obserwować i analizować zachowania gwiazd, które chcą zatrudnić w kampanii reklamowej. Nie mogą sobie pozwolić na błąd, który skompromituje markę, lub sprawi, że straci ona na wiarygodności w oczach klientów. Skuteczność takiej reklamy zależy więc od:

- właściwego doboru gwiazdy do przekazu,
- przyciągnięcia uwagi odbiorcy osobą znaną, której życiem interesuje się społeczeństwo,

[5] http://megaslownik.pl/slownik/angielsko_polski/50401,celebrity+endorsement (10.05.09).

[6] J. Bojańczyk, *Gwiazdę pilnie wynajmę*, http://new-arch.rp.pl/artykul/628493_Gwiazde_pilnie_wynajme.html (14.11.08).

[7] W. Budzyński, *Reklama – techniki skutecznej perswazji*, Poltext, Warszawa 1999, s. 123.

- stworzenia jasnego przekazu, zrozumiałego dla każdego z odbiorców,
- łatwiejszego zapamiętania produktu, ponieważ kojarzy się on z konkretną osobą.

## Rozwój Celebrity Endorsement w Polsce

W Polsce na dużą skalę zjawisko to rozwinęło się w latach 90. ubiegłego stulecia. Dopiero lata 90. umożliwiły znanym osobom i polskim gwiazdom (np. Beata Tyszkiewicz w reklamie odkurzaczy) udział w reklamach oraz, co za tym idzie, możliwości podpisywania intratnych kontraktów.

Ich sylwetki zaczęto więc na początku wykorzystywać w reklamach społecznych, mających na celu uwrażliwić ludzi na los innych, potrzebujących pomocy, np. namawiając do ostrożnej jazdy samochodem lub zwracając uwagę na problem ochrony środowiska. Przykładem może być sławny piosenkarz muzyki pop Sting, który niegdyś brał udział w kampanii na rzecz lasów amazońskich. Udział znanej i lubianej osoby może znacznie pomóc reklamie, ponieważ produkt, firma lub nazwa reklamowane przez znaną powszechnie osobę wydają się bardziej godne zapamiętania. W reklamie występują więc aktorzy, piosenkarze, lekarze, dziennikarze, czasem politycy. Agencje reklamowe posługują się ich twarzami i zawodami, ponieważ darzeni są przez społeczeństwo sympatią i autorytetem, co pozwala na skuteczniejsze wywieranie wpływu. Na przykład w 1989 r. „każdy polityk kandydujący do Sejmu lub Senatu z ramienia Solidarności sfotografował się z Lechem Wałęsą. [...] Zaowocowało to wybraniem wszystkich skojarzonych z Wałęsą posłów i 99 senatorów na stu możliwych”[8]. Obecnie nie tylko reklama społeczna, ale i reklama komercyjna coraz częściej wykorzystuje tego typu zjawisko.

Wynajmowanie celebrytów do reklamy wiąże się jednak z dużym ryzykiem, mimo to wiele polskich firm jest nadal skłonnych je podjąć, ponieważ sława fascynuje. Trzeba pamiętać, że źle dobrana twarz „zniweczy” efekty całej kampanii i będzie to kosztowny błąd, bo gwiazdom płaci się ogromne sumy za ich udział w reklamie[9].

W ostatnich latach sytuacja na polskim rynku znacznie się poprawiła, a wpływy z występów w reklamach niekiedy przekraczają te otrzymywane przez aktorów za występy w serialach i filmach. Badania przeprowadzane przez firmę ZenithOptimedia wykazują, iż Polacy są pozytywnie nastawieni do wizerunku gwiazd w reklamach. Najwięcej przykładów na rynku polskim wykorzystania wizerunku gwiazd znajduje się w reklamach produktów powszechnego użytku (przede wszyst-

[8] Szerzej: W. Budzyński, *Reklama – techniki skutecznej perswazji*, Poltext, Warszawa 1999.

[9] Na podstawie: www.marketingandmore.pl/artykuly10/article/121/hazard_z_gwiazdami/archive (15.07.09).

kim: artykuły spożywcze, kosmetyki, chemia gospodarcza, drobne artykuły gospodarstwa domowego itp.)[10].

Kogo Polacy chcą oglądać w spotach reklamowych? Właściwie każdego, kto ma znaną twarz. Jedyna grupa, której Polacy nie chcą oglądać w reklamie, to politycy, są oni bowiem zbyt kontrowersyjni i źle się kojarzą, ale już na przykład Kuba Wojewódzki, który również wzbudza kontrowersje, świetnie się nadaje do promowania marek szukających niebanalnych skojarzeń. Ten boom na celebrytów w reklamie to konsekwencja bardzo dużego wzrostu zainteresowania znanymi ludźmi w naszym kraju[11].

Interesujący dla analizy tego zjawiska jest sektor bankowy w Polsce. Jak podaje Expert Monitor: „same banki wydały na promocję z udziałem gwiazd w pierwszym półroczu 2008 r. ponad 450 mln zł, czyli o 40% więcej niż przed rokiem. Według „The Wall Street Journal Polska" w całym 2008 r. banki mogły wydać na reklamę ponad miliard złotych. Ubiegłoroczny rekord wyniósł 721 mln. Szczególnie aktywnymi na tym polu są Eurobank, BZ WBK, ING i Millennium. Raiffeisen Bank oparł swój pomysł na historii młodego Rockefellera. W spotach wystąpił Maciej Stuhr, narratorem był jego ojciec – Jerzy Stuhr. W kampanii Eurobanku wystąpili m.in.: Krystyna Janda, Tomasz Kot, Danuta Stenka, Katarzyna Figura i Krystyna Czubówna. Millennium wcześniej wspierała swoim wizerunkiem Anna Maria Jopek, zespół Feel, a teraz Hubert Urbański. Nordea Bank zaprosił do promocji swojej marki Toniego Hyyryläinena. BZ WBK sięgnął po Leo Beenhakkera i Johna Cleese'a. Bankowi BPH udziela swojego głosu i twarzy Janusz Weiss, a ING – już od kilku lat Marek Kondrat (rys. 2)"[12].

Dlaczego ING zdecydowało się akurat na taką postać? Marek Kondrat to aktor w średnim wieku, znany widzom polskiego kina i telewizji z wielu różnych ról, również tzw. czarnych charakterów. Mimo to bank chciał zaprezentować aktora znanego przede wszystkim z ambitnych ról w kinie i teatrze, osobę inteligentną i posiadającą wiele pasji pozaaktorskich (własny biznes, winiarnia) oraz człowieka dobrze sytuowanego i zamożnego. Wizerunek taki idealnie pasuje do banku.

Dzięki dużej popularności reklama banku dociera do wszystkich widzów – aktora znają zarówno młodzi, jak i starsi widzowie. Jest to postać ogólnie lubiana i akceptowana przez społeczeństwo, „nieuwikłana" w kontrowersje. Marek Kondrat jest związany długim kontraktem z Bankiem ING. Występuje w większości

[10] www.zenithoptimedia.pl (15.07.09).

[11] Na podstawie: www.marketingandmore.pl/artykuly10/article/121/hazard_z_gwiazdami/archive (15.07.09).

[12] wiadomosci.onet.pl; data pobrania; www.bankier.pl/wiadomosc/Ryzykowne-reklamy-z-gwiazdami-1608571.html (10.06.09).

reklam związanych z tym bankiem na terenie Polski. Można go określić „twarzą" czy też „marką" banku. Jest jednoznacznie kojarzony z tą instytucją. Szacuje się, że dwuletni kontrakt Marka Kondrata z Bankiem ING jest wart blisko 300 tys. złotych[13].

Rysunek 2. Marek Kondrat w reklamie Banku ING, 2008

Źródło: www.dailymotion.pl/video/x3e4zb_ing-marek-kondrat-emerytury_ads (10.06.09).

Nie tylko krajowe gwiazdy są angażowane do udziału w polskich reklamach. Także wiele gwiazd o sławie międzynarodowej występuje na naszym rynku, m.in. Pierce Brosnan – Vistula, Emmanuelle Seigner – kremy Dr Eris, Claudia Schiffer – łódzka firma odzieżowa Monnari, Cindy Crawford – woda Arctic, Sophia Loren – makarony firmy Malma czy francuski aktor Jean Reno w reklamach Kampanii Piwa EB, czy Leo Beenhakker i John Cleese, a ostatnio – aktor Danny De Vito w reklamie Banku Zachodniego WBK (rys. 3)[14]. Aktor w reklamach banku BZWBK zachęca do udziału w konkursie organizowanym przez bank, w którym można otrzymać określoną sumę pieniężną. Jak ustaliła „Gazeta Wyborcza", z serii reklam z udziałem aktora bank (poprzez udział w konkursie) zyskał nowe depozyty na kwotę blisko 4 miliardów złotych. Widać po tym, jak bardzo udział gwiazdy może się przyczynić do zainteresowania widzów reklamą.

Wydawać by się więc mogło, że „wzór" na udaną kampanię reklamową z udziałem Celebrity Endorsement jest prosty: produkt + gwiazda = sukces. Jednak zastosowanie tej formułki wymaga przemyślanej strategii przedsiębiorstwa w zakresie komunikacji marketingowej oraz wysokiego budżetu reklamowego.

Według „Marketing&More", średnio szacując, tzw. polska sława to wydatek rzędu 400–600 tysięcy złotych. Wartość reklamowa (zarobki) polskich celebrytów na półmetku r. 2009 pokazuje tabela 1.

[13] www.bankier.pl/wiadomosc/Ryzykowne-reklamy-z-gwiazdami (10.06.09).
[14] *Ibidem*.

Rysunek 3. Danny De Vito w reklamie BZWBK, 2009

Źródło: http://w990.wrzuta.pl/film/9s6Ihl3iYNa/danny_devito_bzwbk (10.06.09).

Tabela 1. Wartość reklamowa polskich gwiazd po półroczu 2009 r.

| Lp. | *Celebrity* | Wartość reklamowa (w zł) |
|---|---|---|
| 1. | Joanna Brodzik | 298 000 |
| 2. | Piotr Adamczyk | 265 000 |
| 3. | Hubert Urbański | 263 000 |
| 4. | Artur Żmijewski | 260 000 |
| 5. | Borys Szyc | 255 000 |
| 6. | Maciej Zakościelny | 246 000 |
| 7. | Małgorzata Foremniak | 235 000 |
| 8. | Dorota Rabczewska (Doda) | 222 000 |
| 9. | Mariusz Pudzianowski | 213 000 |
| 10. | Kuba Wojewódzki | 188 000 |
| 11. | Katarzyna Cichopek | 186 000 |
| 12. | Krzysztof Tyniec | 171 000 |
| 13. | Joanna Liszowska | 168 000 |
| 14. | Hanna Śleszyńska | 168 000 |
| 15. | Piotr Rubik | 160 000 |
| 16. | Marcin i Rafał Mroczkowie | po 150 000 |
| 17. | Michał Koterski | 146 000 |
| 18. | Tatiana Okupnik | 146 000 |
| 19. | Katarzyna Nosowska | 138 000 |
| 20. | Krzysztof Ibisz | 136 000 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Marketingowy ranking gwiazd*, „Marketing&More", www.marketingandmore.pl/wydanie.html (10.06.09)

Dla porównania, w r. 2008 ranking rodzimych gwiazd przedstawiał się trochę inaczej, znacznie wyższe okazały się zarobki celebrytów w poprzednim roku, porównując do szacunków przedstawionych w tabeli 1 (tabela 2).

Tabela 2. Dochody gwiazd z reklam w 2008 r.

| Lp. | *Celebrity* | Dochód z reklam ( w zł) |
|---|---|---|
| 1. | Marek Kondrat | 1 000 000 |
| 2. | Michał Wiśniewski | 800 000 |
| 3. | Agnieszka Dygant | 650 000 |
| 4. | Danuta Stenka | 650 000 |
| 5. | Małgorzata Foremniak | 550 000 |
| 6. | Jerzy Stuhr | 540 000 |
| 7. | Krystyna Janda | 525 000 |
| 8. | Dorota Rabczewska (Doda) | 506 000 |
| 9. | Andrzej Chyra | 490 000 |
| 10. | Zbigniew Zamachowski | 420 000 |
| 11. | Michał Żebrowski | 400 000 |
| 12. | Katarzyna Figura | 360 000 |
| 13. | Piotr Fronczewski | 320 000 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „Twoje Imperium" 2008, nr 20 (październik).

Oczywiście stawki międzynarodowych gwiazd przekraczają kilkakrotnie gaże, jakie otrzymują rodzime gwiazdy.

Przedsiębiorstwo, decydując się na wykorzystanie w swoich kampaniach reklamowych osoby znanej, kieruje się jej wartością (ceną za udział w reklamie) oraz „dopasowaniem" do produktu, klienci zaś wybierając dany produkt, biorą pod uwagę jego cenę, ale równie często chęć bycia, upodobnienia się, choć w niewielkim stopniu do ich idoli-celebrytów. Dlatego klient zakłada konto w banku, który poleca Marek Kondrat, klientka kupuje farbę do włosów, której używa Agnieszka Dygant, by wyglądać pięknie jak ona.

## Podsumowanie

Specjaliści od marketingu celowo działają na podświadomość klientów, wiedząc, że wybiorą oni to, co wybrał ktoś, kogo lubią, cenią i szanują. A cena, jaką przedsiębiorstwa są w stanie zapłacić za kampanię reklamową z udziałem znanej osobistości, zwraca im się kilkakrotnie powiększona.

Polskie przedsiębiorstwa coraz chętniej i częściej korzystają z wizerunku gwiazd w swoich reklamach, licząc na zwiększenie przychodów. Obserwuje się również trend polegający na zawieraniu przez przedsiębiorstwa długoletnich umów o współpracy z gwiazdami polskimi i zagranicznymi, co zapewnia przedsiębiorstwu możliwość kształtowania procesu „stawania się" wybranej gwiazdy ikoną czy też twarzą danej marki.

Niestety nie jest jeszcze w Polsce w pełni uregulowana kwestia formalnoprawna oraz organizacyjna tego typu działalności. Konieczne wydaje się tworze-

nie agencji na wzór amerykańskiej Trade Show Marketing, które będą zajmować się profesjonalnym wynajmowaniem wizerunków gwiazd.

## Literatura

[1] Bojańczyk J., *Gwiazdę pilnie wynajmę*, http://new-arch.rp.pl/artykul/628493_Gwiazde_pilnie_wynajme.html.
[2] Budzyński W., *Reklama – techniki skutecznej perswazji*, Poltext, Warszawa 1999.
[3] Stępień J., *Znane osoby reklamują produkty FMCG*, www.handel-net.pl/nasz-temat/05.2009/znane-osoby-reklamuja-produkty-fmcg.html.
[4] www.bankier.pl/wiadomosc/Ryzykowne-reklamy-z-gwiazdami.
[5] www.marketingandmore.pl/artykuly10/article/121/hazard_z_gwiazdami/archive.
[6] www.marketingandmore.pl/wydanie.html.
[7] www.megaslownik.pl/slownik/angielsko_polski/50401,celebrity+endorsement.
[8] www.pentor.pl/17492.xml.
[9] www.wiadomosci.onet.pl.

## Summary

The presence of stars in the advertising world today is something everyday and common and usually positively construed by both viewers and investors. Polish market is in a professional manner increasingly using the image of stars in product advertisements because, as surveys show, Poles like to see their favourite characters from television in commercials. The purpose of this study is an attempt to systematise the concept of Celebrity Endorsement, namely the use of well-known people in the advertising and to present this phenomenon in relation to Polish advertising market over recent years.

Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka

# Specyfika przekazu reklamy telewizyjnej skierowanej do dzieci

## Wprowadzenie

W przypadku wielu przedsiębiorstw odbiorcami działań marketingowych są młodzi konsumenci. Projektowanie programów marketingowych skierowanych do młodych nabywców wymaga uwzględnienia specyfiki tej grupy wynikającej w dużej mierze z barier i uwarunkowań oddziałujących na odbiór komunikatu. Odmienności tego segmentu rynku należy szukać wśród czynników społecznych, psychologicznych, ekonomicznych i prawnych. Powodują one, że grupa młodych nabywców nie jest jednolita i wymaga wyodrębnienia subsegmentów. Najczęściej można spotkać się z podziałem młodych nabywców na dwie grupy do i od 12 roku życia[1]. W rozważaniach autorka celowo pominęła młodych konsumentów, którzy ukończyli 12 lat, co podyktowane jest ich odmiennymi postawami wobec reklamy[2], koncentrując się na młodszych dzieciach.

Pozyskiwanie młodych konsumentów może odbywać się za pośrednictwem różnych działań realizowanych w ramach marketingu-mix, jednak rozważania autorka ograniczyła jedynie do reklamy, podzielając opinię, że reklama, a zwłaszcza reklama telewizyjna, jest w znacznym stopniu tym instrumentem, za pomocą którego można dotrzeć do tego segmentu.

Pomimo że mechanizm oddziaływania reklamy, jak i zasadnicze elementy jej konstrukcji są takie same w przypadku konsumentów niezależnie od ich wieku, to cechy młodych konsumentów skłaniają do poszukiwania odmiennych kanonów, zgodnie z którymi należy konstruować przekaz.

Celem opracowania jest opis najważniejszych uwarunkowań i zasad konstrukcji reklamy telewizyjnej kierowanej do dzieci.

---

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

[2] Nastolatki są uważane za subsegment bardzo krytycznie nastawiony wobec reklamy telewizyjnej.

## Dzieci jako odbiorcy reklamy

Jak wspomniano, specyfika segmentu młodych konsumentów wiąże się z odmiennymi uwarunkowaniami ich zachowań. Między innymi popularności dzieci jako odbiorców działań reklamowych można upatrywać w uwarunkowaniach ekonomicznych. Ze względu na różny charakter uczestnictwa młodych nabywców w podejmowaniu decyzji nabywczych, zgodnie z koncepcją McNeala, należy ich traktować jako uczestników trzech rodzajów rynków – podstawowego, rynku wpływu oraz rynku potencjalnego. Młodzi konsumenci dysponują własnymi środkami finansowymi[3] (podejmują samodzielne decyzje), jak i wpływają na decyzje nabywcze dokonywane w rodzinie. Należy także odnotować, że w przypadku młodych konsumentów istotne znaczenie przy podejmowaniu decyzji mają rówieśnicy, stąd powinno się przyjąć, że mogą być źródłem wpływu na decyzje nabywcze rówieśników. Atrakcyjność segmentu wiąże się także z faktem, że przez reklamodawców dzieci traktowane są także jako nabywcy w ramach rynku potencjalnego. Wynika to z faktu, że są jedynie dwa źródła nowych klientów – klienci pozyskani od konkurencji oraz osoby, które jeszcze nie weszły na rynek. Młodzi nabywcy wydają się więc atrakcyjnym segmentem rynku, gdyż odpowiednio wyedukowani są bardziej lojalnymi klientami niż nabywcy przejęci od konkurencji. Zdaniem McNeala utrzymanie kontaktu z młodym konsumentem i zachęcenie go do zostania w przyszłości, gdy dorośnie, klientem danego przedsiębiorstwa, wymaga spełnienia czterech warunków[4]. Mianowicie młody odbiorca musi być świadomy istnienia firmy i jej produktów (*awareness*). Następnie firma powinna wzbudzić i podtrzymywać zainteresowanie ofertą (*interest*), co ma doprowadzić do przekonania o przyszłej satysfakcji wynikającej z konsumpcji dóbr (*belief*). W konsekwencji należy zachęcać młodych konsumentów do działania, czyli użycia produktu (*action*).

Model sugeruje, że zanim młodzi konsumenci zaczną nabywać produkty w przyszłości, muszą być świadomi walorów oferty rynkowej. Budowanie świadomości opiera się na procesie uczenia się. Częste prezentowanie logo firmy, sloganów, marek w otoczeniu młodego konsumenta może zaowocować jego większą wiedzą na temat firmy.

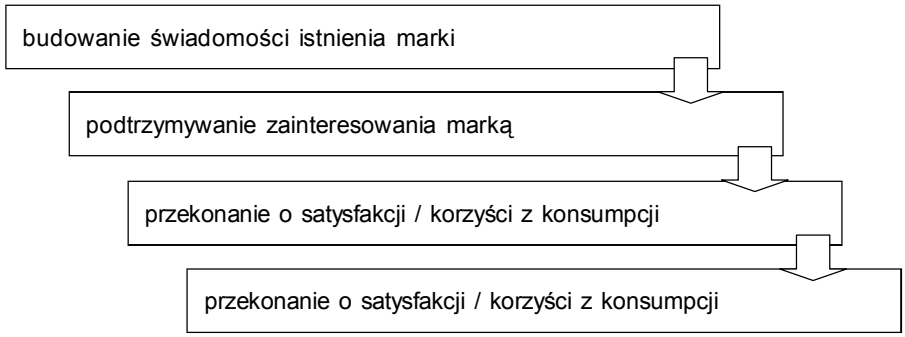
Ze względu na rosnącą siłę nabywczą dzieci przedmiotem uważnej analizy stają się specyficzne dla młodego wieku psychologiczne mechanizmy oddziaływania reklamy (zasady percepcji, procesy zapamiętywania). Poziom rozwoju inte-

[3] Jak pokazują badania przeprowadzone przez A. Olejniczuk-Mertę, prawie co czwarty młody człowiek dysponuje miesięcznie kwotą 70 zł i więcej, a 22% spośród otrzymujących kieszonkowe posiada miesięcznie 26–50 zł; badania własne autorki wskazują, że dzieci w wieku 9–11 lat wydają średnio około 40–50 zł miesięcznie.

[4] J.U. McNeal, *Kids as customers*, Lexington Books, New York 1992, s. 95.

lektualnego i emocjonalnego, na którym znajdują się młodzi odbiorcy reklam, wpływa na sposób postrzegania bodźców i reagowania na nie. Występują także wyraźne różnice w percepcji reklam w zależności od wieku dziecka. Najmłodsze dzieci cechuje mały krytycyzm w stosunku do reklam, który się zwiększa wraz z dorastaniem młodych odbiorców reklam. Cechą rozwojową dzieci jest ich duża sugestywność i brak możliwości przeciwstawienia się perswazji. Młodzi konsumenci z ufnością akceptują przekazy reklamowe, nie odwołując się do racjonalnego uzasadnienia, ich działania i reakcje są przede wszystkim emocjonalne.

Rysunek 1. Budowanie długookresowych relacji z młodymi nabywcami




Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.U. McNeal, *Kids as customers*, New York 1992, s. 95.

Badania Ipsos-u wskazują także na odmienność procesu zapamiętywania treści reklam przez młodych odbiorców w porównaniu z dorosłymi[5]. Zgodnie z wynikami badań u młodych odbiorców wskaźnik opóźnionego zapamiętywania reklam (umiejętność przywołania reklamy po upływie pewnego czasu) jest o wiele wyższy niż u dorosłych. Różnice w wynikach między poszczególnymi reklamami zależą od poziomu zainteresowania i zaangażowania dzieci oraz od tego, czy dobrze zrozumiały one reklamę i samą markę. Zapamiętywanie reklam (deklarowane, udowodnione i wspomagane) jest u dzieci znacznie wyższe niż u dorosłych. Co interesujące, młodzi odbiorcy reklam pamiętają prawie wszystkie elementy spotów, potrafiąc je odtworzyć, ponadto z przyjemnością wielokrotnie oglądają te same reklamy. Niemniej szybciej przebiega u nich proces zapominania reklamy. Wraz z momentem zakończenia kampanii często reklama jest zapominana, stąd w przypadku działań kierowanych do młodych odbiorców istotne jest stałe realizowanie kampanii. Meyer twierdzi, że w reklamie dla dzieci powiązanie z marką

[5] P. Meyer, *NextKids: Za co dzieci lubią reklamy*, „Brief" 2003, nr 47.

jest ważniejsze niż uwaga, co prowadzi do konieczności powiązania reklamy z produktem i umieszczania wskazówek przywołania we wszystkich działaniach w ramach kampanii oraz na opakowaniu. Niespełnienie tego warunku zdaniem autora badań obniża efektywność reklamy, która pełni w takich okolicznościach jedynie funkcję rozrywkową.

Specyfika działań reklamowych kierowanych do dzieci wynika także z dużej chłonności informacyjnej u młodych konsumentów. Reklama stanowi ważne źródło informacji i uczy dzieci umiejętności konsumpcyjnych niezbędnych do właściwego rozumienia rynku.

## Reklama telewizyjna – podstawowa forma działań promocyjnych kierowanych do dzieci

Tradycyjnym instrumentem wykorzystywanym w docieraniu do dzieci jest reklama. Rodzajem reklamy, mającym szczególnie silny wpływ na młodych nabywców, jest reklama telewizyjna. Telewizja jest jednym z mediów, za pośrednictwem którego można stosunkowo szybko kształtować świadomość odbiorcy. Jest traktowana jako podstawowy nośnik kampanii reklamowych produktów kierowanych do młodszych konsumentów, co wynika z ceny za czas antenowy oraz dużego zasięgu. Podstawowym jej atutem jest atrakcyjność wynikająca z połączenia rozrywki i komunikacji, ponadto istotny jest fakt, że wykorzystuje dwa główne receptory człowieka: wzrok i słuch[6].

Pomimo dyskusji na temat coraz słabszej pozycji klasycznej reklamy telewizyjnej nie ma wątpliwości, że ma ona największy wpływ na dzieci. O potencjalnym młodym audytorium, do którego można skierować przekazy reklamowe, przez mass media w Polsce świadczą przeprowadzane badania, zgodnie z którymi telewizję ogląda 97% młodych nabywców[7].

Tworząc komunikat reklamowy, przedsiębiorstwa muszą zdecydować, kto jest celem ich przekazu i od niego uzależnić kanał, za pomocą którego dotrą do odbiorcy. Jednak inne argumenty przekonują dzieci, a inne dorosłych, występują też różne preferencje związane z wyborem intermediów mających największy zasięg.

Komunikat reklamowy prezentujący treści dla młodych konsumentów może docierać do nich w sposób pośredni bądź bezpośredni. Przekaz może być kiero-

[6] A. Ryłko-Kurpiewska, *Dzieci jako odbiorcy reklam telewizyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 15–16.

[7] G. Kamińska, *Nastolatki jako grupa docelowa działań marketingowych*, „Marketing i Rynek" 2002, nr 6, s. 31.

wany wprost do młodych odbiorców, jednocześnie do młodych konsumentów oraz ich opiekunów bądź do dorosłych za pośrednictwem dzieci czy też do rodziców niemniej uwzględniając produkty dla dzieci.

Wybór młodych konsumentów jako odbiorców działań reklamowych wiąże się z koniecznością dostosowania elementów przekazu do odbiorcy komunikatu. Opracowanie przesłania wymaga zaprojektowania treści przekazu, jego struktury, kształtu i wyboru źródła. Treść przekazu reklamowego rozumiana jest jako wszystko to, co reklamodawca chce przekazać odbiorcy reklamy. Źródło przekazu reklamowego to osoba reklamująca produkt. Na kształt przekazu reklamowego składają się: grafika, ilustracje, symbole, gesty, muzyka, sposób wypowiadania słów, głośność przekazu, humor itp. Struktura przekazu rozumiana jest jako sposób budowy przekazu reklamowego.

Rodzaj komunikatu w zależności od odbiorcy może znacząco się różnić. Inne rozwiązania preferowane są w reklamowaniu produktów przeznaczonych dla najmłodszych (niemowlęta, dzieci do lat 3), które same nie podejmują jeszcze decyzji zakupowych, inne metody stosowane są dla przyciągnięcia uwagi dzieci w wieku przedszkolnym czy wczesnoszkolnym. W przypadku reklamy produktów dla najmłodszych, gdzie za zakupy odpowiedzialni są rodzice, kładzie się nacisk na jakość, walory zdrowotne produktu, nieszkodliwość. Kiedy reklamowane są produkty dla dzieci starszych, pojawiają się takie elementy, jak zabawa, niespodzianki i inne atrakcje.

Często atrakcyjności reklam skierowanych dla dzieci upatruje się w kilku jej podstawowych zasadach konstrukcyjnych (zob. tabela 1). Najważniejsze z nich to krótka forma, którą młody odbiorca nie zdąży się znudzić, prostota przekazu, operowanie obrazem w ruchu. Ze względu na brak znajomości znaczenia potocznie używanych pojęć do młodych odbiorców kierowane są komunikaty zawierające niewiele informacji i dużą dawkę bodźców emocjonalnych.

Tworząc przekaz reklamowy mający wzmocnić wizerunek produktu, warto odnieść się do marzeń dziecięcych, specjalnych ikon, miejsc, wydarzeń czy tematów oraz powiązanych z nimi emocji[8]. W świecie dziecięcej fantazji dużo miejsca zajmują magia i tajemniczość, dające dzieciom złudzenie władzy[9]. Dla najmłodszych miejscem budzącym pozytywne skojarzenia jest dom. Bezpieczeństwo, komfort, przynależność to odczucia, które można osiągnąć, nawiązując do pokoju dziecka. Inną propozycją jest wykorzystanie różnego rodzaju miejsc rozrywki, kojarzących się z zabawą i radosnym spędzaniem czasu wolnego. Na przykład ogród

[8] G. Vecchio, *Creating ever-cool. A Marketer's Guide to a Kid's Heart*, Pelican Publishing Company, Gretna 2002, s. 171–180.

[9] *Ibidem*.

zoologiczny jest dla dzieci miejscem poznawania różnorodności świata fauny, tego, co jest nowe, obce i intrygujące. Spot w swojej treści może nawiązywać do ważnych w życiu dziecka uroczystości, jak urodziny czy święta, które zwyczajowo powiązane są z dostawaniem prezentów. Wiele spotów jest animowanych, co zwiększa siłę oddziaływania na dziecięcego odbiorcę.

Uważa się też, że reklama kierowana do dzieci powinna być skonstruowana zgodnie ze schematem dziecięcości. Termin ten, zaproponowany przez K. Lorenza, opisuje czynnik wyzwalający instynktowne zachowania nastawione na opiekowanie się innym, niedorosłym osobnikiem[10].

Poza bodźcami emocjonalnymi w komunikatach umieszczane są elementy informacyjne i perswazyjne, często mające formę wizualną. Korzystne są efekty specjalne, przykuwająca uwagę muzykę, nasycenie kolorami i dynamika przewijających się scen (sceny nie powinny przekraczać trzech sekund).

Tabela 1. Elementy przekazu reklamowego kierowanego do dzieci

| **Wymiar** | **Charakterystyka – zasady konstrukcji** |
|---|---|
| Treść | Prostota przekazu, perspektywa teraźniejszości, niewielka ilość informacji; wykorzystanie konkretnego języka, emocjonalności, schematu dziecięcości |
| Struktura | Odzwierciedlająca strukturę baśni (informator – pomocnik; poszkodowany – pomocnik); zakończenie najczęściej wypowiadane przez lektora |
| Kształt | Bogata, jaskrawa kolorystyka, dynamiczna muzyka |
| Źródło | Specyficzny bohater – zwierzęta, postaci animowane, modne ikony |

Źródło: opracowanie własne.

Z badań wynika, że w reklamie dla dzieci wspomniany aspekt emocjonalny oraz zaangażowanie młodych odbiorców są ważniejsze niż w przypadku dorosłego audytorium. Warunkiem koniecznym w tym przypadku jest zrozumiałość prezentowanego tematu (narracji) i jej adekwatność. Można to osiągnąć dzięki konkretyzacji przedstawianych treści oraz przyjęciu perspektywy teraźniejszości i przedstawianiu w reklamie dla dzieci odniesienia do znanego im świata, co ułatwia młodym odbiorcom identyfikację z przedstawianą w spocie sytuacją. Istotne jest także pamiętanie o zgodności przedstawianego komunikatu z panującymi w danym momencie modami wśród młodych odbiorców. Dobór właściwych treści do reklamy jest utrudniony, ponieważ mody na rynku młodego konsumenta szybciej się zmieniają niż w świecie dorosłych (co w części wiąże się z procesem dojrzewania). Niemniej to grupy rówieśnicze, w których przebywają dzieci, wyznaczają normy tego, co jest aktualnie akceptowalne.

[10] D. Doliński, *Psychologiczne mechanizmy reklamy*, GWP, Gdańsk 2008, s. 188.

Jeżeli odbiorcy reklam postrzegają produkt jako odpowiedni dla nich, zapamiętają go. Jednak ustalenie tego, jak wykorzystać regułę dopasowania w przypadku młodych odbiorców, jest dosyć trudne. Jak zauważa Doliński, pojęcie dopasowania w obszarach reklamy nie jest jednoznaczne i odnosi się do wielu elementów, z których każdy lub wszystkie mogą decydować o jej oddziaływaniu[11]. Dopasowanie odnosi się do relacji pomiędzy co najmniej dwoma elementami istotnie wpływającymi na stosunek odbiorcy reklamy do prezentowanej w niej oferty. W przypadku reklamy skierowanej do dzieci reguła dopasowania może odwoływać się do adekwatności propozycji pod względem wieku i płci (dopasowanie pomiędzy odbiorcą a charakterem reklamy), związku między produktem a odbiorcą czy adekwatności bohaterów reklamy (atrakcyjność postaci dla odbiorcy).

Ze względu na ograniczenia rozwojowe dzieci mają problem z odtwarzaniem nierzadko skomplikowanych nazw kierowanych do nich produktów. Trudność tę można próbować przezwyciężać, stosując w reklamie odpowiednie ikony, bohaterów czy unikalne opakowanie, co zwiększa łatwość zrozumienia reklamy. Już w latach 50. stwierdzono, że umieszczenie w przekazie dla dzieci popularnej postaci pozytywnie wpływa na sprzedaż produktu. Galeria postaci wykorzystywanych w reklamie dla dzieci jest szeroka. Wykorzystywane są postaci zwierzęce, historyczne ikony (na przykład starożytni Grecy, dziki Zachód z kowbojami i Indianami) czy kosmici. Częściej sięga się też po znane nastoletnie gwiazdy.

Mechanizm wzmacniania stopnia identyfikacji adresata reklamy z postaciami występującymi w przekazie może przybierać różne oblicza w zależności od płci odbiorcy. Opierając się na stereotypach, bohater płci żeńskiej powinien być opiekuńczy i mądry, natomiast postać stanowiąca punkt odniesienia dla chłopców raczej silna i bystra. Ponadto płeć odbiorcy reklamy może wpłynąć na organizację percepcyjną przekazu reklamowego. Różnice w postrzeganiu pola widzenia pomiędzy chłopcami a dziewczynkami są wyjaśnieniem częstszego usytuowania logo w lewym dolnym rogu ekranu, gdy przekaz kierowany jest do chłopców, podczas gdy w przypadku dziewczynek występuje zarówno po lewej, jak i prawej stronie[12].

Prostota i konkretyzacja komunikatu widoczne są także na poziomie struktury przekazu. Większość reklam opiera się na schemacie bajki magicznej, w której rozwiązaniem jest promowany produkt. Zasadą jest, że na końcu pojawia się puenta konkretyzująca walory produktu. Jednak w komunikatach kierowanych do dzieci nie stosuje się bezpośredniej namowy do działania, co wiąże się z regula-

[11] *Ibidem*, s. 65–66.

[12] A. Ryłko-Kurpiewska, *Dzieci jako odbiorcy reklam telewizyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.

cjami prawnymi, zgodnie z którymi reklamy kierowane do dzieci nie mogą apelować bezpośrednio do odbiorców o zakup danego produktu.

## Kontrowersje wokół reklamy kierowanej do dzieci

Pomimo atrakcyjności dzieci jako odbiorców reklamy działania do nich kierowane budzą kontrowersje[13]. Jednym z powodów jest przekonanie, że reklama jest w stanie modelować i porządkować wiedzę o rzeczywistości[14]. Taki wniosek wynika z prac niemieckiego psychologa Petzolda, który analizując dziecięce rysunki, zauważył, że obecne na nich krowy miały często fioletowy kolor na wzór zwierzęcia pokazanego w reklamie[15]. Jest ona także krytykowana za wspieranie konsumpcyjnej postawy u młodych odbiorców. Dzieci są narażone na stresy wywołane brakiem reklamowanego produktu, zwłaszcza w przypadkach, gdy komunikat sugeruje, że posiadanie danej rzeczy odnosi się do normy, jest wyznacznikiem prestiżu. Świadomość sytuacji, że rówieśnicy taki przedmiot mają, wywołuje w dziecku silną presję działania. Wywołana w ten sposób chęć posiadania produktu przekłada się na presję wywieraną na opiekunach.

Narastające kontrowersje są powodem powstających regulacji prawnych. W krajach UE zakazana jest reklama wykorzystująca dziecięcą ignorancję i brak wiedzy, wywołująca u dzieci strach i przerażenie, zachęcająca je do wywierania presji na rodziców. Ponadto w niektórych krajach obowiązują osobne regulacje – w Szwajcarii nie ma zakazów dotyczących reklamy dla dzieci, we Włoszech zakazuje się przerywania reklamami dziecięcych programów, w Austrii przez długi czas reklama adresowana bezpośrednio do dzieci była w ogóle zakazana.

Pomimo zarzutów reklama stanowi ważne źródło informacji i wspiera proces socjalizacji konsumenckiej młodych odbiorców. Stąd wydaje się oczywiste, że zasady konstrukcji reklam kierowanych do dzieci powinny chronić młodych konsumentów przed szkodliwym oddziaływaniem reklamy.

## Literatura

[1] Doliński D., *Psychologiczne mechanizmy reklamy*, GWP, Gdańsk 2008.
[2] Janiszewska K. i in., *Wiedza o reklamie*, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa – Bielsko-Biała 2009.
[3] Kamińska G., *Nastolatki jako grupa docelowa działań marketingowych*, „Marketing i Rynek" 2002, nr 6.

[13] M. Laszczak, *Porywacze dziecięcych umysłów*, „Marketing w Praktyce" 2001, nr 6, s. 20.
[14] *Ibidem*, s. 19.
[15] *Ibidem*.

[4] Laszczak L., *Porywacze dziecięcych umysłów*, „Marketing w Praktyce" 2001, nr 6.
[5] *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, red. W. Żurawik, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
[6] McNeal J.U., *Kids as customers*, Lexington Books, New York 1992.
[7] Meyer P., *NextKids: Za co dzieci lubią reklamy*, „Brief" 2003, nr 47.
[8] Ryłko-Kurpiewska A., *Dzieci jako odbiorcy reklam telewizyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
[9] Vecchio G., *Creating ever-cool. A Marketer's Guide to a Kid's Heart*, Pelican Publishing Company, Gretna 2002.

## Summary

The work focuses on describing key principles of constructing advertising message directed to children. The study contains a description of the major conditions determining the reception of advertising. Moreover, by referring to the four basic elements of communication (content, form, structure and source), the study discusses the key features of communication, trying to prove their specificity.

Zoltán Szakál

# A market outline of dessert wines – in particular the Tokaj-Hegyalja Wine Specialities

## Introduction

The demand for dessert wines, which are specific products, depend on many factors having domestic and international connections. In this article are described different types of dessert wines, included Hungarian Tokaj and factors influence its demand. Then author present natural environment for wine production and consumption habits in many countries. The main goal of article is to create model of marketing strategy for dessert wine. Input elements in this model are natural and agrotechnical environment, economic capital and other resources, technologies, entrepreneurial spirit. Output elements: product and channel policy, tools of marketing communication for different segment of consumer.

The term **"sweet noble"** wine is often referred to in technical literature and includes sweet dessert wines, ice wines and aszú types of wine. It is the wine-growing, the specific climatic factors, the particular traditional oenological technology and attitude, as well as the established reputation, the value and brand that make these wines especially peculiar. These are the world's most expensive wines.

The sugar content of wines with residual sugar may originate from:

1) the grape's natural sugar content remaining after fermentation, like the natural sweet wines: late harvest, choice or sorted wines, in international terms Late Harvest, Vendange Tardive, botrytiszes (aszú wines), e.g. Tokaj Aszú, Sauternes wines;
2) these drinks may be "fortified sweet wines" made with the addition of alcohol (fortified wines): e.g. port, Banyus, and Muscat wines from Mediterranean areas;
3) the sweetening of wines with sugar, fortified must or condensed must.

For natural sweet wines, the over-ripening, noble rotting and shrivelling of grapes causes the high sugar content, which is partly preserved after the fermentation of sugar into alcohol and makes the wines sweet (Piskóti, 2002).

There are dessert wines with high alcohol content (14–25%), since wine distillate is dosed to them during fermentation for fortification. They generally gain their final form with lengthy fermentation is cask. Various large, both name- and origin-protected families rise from the field of dessert wines, like the madeira, the port, the sherry, and of the aszú wines the Sauternes and the Tokaj aszú wine.

Tokaj aszú is a Hungarian dessert wine of specific quality. It is made by adding choice grapes dried on the vine to the ordinary must. The fungus named Botrytis cinerea, which makes aszú from the grapes and gives the peculiar taste. It is a natural dessert wine, a wine speciality. Furmint is an amber-coloured drink made with a specific process from the shrivelled linden-leaf grapes (dehydrated grapes of concentrated sugar, acid and taste content) (I6, 2007).

The most significant European producers and wine-cellars: *Alois, Kracher (Burgenland, Illmitz, Austria), Egon, Müller (Mosel-Saar-Ruwer, Scharzhof, Germany), Szepsy István (Tokaj-Hegyalja, Mád, Hungary), Chateau d'Yquem, (Bordeaux, Sauternes, France)*. At each wine-cellar, excellent quality has been accompanied by a conscious marketing policy, so these wine-cellars managed to rise above the others in Europe (Knoll, 2000).

## Description of the Tokaj Wine District – in particular the Tokaj Wine Specialities

**Tokaj-Hegyalja** "Incipit in Sátor, definit in Sátor", that is, "starts at Sátor and finishes at Sátor" – starts with the Sátor Hill of Abaújszántó and lasts until the Sátor Hegy of Sátoraljaújhely, to a length of 87 km. Its soil is of volcanic origin, and the climate is perfect for wine-growing and aszú-making (Pap, 1985). Its territory totals **5.408 ha** and **the wine-growing is 250 thousand hl annually** (I4, 2007).

It is a longstanding view that the moderate consumption of good wine is most beneficial to health. The medicinal effect of Tokaj wines has been known and proven for a long time, which is also referred to by the well-known, typical rectangular bottle in the pharmacopoeia, apothecary's museum with the notice "**Vinum Tokalyense Passum**". The chemists found 11 types of mineral substances in it, which are beneficial to the human organism.

The wines including glucose not transformed into spirit have the highest vitamin content. The cardiant and penicillin discovered in wine support the age-long experience, and even cosmetics found an excellent basic substance in the Tokaj.

Tokaj wine – primarily the aszú – has been Hungary's determinant wine from the 7$^{th}$ century until the present. Tokaj wine started to make a name for itself in the late 16$^{th}$ century. The separate picking of grapes spread from the middle of

the 17th century, so aszú wine could be made even in years yielding less aszú (MTA, 1999). In the wine district only the plantation of sorts producing white wines (Furmint, Hárslevelű, Sárgamuskotály, Oremus) was permitted. In 1892 the phylloxera plague entirely destroyed the grapes of Hegyalja. The replantation resulted in a considerable decrease in the number of sorts (Balassa, 1991). According to the effective act on wines, Tokaj aszú should be soaked with Tokaj-origin must or wine of the same vintage that has been poured onto the processed substance of grapes rotted nobly to the effect of Botrytis cinerea mould fungus and picked separately at vintage, and should be ripened for minimum 3 years, and of this period, in a wooden cask for minimum 2 years (Kelemen, 1999 a). Foreign companies set the fashion with the novel technology, leading to the making of a final product more strikingly preserving the scent and taste of fresh fruit, the so-called reductive wines. In the past decade it has become common in Tokaj, the wines containing stronger flavour with the cask aging, made with the so-called oxidative technology are in competition, but the fresher new style that is richer in flavour substances is more popular among the young generation.

Therefore, the value of Tokaj wine is granted by the excellent quality, the limited quantity and the harmony established with the work of long centuries. It can be deemed as a **Hungaricum** thanks to its historic past and traditions. The well-functioning vineyards and wine farms before WW2 were primarily based upon the medium and large estate system. After the nationalisation the Tokaj wine practically disappeared from the demanding Western markets, while the Eastern market demanded and received wines that were significantly cheaper and therefore lower-standard than the traditional Tokaj (MTA, 1999).

**Tokaj Renaissance Egyesület** (Tokaj Renaissance Association) was founded by eight large and medium-sized vineyards at the Vinexpo exhibition of Bordeaux in 1995. In recent years the association has doubled the number of its members and today it integrates the most excellent producers of the region, including several smaller family wine-cellars. Their activity primarily focuses on the organisation of wine exhibitions, wine shows, wine tasting and the attendance thereon, during which the concept of excellent Tokaj wines is protected and represented (I3, 2000).

**Tokaj Vinum Hungarikum Egyesület** (Tokaj Vinum Hungaricum Association) was formed in 2004 under the management of Tokaj Kereskedőház Zrt. The association consists of 9 members, whose wine-making philosophy is based on age-long traditional methods. The target and task of the organisation is to protect, foster and preserve the Tokaj wine, and making it known and recognised globally. The association endeavours to achieve the target through the joint representation of the members. For this purpose, it promotes the successful participation on the international wine contests, supports the lobbying of the products and producers on the EU forums, and the participation on tourism events.

The Tokaj Wine District has problems beyond the borders, too. The **Hungarian-Slovak wine dispute** started from the fact that the Slovaks distribute wine under the name of "Tokaj" because the Hungarian Wine Act before the Trianon Peace Treaty classified the grapeyards situated by the borders of Kistornya, Nagytornya and Szőllőske to the Tokaj Wine District (Kelemen, 1999 b).

Today **Tokaj Kereskedőház Zrt**. has a determinant role. It has lost a considerable market owing to the narrowing of the Russian and Ukrainian export and attempts to recover from the crisis now. It puts large quantities onto the market and offers some of their products at the lowest price. The increasing market share is possessed by 10–12 medium-sized firms, having an average territory of 80 ha and of French, Spanish and English interest. Recently several wine-cellars of various sizes have been established, so it can be stated that the inclination to invest is relatively great and the buyer's market is not in the least overstocked. We do not know about the closing down of companies. The market has become clear and only registered producers and oenologists operate on Tokaj-Hegyalja. The Tokaj Wine Specialities are: Szamorodni, Tokaj aszú, Tokaj aszú-essence, Tokaj essence (nectar), Tokaj máslás, Tokaj fordítás.

## The SWOT analysis of the Tokaj-Hegyalja Wine District

Regarding Tokaj-Hegyalja, the tourism-oriented SWOT analysis concerning Tokaj-Hegyalja will be presented. As for the strengths and weaknesses, the internal endowments and deficiencies of the regions, while concerning the opportunities and threats, the positive and negative external impacts have been analysed by the authors. Based upon the I5 (2007), the **SWOT** analysis of the **Tokaj Wine District** highlights several strengths and opportunities that may become determinant factors of regional development. The revelation of the weaknesses and threats aims to make us face the challenges and take the necessary steps so that the negative effects can cause as little damage to the marketers as possible.

The main **strengths** of the wine district under survey:

- Considerable cultural heritage, historic memories and natural values. This region is part of the World Heritage.
- Excellent endowments for the development of water, horse-riding, conference, eco- and wine tourism.
- A 1000-year-old wine culture, excellent specialists, excellent wines, excellent terroir.
- The international recognition of "Tokaj" brand name.

The main **weaknesses** of the wine district under survey:

- There are few tourism attractions and they are distributed unevenly throughout the periods of the year. The quality of the existing ones needs improvement.

- The cohesive weakness of the regional actors (municipalities, entrepreneurs, non-profit organisations, civil organisations, etc.).
- The conditions of accommodation places, gastronomic units and traffic need considerable development.
- The alternative tourism facilities related to wine are not established, exploited.

The opportunities of the wine district under survey: there is an increasing demand for the **World Heritage** sites. In parallel with the growth of domestic tourism, more and more foreigners visit this region and spend more and more money and time; the interest in wine culture has renewed, and the local gastronomic specialities are demanded by more and more people. The continuously offered application funds also mean a great opportunity. The proper use thereof makes itself felt even in the middle term.

The risks concerning the wine district under study are: the market competition increasing both at domestic and international levels, the global warming, and the extreme weather – the increasing of the risk factors of wine-growing. In this region unemployment is high and life standard is generally below the national average. Therefore, the local inhabitants are not considered consumers of Tokaj Wine Specialities.

Steps have already been taken for the tourism development specified in the SWOT analysis. The primary aim is that tourists spend more than the present average 2,6 days in this region. The complex tourism program package devotes an important role to cultural tourism and through Bodrogzug to ecotourism. Wine and gastronomic tourism should also be emphasised in the program package. The tourism target groups may include families, foreign tourists, businesspeople (MICE)[1] or hikers (I5, 2007).

## Wine consumption habits concerning Tokaj Wine Specialities in Hungary

There are hardly any market researches on Tokaj Wine Specialities in the technical literature. My own researches and publications prepared five years ago were about Tokaj aszú, the market properties of this wine speciality were studied. This research shows that the lovers of Tokaj aszú and other wines are divided half and half. In the latter case, Egri Bikavér is among the first ones. It can be established that the majority (85%) only occasionally purchases the aszú. Regular customers are in minority, their proportion totals nearly 15% (Szakál, 2002).

[1] MICE: Meeting, Incentive, Conference, Exhibition; market related to congress and conference tourism, as well as corporate meetings and exhibitions.

61% of the sample buys aszú primarily as a gift, while 39% for own consumption. Tokaj aszú is particularly purchased for the Christmas holidays, but it is also a popular drink on family festivals (23%). These family festivals include birthdays, namedays and other family gatherings. Only 12% of the consumers purchase wine at Easter and on New Year's Eve. Only 4% of the sample drinks Tokaj aszú on Whitsun (Szakál, 2003).

The majority (47%) does the shopping at shopping centres, supermarkets; 22% at wine shops and 16% in discount stores. Fewer customers go to mini supermarkets, convenience stores and wine-cellars. The former rate totals 10%, while the latter is about 5%.

Most people spend an average amount of 1,500 – 4,000 forints annually on Tokaj aszú (44%). 17% of the sample devotes less then 1,500 forints to this purpose. Customers spending between 4,000 and 8,000 forints, and above 8,000 forints represent nearly the same proportion, some 20–20%. To sum it up, it can be stated that the wine speciality under survey is primarily sold at shopping centres. Most people allocate less than 4,000 forints annually on Tokaj aszú wines (Szakál, 2002, 2003).

According to Piskóti (2002), we could summarise the consumption of sweet wines, especially regarding Tokaj wines in Hungary in the following points.

- Consumers purchase these wines for special occasions, on the festive boards, generally as an accompaniment to desserts.
- The Tokaj aszús made by the new, leading Tokaj wine-cellars and producers can primarily conquer the wine-adept.
- More and more become enthusiastic collectors, for whom the purchasing of a great wine is a serious investment, or they are ready to devote large amounts to a rare wine on an auction.
- Tokaj aszú means a rich cultural and historic tradition to most Hungarian consumers.
- The great majority of Tokaj aszú has always been consumed abroad.

According to Rekettye (1999), the perceived value, which is particularly important for Tokaj Wine Specialities, is the ratio of the perceived product utility and the perceived consumer expenditures. The clarification of perception and sensation would largely promote the consumer's value sensation. Consumers generally evaluate a concrete price by comparing it with other prices used for the comparison and their price memories kept in their memory and related to the given product (Lockshin, 2003). The price serving as the base for comparison is called the reference price.

## Presentation of the wine specialities of countries producing dessert wines – the potential competitors of Tokaj Wine Specialities

Tokaj Wine specialities have several competitors around the world, but only a part of them is a direct risk factor. On the domestic market, Tokaj Wine Specialities have no real competitors yet owing to the price-sensitive wine consumer and the developing wine culture. Nevertheless, it is only a question of time and marketing work when replacement products will break into the internal market. It is the geographical location, the marketing work and the historical past that may be determining in the market leading role of an aszú wine. The closest "relatives" of Tokaj Wine Specialities are the so-called "Predikät" and "Ausbruch" wines produced by the **Austrians**. Further similar well-known dessert wines are made in **Germany** (Mosel-Saar-Ruwer region), **France** (in Sauternes), **Slovakia** (from the vineyards of three villages), **South-Africa**, **the USA** (Napa Valley, California), **Canada** (primarily the ice wine category), **Australia** (few potentials, great opportunities, Hunter Valley, Barossa Valley). Besides, aszú wines and ice wines can be produced in a number of countries; however, it is very rare, the above-mentioned ones are dominant on the wine market of the world. Tokaj Wine Specialities must hold their ground in this field and achieve the best market share and recognition possible with a proper market policy (Knoll, 2000).

### Austria – The dessert wines of Burgenland Region

Oenology has a long tradition in Austria; wine was grown as early as during the Late-Celtic Period, i.e. about 2,000 years ago. Wine is primarily produced in the eastern, south-eastern and southern parts of the country; the main wine-growing areas are located in Vienna, South-Austria, Burgenland and Steierland. Austria is one of the most significant producers of top-quality wine. Young wine is called Heuriger (this year's wine) and is poured into glasses in Viennese and neighbouring night clubs of the same name, where typically cold dishes are served, too. In Steierland, Burgenland and the South-Austrian "Weinviertel", Heuriger is called Buschenschank (Dominé, 2004). Today the share of "Buschenschanks" wine sold retail amounts to 8%, while the sale of bottled wine is 38% (I1, 2001). In another classification: in 47% wines are sold in gastronomy, in 34% direct sale is in the second place, 14% of the wines are sold in food stores (LEH), and the remaining 5% gets to the consumer through special stores (FEH). The Austrians consumer wine at home in 53%, at catering facilities in 38% and in Heurigen in 9% (I2, 2000). Wine purchasing is in close relationship with the changes in the consumer's leisure time (Weinberg, 1992).

The reputation of Austrian wine fell back to 0 owing to wine adulteration and poor quality in the 1980s. However, the Wine Act of 1985 lead to a conscious, determined and consequent agrarian policy; and following the oenological discipline the reputation could be restore; what is even more, today the Austrian wine is popular in the world market of wine. This success required conscious market adoption and efficient community marketing work.

The approx. 6,000 bottling plants operating at the Austrian market have a caste system (Vinaria, 2002). Following Lower Austria, Burgenland is Austria's second largest wine district with 14,500 ha of vineyards. The northern part of the wine district is particularly suitable for the production of aszú wines. The centre is Eisenstadt, but the determinant role of Rust is similar to that of Tokaj. This latter wonderful town is the seat of the Austrian Wine Academy that offers advanced level trainings (Master of Wine). The closeness of the Fertő Lake and the climatic conditions promote the process of aszú-making (Dominé, 2004). The eastern and western banks of the Fertő Lake compete who makes better wine. Rust, Illmitz and Apetlon are determinant towns and villages that have established real wine tourism, also taking into consideration sustainable development, rural development and environment protection (Knoll, 2000).

A group of wine-growers, united under the name **Cercle Ruster Ausbru**ch (Aszú Circle of Rust), has made a lot of efforts to revivify the old wine name. Similarly to Tokaj, there are debates on technologies: how far modern technologies can be introduced into production and what effect they have on the final product. The perpetual debate is decided by the consumer by purchasing the product or not. The region has a small wine-cellar that must be mentioned: *Weinbau Wenzel*. Robert Wenzel, a Hungarian origin oenologist, made such reputation in Rust that István Szepsy could achieve in Hungary and at the international wine market.

Austria has regional wine committees consisting of the significant representatives of oenology. They have to complete the following tasks together:

- First, they jointly have to screen the market position in the area and facilitate the improvement of sale coordination.
- Second, they have to conduct a marketing activity appropriate for the regional demands in cooperation with the Austrian Wine Marketing Service (Österreichisches Weinmarketing Service GmbH. (ÖWM).

If the improvement of the wine district's profile requires, the regional committee may submit a proposal to the federal minister regarding the quality wines distributed with an origin-marking (DAC-wine) (Schuller, 2004).

Several national organisations have been formed in order to ensure an appropriate legal environment for wine producers. WM is one of these organisations.

The Austrian community marketing centre (AMA) collects a so-called "wine marketing contribution" from the farmers (55 euros/ha) and, supplementing these funds with other sources, realises its international wine marketing activity. ÖWM and AMA carry out community marketing work that aims to popularise all Austrian wine-cellars. This organisation primarily assists the wine merchants and caterers. The Chamber of Agriculture fundamentally provides consultancy to the farmers. The above-mentioned organisations endeavour to improve the position of Austrian wine-growing through close cooperation (Rust, 1998; Lantschbauer, 2001; Spenger-Lantschbauer, 2002).

### France – Sauternes

Regarding the world's wine districts, it is remarkable that the hill-country situated on the bank of the Garonne River to the north of Langon Town has exclusively been specialised on the preparation of sweet noble white wines. The most famous representative is **Chateau d'Yquem** of the Premier Cru Supérier class. Nine other wine-cellars received the same qualification, while seven estates were awarded the status of secondary land. In the district of the neighbouring Barsac, two wine-cellars got into the first and seven into the second quality class. This is the place where the colder Cirons and the warmer Garonne flow together. Besides the terrain and climate conditions, this latter also helps the mould fungus named Botrytis cinerea exert its beneficial effect. The gravel surface soil is an ideal soil for the Semillon separated from the calcareo-argillaceous subsoil for the aszú process. Grapes are picked in several turns; only the noble-rotted clusters of grapes are collected. The others are left to ripen (Dominé, 2004). Considerable manual workforce is used and the result of production is very risky, this is why these wines belong to the most expensive wines of the world. In the first half of the 20$^{th}$ century the crises led to a decrease in the demand for sweet wines, but today they have revived (Knoll, 2000).

### Germany – Mosel-Saar-Ruwer Region

Germany is the sixth in the rank of wine-growing nations, but its position is rather contradictory. Most of the wine-production is exported, but at the same time Germany imports a huge quantity of wine, too. The best German wines are sold at foreign markets, while the Germans prefer export wine. The demand for good-quality but affordable German sweet wines has increased in the past decade, but dry wines also have a better market (Schätzel et al., 1998). Most of the German producers have rapidly adapted to the new market situation. The primary wine export product is ice wine (**Eiswein**), which is a speciality of this region. Sweet Auslese, Beeren-, or Trockenbeerenauslese and Eiswein wines are

prepared. Along the Mosel, Rhine and Main Rivers, the wet chilly and shiny warm weather often changes in the autumn. The autumn weather does not allow several grape harvests, so it is often risky to leave the clusters of grapes on the vine-stocks as long as the temperature durably falls below freezing-point. Then it is nighttime when the grapes are harvested and ice-wine is made. Not all years are suitable for making such wine; these wines are valuable also for this reason (Dominé, 2004). In Germany and Austria, the quality wines "Prädikatswein" with specific characteristics may not be sugared and are subject to other strict regulations. Egon Müller's world record is that his Trockenbeerenauslese Wine from 1959 was knocked down for 6,650 euros at the wine auction called "Great Circle". German ice wines belong to the world's expensive wines (Knoll, 2000).

### Italy

The preparation of sweet wine has tradition in Italy. Dessert wines are made in several wine districts. One of the most well-known Sicilian sweet wines is the Marsala with an alcohol content of 15–20%. In this country it is not cooled but consumed at room temperature. Such wine was already made in 1773. It is a popular wine at England's wine market. Another famous dessert wine of the Italians is the Malvasia delle Lipari. Vino Santo is made from the grape types of Trebbiano and Malvasia and ripened in small casks for several years. The sweet wine called "heiligen Wein" originates from Toscana, where the DOC regulation guarantees the quality. Other famous dessert wines include the Girolamo Dorigo from Buttrio, the Trentino, the Sorte Moscato Giallo, the Moscato Rosa and the Picolit. Oenologists to be mentioned: Avignonesi, Bigi, Romano Del Forno, Maculanruffino (Knoll, 2000).

### USA – Napa and Sonoma Valley, California

In California, the dry, sunny and warm Mediterranean climate, the influence of the Pacific Ocean, the chilly nights, the rainwater distribution, the extremely high number of sunny hours and the excellent soil together result in the specific character of local wines. California supplies 90% of the total wine production of the USA, of which 19 million hectolitres are exported. The European emergence of the phylloxera epidemic and the decreasing area of vineyard enabled California to get into the front rank in wine production. Ágoston Haraszthy emigrated to America and purchased land for vine-stock planting in 1857. He founded his own wine-cellar under the name Buena Vista, which served as a model for the other emerging wine-cellars and the Californian viniculture. At present the most well-famed wine-cellar is the Far Niente from Oakville (Knoll, 2000).

### Canada – Okanagan Valley

Canadian oenology is relatively young but has already achieved large successes. The first wine-cellar was established in 1866 on Pelee Osland. The first attempts were made by planting wild vine in 1811. This latter can be associated with Johann Schiller. The climate of the country is not ideal for vine-growing, except for some areas where (Ontario and British Columbia) the grapes of Rhein Riesling and Vidal freeze from year to year. This fact made the country with rigorous climate the world's largest and most reliable ice wine maker. Vidal Blanc is the most suitable type for preparing ice wine. The well-famed wine-cellar is the Cave Spring Cellars Jordan (Segrave, 2004).

### South Africa – Klein Karoo

Gyula László, a Hungarian wine-grower coming from Transylvania, laid the foundations of quality viticulture in South Africa. The Muscadel and Hanenpoot dessert wines spread and conquered market with their fresher and extraordinary taste world. The closeness of the ocean and the climatic conditions enable the sweet wines to be made. The port and sherry types of wines of South Africa can compete with its European rivals. Klein Karoo is the largest and easternmost wine district of South Africa. The summer is so hot that wine could not be grown without irrigation. Fortified sweet wine and the surprisingly fresh, fruity Steen are two famous products of Klein Karoo. The most renowned wine-cellar is the De Wetshof from Robertson, Klein Constantia from Constantia (Knoll, 2000).

### Australia – Rutherglen

In the two wine regions located on north-eastern part of Victoria the cold climatic wine-growing has become common. Out of the total territory of 1000 hectares, 70 hectares have been planted with Muscat a petits grains and Muscadelle sorts. This is suitable for fortified Muscat and Tokaj, which are known as stickies. Grapes are left on the vine-stock to go dry, fermentation is completed in time by adding wine distillate, and the wines are ripened in small oaken casks for several years. The greatest products include Bailey's, Chambers and Morris (Knoll, 2000).

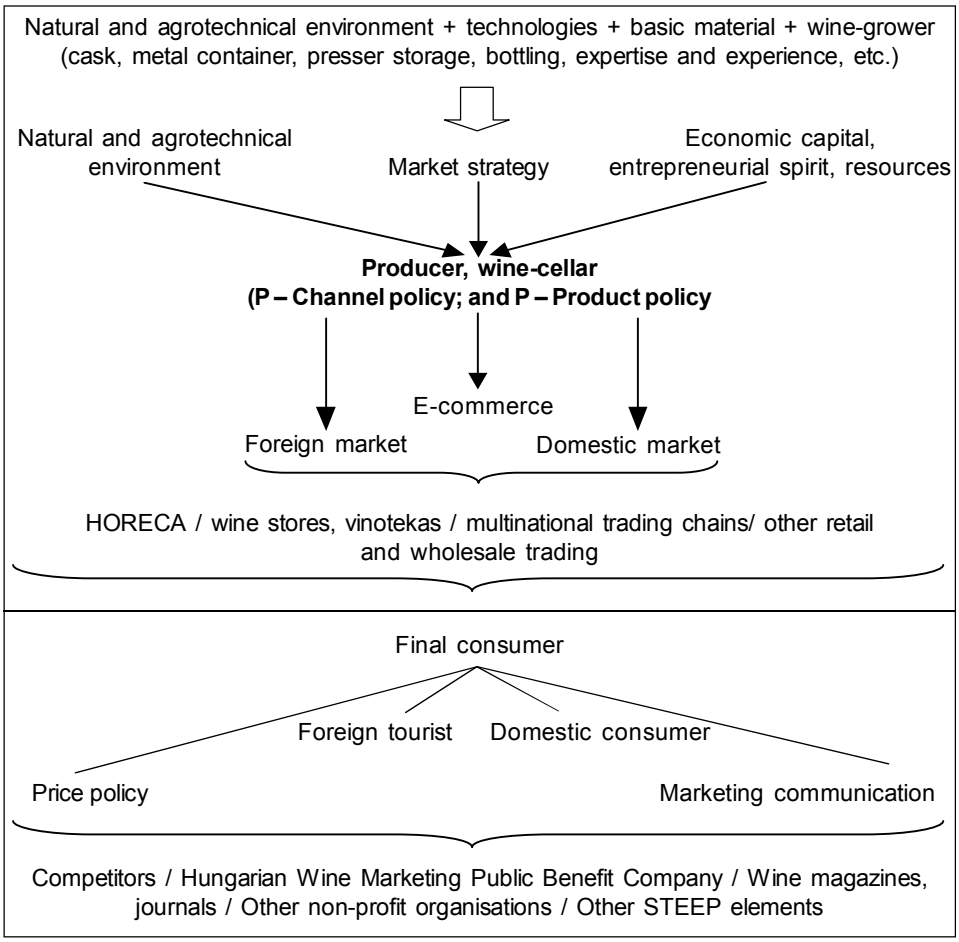
Other dessert wines are produced in other countries, too, but their quantity and production safety is not considerable. However, we should mention Switzerland, where the Martha un Daniel Gantenbein (Graubüden) and the Domaine de la Liaudisaz (Wallis) are the most famous wine-cellars making dessert wines. Dessert wines are also produced in inconsiderable quantity in Romania and Slovakia (Knoll, 2000).

## The theoretical market model of Tokaj Wine Specialities – my own research

The wine-cellars of Tokaj-Hegyalja should operate in a continuously changing market environment. They usually conduct an agricultural activity, which means that they produce the grapes for themselves and then make wine from them. Nevertheless, we can not only speak about the classical 4Ps on the wine district under survey because the sale of wine, especially in the case of local sale, may be accompanied by plenty of other marketing elements (Lehota-Fehér, 2007). Service marketing and community wine district marketing affect the activity and successfulness, similarly to the national marketing work, the tourism, the economic situation, the consumers' purchasing power and mood, etc. Porter's competition structure functions well in this industry, too (Porter, 1993). When entering the market, we relatively largely demand for investment, depending on whether we plan own production or only buying up. It takes several years until the vine-plantations become steady and productive. Nevertheless, more and more found producing wine-cellars and develop their firms year by year. Customers are of key importance as they mean the income and effective demand. No firm may be profitable and sustainable without them. Tokaj-Hegyalja has several wine-cellars that are present at the market with various sorts of wine. Owing to the spreading of commercial chains, Tokaj Wine Specialities are available to a broader range of customers. The assortment is wide in the gift category, but it has no competitor at the market of domestic dessert wines – due to its special preparation process, unique taste and inner content. The values attachable to Tokaj Wine Specialities also raise this product group above the other wines. In Porter's structure, 'suppliers' for the Tokaj Wine District means what the bargaining positions are like when buying up grapes or must, how the suppliers of machinery, equipment and casks can enforce their interests. At present these costs are included in the product price.

The theoretical market model drafted by me is connected to Porter's structure with the subpillar of the consumer (customer). It puts the customer in the centre but at the same time outlines the other environmental elements, too. Marketing communication and marketing strategy can be efficient if we clearly know who our target groups are. It is a strategic decision how many segments a company attempt to perform marketing work in. Diagram 1 summarises the possible directions and consumer groups. The successes that can be achieved at the wine market may considerably be promoted if we know which route of Diagram 1 we are going to pass. Obviously, this decision presumes the existing capital, capacity, liquidity and other factors required for the production and service. The first part of the diagram refers to the production, including primarily the location, the vine-stocks, the natural environment, the terroir and the agrotechnology.

Diagram 1. The sale channels and theoretical market model of Tokaj Wine Specialities




Source: My own research, 2008.

The strength of Hungarian wine-growing is that our oenologists are excellent specialists. Therefore, expertise should be given. If so, agro-corporate economic conditions should be met, which include the procuration of the necessary resources, the application of its effective combination and the entrepreneurial spirit.

Our product can be of good quality if all of the above conditions are present. The primary aim is to be able to sell the product! Therefore, it is worth doing researches beforehand as prevention, studying what the customer needs and what raises and durably keeps his buying mood.

The "diamonds" in the lower part of the diagram is mostly monitored by the marketing specialist. These shapes show the routes and connections of sale channel facilities and marketing communication facilities. The product offer should be determined depending upon the well-known target groups. The strategy decides how many fronts we must hold our grounds at – e.g. whether we make dry wines, too, or only six-butt Tokaj top wines. We can also decide that we prepare the whole "Tokaj wine line".

No matter how we decide, there will be consequences, and our resources will be subdivided accordingly. "XP" is the marketing specialist (or team), who unites the system and, using his creativity and expertise, adjusts the necessary proportions, makes suggestions on the price policy and specifies how the Tokaj Wine Specialities could be solved to the given target group. The final consumer, whether domestic or foreign, is under a lot of influences and his belonging to the given target group determines what factors will have a dominant influence.

Today electronic wine-trading has a rather low share, but in a few years' time it may start a rapid development and become even the wine commercial route of the future. The dotted line here shows the direct virtual relationship with the final consumer.

The dotted line also indicates the local sale, which is the cheapest form of trading. The direct relationship with the customer may lead to even closer loyalty, and wine-cellars get to know the most about their consumers in this case.

The role of HORECA (hotels, restaurants, cafés, wine merchants and other organisational purchasers is currently enormous. This group also includes hypermarkets, where a considerable proportion of wine distribution is realised.

The actors integrally involved in wine trading (HORECA, wine society, vinoteka, multinational commercial chains, other drink wholesale stores) can carry on trade with each other, although this is not typical today. The complex of continuous lines forms the diamond shape illustrating the complexity of relationships.

Three large sale directions can be distinguished: local sale, wholesale trading and hypermarkets. Their weight altogether totals over 80%. Electronic commerce is below 1%.

Wine is a confidential product and for most of the customers is accompanied by a high purchasing risk. In the case of wine, the customer's suggestibility is considerable, but we must find the communication channels through which the appropriate message really gets to the consumers and really exerts its influence. This requires conscious and continuous marketing work. The model enables us to map the sale relations, and the given wine-cellar's strategy on sale channels can be assessed and determined. In the remaining chapters of the essay I will evaluate the market correlations concerning Tokaj Wine Specialities in accordance with the theoretical model.

## Ending

Presented model should **facilitate adaptation of** product and channel policy, marketing communication in selling process for domestic and foreign customer. As presented in article some elements may by developed commonly for every markets, and other should by **differentiate for each specific segment of clients**.

## Literature

[1] Balassa I. (1991), *The grapes and wine of Tokaj-Hegyalja*, Tokaj-Hegyaljai ÁG. Borkombinát Kiadó, Sátoraljaújhely.
[2] Dominé A. (2004), *Wein, Könemann a Tandem Kiadó*, Königswinter, Germany.
[3] Kelemen Z. (1999a), *Tokaj producers pick and choose – Heti Világgazdaság 1999/18*. szám, Budapest, pp. 135–138.
[4] Kelemen Z. (1999b), *Early joy-Heti Világgazdaság 1999/42*. szám, pp. 123–126.
[5] Knoll R. (2000), *Edelsüsse Weine, Wilhelm Heyne Kiadó*, Munich, Germany.
[6] Lantschbauer R. (2001), *Weingut Feiler-Artinger, Vinothek Kiadó*, Graz, Austria, 96. p.
[7] Lehota J., Fehér J. (2007), *Wine export-marketing, SZIE Marketing Intézet – EU Leonardo Projekt*, Gödöllő.
[8] Lockshin L. (2003), *Consumer Purchasing Behaviour for Wine: What We Know and Where We Are Going; Marchés et Marketing du Vin Centre de recherche de Bordeaux Ecole de Management*, n°57–03 Aoűt 2003, Australia.
[9] MTA (1999), *Tasks to be done at Tokaj-Hegyalja – Lectures organised on the vine-wine sector, Kertészet és Szőlészet 1999/34*. szám, Budapest.
[10] Piskóti I. (2002), *The wine marketing strategy of Tokaj – The community marketing concept of the Tokaj-Hegyalja Wine District, Miskolci Egyetem Marketing Intézet – AMC megbízásából készült tanulmány*, Miskolc.
[11] Porter M. (1993), *Competition strategy: analysis methods of industrial sectors and competitors*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 26. p.
[12] Rekettye G. (1999), *The price in marketing*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, pp. 51–53.
[13] Rust (1998), *Rust and the four seasons of wine*, Vinothek Kiadó, Graz, Austria.

[14] Schätzel, Doka-Schäfer (1998), *Erfolgreich Wein vermarkten, Handbuch Weinmarketing in der Praxis, Meininger Kiadó, Kaiserslautern*, Germany, 232. p.
[15] Schuller J. (2004), *Publication of the Austrian Wine Academy*, Weinakademie Österreich GmbH, (www.weinakademie.at), Rust, Austria.
[16] Segrave C. (2004), *Larousse du Vin*, Kanada, Montreál, 600. p.
[17] Spengler G., Lantschbauer R. (2002), *Burgenland – Wein and Kulinarisches*, Vinothek Kiadó, Graz, Austria, 216. p.
[18] Szakál Z. (2002), *Market research on Tokaj aszú; Gazdálkodás, XLVI. évf. 4. szám*, Budapest, 36. p.
[19] Szakál Z. (2003), *The present and future of Tokaj aszú; Agrártudományi Közlemények*, ACTA Agraria Debreceniensis, Debrecen.
[20] Vinaria (2002), Vinaria Journal: Vino Burgenland Nr. 5A/2002, Vienna, Austria.
[21] Weinberg P. (1992), *Erlebnismarketing*, Franz Vahlen Kiadó, Munich, Germany, 9. p.
[22] (2001): Statistisches Jahrbuch, www.statistik.gv.at.
[23] (2000): www.weinausoesterreich.at.
[24] (2000): www.Tokaj.hu.
[25] (2007): http://www.tokaj.hu/.
[26] (2007): www.tokaj-turizmus.hu.
[27] (2007): http://wikipedia.org/wiki/Bor.

## Summary

The market of dessert wines does not necessarily follow the general wine market trends of the world. It is an especial category, where the product price is high and it represents a value affordable only to a narrow audience. Throughout the world numerous natural dessert wines can be found, which are unique. One of them is Tokaj Wine Specialities. During my researches I have drafted a theoretical market model concerning the Hungarian dessert wines.

Renata Oczkowska

# Ocena stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw

## Wprowadzenie

Cechą współczesnego rozwoju gospodarki staje się proces jej umiędzynarodowienia, co oznacza wzrost liczby i stopnia intensywności powiązań gospodarczych pomiędzy poszczególnymi krajami, ich regionalnymi ugrupowaniami oraz przedsiębiorstwami[1].

Internacjonalizacja gospodarki i sektorów działalności przedsiębiorstw jest funkcją skłonności i motywów firm do ekspansji zagranicznej i inwestowania w swój rozwój poza granicami państwa, w tym także wchodzenia w różnorodne formy współpracy z partnerami zagranicznymi. Decyzje o inwestowaniu poza granicami kraju, tak jak i wszystkie pozostałe decyzje alokacyjne w gospodarce rynkowej, oparte są na wynikach kompleksowego rachunku ekonomicznego, w którym przedmiot kalkulacji stanowią, z jednej strony, określone motywy i spodziewane efekty działania, z drugiej zaś – potencjalne koszty i uwarunkowania funkcjonowania.

Stopień internacjonalizacji przedsiębiorstwa informuje o intensywności i zaangażowaniu jego międzynarodowej działalności gospodarczej. Wskazuje zatem na poziom zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa poza granicami kraju macierzystego.

Celem artykułu jest przedstawienie prezentowanych w literaturze przedmiotu sposobów interpretacji internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz pomiaru stopnia ich umiędzynarodowienia.

## Proces internacjonalizacji

W literaturze istnieją różne sposoby interpretacji internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw. Można je pogrupować i wskazać trzy sposoby rozumienia inter-

[1] J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 11.

nacjonalizacji: jako procesu (ujęcie dynamiczne), instytucjonalnie (ujęcie statyczne), behawiorystycznie (ujęcie nawiązujące do sposobu postępowania)[2].

Internacjonalizacja w przekonaniu wielu autorów oznacza każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą[3]. Tak np. D.F. Kuratko i H. Welsch są zdania, iż umiędzynarodowienie działalności gospodarczej może być postrzegane jako wynik łańcuchowego procesu stopniowego dostosowywania się do zmieniających się warunków w jednostkach gospodarczych i ich otoczeniu. Ten proces przebiega stopniowo, w miarę zwiększania się ryzyka i nabywania poprzez doświadczenie wiedzy przez przedsiębiorców[4].

H.G. Meissner twierdzi, że internacjonalizacja przedsiębiorstwa może być rozumiana jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa, a tym samym stanowić kontynuację teorii firmy. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest interpretowana również jako proces lub jako zmiana jego sfery działalności[5].

Z kolei zdaniem Z. Pierścionka umiędzynarodowienie firmy wyraża się w jej dużym zaangażowaniu w operacje na rynkach światowych, oznacza jej intensywne i wielostronne powiązania międzynarodowe[6].

W powyższych definicjach internacjonalizacja głównie jest traktowana jako proces. Proces ten jednak jest ściśle związany z podejściem instytucjonalnym, ponieważ intensywność i wielostronność zaangażowania za granicą pozostaje w relacji z formą wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne oraz jego rozwojem. Proces ten – co trzeba podkreślić – jest także efektem wyboru przez menadżerów określonego sposobu postępowania.

Internacjonalizacja w ujęciu procesowym charakteryzuje się sekwencyjnym przechodzeniem przedsiębiorstwa przez kolejne formy ekspansji na rynki zagraniczne, tj. od eksportu, poprzez *joint venture* do inwestycji bezpośrednich oraz rozwoju przedsiębiorstwa od przedsiębiorstwa narodowego przez przedsiębiorstwo międzynarodowe i wielonarodowe do przedsiębiorstwa światowego (globalnego). R.W. Griffin uważa, że przedsiębiorstwo międzynarodowe jest ulokowane głów-

---

[2] G. Albaum, J. Strandskov, E. Duerr, *International marketing and Export Management*, Addison Wesley Longman Ltd. 1998, s. 1; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa...*, *op. cit*., s. 19.

[3] R. Heim, *Internationale Markteintrittsstrategien*, Josef Eul Verlag, Köln 1997, s. 12–13; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, *op. cit*., s. 19; J.W. Wiktor, *Internacjonalizacja a marketing międzynarodowy*, [w:] *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, red. J.W. Wiktor, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 27.

[4] A. Nowak-Far, *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, PWN, Warszawa 2000, s. 47.

[5] H.G. Meissner, *Strategisches Internationales Marketing*, Springer Verlag, Berlin–Tokyo 1998, s. 8–10.

[6] Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 454.

nie w jednym kraju, jednak znaczną część swoich zasobów albo dochodów uzyskuje w innych krajach. Natomiast proces internacjonalizacji prowadzi do powstawania przedsiębiorstw wielonarodowych, funkcjonujących na rynku światowym, na którym firmy nabywają surowce, pożyczają środki, wytwarzają produkty i następnie je sprzedają. C. Bartlett i S. Ghosal za firmy wielonarodowe uznają takie, które reagują na specyficzne potrzeby wielu lokalnych rynków. Powoduje to silne wewnętrzne zróżnicowanie i stosunkowo słabe mechanizmy integracyjne[7]. Największy stopień umiędzynarodowienia działalności gospodarczej reprezentują przedsiębiorstwa globalne. Działalność przedsiębiorstwa globalnego wykracza poza granice państwowe i nie jest przywiązana do jednego kraju macierzystego[8]. W przedsiębiorstwach globalnych rynek wielu krajów świata traktowany jest zasadniczo w sposób homogeniczny, a całość operacji firmy realizowanych w różnych krajach jest zarządzana jak jeden zintegrowany system. Zdaniem A.K. Koźmińskiego firma globalna to przedsiębiorstwo transnarodowe, które swym zasięgiem obejmuje cały rynek światowy[9]. M.K. Nowakowski twierdzi, że korporacja transnarodowa jest organizacją, która koordynuje działalność produkcyjno-handlową (różnych jednostek w różnych krajach), z jednego ośrodka podejmującego decyzje strategiczne[10]. Zatem nie własność zasobów, lecz zdolność organizowania, koordynowania oraz integrowania działań różnych jednostek do realizacji przyjętej strategii jest uważana obecnie za specyficzny atrybut korporacji transnarodowych. W literaturze podejmuje się też próbę uściślenia pojęcia „transnarodowy", uznając, że opisuje ono sposób prowadzenia, koordynacji i kontroli działalności w wielu krajach, prowadzonej w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej[11]. Zgodnie z koncepcją P. Dickena, globalizacja działalności na poziomie przedsiębiorstwa, w szczególności korporacji transnarodowej, polega na zintegrowaniu rozproszonych międzynarodowo funkcji oraz realizujących je jednostek[12]. Integracja funkcjonalna oznacza powiązanie i skoordynowanie działań w różnych jednostkach organizacyjnych (centrali, filii, wspólnych przedsięwzięć, czy też innych firm powiązanych aliansami strategicznymi), rozlokowanych w wielu różnych krajach. R.G. Schroeder za firmę globalną uznaje taką, która sprzedaje swoje

---

[7] C. Bartlett, S. Ghosal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution, Hutchinson*, London 1989, za: A. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 23.

[8] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 168–169.

[9] A. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, *op. cit*., s. 23.

[10] *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, red. M.K. Nowakowski, Key Text, Warszawa 2000, s. 244.

[11] G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 3–4.

[12] A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998, s. 20.

produkty i usługi na całym świecie, ma międzynarodową sieć sprzedaży oraz wyposażenie produkcyjne umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej w wyniku wykorzystania skali operacji i technologii w przekroju światowym[13]. Globalizacja jest więc najwyższym stopniem internacjonalizacji[14]. To podejście jest związane ze szkołą uppsalską (J. Johanson, J. Vahlne)[15], bazującą na behawioralnej teorii firmy, której czołowymi przedstawicielami są R.H. Cyret i J.G. March[16]. We wspomnianym modelu postrzega się internacjonalizację jako proces uczenia się przedsiębiorstwa i opiera się na założeniu, że przedsiębiorstwo, stopniowo zdobywając wiedzę o rynku i doświadczenie, zwiększa swe umiędzynarodowienie, przechodząc od niewielkiego do coraz większego zaangażowania zasobów za granicą. Teoria ta znalazła potwierdzenie w badaniach empirycznych prowadzonych w firmach szwedzkich, a także fińskich, amerykańskich i niemieckich[17]. Przedsiębiorstwo nie musi jednak przechodzić przez wszystkie kolejne fazy. Internacjonalizacja, w zależności od sytuacji w otoczeniu, jak i w samym przedsiębiorstwie, czy też motywów podejmowania ekspansji na rynki zagraniczne może przebiegać w odmienny sposób. Nową tendencją wśród małych i średnich firm jest bowiem rozpoczynanie przez przedsiębiorstwa działalności międzynarodowej czy globalnej od chwili ich powstania. Są to „urodzeni globaliści" (*born global*). Nasilanie się tej tendencji jest wynikiem: nowych warunków rynkowych, zmian w technologii wytwarzania, transportu, komunikacji, a także wyższych kwalifikacji ludzi, w szczególności szeroko rozumianych kompetencji menedżerów. Przedsiębiorstwa te są związane z przemysłami wysokich technologii innowacyjnych i wytwarzają unika-

[13] R.G. Schroeder, *Operations Management. Decisions Making in the Operations Function*, Mc Graw-Hill Inc., 1993, s. 805–806, cyt. za: S. Kasiewicz, *Globalizacja działalności operacyjnej*, [w:] *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, red. M.K. Nowakowski, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1997, s. 82.

[14] U. Krystek, E. Zur, *Handbuch Internationalisierung, Globalizierung- eine Herausforderung für die Unternehmensführung*, Springer Verlag, Berlin – Heidelberg 2002, s. 5.

[15] J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, *op. cit*., s. 20–22.

[16] Zdaniem R.H. Cyreta i J.G. Marcha menedżerowie mają własne cele, ale co szczególnie istotne, nie mają jednego celu, ale różne cele cząstkowe, w zależności od poziomu i zakresu odpowiedzialności ich stanowiska. Teorie behawioralne odrzucają podejście normatywne typowe dla teorii tradycyjnej, oraz eksponują złożony proces alokacji zasobów wewnątrz firmy, dając model interpretacji, a nie powszechną teorię odnoszącą się do wszystkich firm. Przedsiębiorstwa różnią się od siebie, więc ich konkretne zachowania, w tym wybory celów i wynik mechanizmów wewnętrznej alokacji będą różne. Szerzej na temat teorii behawioralnych zob. T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 228–229.

[17] Zob. P.J. Buckley, *Foreign market entry: a formal extension of internalization theory*, [w:] M. Casson, *Economics of International Business*, Edward Elgar, Massachusetts 2000, s. 33; A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995, s. 76–78.

towe produkty[18]. Statyczny obraz internacjonalizacji daje zastosowanie pewnych wskaźników, które informują o intensywności umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, charakteryzują umiędzynarodowienie za pomocą stopnia samodzielności przedsiębiorstwa w realizacji tej strategii, a także analizują internacjonalizację jako zjawisko instytucjonalne. Najważniejsze wskaźniki, które znajdują zastosowanie przy badaniu intensywności internacjonalizacji przedsiębiorstwa, to: liczba obsługiwanych rynków, udział wartości księgowej majątku za granicą w całym majątku przedsiębiorstwa, udział obrotów zagranicznych w całkowitych obrotach firmy, udział zysku realizowanego za granicą w globalnym zysku przedsiębiorstwa, udziały w rynkach zagranicznych, udział zatrudnionych za granicą w globalnym zatrudnieniu przedsiębiorstwa[19]. Analiza internacjonalizacji jako zjawiska instytucjonalnego (drugie podejście) jest związana z możliwością wykorzystania zróżnicowanych form organizacyjnych związanych z różnym stopniem internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo krajowe to takie, które z kolei koncentruje się na swym rynku krajowym, a eksport postrzega jako działanie potencjalne. Przedsiębiorstwo międzynarodowe jest nadal głównie zorientowane na rynek krajowy, który jednak nadal uważany jest za pierwszoplanowy. Działa na obszarze kilku krajów, przy czym w jednym z nich, najczęściej kraju macierzystym, scentralizowane są kluczowe decyzje i kluczowa działalność[20]. Strategia firmy polega na oferowaniu tych samych produktów na rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwo wielonarodowe funkcjonuje na obszarze wielu krajów, dostrzegając fakt, że aby odnieść sukces na rynkach zagranicznych musi dostosować działania marketingowe do różnic występujących między krajami. Działania tych organizacji opierają się na adaptacji do unikalnych i różnych aspektów poszczególnych rynków. Natomiast przedsiębiorstwo globalne traktuje świat jako jeden rynek, a jego cechą charakterystyczną jest dążenie do standaryzacji działań[21]. Fakt, że obszarem funkcjono-

[18] S. Hollensen, *Global Marketing*, Pearson Education Limited 2001, s. 65–69; J. Mengele, *Horizontale kooperation als Markteintritsstrategie im internationalen Marketing*, Deutscher Universitäts Verlag, Gabler Verlag, Wiesbaden 1994, s. 10; E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 32; I. Rutkowski, *Nowe zjawiska w marketingu międzynarodowym*, [w:] *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, red. J.W. Wiktor, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998, s. 20; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja...*, *op. cit*., s. 21–22.

[19] G. Albaum, J. Strandskov, E. Duerr, *International Marketing and Export Management*, Addison Wesley Longman Ltd 1998, s. 3; U. Krystek, E. Zur, *Handbuch Internationalisierung...*, *op. cit*., s. 5; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja...*, *op. cit.*, s. 24–28.

[20] M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002, s. 75.

[21] J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001, s. 359–360; szeroką dyskusję pojęcia i istoty przedsiębiorstw międzynarodowych, wielonarodowych i globalnych zob. A. Jarczewska-Romaniuk, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza

wania firmy globalnej jest rynek światowy, nie oznacza, że jej produkty i usługi są sprzedawane we wszystkich krajach świata. Zdaniem K. Omahe podstawowym warunkiem, aby przedsiębiorstwo mogło mieć zasięg globalny, jest sprzedaż produktów i usług na obszarze trzech rynków (tzw. triady): rynku krajów Unii Europejskiej, krajów północnoamerykańskich NAFTA oraz krajów Azji Południowo-Wschodniej (z dominującą pozycją Japonii). Działanie przedsiębiorstwa na rynku światowym oznacza, że przy wyborze produktów i usług rozważa się segmenty potencjalnych klientów, odwołując się do uniwersalnych cech społeczności światowej[22]. Coraz więcej ludzi prowadzi zbliżony styl życia, ma podobne aspiracje konsumpcyjne i zawodowe, podobnie się odżywia i ubiera czy spędza wolny czas. Poszukuje w coraz większym stopniu tych samych dóbr, usług i wartości[23]. Trzeci behawiorystyczny sposób interpretacji internacjonalizacji odnosi się do postępowania kierownictwa przedsiębiorstwa międzynarodowego. Zgodnie z poglądem H.V. Perlmuttera można wskazać cztery orientacje w postępowaniu menedżerów przedsiębiorstw międzynarodowych: etnocentryczną, policentryczną, dualną i globalną[24].

Rysunek 1. Orientacje przedsiębiorstw międzynarodowych

**Korzyści różnicowania**

| | |
|---|---|
| Globalna (Geocentryczna) | Dualna (Oportunistyczna) |
| Krajowa (Etnocentryczna) | Międzynarodowa (Policentryczna) |
| Niskie | Wysokie |

Źródło: R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *Internationale Marketing-Politik*, Springer Verlag, Berlin – Heidelberg 1997, s. 18.

W modelu behawiorystycznym, w początkowej fazie internacjonalizacji działań kierownictwo przedsiębiorstwa kieruje się orientacją etnocentryczną. Menedżerowie koncentrują się głównie na swym rynku krajowym, ale starają się także

Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2004, s. 17–30, oraz J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja…*, *op. cit.*, s. 29–30.

[22] Zob.: A. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe...*, *op. cit*., s. 22; S. Kasiewicz, Globalizacja działalności operacyjnej, [w:] *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, red. M.K. Nowakowski, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1997, s. 83.

[23] Th. Levitt, *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review" 1983, nr 61.

[24] R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *Internationale Marketing-Politik*, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg, 1997, s. 17–18; zob. też: A. Nowak-Far, *Globalna...*, *op. cit.*, s. 119–122; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja...*, *op. cit*., s. 31–32.

wykorzystywać możliwości zawierania efektywnych transakcji zagranicznych, głównie eksportowych. Działania przedsiębiorstwa skupiają się przede wszystkim na utrzymaniu pozycji na rynku krajowym. Natomiast w operacjach zagranicznych firma przyjmuje podobne sposoby zachowań, wartości, techniki działań marketingowych itp. jak na rynku krajowym.

Następna w procesie internacjonalizacji działań jest orientacja policentryczna. W tym przypadku przedsiębiorstwo stara się uzyskać przewagę konkurencyjną poprzez dostosowanie swoich produktów do zróżnicowanych wymagań rynków zagranicznych. Polega ona głównie na tworzeniu za granicą filii i zakładów produkcyjnych. W celu łatwiejszego wejścia na rynek są tworzone *joint venture* z partnerami lokalnymi. Działania te mają sprzyjać dostosowawczemu różnicowaniu programów marketingowych firmy.

Przejście z orientacji policentrycznej do geocentrycznej oznacza, że menedżerowie przedsiębiorstwa decydują się na stosowanie strategii globalnej. Celem tej strategii jest poprawa międzynarodowej konkurencyjności dzięki stworzeniu ze wszystkich działań przedsiębiorstwa jednolitego systemu. Skrajny model przedsiębiorstwa globalnego oznacza lokalizację poszczególnych działań przedsiębiorstwa w całości w jednym z krajów. Ujednolicony produkt spełniający normy światowych standardów jakości technologii, bezpieczeństwa, ekologii itp. oraz standardowe pozostałe instrumenty marketingu-mix wraz z globalnie określoną lokalizacją poszczególnych działalności przedsiębiorstwa pozwalają na maksymalizację specjalizacji i efektu skali.

U podstaw strategii dualnej leży dążenie do osiągnięcia korzyści z globalnej integracji i konieczność dostosowania się do warunków lokalnych. Przymus lokalnego dostosowania się jest najczęściej wynikiem protekcjonistycznych środków podejmowanych przez kraje goszczące. Strategia dualna stanowi najtrudniejszą formę umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa wymagającą dużych umiejętności menedżerskich i jest przeważnie realizowana przez przedsiębiorstwa transnarodowe[25].

Według H.V. Perlmuttera i D. Heenana, zwolenników behawioralnego ujęcia internacjonalizacji przedsiębiorstw, czyste formy wyróżnionych zachowań przedsiębiorstw w rzeczywistości nie występują. Przedsiębiorstwa stosują strategie podobne do sformułowanych modeli, a więc można je uznać za modele eklektyczne[26].

---

[25] M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002, s. 76.

[26] A. Nowak-Far, *Globalna...*, *op. cit.*, s. 122.

## Wskaźniki stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw

Stopień internacjonalizacji przedsiębiorstwa informuje o intensywności i zaangażowaniu jego międzynarodowej działalności gospodarczej. Wskazuje zatem na poziom zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa poza granicami kraju macierzystego.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa główne podejścia do pomiaru stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Pierwsze opiera się na wskaźnikach analitycznych, a drugie na zagregowanych wskaźnikach syntetycznych.

Wśród wskaźników analitycznych wskazuje się trzy grupy, tj. wskaźniki strukturalne, wskaźniki rynkowe oraz wskaźniki oceniające zagraniczne doświadczenie menedżerów.

Wskaźniki strukturalne informują o międzynarodowym zaangażowaniu przedsiębiorstwa. Wśród nich można wymienić: liczbę obsługiwanych rynków zagranicznych, udział wartości księgowej majątku za granicą w całym majątku przedsiębiorstwa, udział przychodów zagranicznych w łącznych przychodach firmy, udział majątku trwałego za granicą w łącznym majątku trwałym firmy, udział zatrudnienia za granicą w łącznym zatrudnieniu firmy, udział zysków za granicą w łącznym zysku firmy czy rozmiary inwestycji bezpośrednich[27].

Wskaźniki rynkowe mierzą stopień sukcesu na danym rynku zagranicznym przez wartość sprzedaży korporacji za granicą, która kalkulowana jest jako suma wartości eksportu filii z kraju macierzystego do goszczących powiększona o przychody ze sprzedaży zagranicznych filii. W tej grupie znajdują się również udział aktywności produkcyjnej filii w łącznej produkcji korporacji oraz liczba rynków zagranicznych, na których przedsiębiorstwo prowadzi działalność.

Z kolei wskaźniki oceniające zagraniczne doświadczenie menedżerów informują o sposobie postrzegania rynków zagranicznych, nawiązując do przedstawionych wcześniej sposobów zachowań menedżerów na rynkach zagranicznych. Najważniejsze mierniki, które znajdują tu zastosowanie to ilość lat pracy w filiach za granicą lub ich udział w ogólnej liczbie lat przepracowanych w korporacji.

Wskaźniki syntetyczne bazują na wskaźnikach analitycznych i powstają w efekcie ich agregacji. Najczęściej powoływanymi w literaturze wskaźnikami są:

- wskaźnik transnacjonalizacji korporacji TNI (Transnationality Index) opracowany i publikowany przez UNCTAD,
- wskaźnik zasięgu aktywności transnarodowej korporacji TASI (Transnational Activities Spread Index), oraz
- wskaźnik internacjonalizacji DOI (Degree of Internationalization Scale) przedstawiony przez D. Sullivana.

[27] J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja...*, *op. cit*., s. 24–25; T. Gołębiowski, M.K. Witek-Hajduk, *Stopień internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek" 2007, nr 1.

Wskaźnik transnacjonalizacji korporacji – TNI jest jedną z najważniejszych i najczęściej stosowaną miarą stopnia umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa, publikowany w rocznikach World Investment Report przez Konferencję Narodów Zjednoczonych do spraw Handlu i Rozwoju UNCTAD. Wskaźnik TNI jest obliczany jako średnia arytmetyczna trzech składowych:

- indeksu transancjonalizacji aktywów (ITA), który wyraża udział aktywów zagranicznych w całości aktywów korporacji;
- indeksu transnacjonalizacji sprzedaży (ITS), który stanowi relację wartości sprzedaży na rynkach zagranicznych do łącznej wartości sprzedaży;
- indeks transnacjonalizacji zatrudnienia (ITZ) będący ilorazem liczby zatrudnionych w filiach zagranicznych do łącznego zatrudnienia w korporacji[28].

Wskaźnik ten uwzględnia najważniejsze charakterystyki umiędzynarodowienia firmy, tj. wartość aktywów, wartość sprzedaży i zatrudnienie, nie dostarcza jednak informacji dotyczących geograficznego zasięgu internacjonalizacji. Ten aspekt znajduje wyraz we wskaźniku zasięgu transnarodowej aktywności korporacji (TASI).

Wskaźnik zasięgu internacjonalizacji TASI (Transnational Activities Spread Index) jest iloczynem dwóch indeksów: TNI oraz NSI (Network Spread Index). NSI wyraża stosunek liczby krajów, w których są obecne przedstawicielstwa korporacji, do ogólnej liczby krajów, w których korporacja prowadzi swoją działalność.

Autorem kolejnego wskaźnika syntetycznego jest D. Sullivan. DOI jest wskaźnikiem stanowiącym sumę zmiennych, które charakteryzują: strukturę zasobów korporacji, geograficzną lokalizację oraz orientację korporacji reprezentowaną przez menedżerów. Zmiennymi uwzględnianymi w budowie tego wskaźnika są: przychody ze sprzedaży za granicą do całkowitych przychodów ze sprzedaży (FSTS – Foreign Sales as a Percentage of Total Sales), udział aktywów zagranicznych w całkowitych aktywach firmy (FATA – Foreign Assets as a Percentage of Total Assets), liczba filii poza granicami kraju macierzystego do wszystkich filii korporacji (OSTS – Overseas Subsidiaries as a Percentage of Total Subsidiaries), okres działalności i doświadczeń zagranicznych kadry zarządzającej (TMIE – Top Manager's International Experience) oraz dystans kulturowy krajów ekspansji wobec kraju macierzystego (PDIO – Psychic Dispersion of International Operations). Można wskazać na pewne wady tego wskaźnika jak np. jednakowa waga wskaźników cząstkowych, trudności z pomiarem zmiennych jakościowych, takich jak doświadczenie menedżerów czy dystans kulturowy[29]. Jednak z pewnością

[28] K. Marzęda, *Proces globalizacji korporacyjnej*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2006, s. 44.

[29] J.W. Wiktor, *Marketing międzynarodowy – istota i uwarunkowania rozwoju*, [w:] J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008, s. 29.

może on stanowić pomocną miarę w badaniach procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw uwzględniającą kilka aspektów tego procesu.

Zaprezentowane wskaźniki mają istotne zalety, pozwalają bowiem ocenić zakres i intensywność procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw w wielu aspektach. Trzeba jednak mieć świadomość, iż dotyczą różnych obszarów aktywności międzynarodowej i wymagają skompletowania rzetelnych danych umożliwiających ich obliczenie i właściwą interpretację.

## Podsumowanie

W artykule przeanalizowano różne podejścia do interpretacji internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw (dynamiczne, statyczne i behawioralne). Zaprezentowane tu wskaźniki pomiaru stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw nawiązują przede wszystkim do dwóch ujęć umiędzynarodowienia, tj. statycznego i behawioralnego. W najmniejszym zakresie dotyczą ujęcia procesowego. Pomiar umiędzynarodowienia może budzić zasygnalizowane w tekście zastrzeżenia formalne i merytoryczne. Omówione wskaźniki nie mają charakteru kompleksowego, a pojedynczo nie dostarczają wystarczającej oceny stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Niemniej jednak pozwalają na zaprezentowanie i ocenę tego zjawiska w różnych aspektach.

## Literatura

[1] Albaum G., Strandskov J., Duerr E., *International marketing and Export Management*, Addison Wesley Longman Ltd 1998.
[2] Bartlett C., Ghosal S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Hutchinson–London 1989.
[3] Berndt R., Altobelli C.F., Sander M., *Internationale Marketing-Politik*, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg 1997.
[4] *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, red. M.K. Nowakowski, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000.
[5] Buckley P.J., *Foreign market entry: a formal extension of internalization theory*, [w:] M. Casson, *Economics of International Business*, Edward Elgar, Massachusetts 2000.
[6] Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
[7] Gołębiowski T., Witek-Hajduk M.T., *Stopień internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek" 2007, nr 1.
[8] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
[9] Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.

[10] Helm R., *Internationale Markteintrittsstrategien*, Josef Eul Verlag, Köln 1997.
[11] Hollensen S., *Global Marketing*, Pearson Education Limited 2001.
[12] Jarczewska-Romaniuk A., *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2004.
[13] Kasiewicz S., *Globalizacja działalności operacyjnej*, [w:] *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, red. M.K. Nowakowski, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1997.
[14] Koźmiński A., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
[15] Krystek U., Zur E., *Handbuch Internationalisierung, Globalizierung-eine Herausforderung für die Unternehmensführung*, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg 2002.
[16] Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001.
[17] Levitt Th., *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review" 1983, nr 61.
[18] Marzęda K., *Proces globalizacji korporacyjnej*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2006.
[19] Meissner H.G., *Strategisches Internationales Marketing*, Springer Verlag, Berlin–Tokyo 1998.
[20] Mengele J., *Horizontale kooperation als Markteintritsstrategie im internationalen Marketing*, Deutscher Universitäts Verlag, Gabler Verlag, Wiesbaden 1994.
[21] Nowak-Far A., *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, PWN, Warszawa 2000.
[22] Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
[23] Rutkowski I., *Nowe zjawiska w marketingu międzynarodowym*, [w:] *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, red. J.W. Wiktor, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998.
[24] Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
[25] Schroeder R.G., *Operations Management. Decisions Making in the Operations Function*, Mc Graw-Hill Inc., 1993.
[26] Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002.
[27] Stonehouse G., Hamill, J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Feiberg SJA, Warszawa 2001.

[28] Sznajder A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995.
[29] Wiktor J.W., *Internacjonalizacja a marketing międzynarodowy*, [w:] *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, red. J.W. Wiktor, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
[30] Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008.
[31] Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998.

## Summary

This article presents different ways of interpreting the internationalization of the operation of enterprises. Three ways of approaching internationalization have been presented: dynamic, static and the one referring to the manner of proceeding. In addition, the article presents a means of measuring the degree of internationalization of enterprises. Two basic approaches to measuring the degree of internationalization of enterprise have been differentiated, one based on analytical indicators and the second based on aggregated synthetic indicators. The article describes analytical, structural and market indicators as well as indicators which assess foreign experience of managers. What has been presented among synthetic indicators was the essence of corporation transnationalization index TNI, transnational activity spread index TASI and D. Sullivan's corporation degree of internationalization (DOI).

Tomasz Bober

# Funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych – strategie i przykłady ich stosowania

## Wprowadzenie

Współczesną gospodarkę cechują nasilająca się globalizacja i procesy internacjonalizacji, w których uczestniczą już nie tylko wielkie przedsiębiorstwa, ale coraz częściej działania na rynku międzynarodowym podejmują firmy średniej wielkości[1]. Wejście na rynek zagraniczny należy do najistotniejszych decyzji strategicznych przedsiębiorstwa ze względu na ukierunkowanie aktywności rynkowej firmy i zaangażowanie zasobów w dłuższym okresie[2]. Następstwem decyzji o internacjonalizacji jest wybór odpowiedniej formy wejścia na wybrany rynek zagraniczny, zróżnicowanej pod względem stopnia niezbędnego zaangażowania kapitałowego, zależnej od zakresu doświadczeń na arenie międzynarodowej oraz skali ryzyka. Dlatego dokonanie właściwego wyboru sposobu wejścia na rynek zagraniczny warunkuje możliwość odniesienia sukcesu. Kluczową rolę odgrywa również odpowiednie ustalanie cen na poszczególnych rynkach, których dolną granicę determinują koszty, natomiast maksymalny poziom wyznacza potencjał lokalnego rynku.

Celem artykułu jest przedstawienie rodzajów strategii wejścia na rynki zagraniczne oraz korzyści i ograniczeń z nimi związanych.

## Klasyczne rodzaje strategii wejścia na rynki zagraniczne[3]

Zasadnicze różnice między strategiami wchodzenia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne związane są z:

[1] W. Grzegorczyk, *Marketing na rynku międzynarodowym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 7.

[2] R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym – Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007, s. 7.

[3] E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 99–124; P. Pietrasieński, *Międzynarodowe strategie marketingowe*, Warszawa 2005, s. 33–45.

- zakresem zaangażowania kapitałowego, wysokością wkładu finansowego i innych zasobów;
- horyzontem czasowym oraz elastycznością rozwiązań;
- ryzykiem i zakresem kontroli;
- lokalizacją.

**Strategie eksportu** są najmniej angażujące przedsiębiorstwo pod względem kapitałowym. Dla wszystkich z nich charakterystyczne jest to, że produkcja odbywa się wyłącznie w kraju macierzystym. Ze względu na stopień zaangażowania można podzielić je na:
- eksport pośredni,
- eksport bezpośredni,
- eksport kooperacyjny.

W przypadku eksportu pośredniego standardem jest, że ryzyko i koszty związane ze sprzedażą towaru na rynku zagranicznym, a niejednokrotnie również cała polityka sprzedażowa na danym rynku zagranicznym pozostaje w gestii wyspecjalizowanego eksportera. Rozwiązanie takie korzystne jest dla firm o małych umiejętnościach międzynarodowych, dla których ekspansja na rynki zagraniczne nie jest elementem strategii rozwoju, a jedynie formą upłynniania nadwyżek produkcyjnych. Forma ta daje możliwość elastycznego wycofania się z działań na danym rynku zagranicznym, praktycznie bez kosztów i strat. W przypadku chęci zwiększenia zaangażowania w przyszłości daje też szanse na szybsze i skuteczniejsze zdobycie udziałów w rynku dla produktów, które były sprzedawane uprzednio pod marką producenta, gdyż będzie ona już w pewnym stopniu rozpoznawalna dla klientów i dystrybutorów lokalnych.

Eksport pośredni dokonywany bez wiedzy przedsiębiorstwa będącego producentem i zaangażowanego na rynkach zagranicznych nazywany jest eksportem równoległym. W przypadku występowania znaczących różnic w cenach produktów na rynku krajowym i na rynku zagranicznym eksport równoległy może prowadzić do zaburzenia polityki cenowej producenta lub jego oficjalnego pośrednika na danym rynku zagranicznym.

Eksport bezpośredni polega na podejmowaniu sprzedaży produktów na rynkach zagranicznych poprzez nawiązanie przez firmę kontaktów handlowych bezpośrednio z odbiorcami zagranicznymi bądź też poprzez budowę własnych biur, które utrzymują kontakty handlowe z lokalnymi ogniwami dystrybucji. Eksport bezpośredni oznacza najczęściej nastawienie kierownictwa firmy na jej długookresową obecność na danym rynku. Firma zyskuje bezpośredni dostęp do informacji na rynku docelowym oraz możliwość budowania marki, jednak wpływ na politykę cenową pozostaje bardzo ograniczony, a w przeciwieństwie do eksportu

pośredniego przedsiębiorstwo musi przygotowywać dokumentację związaną z handlem międzynarodowym oraz ponosić ryzyko.

Eksport kooperacyjny oznacza współpracę przedsiębiorstw sprzedających produkty pod wspólną marką, dzięki czemu uzyskują skalę działalności uzasadniającą rozwój międzynarodowy lub profile ich produkcji, pozwalają na stworzenie komplementarnej oferty i rozłożenie kosztów związanych z promocją, badaniami rynku, logistyką czy kosztami stałymi związanymi z eksportem. Formą kooperacji eksportowej może też być korzystanie z zagranicznych kanałów dystrybucji innej, często większej firmy, która dzięki temu jest w stanie zapewnić swoim klientom bardziej kompleksową ofertę. Barierami mogą być różnice w celach strategicznych kooperujących firm oraz niechęć do ograniczania autonomii.

Tabela 1. Korzyści i ograniczenia strategii eksportu z punktu widzenia zagranicznego producenta-dostawcy na dany rynek

| **Strategie eksportu** | **Korzyści** | **Ograniczenia** |
|---|---|---|
| Eksport pośredni | • Ograniczone zaangażowanie i inwestycje<br>• Niewielkie ryzyko (polityczne, rynkowe)<br>• Elastyczność<br>• Doświadczenie międzynarodowe niekonieczne<br>• Możliwe działanie na wielu rynkach | • Brak kontroli nad działaniami marketingowymi, poza jakością produktu<br>• Brak kontaktu z rynkiem zbytu<br>• Utrata potencjalnych możliwości rynkowych<br>• Trudność zdobycia doświadczenia międzynarodowego<br>• Mniejsze zyski ze sprzedaży (marża pośrednika) |
| Eksport bezpośredni | • Lepszy kontakt z potencjalnymi nabywcami, dostęp do lokalnego rynku<br>• Więcej kontroli nad działaniami marketingowymi<br>• Lepsza skuteczność marketingu<br>• Zdobywanie doświadczenia międzynarodowego<br>• Krótszy kanał dystrybucji (w porównaniu z eksportem pośrednim)<br>• Możliwość wyboru lokalnych ogniw pośrednich i usługodawców | • Inwestycje w organizację sprzedaży<br>• Duże zaangażowanie zasobów i czasu<br>• Niewielki wpływ na cenę dla ostatecznych odbiorców i niektóre działania z zakresu dystrybucji<br>• Bezpośrednia konfrontacja z konkurencją miejscową<br>• Problemy komunikowania się z rynkiem zagranicznym (np. wobec odmienności czynników kulturowych)<br>• Możliwe negatywne skutki restrykcji handlowych |
| Eksport kooperacyjny | • Podział kosztów i ryzyka umiędzynarodowienia<br>• Sprzedaż systemowa do ostatecznego odbiorcy | • Możliwy konflikt celów i nierównowaga interesów<br>• Niechęć partnerów do rezygnacji z pełnej niezależności |

Źródło: E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, Warszawa 2004, s. 109.

**Strategie kontraktowe** łączy to, że dla firmy celowe jest realizowanie funkcji produkcji lub świadczenia usług poza krajem rodzimym, jednak ze względu na uwarunkowania rynkowe, wysokie koszty logistyczne lub bariery w obrocie międzynarodowym, przedsiębiorstwo nie jest w stanie lub nie planuje zaangażowania kapitałowego. Wyróżnić można następujące typy strategii kontraktowych:

- produkcja kontraktowa,
- sprzedaż licencji,
- franchising,
- kontrakty menadżerskie.

Produkcja kontraktowa polega na zawarciu umowy z lokalnym podmiotem, który wytwarza dobra, natomiast nie ma wpływu na politykę cenową, dystrybucyjną oraz promocyjną. Dzięki temu zleceniodawca może odnieść korzyści z tytułu niższych kosztów pracy w danym kraju, uniknięcia kosztów logistycznych związanych z transportem oraz uniknąć ograniczeń prawnych oraz barier celnych, gdyż są to w takim przypadku produkty lokalne. Produkcja kontraktowa daje możliwość szybkiego zaistnienia na rynku zagranicznym i bardzo niskich barier wyjścia, jednak wymaga stałej kontroli jakości, a jej rozwój jest ograniczony mocami produkcyjnymi zleceniobiorcy oraz rodzi problemy związane z niedostateczną ochroną technologii zleceniodawcy.

Sprzedaż licencji stosowana jest przez przedsiębiorstwa posiadające opatentowane prawa produkcyjne, prawa autorskie, formuły lub procesy. Umowa licencyjna pozwala na osiągnięcie międzynarodowych korzyści z powyższych tytułów bez angażowania własnych zasobów oraz przy minimalnym ryzyku. Sprzedaż licencji może dotyczyć również elementów wzornictwa, w przypadku korzystnego odbioru marki licencjodawcy na danym rynku. Zagrożeniem jest potencjalna konkurencja ze strony dawnego licencjobiorcy, po wygaśnięciu kontraktu oraz problemy z otrzymywaniem należnych opłat w czasie trwania umowy.

*Franchising* jest zbliżony do sprzedaży licencji, jednak zakres umowy franchisingowej jest zazwyczaj dużo szerszy niż w przypadku sprzedaży licencji, która dotyczy wyłącznie określonego zakresu funkcjonalnego, najczęściej produkcji. Franczyzodawca zapewnia szkolenie pracowników, procesy i procedury, standard wyposażenia i zaopatrzenia. Dzięki temu franczyzobiorca rozpoczyna działalność, korzystając ze sprawdzonych rozwiązań oraz od razu wykorzystuje wysoką rozpoznawalność marki. Przeznaczenie części opłat franchisingowych, od wszystkich podmiotów należących do sieci, umożliwia organizowanie ogólnokrajowych kampanii reklamowych.

Kontrakty menedżerskie polegają na zapewnieniu klientowi zagranicznemu usług z zakresu zarządzania, w celu doprowadzenia do uruchomienia produkcji, wdrożenia określonego w kontrakcie systemu, zorganizowania dystrybucji czy rozbudowy sieci placówek. Kontrakty takie można określić jako eksport usług mene-

dżerskich. Dzięki nim firma o znacznym doświadczeniu międzynarodowym, posiadająca liczną wysoko wykwalifikowaną kadrę może w pełni wykorzystać swoje zasoby osobowe, a druga strona minimalizuje ryzyko związane z nowym przedsięwzięciem.

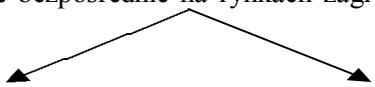
Tabela 2. Korzyści i ograniczenia kontraktowych strategii wejścia na rynki zagraniczne bez zaangażowania kapitałowego z punktu widzenia firmy wchodzącej na rynek

| **Wyszczególnienie** | **Korzyści** | **Ograniczenia** |
|---|---|---|
| Produkcja kontraktow | • Inwestycje niepotrzebne<br>• Ominięcie barier, np. celnych<br>• Szybkie wejście na dany rynek<br>• Niższe koszty produkcji<br>• Elastyczność<br>• Niewielkie ryzyko | • Potrzebna kontrola jakości<br>• Potrzeba ochrony *know-how*<br>• Możliwe ograniczenie dostaw (gdy moce wytwórcze niedostateczne)<br>• Niska wydajność pracy, problemy z lokalnymi pracownikami |
| Sprzedaż licencji | • Inwestycje niepotrzebne<br>• Raczej niewielkie ryzyko<br>• Wejście na małe i trudne rynki<br>• Szybkie wejście<br>• Lokalna obsługa sprzedaży<br>• Dość łatwe monitorowanie sprzedaży | • Niewielkie zyski<br>• Potencjalna konkurencja<br>• Ograniczenie ewentualnego przyszłego rozwoju rynku<br>• Potrzeba kontroli jakości<br>• Potrzeba kontroli finansów<br>• Groźba nadmiernego licencjonowania<br>• Trudność kontroli technologii<br>• Rezygnacja z korzyści skali i krzywej doświadczenia<br>• Trudności globalnej koordynacji |
| *Franchising* | • Inwestycje ograniczone<br>• Wykorzystanie miejscowych zasobów i umiejętności<br>• Dobre motywowanie partnerów<br>• Możliwość ugruntowania globalnego wizerunku marki dzięki segmentowi klientów mobilnych międzynarodowo | • Potrzeba kontroli jakości i standardów marketingowych<br>• Potrzeba kontroli finansów<br>• Potrzeba szkolenia partnerów<br>• Możliwe zagrożenie dla globalnego wizerunku marki wskutek międzynarodowych reperkusji lokalnych błędów<br>• Trudności globalnej koorydynacji |
| Kontrakt menedżerski | • Eksport umiejętności<br>• Inwestycje niepotrzebne<br>• Niewielkie ryzyko | • Trudność oszacowania kosztów i zysków<br>• Problemy komunikowania się z partnerem |

Źródło: E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 118.

**Strategie wejścia na rynki zagraniczne z zaangażowaniem kapitałowym** można podzielić na dwie kategorie:

- spółki mieszanie (*joint ventures*),
- inwestycje bezpośrednie na rynkach zagranicznych



wykupy (przejęcia) budowa nowych obiektów

W przypadku spółek mieszanych charakterystyczne jest to, że przedsiębiorstwo nawiązuje współpracę z partnerem lokalnym, który jest w stanie zapewnić personel, infrastrukturę, znajomość lokalnego rynku, sieć dystrybucji czy inne zasoby. Wkładem firmy zagranicznej są natomiast zazwyczaj kapitał, technologia, potencjał badawczy, marka i kadra zarządzająca. Spółki mieszane pozwalają na optymalne wykorzystanie zasobów każdej ze stron oraz na minimalizację ryzyka. Jednym z uwarunkowań zawierania umów *joint venture* może być polityka gospodarcza władz kraju przyjmującego (ograniczenia prawne, ulgi podatkowe).

Wśród inwestycji bezpośrednich rozróżnić można dwie formy – wykupy oraz budowę nowych obiektów. Wariant pierwszy jest szybszą formą wejścia na rynek zagraniczny. Wykupienie w części lub całości miejscowej firmy zapewnia możliwość natychmiastowego podjęcia działalności, z wykorzystaniem przejętej infrastruktury. W dodatku inwestor może wykorzystać istniejącą sieć kontaktów oraz korzystać z lokalnej marki. Rozwiązanie takie wiąże się jednak najczęściej z koniecznością nakładów na modernizację zakładów produkcyjnych oraz może rodzić problemy związane z restrukturyzacją zasobów osobowych. W związku z tym firmy często decydują się na budowę nowego obiektu. Taki rodzaj inwestycji powoduje dłuższy czas potrzebny do rozpoczęcia działalności na danym rynku, ale zapewnia lepsze dostosowanie do strategii przedsiębiorstwa i jego bieżących działań międzynarodowych (zgodność ze standardami technologicznymi i logistycznymi).

## Przypadek polskiego delfinarium

„Przedsiębiorca, który chce w Egipcie zainwestować pieniądze, nie może patrzeć na ten kraj przez pryzmat słońca, plaż i piramid. Musi spojrzeć pod kątem urzędników i zwyczajów. I jeśli spojrzy uważnie, zobaczy, że w Egipcie robi się interesy inaczej niż w Polsce. Że biurokracja w Polsce to nic w porównaniu z tą w Egipcie i że w zestawieniu z powszechnym zwyczajem wręczania łapówek w krajach arabskich doniesienia o korupcji w Polsce wyglądają na mocno przesadzone. Dostrzeże też różnicę w traktowaniu obcego kapitału i zrozumie, że

Tabela 3. Korzyści i ograniczenia strategii wejścia na rynki zagraniczne z zaangażowaniem kapitałowym

| **Wyszczególnienie** | **Korzyści** | **Ograniczenia** |
|---|---|---|
| Spółka mieszana | • Ograniczone zapotrzebowanie na kapitał i inne zasoby<br>• Podział ryzyka<br>• Dostęp do miejscowych umiejętności i kontaktów<br>• Droga do aliansu strategicznego<br>• Zgodność z miejscowym systemem prawno-administracyjnym | • Potencjalne konflikty między partnerami<br>• Ograniczenie zysków<br>• Problemy w zarządzaniu i komunikowaniu się<br>• Kontrola (np. nad wykorzystaniem technologii) tylko częściowa<br>• Rezygnacja z korzyści skali<br>• Trudności koordynacji w skali globalnej |
| Wykup (przejęcie) | • Szybkie wejście na dany rynek<br>• Przejęcie doświadczeń w zarządzaniu<br>• Dostęp do miejscowych kanałów dystrybucji<br>• Znane lokalne marki i ich wizerunek<br>• Ograniczenie konkurencji | • Brak zintegrowania z innymi działaniami<br>• Problemy w komunikowaniu się i koordynacji<br>• Niedopasowanie strategiczne<br>• Długie i skomplikowane negocjacje<br>• Niechętne postawy społeczne |
| Budowa nowego obiektu | • Najnowsza technologia i jej pełna ochrona<br>• Pełne zintegrowanie produkcji<br>• Potencjalnie największe zyski<br>• Skuteczność operacyjna<br>• Często także rozwój eksportu<br>• Możliwe korzyści skali i koordynacja w skali globalnej | • Duże koszty inwestycji<br>• Długi okres wejścia<br>• Kompleksowość przedsięwzięcia<br>• Duże ryzyko<br>• Działania marketingowe od podstaw<br>• Niechętne postawy społeczne |

Źródło: E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, *op. cit*., s. 125–126.

w Egipcie się go szanuje, pod warunkiem że zarobią na nim również Egipcjanie”[4]. Historia firmy Delphinella sięga r. 2002, kiedy dwóch polskich przedsiębiorców zarejestrowało spółkę[5]. W miejscowości Szarm El-Szejk, położonej na półwyspie Synaj, wspólnicy wydzierżawili ziemię przy malowniczo położonej zatoczce i zaczęli przygotowywać projekt. Już na tym etapie pojawiły się pierwsze różnice kulturowe. Urzędnik, do którego zgłosili się, by zatwierdzić projekt, stwierdził, że nie jest on potrzebny, postawił jednak warunek, by jako budulca użyć drewna.

[4] D. Koźlenko, *Egipskie ciemności*, „Newsweek Polska” 2009, nr 19, s. 32.
[5] *Ibidem*, s. 32–33.

Kiedy zbudowano już restaurację, taras dla publiczności delfinarium i zaplecze oraz rozpoczęto prace ziemne pod budowę basenu, na terenie inwestycji pojawił się urzędnik miejski, który po przeprowadzonej inspekcji stwierdził, że basen znajdować się będzie zbyt blisko morza, a ponadto władze miejskie zadecydowały o innym przeznaczeniu terenów, na których realizowana była inwestycja i musi ona zostać przerwana. Po tych wydarzeniach przedsiębiorcy zamierzali pogodzić się ze stratą 50 tys. dolarów, które do tego momentu zainwestowali, i wycofać się ze swojej działalności w Egipcie. Otrzymali jednak od władz miasta Szarm El-Szejk atrakcyjną propozycję kupna innej działki, pod kątem budowy delfinarium. By zminimalizować wpływ różnic kulturowych, postanowili zatrudnić egipskiego dyrektora spółki W.S. Mohamada, który wcześniej zarządzał niewielkim hotelem i bardzo dobrze znał lokalne uwarunkowania, dzięki czemu budowa w nowej lokalizacji postępowała sprawnie i już w styczniu 2004 r. delfinarium z basenem o wymiarach 35x15 m i trzema delfinami było ukończone. Po uroczystym otwarciu, w którym uczestniczyło ponad tysiąc osób, m.in. prezydent Synaju i przedstawiciele lokalnych biur podróży, przez pierwszy rok działalności zainteresowanie było znikome, jednak już w kolejnym sezonie na pokazach były komplety publiczności, a chętni na pływanie z delfinami musieli zapisywać się z miesięcznym wyprzedzeniem.

Decyzja o wybraniu dyrektora o lokalnych korzeniach wydawała się trafiona. W.S. Mohamad podtrzymywał dobre kontakty z lokalnymi władzami, zapraszając do delfinarium przedstawicieli miasta, policji, sądu wraz z całymi rodzinami. Wspólnicy zaczęli się jednak obawiać, że w ten sposób dyrektor zyskiwał wpływowych znajomych za pieniądze spółki, jednocześnie zatajając prawdziwe dochody. Kiedy polscy przedsiębiorcy zlecili zamontowanie bramek elektronicznych w celu liczenia widzów, bramki notorycznie się psuły lub nie działały z powodu braku prądu. Okazało się również, że personel jest lojalny wyłącznie wobec dyrektora, który w dodatku nie wpuścił na teren delfinarium zewnętrznej kontroli przysłanej przez właścicieli. Kiedy przedsiębiorcy podjęli decyzję o zwolnieniu dyrektora, również nie dostali się do firmy, gdyż Mohamad wezwał policję i pokazał umowę, z której wynikało, że właściciele oddali mu firmę w zarząd do r. 2015 w zamian za 10 tys. dolarów miesięcznie. Z treści umowy wynikało ponadto, że delfinarium zostało wydzierżawione już w 2005 r. i w związku z tym wpływy na konto wspólników były wyższe od wspomnianych 10 tys. dolarów miesięcznie, dyrektor uznał, że przez ostatnie trzy lata zapłacił już za cały okres dzierżawy. Wspólnicy złożyli sprawę do sądu, dowodząc, że ich spółkę obowiązują regulacje międzynarodowe i wszystkie decyzje dotyczące firmy podejmuje zarząd, a jego ustalenia muszą być zapisane w księgach spółki. Z tego powodu umowa, na którą powołuje się W.S. Mohamad, jest nieważna. Ponadto prezes spółki Janusz Karpiński zażądał zbadania autentyczności swojego podpisu widniejącego pod umową. Sąd nie zba-

dał umowy, gdyż dyrektor dostarczył jedynie jej kserokopię. Ze względu na opieszałe prowadzenie sprawy właściciele postanowili jeszcze przed ogłoszeniem wyroku wejść na teren firmy, jednak jeszcze tego samego dnia, kilka godzin później, dyrektor odzyskał kontrolę nad obiektem. Kiedy zapadł wyrok w listopadzie 2008 r., w sądzie pierwszej instancji, zezwalający właścicielom na wejście do firmy, dyrektor złożył odwołanie. Sąd drugiej instancji w styczniu 2009 r. uznał sporną umowę za obowiązującą, pomimo że w dalszym ciągu nie została zbadana jej autentyczność. Dopiero odwołanie do sądu w Kairze zaskutkowało wezwaniem W.S. Mohamada do okazania oryginału umowy[6].

Przypadek polskiego delfinarium założonego w Egipcie jest dobrym przykładem wagi wyboru strategii wejścia na rynek zagraniczny. Ukazuje, jak istotną rolę mogą odgrywać różnice kulturowe, kontakty z lokalnymi władzami i sprawność wymiaru sprawiedliwości w kraju, gdzie prowadzona jest działalność gospodarcza.

## Przypadek linii lotniczych

Pod koniec 2003 r. założone zostały linie lotnicze Air Polonia, które już 15 stycznia 2004 r. rozpoczęły akcję promocyjną, w czasie której zostało wystawionych do sprzedaży 1000 biletów na połączenia z Londynu do Warszawy, Katowic i Poznania w cenie 1 zł[7]. Połączenia realizowano za pomocą floty składającej się z dwóch samolotów typu Boeing 737–400 wziętych w leasing od irlandzkiej instytucji finansowej PLC. 13 lutego rozpoczęto sprzedaż biletów na połączenia z Brukselą (Charleroi), początkowo z Katowic (Pyrzowic), następnie również z Warszawy. Tydzień później w ofercie pojawiły się połączenia do Paryża, Kolonii i Frankfurtu. Cena przelotu (bez opłat lotniskowych) na wszystkie wymienione połączenia przy wcześniejszej rezerwacji wynosiła jedynie 55,55 zł, co dawało firmie znaczną przewagę cenową w stosunku to tradycyjnych przewoźników. Air Polonia, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klientów oraz chcąc zwiększyć konkurencyjność swojej oferty względem innych tanich linii lotniczych, ustaliła relatywnie wysoki limit bagażu podstawowego na poziome 20 kg oraz podręcznego 5 kg (podniesiony w grudniu 2004 r. do 10 kg).

W marcu 2004 r. Air Polonia podpisała porozumienie z tanimi liniami Volarebweb. Współpraca umożliwiła uruchomienie połączeń pomiędzy Polską a Włochami. Pierwsze rejsy zostały uruchomione na trasie Warszawa (Okęcie) – Rzym (Fiumicino), kolejne do Mediolanu i Wenecji oraz połączenie Kraków–Rzym.

[6] Obecnie właściciele spółki Delphinella oczekują na ostateczne rozstrzygnięcie sądu w Kairze.

[7] M. Pindelski, *Upadek Air Polonii*, [w:] *Najgorsze strategie i praktyki zarządzania – Historia upadków przedsiębiorstw*, red. M. Pindelski, Warszawa 2008, s. 71–79.

Wkrótce potem Air Polonia nawiązała współpracę z jednym z największych niskokosztowych przewoźników z Niemiec. Umowa z Hapag-Lloyd Express (HLX) rozpoczynała wspólną realizację połączeń Katowice–Kilonia/Bonn oraz Warszawa–Frankfurt, co umożliwiało firmom dynamiczny wzrost. Jednocześnie Air Polonia zapowiedziała rozpoczęcie połączeń do Londynu i Sztokholmu, a zarząd firmy pracował nad uruchomieniem połączeń na trasach Warszawa–Moskwa i Warszawa–Monachium. W kwietniu 2004 r. Air Polonia podpisała umowę o współpracy z PACT (Polish American Chamber of Tourism). Porozumienie o współpracy partnerskiej miało za zadanie promować ofertę linii lotniczych na rynku amerykańskim, otwierając dostęp do niemal 10 milionów obywateli amerykańskich polskiego pochodzenia. W tym samym okresie Air Polonia powiększyła swoją flotę o trzeci samolot (typu Boeing 737-300), który został wzięty w leasing od niemieckiej firmy GOAL.

Otoczenie ekonomiczne okazało się jednak burzliwe; szczególnie dotkliwy dla tanich linii lotniczych okazał się drastyczny wzrost cen paliw na rynkach światowych. Większość przewoźników zastosowała dodatkowe opłaty paliwowe, tymczasem Air Polonia, nie tylko ich nie wprowadziła, chcąc utrzymać pozycję lidera cenowego, ale ustaliła na połączenia do Londynu, Brukseli, Paryża, Madrytu, Rzymu i Aten, wykonane w okresie od października 2004 do marca 2005 r., promocyjne ceny biletów. Koszt biletu wynoszący 68 zł nie uwzględniał co prawda opłat lotniskowych i podatku, jednak był i tak znacznie niższy od wszystkich konkurencyjnych połączeń na wymienionych trasach.

Jednocześnie firma, nie zważając na obniżenie rentowności, realizowała ekspansywną politykę i uruchamiała nowe połączenia z kolejnych miast w Polsce. Przykładem może być połączenie do Londynu z relatywnie niewielkiej Bydgoszczy. Średnie obłożenie na poziomie 80% miejsc przy początkowych rejsach rokowało pozytywnie, jednak potencjał lokalnego rynku wyczerpał się szybko i już po miesiącu linie lotnicze musiały podjąć decyzję o ograniczeniu liczby lotów. W ostatnim kwartale 2004 r. problemy z frekwencją wystąpiły ponadto na wszystkich połączeniach z wyjątkiem warszawskich. Air Polonia prowadziła jednak w dalszym ciągu politykę pozyskiwania kontrahentów, wchodzenia na nowe rynki poprzez nawiązywanie sojuszy i aliansów oraz budowania silnej marki.

Pierwsze półrocze podstawowej działalności (loty rejsowe oraz czarterowe) Air Polonia zamknęła zyskiem netto w wysokości 1,2 mln zł. Na połączeniach rozkładowych firma przewiozła w okresie pierwszych 6 miesięcy 2004 r. 120 tys. pasażerów (1144 rejsy, przy średnim obłożeniu 65%). Zdaniem ekspertów z branży były to wyniki bardzo dobre dla linii, która dopiero rozpoczynała działalność, i zwiastowały osiągnięcie w nieodległej przyszłości wysoce zadowalającej rentowności, opartej na efektach skali. Prognozy te zostały jednak szybko zweryfikowane jako zbyt optymistyczne. Już w połowie sierpnia pojawiły się pierwsze

symptomy pogarszającej się koniunktury i sytuacji finansowej Air Polonii. Firma musiała wycofać się z rejsów z Wrocławia (jako oficjalny powód podano zbyt wysokie opłaty lotniskowe) i zaczęła poszukiwać inwestora. Przejęciem pakietu większościowego zainteresowany był irlandzki fundusz inwestycyjny Crescent, który zapowiedział radykalne obniżenie kosztów i zwiększenie liczby połączeń. Firma liczyła również na zahamowanie wzrostu cen ropy na rynkach światowych, których poziom jednak w dalszym ciągu się podnosił, wpływając istotnie na rentowność spółki. We wrześniu 2004 r. firma zmniejszyła częstotliwość rejsów (o jeden w tygodniu) na większości kierunków, motywując to planowanym na październik przeglądem technicznym jednego z samolotów. Interpretować to można jako poszukiwanie możliwości redukcji kosztów, przy jednoczesnym zachowaniu liczby przewożonych pasażerów i pozostałych usług. Były to jednak działania niewystarczające i podejmowane w zbyt wąskim zakresie. Po przejęciu udziałów większościowych Crescent Venture Partners zmienił zarząd, spłaszczył strukturę Air Polonii, obniżył wynagrodzenia oraz weryfikował zasadność wszystkich pozostałych pozycji kosztowych. Działania te okazały się jednak spóźnione i w krótkim okresie nie mogły przynieść oczekiwanych rezultatów, w efekcie czego 5 grudnia 2004 r. zarząd Air Polonii w oświadczeniu zamieszczonym na stronie internetowej firmy podał informację, że wszystkie loty zostają anulowane, a sprzedaż biletów zawieszona. Pasażerowie z wykupionymi już biletami zostali odesłani do linii SkyEurope, która zgodziła się przewieźć wszystkie osoby na obsługiwanej przez siebie siatce połączeń, pobierając należności jedynie za opłaty lotniskowe i podatki.

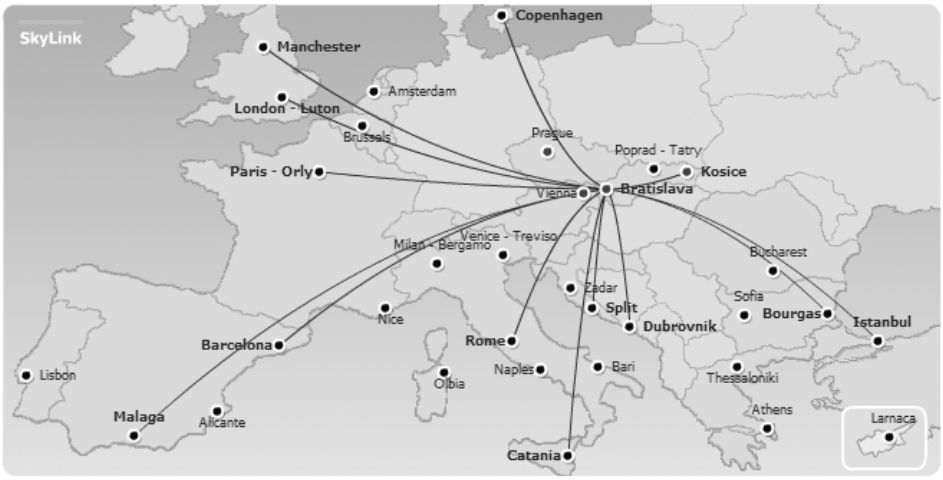
Przyczyn upadku firmy upatrywać należy nie tyle w obranym kierunku rozwoju, ile w problemach związanych z zarządzaniem finansami oraz w braku elastyczności w dostosowywaniu się do zmian rynkowych (w szczególności do zmian cen ropy naftowej) oraz w zbyt późnym i wolnym przeprowadzaniu restrukturyzacji. Realizacja strategii lidera kosztowego wymaga bowiem szczególnej dyscypliny finansowej, przykładowo wynajmowania tańszych biur, ograniczania wysokości zatrudnienia. Brak konsekwencji w tych kwestiach sprawił, że przy niskich marżach, relatywnie niskim kapitale początkowym i coraz bardziej widocznym braku środków obrotowych, sytuacja firmy sukcesywnie ulegała pogorszeniu. Dodatkowo błędne okazały się decyzje o wykorzystaniu posiadanej floty dużych samolotów do lotów krajowych, gdzie nie udało się osiągnąć poziomu wykorzystania miejsc w wysokości 60%, którą przyjmuje się za próg rentowności lotu oraz zbyt wczesne podjęcie zobowiązań z tytułu leasingu samolotów, co obciążyło firmę nie tylko kosztami leasingu, ale również kosztami postoju na płycie i opłatami lotniskowymi w pierwszym miesiącu od rozpoczęcia leasingu. Straty związane z tymi decyzjami zaważyły na dalszej działalności firmy.

Docenić jednak należy niektóre niekonwencjonalne rozwiązania. Przykładowo już 29 marca 2004 r. uruchomione zostało tanie połączenie lotniczo-autobusowe

ze Słupska do Londynu (na trasie Słupsk–Gdańsk kursował zgodnie z rozkładem lotów klimatyzowany mikrobus w barwach Air Polonii, należący do PKS Słupsk). W Słupsku lotnicze autokary startowały z dworca PKS, a w Gdańsku kończyły kurs przed terminalem Portu Lotniczego Trójmiasto, a tam pasażerowie przesiadali się do samolotów. Koszt odcinka autobusowego wkalkulowany był w cenę biletu lotniczego, dzięki czemu klienci nie ponosili dodatkowych opłat. Było to nie tylko istotnym udogodnieniem dla klientów, ale budowało również pozytywny wizerunek firmy.

Można odnieść wrażenie, że firma SkyEurope, która wycofała się z działalności w Polsce i przechodzi obecnie restrukturyzację[8], próbuje naśladować część pomysłów wprowadzonych uprzednio przez spółkę Air Polonia. Przykładowo przesyła swoim dawnym polskim klientom atrakcyjne oferty promocyjne „Newsletter SkyEurope Airlines" (news@news.skyeurope.com) na połączenia do krajów z basenu Morza Śródziemnego czy Europy Zachodniej, z Bratysławy (jednak nie proponuje wzorem Air Polonii połączenia autobusowego – przykładowo z Krakowa czy Katowic; brakuje też informacji o parkingach przy lotnisku dla klientów z Polski).

Rysunek 1. Mapa siatki połączeń z Bratysławy




Źródło: http://www.skyeurope.com/en/destinations/destinations-map.aspx (dostęp: 16.07.2009).

[8] 22 czerwca 2009 roku SkyEurope ogłosił, że uzyskał przed słowackim sądem ochronę przed wierzycielami w celu przeprowadzenia reorganizacji, co oznacza, że nie będzie zmiany w zakresie rozkładów lotów i usług, wszystkie wykupione bilety będą honorowane i pozwoli to na utrzymanie zaufania dotychczasowych i potencjalnych klientów oraz umożliwi doinwestowanie firmy. Źródło: http://www.skyeurope.com/en/about-us/update-on-skyeurope-reorganisation.aspx (dostęp: 16.07.2009).

Firma SkyEurope jest dużo ostrożniejsza w stosowaniu narządzi *stricte* cenowych, a jednocześnie do atrakcyjnie skalkulowanej ceny podstawowej doliczane są dodatkowe opłaty[9]:

- 12 € za każdą sztukę bagażu rejestrowanego z limitem 20 kg, powyżej którego pobierana jest dodatkowa opłata za każdy nadliczbowy kilogram (w ramach nierejestrowanego bagażu kabinowego można przewieźć 1 sztukę bagażu bez limitu ciężaru, jednak z ograniczeniem wymiarów, umożliwiającym umieszczenie w luku pokładowym),
- 5 € za wybór miejsca (7 € w przypadku wyboru miejsca przy oknie, 10 € dla miejsc premium – z przodu lub tyłu samolotu),
- 5 € za możliwość odprawy poza kolejnością,
- od 15 € za ubezpieczenie (w zakresie kosztów leczenia, repatriacji, opóźnionych/odwołanych połączeń, uszkodzenia bagażu i innych zdarzeń związanych z podróżą),
- 18 € za poczekalnię (z przekąskami, napojami, czasopismami, dostępem do Internetu),
- około 4 € dobrowolnego datku na ochronę środowiska naturalnego.

Oprócz tych dodatkowo płatnych opcji, na które decyduje się duża część klientów, obligatoryjnie potrącane jest od każdego zakupionego rejsu 5 € kosztów transakcyjnych.

Przykład decyzji podejmowanych przez linie lotnicze pokazuje, jak istotną rolę odgrywa nie tylko strategia marketingowa, ale również dyscyplina finansowa oraz umiejętność przeprowadzania zmian[10]. Pomimo ciekawych i niekonwencjonalnych rozwiązań marketingowych oraz wysokiej skuteczności w zawieraniu aliansów strategicznych z tanimi przewoźnikami z innych krajów firma Air Polonia straciła płynność finansową, głównie przez mało konsekwentną strategię kosztową oraz gwałtowny wzrost cen ropy naftowej na rynkach światowych.

## Podsumowanie

Współczesny rozwój gospodarki cechuje się umiędzynarodowieniem, co wiąże się ze wzrostem liczby i stopnia intensywności powiązań gospodarczych pomię-

[9] https://booking.skyeurope.com/Extras.aspx (dostęp: 16.07.2009).

[10] Przedstawione działania dają firmie SkyEurope szanse na wyjście z kryzysu, jednak eksperci z branży pozostają sceptyczni co do powodzenia przeprowadzanej restrukturyzacji. Zawieszenie operacji w przypadku bankructwa będzie oznaczało, że klienci, którzy wykupią bilety, nie będą w stanie ich zrealizować, a osoby, które zdążą wylecieć tylko w jedną stronę, będą musiały znaleźć innego przewoźnika. Firma otwarcie informuje o swojej sytuacji, zapewniając jednocześnie o braku zagrożenia wstrzymania lotów.

dzy krajami, regionami oraz przedsiębiorstwami[11]. Przedsiębiorstwa funkcjonują na obszarze wielu krajów, dostrzegając fakt, że odniesienie sukcesu na rynkach zagranicznych zależy od adaptacji do poszczególnych rynków[12].

W organizacjach funkcjonujących na niezwykle zróżnicowanych rynkach światowych niebagatelne jest zrozumienie czynników kulturowych. Zwyczaje i tradycja, bariery językowe i normy gospodarcze bowiem charakteryzują rynek i wpływają na stosunki ekonomiczne[13]. O tym, czy firma będzie przeciętna, czy odniesie globalny sukces, będą w coraz większym stopniu decydowały umiejętności zarządzania relacjami – z klientami, z dostawcami, ale przede wszystkim z innymi firmami[14].

Przedstawione przypadki ilustrują, jak wiele czynników wewnętrznych i zewnętrznych determinuje odniesienie sukcesu przez firmy, szczególnie jeśli działają na rynkach międzynarodowych.

## Literatura

[1] Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
[2] Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny – koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
[3] Grzegorczyk W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
[4] Koźlenko D., *Egipskie ciemności*, „Newsweek Polska" 2009, nr 19.
[5] Oczkowska R., *Joint venture jako strategia wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na polski rynek*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2005.
[6] Oczkowska R., *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007.
[7] Pietrasieński P., *Międzynarodowe strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2005.

[11] J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 11.
[12] R. Oczkowska, *Joint venture jako strategia wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na polski rynek*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2005, s. 19.
[13] Ch.L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny – koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 119.
[14] K. Rybiński, *Outsourcing i Offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe*, [w:] *Globalizacja usług – Outsourcing, Offshoring i Shared Services Center*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 187.

[8] Pindelski M., *Upadek Air Polonii*, [w:] *Najgorsze strategie i praktyki zarządzania. Historia upadków przedsiębiorstw*, red. M. Pindelski, SGH w Warszawie, Warszawa 2008.
[9] Rybiński K., *Outsourcing i Offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe*, [w:] *Globalizacja usług – Outsourcing, Offshoring i Shared Services Center*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
[10] Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
[11] www.skyeurope.com.

## Summary

Modern economy is characterised by rising globalization and internationalization processes with the participation of not only big enterprises but, more often, medium-sized companies which undertake activities on the international market. The decision of a company to enter a foreign market is one of the most important strategic business decisions. The proper choice of the manner of entering foreign market conditions the possibility of success. As far as the organizations operating in highly diverse global markets are concerned, it is of utmost importance to understand cultural factors, habits and traditions, language barriers and economic standards, since they characterize the market and affect economic relations. The cases presented in the study illustrate how many internal and external factors determine the companies' success, especially when they operate in international markets.

Halina Smutek, Janusz Fudaliński

# Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji uczącej się

## Wprowadzenie

Tym, co naprawdę ważne dla otaczającej nas rzeczywistości, są ludzie i organizacje[1]. Z całą pewnością możemy zgodzić się z twierdzeniem Croziera, że ludzie stanowią najważniejszy element sukcesu przedsiębiorstwa. Współczesnym organizacjom potrzebny jest przede wszystkim intelektualny wysiłek człowieka, ludzka pomysłowość, które pozwolą rozwiązać nietypowe problemy, których jest coraz więcej.

W coraz większej liczbie organizacji daje się zauważyć tendencję do zmian w podejściu do sprawowania funkcji personalnej, której istotą jest przechodzenie od administrowania personelem w kierunku traktowania tej funkcji jako pełnowartościowej dziedziny zarządzania. W takim ujęciu zarządzanie zasobami ludzkimi jest rozpatrywane w kontekście strategii, struktury i kultury organizacji oraz praktykowane nie tylko na poziomie operacyjnym, lecz także w wymiarze strategicznym. Wymiar operacyjny zarządzania zasobami ludzkimi sprowadza się do efektywnego prowadzenia bieżących działań związanych z planowaniem zatrudnienia, rekrutacją i derekrutacją personelu, kierowaniem pracą zespołów, ocenianiem, wynagradzaniem i szkoleniem pracowników oraz sterowaniem produktywnością i kosztami pracy. Ważną funkcją na tym poziomie zarządzania jest również monitoring istniejącego w danej organizacji systemu personalnego i jego usprawnienie. Z kolei wymiar strategiczny zarządzania zasobami ludzkimi polega na antycypowaniu przyszłego kapitału ludzkiego, umożliwiającego osiąganie przewagi konkurencyjnej przez dostarczanie wartości dla interesariuszy, a następnie tworzeniu programów służących do osiągania założonych celów. Pojawiające się nowe koncepcje zarządzania, takie jak podejście zasobowe, organizacje uczące się, zarządzanie wiedzą, zwracają się ku wykorzystaniu zasobu organizacji, który decy-

[1] M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*, PWE, Warszawa 1993, s. 17.

duje o jej unikalności, stanowi źródło nowych pomysłów, których efektem są nowe produkty, usługi procesy, generujące wartość dla organizacji.

Stąd też celem niniejszego artykułu jest wskazanie na rolę, jaką odgrywa kapitał ludzki w dobie organizacji uczących się, gdzie wiedza jest podstawową kategorią.

## Istota i cechy organizacji uczącej się

Po raz pierwszy pojęcie organizacji uczącej się pojawiło się u P. Senge'a[2] na przełomie lat 90., który zauważył, że podobnie jak człowiek organizacja również ma zdolność uczenia się określonych zasad postępowania, działania i antycypowania przyszłości zachodzących w jej otoczeniu procesów, jest całością posiadającą własną tożsamość. To właśnie dzięki tym cechom zdaniem Senge'a przedsiębiorstwa potrafią dostosowywać się do nowych uwarunkowań, w jakich przychodzi im funkcjonować. To ciągłe doskonalenie się jest kluczem do przetrwania i rozwoju na turbulentnym, globalnym rynku, gdzie jedynym pewnikiem jest zmiana. Doskonalenie to musi obejmować takie obszary, jak:

- doskonalenie umiejętności zawodowych,
- ujawnianie i wyjaśnianie myślowych modeli działania ludzi i organizacji,
- tworzenie wspólnej wizji przyszłości organizacji,
- umiejętność organizacyjnego uczenia się i doskonalenia w zespole,
- umiejętność szybkiego oduczania się i uczenia rzeczy nowych, wykorzystywania wiedzy zdobytej w celu zwiększenia skuteczności funkcjonowania.

Organizacjami, zdolnymi do zbudowania przewagi konkurencyjnej jutra, są zdaniem P. Senge'a takie, które posiądą zdolność nowego spojrzenia na miejsce i rolę potencjału społecznego organizacji, w odpowiedni sposób nauczą się wykorzystywać ludzkie zaangażowanie i możliwość uczenia się na wszystkich szczeblach. By możliwe stało się zrealizowanie powyższej idei, niezbędna jest umiejętność systemowego myślenia, odejście od koncentrowania się na małych fragmentach rzeczywistości, wyizolowanych z większej zbiorowości i patrzenie na zjawiska jako elementy czegoś bardziej złożonego. To systemowe spojrzenie na organizację i jej problemy stanowi punkt wyjścia do analizowania i wskazywania zależności pomiędzy elementami organizacji oraz organizacją i otoczeniem.

U podstaw sukcesu organizacji uczących się leży budowanie mistrzostwa osobistego, polegającego na ciągłym kreowaniu swojej wizji przyszłości, kumulowaniu energii, kształtowaniu cierpliwości i bezstronnym obserwowaniu rzeczywistości. Pomiędzy indywidualnym a organizacyjnym uczeniem się istnieje ścisły

[2] P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

związek – zdolność do uczenia się organizacji nie może przewyższać zdolności uczenia się jej członków. Czynnikiem warunkującym procesy osiągania mistrzostwa osobistego, stanowiącego punkt wyjścia w procesach organizacyjnego uczenia się, jest konieczność stworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej, jak również przyjęcie twórczego sposobu widzenia świata.

Wyniki uczenia się organizacji uzależnione są od przyjęcia modeli myślowych[3] wskazujących na wzorce i skróty myślowe, które stanowią zbiór zasad dotyczących sposobu postrzegania świata przez pracowników i organizację. O ich istotności decyduje fakt, iż pozwalają one na nowo spojrzeć na organizację, tworzyć nowe rozwiązania wychodzące poza dotychczasowe ramy. Ułatwiają uczenie się dialogu i konwersacji, umożliwiają otworzenie się na poglądy innych osób. Stanowią o umiejętności myślenia wspólnymi kategoriami, co umożliwia organizacji uczącej się zbadanie i zrozumienie odmienności osobistych i wspólnych komponentów otaczającej rzeczywistości, determinujących proces budowania wspólnej wizji. To właśnie wspólna wizja i cel są elementami integrującymi każdą organizację, są wyrazem jej aspiracji i dążeń, nadają tym samym poczucie sensu istnienia i wspólną tożsamość. By jednak stworzona wizja pełniła w pełnym zakresie swoje funkcje integracyjne, niezbędne jest stworzenie przyszłego obrazu organizacji, na tyle atrakcyjnego dla jej uczestników, by mógł wyzwolić autentyczne zaangażowanie w miejsce zwykłego podporządkowania. Umożliwia twórcze uczenie się, zmienia stosunek pracowników do organizacji, która z „ich" staje się „naszą".

Wskazując na fundamenty organizacji uczących się, nie można pominąć kwestii zespołowego uczenia się. Organizacyjne uczenie się umożliwia rozwijanie wiedzy w grupie i przez grupę, jest procesem ukierunkowania zespołu i rozwoju jego możliwości. O możliwości uczenia się decydują aktywne struktury, powstające w wyniku procesów myślowych powodujące podejmowanie działań. W procesie indywidualnego uczenia się struktury te zostały określone za pomocą modelu mentalnego jednostki, stanowiącego głęboko zakorzenione w pamięci człowieka odzwierciedlenie świata, będące wynikiem postrzegania tegoż świata przez jednostkę. Uczenie się organizacji odbywa się w dwóch następujących po sobie cyklach: indywidualne modele mentalne tworzone są przez indywidualne doświadczenia w uczeniu się. Z kolei zmiany w modelu wspólnym dokonują się przez absorpcję indywidualnych doświadczeń[4]. Proces ten zakłada współdziałanie w atmosferze zaufania, sprzyja osiąganiu efektu synergii przez połączenie możliwości umysłowych wielu osób. Przy czym wspólny model mentalny nie jest sumą modeli indywidualnych.

---

[3] R. Foster, S. Kaplan, *Twórcza destrukcja*, Galaktyka, Łódź 2003, s. 222.

[4] Szerzej: J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 108 i nast.

Przedstawione powyżej założenia leżące u podstaw organizacji uczących się uświadamiają nam, iż sukces przedsiębiorstwa uzależniony jest od umiejętności przewidywania i antycypowania przyszłości oraz aktywnego jej kreowania. W braku umiejętności: gromadzenia wiedzy, analitycznego myślenia, wyciągania wniosków, jak również wyobraźni organizacyjnej można dopatrywać się źródeł niepowodzeń wielu firm. Stawianie nowych pytań, ukazywanie nowych możliwości, rozpatrywanie starych problemów z nowego punktu widzenia wymaga twórczej wyobraźni i oznacza prawdziwy postęp[5].

Tabela 1. Fundamenty (cechy) organizacji uczącej się

| Cecha | Istota | Zasady | Praktyki |
|---|---|---|---|
| Mistrzostwo osobiste | • holizm<br>• wzajemne więzi | • teorie deklarowane a teorie używane,<br>• równoważenie dociekań i doradztwa | • archetypy systemowe,<br>• symulacje |
| Myślenie systemowe | • zaistnienie<br>• twórczość,<br>• powiązanie | • wizja<br>• napięcie twórcze a napięcie emocjonalne<br>• podświadomość | • wyjaśnianie osobistych wizji,<br>• utrzymanie napięcia twórczego: skupienie na rezultatach, dostrzeganie aktualnej rzeczywistości,<br>• dokonywanie wyborów |
| Modele myślowe | • umiłowanie prawdy<br>• otwartość | • teorie deklarowane a teorie używane<br>• równoważenie dociekań i doradztwa | • odróżnienie danych od abstrakcji opartych na danych<br>• sprawdzanie założeń |
| Budowanie wizji przyszłości | • wspólnota cech<br>• partnerstwo | • wspólna wizja jako hologram<br>• zaangażowanie a podatność | • proces tworzenia wizji: dzielenie się wizją osobistą, słuchanie innych, dopuszczanie wolności wyboru<br>• rozumienie aktualnej rzeczywistości |
| Zespołowe uczenie się | • inteligencja zespołowa,<br>• wspólne ukierunkowanie | • dialog,<br>• integracja dialogu i dyskusji,<br>• procedury obronne | • zawieszenie założeń<br>• działanie jako koledzy<br>• trening |

Źródło: opracowano na podstawie: P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002.

Wielu autorów wskazuje na fakt, iż warunkiem skuteczności omawianej koncepcji jest uniknięcie podstawowych błędów, jakie popełniane są w procesie uczenia się. Kiedy organizacje zaczną postrzegać schematy i powtarzalność błędów, będą

[5] G. Morgan, *Wyobraźnia organizacyjna*, PWN, Warszawa 2001.

mogły wyizolować problem i wystrzegać się go w przyszłej działalności. Podstawowym elementem ograniczającym procesy uczenia się jest myślenie według przyjętych schematów, brak wyobraźni, to właśnie wyobraźnia jest źródłem wartości w gospodarce.

Organizacja ucząca się stale się doskonali dzięki tworzeniu i zwiększaniu możliwości niezbędnych do osiągania w przyszłości sukcesu, co z kolei pozwala na:
1) systematyczne rozwiązywanie problemów,
2) eksperymentowanie,
3) uczenie się na podstawie doświadczeń,
4) uczenie się od innych (*benchmarking*).

By jednak powyższe cele były możliwe do osiągnięcia, niezbędne są: zachęcająca struktura organizacyjna, która ułatwia uczenie się, wspierająca kultura – popierająca wyzwania, kwestionowanie założeń i ustalonych sposobów działania, jak również kierownictwo delegujące uprawnienia, co w konsekwencji prowadzi do dzielenia się z innymi współodpowiedzialnością za decyzje i stwarzanie klimatu właściwego dla pracy zespołowej. Nie bez znaczenia jest również stworzenie odpowiedniego systemu motywacyjnego, który sprawia, że pracownicy stale chcą się uczyć.

Można dostrzec, iż przyjęcie założeń organizacji uczącej się pozwala wypracować nowe formy organizacyjne, w których przechodzi się od zależności pionowej do poziomej – coraz więcej zadań wykonywanych jest w międzywydziałowych zespołach pracujących nad konkretnymi projektami. Pojawia się nowa jakość zasobów pracy – organizacje uczące się integrują pracowników z różnych grup społecznych, kulturowych, o uznaniu w firmie decyduje nie formalna pozycja, lecz fachowość oraz kontakty, o satysfakcji zawodowej decyduje nie tyle przynależność do firmy, ile charakter wykonywanej pracy.

Konstatując, można stwierdzić, że organizacje uczące się traktowane są bardzo często jako suma wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy, co w konsekwencji oznacza, iż nie osiągnie ona stanu końcowego, ponieważ zachodzący w niej proces uczenia się zapewnia stałą ciągłość rozwojową. W literaturze przedmiotu można dostrzec różnorodność poglądów dotyczących definiowania organizacji uczącej się. Każdy z autorów zajmujących się tym problemem proponuje inny model, wskazuje na jego odmienne cechy, jednakże żaden z nich nie jest modelem uniwersalnym i ostatecznym.

Koncepcja organizacji uczącej się traktowana jest bardziej jako specyficzna filozofia działania niż konkretna forma organizacyjna. Może więc przybierać różne formy działania przy jednoczesnym ciągłym uczeniu się, które tworzy podstawowy zasób każdej organizacji, jakim są: wiedza i kompetencje.

Uczenie się organizacji J. Rokita definiuje jako proces, w wyniku którego zdobyta wiedza zwiększa zdolność organizacji do rozwiązywania problemów oraz

skuteczność podejmowanych działań[6]. Wiedza jest więc podstawową kategorią organizacji uczących się. Nonaka i Takeuchi definiują ją jako dynamiczny proces uzasadniania osobistego przekonania jako prawdziwego, wynikającego z dedukcji urzeczywistniania albo weryfikacji technicznej poprzez praktykę[7].

Wraz z rozwojem w latach 90. XX wieku podejścia zasobowego w tworzeniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej wiedza stała się podstawowym tworzywem zasobów strategicznych o kluczowym znaczeniu w tworzeniu przewagi rynkowej. Zwraca na to uwagę K. Obłój[8], mówiąc, iż każda firma jest w ostatecznym rozrachunku skumulowaną wiedzą, która pozwala łączyć zróżnicowane obszary działalności. Wiedza organizacyjna jest egzemplifikacją przeszłych sukcesów i niepowodzeń firmy pomocną w uniknięciu powtórzenia popełnionych w przeszłości błędów. Spośród wszystkich pozostałych zasobów przedsiębiorstwa odróżniają ją takie cechy charakterystyczne dla kluczowych kompetencji, jak:

- trudność zmierzenia (jest nieuchwytna),
- zasoby wiedzy mają ulotny charakter (dezaktualizuje się wraz ze zmianami zachodzącymi w organizacjach i ich otoczeniu),
- jest zakorzeniona w umysłach pracowników i od nich zależy jej udostępnienie,
- w trakcie wykorzystywania jej wartość rośnie, na co wpływają procesy analizy i syntezy, wykorzystywanie dotychczasowej wiedzy w nowych obszarach, co w konsekwencji prowadzi do wzrostu jej wartości,
- stanowi o możliwościach organizacji zgodnie z sentencją: kto ma wiedzę, ten posiada również władzę,
- jest zasobem, który gromadzony jest w długim okresie, w procesie gromadzenia informacji i rozumienia relacji, jakie między nimi zachodzą,
- może być wykorzystywana w różnych obszarach zarządzania organizacją i procesach.

Kluczową kwestią dla przyszłości organizacji funkcjonujących w warunkach niepewności jest określenie ryzyka związanego z zastosowaniem nowej wiedzy, ponieważ to od jej właściwego wykorzystania uzależnione jest osiągnięcie i utrzymanie przewagi rynkowej. Możliwości minimalizacji ryzyka można upatrywać w poznaniu mechanizmów tworzenia i zarządzania wiedzą. A.K. Koźmiński[9] podkreśla fakt, iż proces tworzenia wiedzy to pewnego rodzaju układanka socjolo-

---

[6] J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 105.

[7] W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 43.

[8] K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1999.

[9] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 99.

giczna, która częściowo powstaje w procesie zarządzania wiedzą, a częściowo układa się sama. Punktem wyjścia we wskazanym procesie jest wiedza relacyjna oparta na skojarzeniach, będących wynikiem określonego rodzaju relacji społecznych. Podstawowym problemem, z jakim mamy do czynienia w procesie tworzenia wiedzy, jest więc dostrzeżenie zjawisk mających miejsce w organizacji i jej otoczeniu oraz zależności, jakie zachodzą między nimi. Z kolei podstawowym celem zarządzania wiedzą w organizacji jest generowanie wartości, a więc takie przekształcanie jej zasobów występujących w organizacji i jej otoczeniu, by tworzyć trwałą wartość dla pracowników, klientów, udziałowców[10]. Bardzo często kierownictwo postrzega wiedzę jako kategorię, która już istnieje w danej postaci w organizacji, bądź pochodzi spoza niej, nie dostrzegając potrzeby jej rozwijania i zarządzania nią. Zarządzanie wiedzą przybiera dwa wymiary:

1. Operacyjny, będący procesem polegającym na tworzeniu wiedzy formalnej (dokumenty) i wiedzy „cichej" (doświadczenie), następnie jej przetwarzaniu i gromadzeniu, ochronie oraz praktycznym wykorzystaniu dla osiągnięcia zakładanych celów organizacji.
2. Strategiczny, efektem czego jest zbudowanie organizacji opartej na wiedzy i otwartej na wiedzę, integrującej wokół efektywnego wykorzystania wiedzy strategię firmy, ludzi, kulturę organizacyjną i technologię.

Można wskazać cztery obszary aktywności organizacji, w których zarządzanie wiedzą odgrywa podstawową rolę. Są nimi:

1. Współdziałanie z otoczeniem. Głównym przedmiotem wymiany jest wiedza tkwiąca w ludziach i strukturach zewnętrznych i wewnętrznych – outsourcing, sojusze strategiczne, kontraktowanie usług.
2. Budowa wewnątrzorganizacyjnych struktur. Są one zorientowane na kreowanie nowej wiedzy i jej efektywne wykorzystanie – zespoły zadaniowe, projekty w miejsce funkcji, wielozadaniowość w miejsce wąskich specjalizacji.
3. Tworzenie systemów polityki personalnej. Ocena zasobów ludzkich, pozyskiwanie ich z otoczenia, budowanie planów doskonalenia kadr.
4. Przekształcanie „tradycyjnej" biurokratycznej kultury. Podstawową wartością nowej kultury staje się wiedza oraz sposób jej wykorzystania w organizacji (np. ograniczenie znaczenia hierarchii organizacyjnej, uspołecznienie zarządzania, kreowanie klimatu profesjonalizmu).

Do bezspornych korzyści wynikających z zarządzania wiedzą można zaliczyć:

- zwiększenie wartości kapitału intelektualnego,
- określenie wymagań wiedzy i pozostałych kompetencji do realizacji strategii,
- eliminacja możliwości popełniania tych samych błędów,
- zachęcanie do innowacyjności,

[10] W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach...*, *op. cit*., s. 63.

- efektywne wykorzystanie zgromadzonej dotychczas wiedzy,
- zarządzanie kompetencjami.

By jednak możliwe było osiągnięcie tego celu, niezbędne jest umiejętne kierowanie procesami tworzenia wiedzy, a co za tym idzie organizacyjnego uczenia się.

## Zarządzanie kapitałem ludzkim w kontekście zmian otoczenia

### Od efektywnego zarządzania personelem do zarządzania kapitałem ludzkim

Przez dziesiątki lat następowało przejście od tzw. „modelu efektywnego wykorzystania ludzi", poprzez model „dobrego traktowania pracowników" (*human relations*), do modelu „potencjału ludzkiego" (*human resources*), zakładającego, że pracownicy pragną być nie tylko dobrze traktowani w pracy, ale również mieć możliwość twórczego wkładu w funkcjonowanie swojej firmy.

Pionierzy *human relations* z lat dwudziestych podkreślali znaczenie czynnika ludzkiego. Zwracali przy tym uwagę na tak ważne kwestie jak ta, że ludzie chcą czuć się ważni, potrzebni i jednocześnie oczekują uznania. To podejście do zarządzania traktuje ludzi nie tylko jako zasoby pracy, lecz także osoby posiadające takie cechy jak kreatywność. W tym przypadku rola przełożonego powinna zmierzać do odpowiedniego kreowania otoczenia, w którym ludzie pracują. Głównymi postulatami były więc: konieczność doskonalenia organizacji w kierunku usprawniania przepływu informacji, umiejętności wsłuchiwania się w głosy pracowników oraz rozwijania zdolności do samokontroli.

Trochę dalej poszli przedstawiciele kierunku nazywanego Human Resources Managament. Od poprzedzającej ją koncepcji zarządzania personelem różniła się dynamicznym ujmowaniem różnych zależności pomiędzy zasobami ludzkimi a celami i strategią organizacji. Można stwierdzić, że traktuje ona pracownika jako jednostkę, która silnie odczuwa potrzebę samorealizacji, co przejawia się w dążeniu do wykonywania pracy o urozmaiconej treści. Nowymi kwestiami, jakie pojawiły się w ramach nurtu HRM, były między innymi: problem partycypacji pracowników w zarządzaniu, rozwój pracowników, systemy nagradzania. Oczekiwaniami związanymi z tym modelem zarządzania było dążenie do zwiększenia produktywności poprzez partycypację, samookreślenie się i samokontrolę[11].

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako

[11] Por. A. Pocztowski, *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1993, s. 27.

składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągania celów.

Uniwersalnym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest dostarczanie wartości dla interesariuszy przez osiąganie i utrzymywanie wysokiej efektywności pracy oraz podnoszenie wartości kapitału ludzkiego zgodnie z nadrzędnymi celami organizacji.

Główna różnica między zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem personelem (kadrami) polega na specyficznym podejściu do tego samego przedmiotu zarządzania, którym są wszystkie kwestie wchodzące w zakres funkcji personalnej przedsiębiorstwa. Zarządzanie zasobami ludzkimi ma swój wymiar funkcjonalny, instytucjonalny i instrumentalny. W wymiarze funkcjonalnym obejmuje ono organizowanie poszczególnych zadań i czynności w procesy tworzenia wartości; w wymiarze instytucjonalnym odnosi się do określenia ról i kompetencji podmiotów (aktorów) uprawnionych do podejmowania decyzji personalnych oraz wzajemnych powiązań między nimi; w wymiarze instrumentalnym dotyczy doboru właściwych metod i technik rozwiązywania problemów personalnych.

Na konieczność nowego podejścia do potencjału społecznego organizacji miały wpływ przede wszystkim takie czynniki, jak:

- wysokie koszty pracy w nowoczesnym przedsiębiorstwie – ich udział w kosztach ogółem dochodzi w amerykańskich przedsiębiorstwach do 60%;
- istotny wpływ, jaki funkcja ta wywiera na kształtowanie się trendów w zakresie produktywności, która przesądza w dużej mierze o konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego pozycji na rynku;
- zdolność potencjału społecznego do generowania innowacji – zdolność twórcza pracowników, będąca jednym z atutów organizacji, wymaga odpowiedniego wykorzystania;
- wrażliwość potencjału społecznego na nieodpowiednie traktowanie – pracownicy niezadowoleni pracują gorzej, mogą nawet dawać wyraz swojemu niezadowoleniu poprzez strajki, sabotaż, protesty i inne niezwykle kosztowne i groźne dla organizacji akcje;
- rola kultury organizacyjnej w nowoczesnym zarządzaniu – funkcja personalna daje możliwość wpływu na kulturę organizacyjną, kształtowania jej w kierunku proefektywnościowym, integracji wszystkich uczestników wokół strategii i misji organizacji.

## Modele polityki personalnej

Model sita prowadzi do powstania kultury organizacyjnej opartej na konkurencji i rywalizacji między uczestnikami. Już w momencie angażowania dochodzi do konkurencji między kandydatami – tylko najlepsi, najbardziej odpowiedni przyjmowani są do pracy. Przydatność mierzona jest posiadanymi kwalifikacjami, udokumentowanymi odpowiednim dyplomem lub zaświadczeniem. Przyjęcie do pracy nie oznacza jednak zakończenia rywalizacji. W trakcie zatrudnienia pracownicy nadal przechodzą przez system „sit" – najbardziej efektywni są awansowani, słabsi – stopniowo odsiewani i zastępowani nowymi pracownikami.

Zarządzanie potencjałem społecznym oparte jest na założeniu, że dorosły człowiek jest istotą „gotową", w pełni ukształtowaną i że w zasadzie nie można go zmienić. Jeśli więc przyjmiemy najlepszych kandydatów, to zapewnimy sobie najlepszych pracowników. Drugim założeniem jest przekonanie o motywacyjnej roli konkurencji między ludźmi. Ludzie zmuszeni do rywalizacji dają z siebie wszystko. W ten sposób pracują najbardziej efektywnie, a my możemy przekonać się, jakie są ich faktyczne możliwości.

Warunki zastosowania tego modelu wyznaczają otoczenie i strategia organizacji. Spośród wymiarów otoczenia należy wziąć pod uwagę przede wszystkim otoczenie rynkowe. Gdy mamy do czynienia z rynkiem pracy pracodawcy, czyli gdy poszukujących pracy jest zdecydowanie więcej niż wolnych miejsc, model ten można zastosować w praktyce. Przedsiębiorstwo ma spośród kogo wybierać, chętnych do podjęcia pracy jest wielu, a zagrożenie, jakim jest utrata pracy, może rzeczywiście sprawić, że ludzie będą maksymalizować swój wysiłek w pracy.

Musimy także uwzględnić otoczenie prawne – czy aktualnie obowiązujące prawodawstwo pozwala na swobodne dysponowanie personelem i jakie są granice tej swobody (np. warunki zwolnienia pracownika z pracy i związane z tym koszty).

Kolejnym wymiarem otoczenia, który należy wziąć pod uwagę, jest wymiar kulturowy – a więc, czy własna kultura narodowa pozostaje w zgodzie z założeniami modelu. Skrajny indywidualizm i agresywna konkurencyjność są dość rzadko spotykanymi w Europie cechami kulturowymi i na ogół przeciętny uczestnik wielu kultur europejskich nie będzie ich akceptował. Jeśli mimo wszystko pragniemy ten model wdrożyć w naszej firmie, musimy zaostrzyć kryteria selekcji i bardzo precyzyjnie spośród kandydatów do pracy wybrać takie jednostki, które będą zdolne zaakceptować podstawowe założenia modelu. Takie „nietypowe" jednostki zawsze i w każdym kraju się znajdą. Ogranicza to jednak liczbę potencjalnych kandydatów i tym samym osłabia podstawowy warunek powodzenia systemu.

Należy także liczyć się z możliwymi ograniczeniami ze strony otoczenia społecznego. Jeśli w otoczeniu działają silne związki zawodowe, a my nie jesteśmy

w stanie wyeliminować ich z przedsiębiorstwa, to musimy się liczyć z protestami z ich strony. Działalność oparta na modelu sita jest bowiem niezgodna z wieloma postulatami związków zawodowych na całym świecie (np. bezpieczeństwo zatrudnienia, absolutne – nie relatywne – kryteria oceny pracowników).

Ważne jest także to, by potencjalni kandydaci mieli odpowiednie kwalifikacje, a więc kolejnym ograniczeniem modelu sita jest otoczenie instytucjonalne, a konkretnie – system szkolnictwa. Jeśli pragniemy przyjąć do pracy wykształconych i kompetentnych pracowników, to muszą oni zdobyć kwalifikacje poza naszą organizacją.

Zanim dokona się wyboru modelu polityki personalnej, należy wziąć pod uwagę również racje strategiczne. Od strategii organizacji uzależniony jest nasz wybór filozofii polityki personalnej. Model sita koresponduje ze strategią lidera kosztowego, a więc taką strategią, w której organizacja poszukuje swej przewagi konkurencyjnej poprzez ciągłą i systematyczną obniżkę kosztów.

Efektywna selekcja jest podstawą funkcjonowania modelu sita w praktyce, dlatego przeznacza się na nią większość środków skierowanych na realizację polityki personalnej.

Konkurujący z modelem sita jest model kapitału ludzkiego, który w dobie organizacji opartych na wiedzy wydaje się bardziej adekwatny i pozwala w pełni wykorzystać potencjał społeczny organizacji.

Przegląd interpretacji pojęcia „kapitału ludzkiego" wskazuje na wielość propozycji w tym zakresie. Niektóre z prezentowanych definicji traktują o życiu ludzkim albo niejako na odwrót: o kapitale ucieleśnionym w człowieku. Jeszcze inne ujmują kapitał ludzki jako zasób zdrowia, energii witalnej (motywacji) zawarty w społeczeństwie (populacji). W ekonomii często podaje się definicje kapitału ludzkiego jako cech demograficznych zbiorowości (struktura wieku, stan zdrowia) i umiejętności poszczególnych ludzi (związanych zwykle z wykształceniem i umiejętnościami zawodowymi). Podkreśla się także rolę ludzi – wraz z ich wiedzą, umiejętnościami i zdrowiem – w tworzeniu tego kapitału. Jest on wówczas dany przez genetyczne cechy określonej populacji raz na zawsze, ale można go powiększać drogą inwestycji.

Pojęcie kapitału ludzkiego ujmuje się również jako: zasób zdolności, możliwości oraz przedsiębiorczość i biegłość w zawodzie, umiejętność współpracy, kreatywność postaw, zbiór predyspozycji, kompetencji oraz wewnętrznej motywacji do pracy członków załogi danej jednostki organizacyjnej. Pojmowany może być także jako możliwość wykazania się w zawodzie, zasób zdolności dotychczas nie ujawnionych, aspiracji, własnej głębokiej motywacji do pracy i uczenia się, gotowość do podejmowania ryzyka oraz osobiste poczucie odpowiedzialności za jej sukces. Z tej perspektywy wyróżniającą cechą kapitału ludzkiego jest to, że stanowi on jakby część człowieka, jest „ludzki", ponieważ jest ucieleśniony w lu-

dziach[12]. A. Pocztowski wskazał, iż ludzie nie są zasobem, lecz dysponują zasobem – kapitałem, czyli ogółem cech i właściwości ucieleśnionych w nich, które umożliwiają pełnienie różnych funkcji w organizacji. Do najważniejszych składników zasobu ludzkiego należą: wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i wartości oraz motywacja. Właścicielem kapitału ludzkiego są poszczególni pracownicy i to oni ostatecznie decydują o stopniu zaangażowania tego zasobu podczas pracy[13]. L. Edvinsson i M.S. Malone twierdzą, że pod hasłem kapitał ludzki kryją się wszystkie umiejętności, wiedza i doświadczenie pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa. Ale musi on być więcej niż suma owych miar, musi również ujmować dynamikę inteligentnej organizacji w zmieniającym się otoczeniu konkurencyjnym. Kapitał ludzki musi również uwzględniać kreatywność i innowacyjność organizacji[14].

Jeżeli w powyższy sposób zdefiniujemy kapitał ludzki, to podstawowym założeniem modelu polityki personalnej, określanego jako model kapitału ludzkiego, jest długookresowe zatrudnienie pracowników, generujący kulturę organizacyjną opartą na lojalności, zaangażowaniu i współpracy. Organizacja w tym ujęciu jest miejscem, w którym mają spędzić sporą część swojego życia, tworzyć i rozwijać się. Przyjmuje się więc do pracy osoby niekoniecznie z najlepszymi dyplomami, lecz takie, które mają harmonijną osobowość, są skłonne do samodoskonalenia we współpracy. Potencjalnych kandydatów jest zatem sporo, w zasadzie jest nim każdy przeciętny człowiek. W momencie zatrudnienia organizacja przejmuje nad pracownikiem funkcje opiekuńcze. Troszczy się o jego rozwój profesjonalny i osobisty, dba o jego dobre samopoczucie i zadowolenie z pracy. Pracownicy są więc ciągle szkoleni i zapewnia się im zarówno dalszą edukację, jak i rozwój zdolności, możliwości, zainteresowań. Ludzie zwalniani są bardzo rzadko, a jeśli ktoś nie pracuje efektywnie, to przesuwany jest raczej na inne stanowiska pracy, aż znajdzie odpowiednie dla siebie zajęcie.

Podejście do zarządzania potencjałem społecznym według modelu kapitału ludzkiego opiera się na założeniu, że człowiek ze swej natury jest zdolny i skłonny do rozwoju. Człowiek uczy się przez całe życie – jest to zarówno jego naturalna potrzeba, jak i bodziec mobilizujący do działania. Rozwój, a nie konkurencja, jest podstawowym bodźcem. Taki pozytywny system motywacyjny może w pełni rozwinąć się tylko w korzystnych warunkach psychologicznych i społecznych, a więc w warunkach poczucia bezpieczeństwa, współpracy i zadowolenia. System polityki personalnej oparty na modelu kapitału ludzkiego odwołuje się do motywacji wyższego rzędu, zwłaszcza do potrzeby samorealizacji.

---

[12] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004, *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze*, s. 35–36.

[13] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 36.

[14] L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 34.

Model kapitału ludzkiego możliwy jest do zastosowania w warunkach wyznaczonych przez otoczenie i strategię organizacji. Może funkcjonować zarówno w sytuacji rynku pracodawcy, jak i rynku pracobiorcy. Łatwiej jest znaleźć przeciętnego kandydata do pracy niż ambitnego „asa" ze świetnym dyplomem renomowanej uczelni. W sytuacji rynku pracy pracobiorcy realizacja polityki personalnej zgodnie z modelem kapitału ludzkiego może być dodatkowym atutem firmy poszukującej kandydatów na pracowników. Stosowanie modelu nie jest na ogół ograniczane przez ustawodawstwo, gdyż zmierza ono w tym samym kierunku – bezpieczeństwa zatrudnienia, zapewnienia pracownikom możliwości wpływu na sytuację pracy itd.

Otoczenie społeczne na ogół również nie stanowi bariery przy realizacji polityki personalnej zgodnie z modelem kapitału ludzkiego. Związki zawodowe i inne organizacje społeczne (pracownicze, konsumenckie) są na ogół zadowolone z takiej polityki i nawet ją wspierają i stawiają za przykład innym organizacjom. Dla powodzenia polityki personalnej tego rodzaju nie jest konieczne istnienie sprawnego, nowoczesnego systemu powszechnego szkolnictwa w otoczeniu. Przedsiębiorstwo samo kieruje pracowników na kursy, utrzymuje kontakt z wybranymi szkołami i uczelniami, powszechnymi lub prywatnymi, wreszcie samo może organizować kursy bądź finansować kształcenie wybranych pracowników za granicą.

Model kapitału ludzkiego jest kompatybilny ze strategią konkurowania poprzez markę. Organizacja, która obrała tę strategię, oferuje na rynku produkt znany ze swoich unikalnych walorów, które nabywcy kojarzą z marką i za które są skłonni zapłacić więcej.

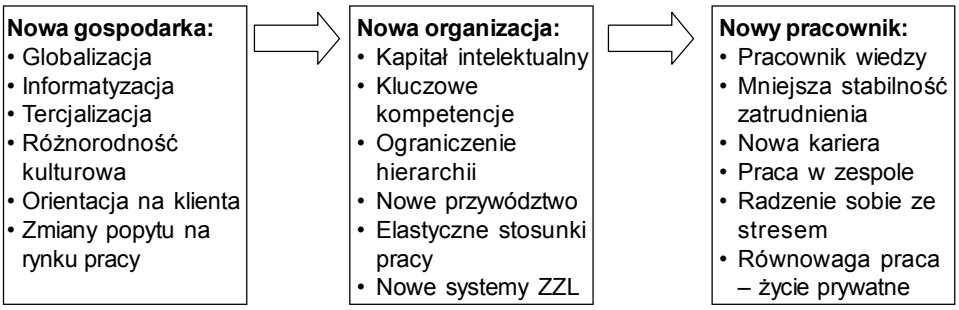
Przyjęcie tego modelu w realizacji polityki personalnej wymaga dużych nakładów na kształcenie i rozwój, poprawę warunków pracy, zapewnienie pracownikom możliwości kariery zawodowej zgodnie z ich potrzebami itd. Koszty te równoważone są jednak zdecydowanie przez korzyści, jakie daje skuteczna realizacja strategii konkurowania poprzez wyróżnianie świadczeń.

## Wyzwania wobec zarządzania kapitałem ludzkim

Przed współczesnymi przedsiębiorstwami, a co za tym idzie również pracownikami stają coraz to nowe, trudniejsze wyzwania, bardziej złożone i skomplikowane problemy wymagające odpowiednich kompetencji w zakresie adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia, otwartości na innowacje naukowo-techniczne. Stąd tak duża ranga czynnika ludzkiego, który jest nośnikiem kapitału intelektualnego organizacji. Wszystko to rodzi zapotrzebowanie na pracowników umiejących odnaleźć się w masie informacji oraz wybrać z niej te, które mają zasadnicze znaczenie dla rozwiązywanych problemów.

Pierwszy zwrócił na to uwagę P. Drucker, wprowadzając czterdzieści lat temu pojęcie pracowników wiedzy i akcentując przy tym to, że sukces organizacji uzależniony jest od umiejętności wykorzystania wiedzy, a podstawowym pytaniem, jakie w tym miejscu się pojawia, jest: jak uczynić wiedzę bardziej produktywną? Specyfika kapitału ludzkiego wyraża się tym, że jego elementy są unikatowe i trudne zarówno do naśladowania przez konkurencję, ale też trudna jest ich mierzalność i ewidencja. Kierunek tych zmian oznacza odchodzenie od funkcjonalizmu w kierunku sieci tworzenia wartości.

Rysunek 1. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi




Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach opartych na wiedzy polega zatem na[15]:

a) traktowaniu pracowników jako aktywów o znaczeniu strategicznym, w które należy inwestować;
b) umożliwieniu pracownikom partycypacji w decyzjach dotyczących firmy;
c) dążeniu do takiego kształtowania i rozwijania umiejętności, by ułatwiały one funkcjonowanie organizacji;
d) dostrzeganiu znaczenia indywidualnego i grupowego rozwoju;
e) stosowaniu zróżnicowanych form motywowania pracowników;
f) stosowaniu elastycznych form zatrudnienia;
g) uwzględnianiu kontekstu kulturowego organizacji;
h) zwracaniu uwagi na etyczny wymiar zarządzania, stanowiący podstawę społecznej odpowiedzialności firmy;
i) znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania organizacji umiejętności wypracowywania konsensusów.

Uwzględnienie ww. założeń wymaga redefinicji w podejściu do kształtowania polityki personalnej. O wartości kapitału ludzkiego decyduje w dużej mierze spo-

[15] Por.: A. Sajkiewicz, *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008, s. 54.

sób jego „wykorzystania" w rozwiązywaniu pojawiających się problemów oraz unikalność. Cechy te decydują o tzw. architekturze kapitału ludzkiego (rys. 2).

Rozwijanie kapitału ludzkiego (model 1) obejmuje pracowników, których umiejętności są zarówno unikalne, jak i wartościowe. Charakterystyczną jego cechą jest szeroki zakres inwestycji w rozwój unikalnych dla organizacji umiejętności. Akcent kładzie się przede wszystkim na budowanie specyficznej wiedzy bardziej cennej dla danego przedsiębiorstwa niż konkurentów, wdrażanie systemów motywacyjnych zachęcających do uczenia się indywidualnego i zespołowego, wprowadzanie prorozwojowych systemów ocen pracowniczych.

Rysunek 2. Modele kapitału ludzkiego

**Wartość kapitału ludzkiego**

| | |
|---|---|
| **Model 4** Kreowanie aliansów kapitału ludzkiego | **Model 1** Rozwijanie wewnętrzne kapitału ludzkiego |
| **Model 3** Kontraktowanie kapitału ludzkiego | **Model 2** Nabywanie kapitału ludzkiego |

Niska Wysoka

Źródło: A. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 382.

Nabywanie kapitału ludzkiego (model 2) dotyczy osób, które charakteryzują się dużym potencjałem w zakresie tworzenia wartości dla organizacji, nie są jednak unikalne. Realizacja tego modelu odbywa się przez „kupowanie" na rynku kapitału ludzkiego, który nie wymaga przyszłych inwestycji, a przynajmniej nie w takiej skali jak w przypadku modelu 1.

Kontraktowanie kapitału ludzkiego (model 3) zawiera kapitał ludzki, którego zasoby wiedzy są ogólne, a wartość strategiczna ograniczona. Wiedza, jaką dysponują pracownicy, jest wiedzą dostępną na rynku pracy, a wobec możliwości jej pozyskania często stosowanymi formami zatrudnienia są leasing pracowniczy lub praca czasowa. Tak dzieje się w przypadku działalności pomocniczych, coraz częściej wydzielanych na zewnątrz. Outsourcing umożliwia w tym przypadku redukcję kosztów, a tym samym skupienie się na procesach podstawowych generujących wartość dodaną dla organizacji.

Kreowanie aliansów kapitału ludzkiego (model 4). Model ten obejmuje kapitał na swój sposób unikatowy, lecz bezpośrednio nieodgrywający dominującej roli w tworzeniu wartości. Wiedza i umiejętności pracowników są w tym przypadku

trudniejsze do przenoszenia, nie zawsze do końca skodyfikowane, stąd konieczność umiejętnego poszukiwania różnych jej źródeł – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Dzięki aliansom współpracujące strony mogą korzystać z wyspecjalizowanej wiedzy partnera, jej przenoszenia na własną organizację bez konieczności ponoszenia czasem znacznych kosztów na rozwój i zatrudnianie własnych specjalistów. By jednak model ten był efektywny, wymaga stworzenia warunków, w których możliwa będzie praca zespołowa i komunikacja, stąd tak duże znaczenie ma przełamywanie barier współpracy.

Omówione powyżej modele wskazują zarówno na pewne cechy charakterystyczne modelu sita, jak również kapitału ludzkiego. W praktyce okazuje się, że w zależności od warunków wewnętrznych i zewnętrznych organizacje powinny wypracować własny model zarządzania kapitałem społecznym obejmujący zdefiniowanie podstawowych kwestii dotyczących:

a) pozyskiwania pracowników;
b) tworzenia systemów motywacyjnych;
c) rozwoju pracowników.

## Literatura


[1] Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*, PWE, Warszawa 1993.
[2] Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
[3] Foster R., Kaplan S., *Twórcza destrukcja*, Galaktyka, Łódź 2003.
[4] Grudzewski W.M., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
[5] Juchnowicz M., *Zarządzanie zasobami pracy – strategia i instrumentarium*, Warszawa 1996.
[6] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
[7] Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994.
[8] Kostera M., *Zarządzanie potencjałem społecznym*, „Kadry" 1994, nr 2.
[9] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
[10] Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
[11] Morgan G., *Wyobraźnia organizacyjna*, PWN, Warszawa 2001.
[12] Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1999.
[13] Pocztowski A., *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1993, s. 27.

[14] Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
[15] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
[16] Sajkiewicz A. (red.), *Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1995.
[17] Sajkiewicz A., *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Warszawa 2008.
[18] Senge P.M., *Piąta dyscyplina*, Kraków 2002.

## Summary

Managing the social potential is an effective and useful tool, which we must learn to use in order to face increasing competition in the domestic market or to compete more effectively in foreign markets. Those who first master this skill, will be ahead of others. In the environment of a heated competition, such flight – outstripping others – is hardly possible to make up for those who stayed behind. The main issue in organizing modern personal function, which should be taken at the strategic level of organization, is the selection of a suitable model of personal policy, which enables to meet the objectives of the organization in the conditions determined by the requirements set by the processes of globalization and knowledge management processes in organizations. This article constitutes an attempt to identify changes in the approach to the management of human resources in organizations in which the ability of learning and the knowledge which is the effect of the latter are of critical importance.

Jolanta Walas-Trębacz

# System informacyjny w zarządzaniu strategicznym firmą

## Wprowadzenie

Współcześnie funkcjonująca firma, bez względu na to, czy jest jedną z kilku, czy jedną z wielu firm na danym rynku, nie może się obyć bez gromadzenia i przetwarzania informacji. O konieczności gromadzenia informacji decyduje także coraz większa złożoność i dynamika otoczenia oraz skrócenie czasu reakcji przedsiębiorstw na bodźce rynkowe.

Informacja rządzi światem, informacja to kapitał – są to coraz częściej spotykane hasła określające znaczenie informacji we współczesnym świecie. Według wielu specjalistów ds. marketingu i zarządzania, informacja – oprócz ziemi, pracy i kapitału – to czwarty czynnik produkcji, który stanowi decydującą wielkość dla społeczeństwa wpływającą na formy jego współżycia i współdziałania. Społeczeństwo tego typu bywa określane mianem „społeczeństwa informacyjnego" (społeczeństwa skoncentrowanego na użytkowaniu informacji)[1].

Korzystanie z informacji łączy się bezpośrednio z procesem podejmowania decyzji, a efekty tego procesu są zależne od sprawności funkcjonowania systemu informacyjnego. Dlatego system informacyjny jest uznawany za najważniejszy komponent systemu zarządzania, odpowiedzialny za realizację celów i zadań przedsiębiorstwa. Czyni je bardziej skutecznym i efektywnym, wpływa na strukturę i na zachowania ludzi w organizacjach.

[1] O rozwoju ery informacji świadczą liczne publikacje, w których coraz częściej spotyka się stwierdzenia, że żyjemy w wieku informacji i stanowimy społeczeństwo informacyjne. Niezależnie od różnych sposobów definiowania społeczeństwa informacyjnego jego podstawową cechą jest wpływ i znaczenie informacji oraz rozwój technologii informacyjnych. W społeczeństwie informacyjnym występują następujące tendencje:
- informacja i wynikająca z niej wiedza, jest podstawowym czynnikiem wytwórczym;
- uniwersalnym czynnikiem jest wykorzystywanie teleinformatyki;
- siła robocza składa się w większości z pracowników informacyjnych;
- większa część dochodu narodowego powstaje w szeroko rozumianym sektorze informacyjnym (R. Pieczykolan, *Informacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2005, s. 11–13).

Na cały system informacji wspierający zarządzanie składają się systemy: informacji finansowej, informacji kadrowej, informacji produkcyjnej, informacji badawczej oraz system informacji marketingowej[2].

Celem artykułu jest przedstawienie pojęcia i funkcji, jakie pełni system informacyjny w przedsiębiorstwie, przede wszystkim na szczeblu strategicznym, a także syntetyczna prezentacja rodzajów systemów informatycznych wspomagających poziom strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem.

## Pojęcie i funkcje systemu informacyjnego

Ilość informacji powstającej każdego dnia wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu jest ogromna. Tylko część z nich może być efektywnie wykorzystana w procesie zarządzania firmą. Odpowiednia selekcja informacji, ich stałe gromadzenie i analiza oraz doprowadzenie w formie przetworzonej na te szczeble zarządzania, na których są one potrzebne do podejmowania decyzji, mogą w istotny sposób usprawnić działania przedsiębiorstwa[3]. Taką rolę spełnia system informacyjny w przedsiębiorstwie.

System informacyjny możemy określić jako wielopoziomową strukturę, która pozwala użytkownikowi tego systemu na transformowanie określonych informacji wejścia na pożądane informacje wyjścia za pomocą odpowiednich procedur i modeli. W wyniku uzyskania tych informacji podejmowane są określone decyzje. Dlatego też konkretny system informacyjny można analizować jako:

- wielopoziomową strukturę,
- element łańcucha decyzyjnego funkcjonujący w systemie zarządzania.

Analizując system informacyjny z punktu widzenia jego struktury, rozpatruje się przede wszystkim samo jego zachowanie niezależnie od zadań, dla których został on zbudowany. Jest to więc techniczna i technologiczna analiza systemu informacji[4].

Zdaniem Z. Bubnickiego system informacyjny składa się z odpowiednio współdziałających części składowych realizujących zadania: uzyskiwania, przesyłania, magazynowania, przetwarzania i odbierania informacji. Natomiast A. Stabryła system informacyjny rozumie jako jeden z elementów procesu zarządzania firmą, w którego skład wchodzą: funkcje, zasoby informacyjne, potrzeby informacyjne oraz układ informujący[5].

---

[2] T. Domański, P. Kowalski, *Marketing dla menedżerów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1998, s. 37.

[3] Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 2001, s. 16–18.

[4] J. Kisielnicki, H. Sroka, *Systemy Informacyjne Biznesu*, *Informatyka dla zarządzania*, Placet, Warszawa 1999, s. 19.

[5] A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995, s. 155.

System informacyjny w przedsiębiorstwie obejmuje rzeczywisty, kompletny zasób informacji wykorzystywany w danym momencie lub przedziale czasu do celów zarządzania. Składają się na niego dokumenty zbierane, wykorzystywane i przesyłane wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w ramach kontaktów interpersonalnych. Do elementów tworzących system informacyjny należy również zaliczyć informację oraz wiedzę przechowywaną w pamięci osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie, a także informacje o metodach i procedurach pracy oraz postępowania, zarówno dokumentowanych, jak i mających swe źródło w przyjętych zwyczajach, w kulturze istniejącej w danym czasie i miejscu.

Informacje te stanowią bazę, na podstawie której można dokonać oceny przedsiębiorstwa, prowadzić analizę sprawozdań finansowych oraz określić pozycję na rynku kapitałowym.

System informacyjny oparty na technice tworzony jest w przedsiębiorstwie w celu:

- ułatwienia podejmowania decyzji o określonych zakupach,
- zapewnienia zgodności technologii informacyjnej ze strategią biznesu,
- zwiększenia szans powodzenia integracji, wymienności, spójności,
- określenia ram sterowania,
- wpływania na podejmowanie przez użytkownika decyzji dotyczących technologii informacyjnej.

Podstawowym celem systemu informacyjnego jest możliwie najszybsze dostarczenie jego użytkownikowi informacji kompleksowej, rzetelnej, a więc godnej zaufania, wiarygodnej (sprawdzonej ze stanem faktycznym lub założeniami), a także właściwej pod względem formy i treści, będącej odpowiedzią na tematy interesujące go w danym momencie. Osiągnięcie powyższego celu zależy od stopnia prawidłowości ustaleń dotyczących: rodzaju potrzebnych informacji, pożądanych cech jakościowych i ilościowych informacji, cykliczności pojawienia się określonych informacji, stopnia niezbędności informacji, zmian w zapotrzebowaniu na poszczególne informacje w dającej się przewidzieć przyszłości oraz najczęściej pojawiających się grup i przekrojów informacji.

Wprowadzenie technologii informatycznych jako narzędzia informacyjnie wspierającego procesy zarządzania spowodowało zdefiniowanie zakresu koniecznych informacji. Każdy system informacyjny składa się z pięciu głównych, powiązanych ze sobą struktur: informacyjnej, przestrzennej, technologicznej, technicznej oraz organizacyjnej.

Zakres systemu informacyjnego obejmuje: organizację, czyli struktury i procesy wspomagania procesów obliczeniowych, aplikacje, czyli oprogramowanie, narzędzia, tj. oprogramowanie narzędziowe umożliwiające tworzenie aplikacji, zasoby informacji (danych) zgromadzonych przez organizację oraz infrastrukturę techniczną, czyli sprzęt, oprogramowanie systemowe i łącza.

Należy więc stwierdzić, że nie istnieje możliwość formalnego zinformatyzowania w pełni wszystkich potrzeb informacyjnych, tym bardziej że są one zmienne w czasie i nie zawsze możliwe do przewidzenia[6].

Za podstawowe funkcje systemu informacyjnego należy uznać:

- gromadzenie danych i informacji polegające na ewidencjonowaniu danych i informacji o zdarzeniach gospodarczych zachodzących w przedsiębiorstwie lub jego otoczeniu, a mających wpływ na jego funkcjonowanie. Zbierane dane i informacje, opisujące zaszłości gospodarcze, powinny być przechowywane w formie zgodnej z obowiązującymi normami (ustawa o rachunkowości, przepisy prawa podatkowego, gospodarczego, celnego itd.), a także z wewnętrznymi wytycznymi przedsiębiorstwa np. w postaci formularzy, kartotek lub zapisów na nośnikach komputerowych.
- przetwarzanie danych i informacji związane z różnego typu działaniami wykonywanymi na zgromadzonych danych. Mogą to być działania arytmetyczne, logiczne, operacje sortowania czy indeksowania. W wyniku przetwarzania z danych wejściowych uzyskuje się informacje wynikowe, żądane przez odbiorców;
- magazynowanie danych i informacji, tj. określenie sposobów przechowywania danych, głównie w formie zapisu na trwałych nośnikach, które umożliwia ich późniejsze wykorzystanie;
- przesyłanie danych i informacji – wszelkie procesy informacyjno-komunikacyjne zachodzące pomiędzy nadawcą a odbiorcą danych. Przesyłanie danych składa się z operacji ich porządkowania, przekształcenia i dostosowania do danego kanału informacyjnego, często stosuje się przy tym kompresję i szyfrowanie.
- wyszukiwanie i prezentacja danych i informacji obejmujące czynności pobrania oraz interpretacji zapytań użytkownika względem systemu, wyszukanie odpowiedzi spełniającej zadane kryteria, a następnie jej zaprezentowaniu w żądanej formie (np. liczbowej czy graficznej)[7].

Właściwa realizacja wyżej wymienionych funkcji przez system informacyjny w istotny sposób przyczyniają się do poprawy jakości zarządzania całym przedsiębiorstwem. Natomiast nieprawidłowości w ich realizacji mogą spowodować opóźnienia w podejmowaniu decyzji lub przyczynić się do podjęcia nietrafnych decyzji gospodarczych przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Istotnym zagadnie-

[6] B. Barczak, *Metodyka budowy strategii informacyjnej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie", nr 652, Kraków 2004, s. 70–71.

[7] *Informatyka ekonomiczna*, red. E. Niedzielska, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 24.

niem staje się zatem właściwe zaplanowanie systemu informacyjnego i jego systematyczne doskonalenie[8].

Oprócz podstawowych funkcji systemu informacyjnego wyróżnić można również cztery funkcje, jakie powinna spełniać w pełni wartościowa informacja, będąca zasobem strategicznym przedsiębiorstw:

- wzbogacanie wiedzy indywidualnej – pracujący w przedsiębiorstwie ludzie powinni rozumieć cele i zasady jego działalności, nie może to zostać osiągnięte bez dostarczenia tym osobom niezbędnych informacji,
- wspieranie procesu zmian – jeśli proces ten rozumie się jako ciąg decyzji podejmowanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa, to jego urzeczywistnienie wymaga poszukiwania niezbędnych informacji, korzystania z bazy danych oraz opracowywania informacji do postaci użytecznej z konkretnego punktu widzenia,
- umożliwianie komunikowania się pracowników i kierownictwa – wymiana informacji jest warunkiem koniecznym koordynacji indywidualnych i grupowych działań w skali całego przedsiębiorstwa,
- nawiązywanie więzi z otoczeniem – integracja przedsiębiorstwa z jego środowiskiem zewnętrznym (ekonomicznym, społecznym, politycznym, naukowo-technicznym) pozostaje warunkiem jego trwania i osiągania przez nie założonych celów, informacja jest tu przydatna co najmniej na dwa sposoby – jako jeden z czynników kreujących produkt (cena, charakterystyka, sposób używania) oraz jako środek w komunikacji między instytucjami[9].

Według H.D. Millsa, R.C. Lingera i A.R. Hevnera podstawową funkcją systemu informacyjnego jest przetwarzanie informacji. Twierdzą oni, że proces przetwarzania informacji jest nieodzownym elementem w każdym przedsiębiorstwie. Bez względu na jego charakter i to, czym się zajmuje, każdy obiekt przetwarza informacje. Każde przedsięwzięcie jest systemem obejmującym wiele podsystemów. Wszystkie te systemy funkcjonują dzięki przetwarzaniu informacji, które odgrywa bardzo istotną rolę w procesach organizacji i koordynacji działań pracowników zmierzających do osiągnięcia określonych celów. Zatem w każdym obiekcie gospodarczym działa system informacyjny, który pomaga w zarządzaniu jego częściami[10].

---

[8] *Wstęp do systemów informacyjnych zarządzania w przedsiębiorstwie*, red. A. Nowicki, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2002, s. 53.

[9] G. Grela, *System informacyjny przedsiębiorstwa jako narzędzie skutecznego zarządzania w warunkach zmienności otoczenia*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, KUL, Lublin 2001, s. 221–222.

[10] H.D. Mills, R.C. Linger, A.R. Hevner, *Principles of Information Systems Analysis and Design*, Academic Press, Orlando 1986, s. 1–2.

K. Matsuhito słusznie stwierdza, że jedynie dzięki połączeniu wszystkich zasobów informacji i wiedzy w jeden umysł firma jest w stanie stawić czoło ograniczeniom i gwałtownym zmianom zachodzącym na współczesnym rynku[11].

## Cechy i determinanty systemu informacyjnego

Systemy informacyjne są grupą systemów, które muszą wykazywać niezwykłą elastyczność i podatność na zmiany, a także zdolność przystosowywania się do nowych oczekiwań. Istnieją jednak pewne niezmienne cechy, którymi musi charakteryzować się system idealny. System taki powinien być:

a) zrozumiały, czyli:
   - mieć jasno wyznaczony cel,
   - jego konstrukcja powinna być udokumentowana,
   - powinien posiadać wbudowany system pomocy,
b) spójny, czyli posiadać niewielką liczbę połączonych ze sobą komponentów;
c) testowalny, czyli umożliwiać szybkie przeprowadzenie testów jego funkcjonalności;
d) bezpieczny, czyli:
   - dawać możliwość sprawnego i poufnego wprowadzania danych;
   - umożliwiać tworzenie różnych praw dostępu do nich;
   - nie zawierać ukrytych (często spowodowanych błędem) możliwości dostępu do danych lub kont użytkowników;
   - dawać możliwość odtworzenia i odzyskania danych po awarii[12].

Tabela 1 prezentuje cechy sprawnego systemu informacyjnego. Wspomniane cechy są aktualnie praktyczne w każdych realiach i na każdym etapie ewolucji systemów. Stanowią niejako punkt wyjścia do poszukiwania innych, bardziej szczegółowych kryteriów oceny. Na sposób funkcjonowania i funkcje systemu informacyjnego ma wpływ kilka ważnych determinant, wymuszających tworzenie takich a nie innych rozwiązań.

Ogólnie można wyróżnić cztery zasadnicze determinanty systemu informacyjnego:

- otoczenie przedsiębiorstwa,
- system zarządzania,
- struktura organizacyjna,
- technologia informacyjna[13].

[11] J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1996, s. 41.

[12] J.M. Pomykała, J.A. Pomykała, *Systemy informacyjne. Modelowanie i wybrane techniki kryptograficzne*, Wydawnictwo MIKOM, Warszawa 1999, s. 15–16.

[13] A. Nowicki, *Podstawowe determinanty kształtujące system informacyjny przedsiębiorstwa*, „Informatyka Ekonomiczna", „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" nr 822, Wrocław 1999, s. 7.

Tabela 1. Podstawowe cechy sprawnego systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie

| Cecha systemu | Opis |
|---|---|
| Łatwość użytkowania | Informacje zgromadzone w systemie powinny być udostępniane w sposób jasny i zrozumiały, dostosowany do umiejętności posiadanych przez wszystkich użytkowników systemu. |
| Aktualność | System informacyjny powinien w sposób ciągły monitorować zarówno otoczenie, jak i wnętrze firmy w celu pozyskiwania nowych informacji. Zaś informacje już zgromadzone w systemie powinny być jak najczęściej weryfikowane pod względem aktualności. |
| Skalowalność | System informacyjny powinien dysponować możliwością łatwego rozszerzenia oferowanych funkcji i ilości obsługiwanych podmiotów, czyli zdolnością do zwiększania zakresu funkcjonalnego i informacyjnego systemu oraz jego parametrów eksploatacyjnych wraz ze wzrostem potrzeb i wymagań użytkowników. |
| Kompleksowość | System może objąć swym zakresem oraz powiązać ze sobą wszystkie działania realizowane w przedsiębiorstwie. |
| Elastyczność | Zdolność systemu do szybkiego reagowania na ciągle zmieniające się potrzeby informacyjne przedsiębiorstwa. Możliwość sortowania danych według różnych kryteriów, co pozwala na pozyskiwanie i integrowanie danych z wielu źródeł. |
| Ekonomiczność | Wszelkie koszty związane z systemem informacyjnym powinny być ponoszone współmiernie do spodziewanych korzyści oraz dostosowane do warunków, w jakich działa przedsiębiorstwo. |
| Stabilność | System powinien być odporny na zakłócenia pochodzące zarówno z wnętrza, jak i otoczenia przedsiębiorstwa. W przypadku awarii sprzętu powinny być opracowane procedury umożliwiające funkcjonowanie podstawowych procesów informacyjnych w przedsiębiorstwie. |
| Priorytetowość | Zdolność systemu do realizowania zadań według określonego przez użytkownika kryterium ważności. |
| Bezpieczeństwo | System powinien gwarantować poufność informacji ważnych dla przedsiębiorstwa, jak również bezpieczny sposób ich przechowywania chroniący je przed niekontrolowanym zniszczeniem. |
| Interaktywność | System informacyjny umożliwia użytkownikowi ingerencję w treść informacji. |
| Modularność | System informacyjny umożliwia etapowe instalowanie i wdrażanie aplikacji. |
| Otwartość | Możność rozszerzania aplikacji o nowe moduły oraz tworzenia interfejsów do systemów zewnętrznych. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (G. Grela, *System informacyjny przedsiębiorstwa jako narzędzie skutecznego zarządzania w warunkach zmienności otoczenia*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, KUL, Lublin 2001, s. 227; E. Kolbusz, A. Nowakowski, *Informatyka w zarządzaniu. Metody i systemy*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 1999, s. 256).

Znaczenie każdej z nich jest praktycznie niezaprzeczalne. Wszystkie wskazane determinanty, choć w różny sposób, ale praktycznie w takim samym stopniu wpływają na system, jednak rolę szczególną odgrywa tutaj otoczenie, stanowiące niejako początek, a zarazem koniec idei systemu.

Otoczenie systemu jest tym elementem, który determinuje sam fakt jego istnienia. Bez określonego celu, który wynika z zapotrzebowania otoczenia, nie byłoby podstaw do zaistnienia danego systemu. Z drugiej zaś strony potrzeby otoczenia są motorem napędzającym system i uzasadniają jego funkcjonowanie. Tak więc otoczenie niejako powołuje system do życia, warunkuje jego istnienie oraz może zdezaktywizować go przez utratę zainteresowania efektami jego działania (czyli pozbawiając system celu, co jest równoznaczne z podważeniem sensu jego istnienia).

Podstawowym kryterium decydującym o wymaganiach otoczenia w stosunku do systemu informacyjnego są strumienie informacyjne. Właśnie informacje, jakie otoczenie wysyła do systemu, oraz informacje, jakich od systemu oczekuje, determinują istotę jego funkcjonowania. Dopiero w dalszej kolejności wszystkie pozostałe determinanty mogą wpływać na sposób realizacji funkcji systemu[14].

Zakres ingerencji podstawowych determinant na system informacyjny zawiera tabela 2.

Tabela 2. Determinanty systemu informacyjnego i ich wpływ na system

| **Determinanta** | **Wpływ na system** |
|---|---|
| Otoczenie | – determinuje istnienie systemu<br>– określa informacje dostarczane na wejściu<br>– określa informacje oczekiwane na wyjściu |
| System zarządzania | – kształtuje sposób realizacji zadań przez system<br>– kształtuje sposoby komunikowania się z otoczeniem |
| Struktura organizacyjna | – rozdziela zadania systemu pomiędzy jego elementy<br>– kształtuje hierarchię zadań wewnątrz systemu |
| Technologia informacyjna | – określa narzędzia komunikowania się z otoczeniem<br>– określa narzędzia realizacji procesu transformacji wewnątrz systemu |

Źródło: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, pr. zb. red. E. Urbańczyk, Placet, Szczecin 2002, s. 139.

[14] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, pr. zb. red. E. Urbańczyk, Placet, Szczecin 2002, s. 139.

## Rola systemu informacyjnego w zarządzaniu strategicznym

W nowoczesnym podejściu do problematyki zarządzania strategicznego systemy informacyjne są traktowane jako narzędzia wspomagające proces decyzyjny na każdym szczeblu zarządzania przedsiębiorstwem. Kluczowe znaczenie przypisuje się jednak użyteczności usystematyzowanej, kompleksowej i pełnej informacji w procesie zarządzania strategicznego. Ze względu na długi horyzont czasowy, wysoki stopień niepewności i ryzyka, złożoność oraz krytyczne znaczenie decyzji strategicznych informacje niezbędne do ich podejmowania muszą spełniać szczególne wymagania w zakresie racjonalności. Prawidłowo zaprojektowany i wdrożony system informacyjny powinien ograniczać ryzyko i niepewność towarzyszące decyzjom długookresowym. System ten należy tworzyć, uwzględniając specyficzne potrzeby firmy oraz procedury obowiązujące przy projektowaniu strategii zarządzania czy rozwoju.

Zarządzanie strategiczne można określić jako skoordynowany system procesów informacyjno-decyzyjnych, ukierunkowany na planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrowanie realizacji celów strategicznych. Proces zarządzania strategicznego jest w swojej istocie procesem wielowarstwowym, złożonym, wymagającym integracji zasobów, celów i priorytetów rozwoju. W tym sensie system informacji powinien pełnić służebną funkcję wobec strategii rozwoju firmy. Jednocześnie systemy informatyczne i technologie informatyczne mogą być traktowane jako pewien zasób organizacyjny, często warunkujący skuteczność funkcjonowania całej organizacji. W tym przypadku system informacyjny stanowi istotny element systemu, jakim jest przedsiębiorstwo. W tradycyjnym podejściu, aczkolwiek nadal aktualnym, przedsiębiorstwo jest swoistym systemem powiązanych ze sobą elementów i procesów.

Szeroko rozumiany system informacyjny jest w takim ujęciu traktowany jako element systemu, a jednocześnie czynnik usprawniający procesy organizacji i zarządzania. W takim ujęciu system informacyjny to swoisty integrator działań strategicznych firmy. Zarządzanie informacją obejmuje formułowanie celów i zadań funkcji informacyjnej pod kątem strategii przedsiębiorstwa oraz kształtowanie systemu informacyjnego[15].

W tradycyjnym ujęciu proces zarządzania strategicznego obejmuje przynajmniej cztery etapy, które są logicznie wyodrębnione, wyraźnie ze sobą powiązane i wzajemnie się warunkują. Na każdym etapie procesu zarządzania strategicznego niezbędny jest odpowiedni zasób informacji, zarówno z punktu widzenia ich ilości, jak i jakości. Istotną rolę w racjonalnym przebiegu poszczególnych etapów

[15] J. Czekaj, *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2000, s. 168.

odgrywa zdefiniowanie potrzeb informacyjnych oraz określenie ich rodzaju i zakresu. Elementy te składają się na tzw. system informacji strategicznej (SIS), czyli system informacyjnego wspomagania decyzji strategicznych[16]. Proces zarządzania strategicznego przebiega w praktyce jako strumień nieustannych diagnoz, prognoz i decyzji. Decyzje te polegają na celowym, nielosowym wyborze jednego z co najmniej dwóch rozwiązań wariantowych (opcji strategicznych), wygenerowanych w procesie wyboru strategicznego i bazujących na dokonanych diagnozach stanu wyjściowego. Informacje stanowią w takim procesie bazę podejmowania decyzji, rozstrzygając jednocześnie o ich potencjalnej racjonalności i trafności. Na jakość decyzji wpływają zatem jakość i trafność doboru informacji w procesie decyzyjnym. Jak wynika z zaprezentowanego modelu, na poszczególnych etapach zarządzania strategicznego występuje zapotrzebowanie na zróżnicowane jakościowo i rodzajowo informacje. Mogą to być informacje wyjściowe, informacje analityczne, informacje planistyczne czy informacje raportujące. Zgodnie z zaprezentowanym podziałem, system informacyjny powinien generować i dostarczać informacji w pożądanym zakresie na każdym etapie zarządzania strategicznego, tworząc swoisty system informacji strategicznej. Przez informację strategiczną rozumie się informację wielowymiarową o zróżnicowanym charakterze, zależnym od etapu jej zastosowania. Mimo cykliczności podejmowania decyzji strategicznych zasób informacji strategicznej niezbędny do ich podejmowania nie może być pozyskiwany w sposób jednorazowy (np. przez zatrudnienie ekspertów). Powinien stanowić wewnętrznie spójny, stale odnawialny system, informacji strategicznej, ma za zadanie pozyskiwanie, przetwarzanie, przechowywanie, ochronę i przekazywanie informacji strategicznych na potrzeby procesów decyzyjnego i planistycznego. Informacje stanowiące podstawę decyzji niepowtarzalnych mogą być gromadzone przez przedsiębiorstwo w sposób incydentalny bądź kupowane od ekspertów zewnętrznych. Mogą być one również włączane do systemu informacji strategicznych, wzbogacając jego zasoby. Jednak podstawą informacyjną dla zbioru decyzji powtarzalnych powinien być zintegrowany SIS.

Ponieważ każde przedsiębiorstwo określa indywidualnie zakres zbioru powtarzalnych decyzji strategicznych, stąd również SIS musi być indywidualnie dostosowany do potrzeb i możliwości danej firmy. Inne są bowiem potrzeby informacyjne i możliwości ich pozyskania w małej organizacji, inne zaś w dużym, wielobranżowym holdingu. Dlatego też w niektórych przedsiębiorstwach SIS peł-

[16] SIS jest zbiorem informacji utworzonym i aktualizowanym dla potrzeb podejmowania powtarzalnych decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie. Decyzje te dotyczą strategii firmy, strategii sektorowej i strategii funkcjonalnej (*Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy – wyzwania dla polskich przedsiębiorców*, pr. zb. red. G.K. Świderska, Difin, Warszawa 2003, s. 122).

ni jedynie funkcję przewodnika metodycznego po źródłach i sposobach generowania informacji, podczas gdy w innych jest w pełni rozbudowaną, samodzielną bazą danych. Zatem funkcje SIS zależą od jego istoty i znaczenia dla danej organizacji. W najbardziej rozbudowanej formule SIS stanowi zintegrowany system informacyjny, spełniający kolejno funkcje pozyskiwania, przetwarzania, przechowywania, ochrony i przekazywania informacji i danych z makro- i mikrootoczenia.

Zawartość informacyjną SIS tworzy pewien wspólny obszar informacji, wykorzystywany we wszystkich, lub w większości, powtarzalnych decyzjach strategicznych. Z kolei zależność między SIS a powtarzalnymi decyzjami strategicznymi jest dwukierunkowa. Z jednej strony, SIS stanowi podstawę podejmowania decyzji, z drugiej zaś programy będące rezultatami tych decyzji, zasilają już istniejący SIS nowymi informacjami.

W zależności od potrzeb i możliwości finansowych firmy zakres zasobów informacyjnych tworzących SIS może być bardziej lub mniej rozbudowany. Niezależnie jednak od wielkości i zasobności SIS istnieje pewien minimalny zestaw informacji decyzyjnych, niezbędnych z punktu widzenia procesu zarządzania strategicznego.

Do informacji tych należą m.in.:

- informacje o planach strategicznych instytucji centralnych mających wpływ bezpośredni lub pośredni na dane branże i sektory;
- informacje o postępie naukowo-technicznym w branży i sektorze oraz prowadzonych pracach badawczych;
- informacje o rozwoju międzynarodowych stosunków gospodarczych i handlowych, mających wpływ na sektor;
- informacje o uwarunkowaniach ekonomiczno-finansowych gospodarki w zakresie branży i sektora (poziomach cen, stawkach celnych itp.);
- informacje o poziomie atrakcyjności i możliwościach rozwoju danego sektora i branży, strukturze konkurencji itp.;
- informacje o możliwościach wejścia na nowe rynki, poziomie ich atrakcyjności, barierach wejścia i wyjścia;
- informacje o sytuacji wewnętrznej konkurentów, ich zamierzeniach strategicznych, aktualnych strategiach;
- informacje o własnych zasobach i środkach, mocnych i słabych stronach przedsiębiorstwa;
- informacje o przebiegu wdrażanej strategii działania oraz trudnościach i punktach krytycznych.

Podstawową kwestią przy tworzeniu SIS jest określenie jego zależności od formalnych systemów informacyjnych istniejących lub tworzonych w firmie. SIS może być bowiem elementem szeroko rozbudowanego systemu informacyjnego

lub (w innym wariancie) może stanowić trzon ogólnie rozumianego systemu informacyjnego. W pierwszym przypadku SIS funkcjonuje jako element formalny zintegrowany z ogólnym systemem, w drugim zaś – system informacyjny firmy „obudowuje" SIS i jest konstruowany na bazie potrzeb tego systemu. Dlatego SIS staje się w każdej organizacji krytycznym elementem formalnych systemów informacyjnych. W nowoczesnych organizacjach opierających działalność na koncepcji nowej gospodarki (e-gospodarki) rola SIS wzrasta i wyznacza strategiczne kierunki rozwoju przedsiębiorstwa[17].

## Rodzaje systemów informatycznych dla potrzeb zarządzania strategicznego

Systemy informatyczne zarządzania stanowią szczególną klasę systemów informacyjnych ze względu na obszar ich zastosowania[18]. System informacji dla potrzeb zarządzania strategicznego określa się mianem „systemu informacji strategicznej" (SIS). W literaturze przedmiotu najczęściej spotyka się nazwę „systemy wspomagania decyzji" (*Decision Support System* – DSS).

DSS są to systemy obsługujące strategiczny poziom zarządzania w zakresie wspomagania niektórych lub wszystkich faz procesu decyzyjnego, dotyczących problemów trudnych, nowych i najczęściej słabo ustrukturalizowanych, odnoszonych do całości albo określonych fragmentów działalności firmy. DSS to systemy komputerowe wyposażone w interaktywny dostęp do danych i modeli, wspomagające rozwiązanie specyficznych sytuacji decyzyjnych, które nie dają się rozwiązać automatycznie z użyciem samego komputera. DSS są wyposażone w interaktywny dialog, bazę danych i bazę modeli (właśnie ten ostatni element odróżnia systemy DSS od pozostałych systemów stosowanych w zarządzaniu). Model decyzyjny jest zestawem powiązanych w całość instrukcji, relacji matematycznych i logicznych. Drugą cechą odróżniającą DSS od wcześniejszych systemów (ST, SAB, MIS) jest charakter decyzji, których podejmowanie wspierają, są one słabo ustrukturalizowane. Główne obszary zastosowań to: planowanie działalności, inwestycje, zaopatrzenie, sprzedaż wyrobów i usług, gospodarka finansowa. Jako przykłady systemów DSS wykorzystywanych w praktyce wielu firm można wymienić: PMS (*Portfolio Management System*), IRIS (*Industrial Relations In-*

[17] A. Zelek, *Inżynieria systemów informatycznych w e-gospodarce*, PWE, Warszawa 2005, s. 104–109.

[18] Do pierwszych systemów informatycznych, które znalazły swoje zastosowanie także częściowo w zarządzaniu strategicznym należą: systemy przetwarzania transakcji (TPS), systemy informowania kierownictwa (MIS) oraz systemy automatyzacji biura (OAS lub SAB).

*formation System*), IFPS (*Interactive Financial Planning System*), IMS (*Interactive Marketing System*)[19].

Aby sprostać wymogom zarządzania strategicznego, powstał System Wspomagania Naczelnego Kierownictwa – SWNK (ang. *Executive Support Systems* – ESS lub *Executive Information System* – EIS), składający się z systemu informowania naczelnego kierownictwa, z możliwością powiązania go z Internetem oraz z DSS, który może być połączony z hurtowniami danych, z wykorzystaniem technik OLAP (*On-Line-Transaction Processes*).

Systemy te umożliwiają dostęp do informacji o stanie wybranych czynników działalności przedsiębiorstwa i analiz trendów. Systemy te pozwalają na tworzenie baz danych i informacji nie tylko wewnętrznych, ale i zewnętrznych. Ponadto umożliwiają one dokonanie jakościowej i ilościowej analizy zebranych informacji i danych, celem ich interpretacji. Raporty tworzone w ESS umożliwiają łączenie z raportami EIS, co daje w efekcie powiązanie ich ze sobą związkami przyczynowo-skutkowymi. Istotnym rodzajem raportów jest raport o odchyleniach, informacje o trendach oraz kluczowych wskaźnikach ekonomiczno-technicznych, obrazujących syntetycznie stan firmy i kierunki rozwoju[20]. Systemy ESS wspomagają komunikację elektroniczną (poczta elektroniczna, tele- i wideokonferencje). Zawierają narzędzia do analizy danych: arkusze kalkulacyjne, języki wyszukiwania danych i systemy wspomagania decyzji. Są również wyposażone w aplikacje do inteligentnego przygotowania potrzebnych danych oraz zarządzania informacjami osobistymi[21].

System ESS charakteryzuje się następującymi cechami:

- uwzględnia specyfikę stylu zarządzania stosowanego w firmie,
- jest wykorzystywany głównie do sterowania działalnością i jej monitorowania,
- jest mieszaniną różnych systemów wykorzystywanych do realizacji różnorodnych zadań,
- jest nastawiony na klienta (firmę) i jego zastosowanie wyzwala możliwości lepszej realizacji strategii firmy,
- umożliwia bogate prezentacje graficzne, które przekonują menedżerów,
- zapewnia różnym kierownikom korzystanie z niezbędnych dla nich fragmentów jednej lub wielu baz danych,

[19] W.T. Bielecki, *Informatyzacja zarządzania. Wybrane zagadnienia*, PWE, Warszawa 2001, s. 135.

[20] W. Flakiewicz, *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Uwarunkowania, technologie, rodzaje*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 189, 197–198; W.T. Bielecki, *Informatyzacja zarządzania. Wybrane zagadnienia*, PWE, Warszawa 2001, s. 116.

[21] M. Kotnis, K. Gadomska-Lila, *Ewolucja systemów informatycznych i ich rola w zarządzaniu*, [w:] *Innowacyjne systemy, procesy i metody zarządzania międzynarodowego*, red. M. Trocki, SGH, Warszawa 2008, s. 284–286.

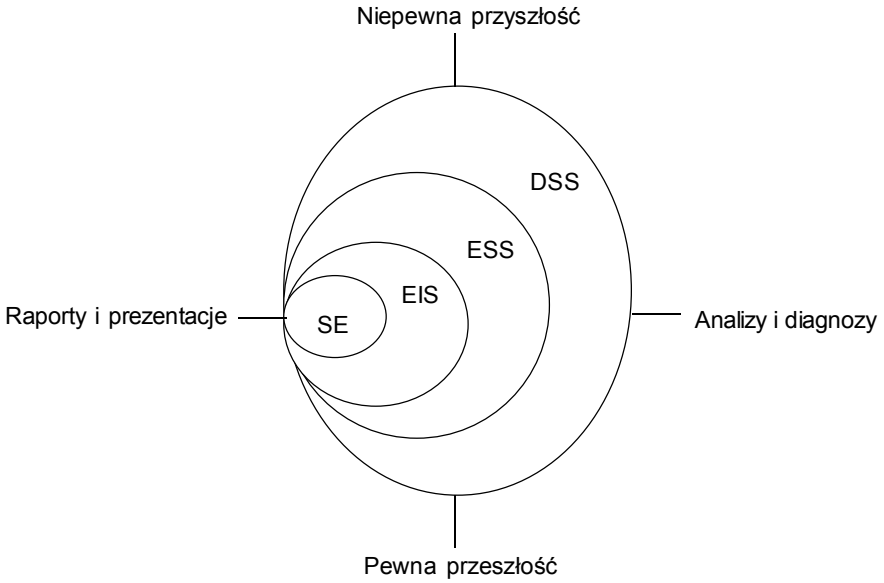
- zaawansowana technika telekomunikacyjna gwarantuje wysoką jakość raportów,
- dostarcza wieloaspektowej sprawozdawczości,
- wykorzystuje informacje wewnętrzne i zewnętrzne,
- implementacja ESS wymusza zastosowanie najnowszych rozwiązań techniki informatycznej.

Na szczególną uwagę w tym miejscu zasługuje zaawansowany system MRP II, który integruje działania realizowane w przedsiębiorstwie na wszystkich trzech poziomach zarządzania. Na poziomie strategicznym można wykorzystać następujące zawarte w nim podsystemy: planowanie biznesowe (*Business Planning*), Zarządzanie popytem (*Demand Management*), Interfejs do planowania strategicznego (*Financial Planning Interface*) oraz symulacja (*Simulation*) i pomiar działania systemu (*Performance Measurement*). Można w nim spotkać również moduły OPT (*Optimized Production Technology*) oraz TQM (*Total Quality Management*). Będą również wprowadzane nowe systemy informacyjne o nazwie DEM (*Dynamic Enterprise Modelling*), które umożliwią automatyczne tworzenie aplikacji będących bardzo elastycznymi i wrażliwymi modelami, co zapewniać im będzie zdolność bardzo szybkiego reagowania i dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu firmy. Firmy starają się wprowadzać zintegrowane systemy informacyjne (CIM), gdyż należy łączyć posiadane bazy i banki danych z różnych obszarów dla potrzeb zarządzania strategicznego (np. moduły wspomagania projektowania – CAD, moduły zarządzania cyklem życia produktu – PLM, moduły zarządzania relacjami z klientem – CRM, moduły zarządzania wiedzą – BW itp.). Relacje między ES, EIS, ESS i DSS przedstawia rysunek 1.

Systemy ekspertowe (*Expert System* – ES) to systemy doradcze, które wykorzystują elementy sztucznej inteligencji. Określane są często jako systemy rozwiązujące problemy z wykorzystaniem wiedzy i procesu rozumowania. Generują swoje decyzje w oparciu o bazy wiedzy i mechanizmy sztucznej inteligencji. Dzięki nim możliwe jest tworzenie różnorodnych modeli sytuacji decyzyjnej, uwidacznianie otrzymanego rozwiązania i objaśnianie go. Do rozstrzygania problemów służą programy zawierające tzw. reguły heurystyczne, które odzwierciedlają wiedzę. Systemy te można podzielić na trzy grupy: systemy doradcze (*advisory*), systemy podejmujące decyzje (*dictatorial*) oraz systemy krytykujące (*criticising*). Najważniejszym elementem systemu jest baza wiedzy, która zawiera fakty z danej dziedziny i heurystyki (wyrażające procedury wnioskowania). Fakty i reguły są przetwarzane przez motor wnioskowania, a wyniki przekazywane do programów interfejsu użytkownika[22].

[22] M. Kotnis, K. Gadomska-Lila, *Ewolucja systemów informatycznych i ich rola w zarządzaniu*, [w:] *Innowacyjne systemy, procesy i metody zarządzania międzynarodowego*, red. M. Trocki, SGH, Warszawa 2008, s. 286.

Rysunek 1. Relacje między systemami informacyjnymi (SE, EIS, ESS, DSS) wykorzystywanymi w zarządzaniu strategicznym




Źródło: opracowanie na podstawie: W.T. Bielecki, *Informatyzacja zarządzania. Wybrane zagadnienia*, PWE, Warszawa 2001, s. 142.

Kolejne systemy stanowiące rozwinięcie systemów eksperckich to Systemy Sztucznej Inteligencji – (SSI) służą do stymulowania ludzkiej myśli i automatycznego wnioskowania i uogólniania[23].

## Podsumowanie

Dynamika i złożoność zmian zachodzących w otoczeniu powoduje, że zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej staje się procesem ciągłym, wymagającym aktywności i nieustannego podejmowania decyzji. Samo posiadanie unikalnych zasobów nie tworzy przewagi konkurencyjnej. Jej czynnikiem jest odmienność sposobu kształtowania tych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa, pozwalająca konsumentowi wyraźnie dostrzec pozytywne różnice pomiędzy przedsiębiorstwem a jego konkurentami. Trwałość tych różnic, jak również luki w wy-

[23] K. Ficoń, *Zarys mikrologistyki*, Wydawnictwo BEL Studio Sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 219.

korzystaniu możliwości do wyróżniania się przedsiębiorstwa i jego konkurentów, są warunkami trwałej przewagi konkurencyjnej[24].

W utrzymaniu owej przewagi nieodzownym jest posiadanie odpowiednio dobranych pod względem zakresu, stopnia agregacji, horyzontu czasowego, dokładności i źródeł pochodzenia informacji. Zaś od jakości posiadanych informacji i stopnia ich wykorzystania w trakcie podejmowania decyzji strategicznych zależy skuteczność zarządzania przedsiębiorstwem. Dlatego informacje należy traktować jako zasób strategiczny warunkujący osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Systemy informacyjne czynią przedsiębiorstwo bardziej skutecznym i sprawnym, wpływają na strukturę organizacji i na zachowanie ludzi w organizacjach. System informacyjny powinien być dostosowany do potrzeb i obejmować wszystkie dziedziny działalności firmy, powinien dostarczać kompleksowych, aktualnych i odpowiednich informacji, zapewnić efektywne wykorzystanie informacji. Ponadto powinien gwarantować jak najkrótszą drogę przepływu informacji[25].

## Literatura

[1] Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1996.
[2] Barczak B., *Metodyka budowy strategii informacyjnej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" nr 652, Kraków 2004.
[3] Bielecki W.T., *Informatyzacja zarządzania. Wybrane zagadnienia*, PWE, Warszawa 2001.
[4] Czekaj J., *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2000.
[5] Ficoń K., *Zarys mikrologistyki*, Wydawnictwo BEL Studio Sp. z o.o., Warszawa 2005.
[6] Flakiewicz W., *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Uwarunkowania, technologie, rodzaje*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002.
[7] Grela G., *System informacyjny przedsiębiorstwa jako narzędzie skutecznego zarządzania w warunkach zmienności otoczenia*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, KUL, Lublin 2001.
[8] *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy – wyzwania dla polskich przedsiębiorców*, red. G.K. Świderski, Difin, Warszawa 2003.

[24] B. Karlof, *Strategia biznesu*, *Koncepcja i modele. Przewodnik*, Biblioteka Menadżerów i Bankowców, Warszawa 1992, s. 58.
[25] E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, s. 50.

[9] *Informatyka ekonomiczna*, red. E. Niedzielska, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1998.
[10] Karlof B., *Strategia biznesu*, *Koncepcja i modele. Przewodnik*, Biblioteka Menadżerów i Bankowców, Warszawa 1992.
[11] Kędzior Z., Karcz K., *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 2001.
[12] Kisielnicki J., Sroka H., *Systemy Informacyjne Biznesu*, *Informatyka dla zarządzania*, Placet, Warszawa 1999.
[13] Kolbusz E., Nowakowski A., *Informatyka w zarządzaniu. Metody i systemy,* Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 1999.
[14] Kotnis M., Gadomska-Lila K., *Ewolucja systemów informatycznych i ich rola w zarządzaniu*, [w:] *Innowacyjne systemy, procesy i metody zarządzania międzynarodowego*, red. M. Trocki, SGH, Warszawa 2008.
[15] Mills H.D., Linger R.C., Hevner A.R., *Principles of Information Systems Analysis and Design*, Academic Press, Orlando 1986.
[16] Nowicki A., *Podstawowe determinanty kształtujące system informacyjny przedsiębiorstwa*, Informatyka Ekonomiczna, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" nr 822, Wrocław 1999.
[17] Pieczykolan R., *Informacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2005.
[18] Pomykała J.M., Pomykała J.A., *Systemy informacyjne. Modelowanie i wybrane techniki kryptograficzne*, Wydawnictwo MIKOM, Warszawa 1999.
[19] Romański T., Kowalski P., *Marketing dla menedżerów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1998.
[20] Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
[21] Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995.
[22] *Wstęp do systemów informacyjnych zarządzania w przedsiębiorstwie*, red. A. Nowicki, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2002.
[23] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, red. E. Urbańczyk, Placet, Szczecin 2002.
[24] Zelek A., *Inżynieria systemów informatycznych w e-gospodarce*, PWE, Warszawa 2005.

## Summary

Company's information system is one of the major components of the management system, which is responsible for carrying out the aims and objectives of

the company. It makes the company more effective and efficient, affects the structure of organization and human behaviour in organizations and, above all, the decision making process. This article presents the concept and functions of company's information system and it also presents – in a synthetic form – types of information systems which support the level of strategic business management.

Jadwiga Stobiecka

# Wybrane problemy budowy i interpretacji skal złożonych bazujących na klasycznej teorii testu

## Wprowadzenie

W badaniach społecznych do pomiaru cech obiektów (np. postaw, preferencji, postrzeganej jakości produktów, satysfakcji klientów) używa się skal złożonych. Stanowią one zbiór składający się z kilku lub kilkunastu nieporównawczych skal prostych. Najczęściej wymienianymi skalami złożonymi są: skala Likerta, skala semantyczna, skala Stapela, skala pozycyjna, rzadziej prezentowane i stosowane są skale Bolgera i Guttmana. Chociaż budowa skal złożonych jest szczegółowo opisana w literaturze[1], ich wiarygodność budzi poważne zastrzeżenia. Spośród wymienionych powyżej skal badacze najczęściej stosują skalę Likerta[2]. Jej preferowanie wynika z faktu, że uzyskane dane łatwo poddają się analizie czynnikowej, która pozwala na wyodrębnienie podstawowych aspektów (wymiarów) leżących u podłoża badanych zjawisk[3]. Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na problem wiarygodności informacji uzyskiwanych z zastosowaniem tej

[1] Patrz np.: A. Sagan, *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2005, *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, red. K. Mazurek-Łopacińska, PWN, Warszawa 2005, J. Brzeziński, *Elementy metodologii badań psychologicznych*, t. 2, Warszawa 1980, G.A. Churchill, Jr., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWN, Warszawa 2002, G.R. Foxall, R.E. Goldsmith, *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, PWN, Warszawa 1998, E. Hornowska, *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2005, S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2002, G. Światowy, *Zachowania konsumentów*, PWE, Warszawa 2006, M. Walesiak, *Metody analizy danych marketingowych*, PWN, Warszawa 1996.

[2] Spotykane w literaturze skale są w rzeczywistości skalami posiadającymi format skali Likerta, nie są one skalami Likerta w takim sensie, w jakim rozumiał je sam twórca, patrz E. Babbie, *Badania społeczne...*, *op. cit.*, s. 192.

[3] A.S. Reber, E.S. Reber, *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2005, s. 362.

właśnie skali, a w szczególności na kluczowe znaczenie dobrze przeprowadzonego procesu operacjonalizacji, od którego w dużej mierze zależy trafność formułowanych wniosków.

Wiarygodność pomiaru rozpatrywana jest w dwóch aspektach: trafności i rzetelności pomiaru. Według Messicka: „trafność jest to zintegrowany proces oceny stopnia, w jakim dowody empiryczne i rozważania natury teoretycznej potwierdzają adekwatność i poprawność interpretacji oraz programów działania wyprowadzonych na podstawie wyników testowych czy innych narzędzi pomiaru”[4]. Jak podkreśla Guion[5], trafność odwołuje się do wniosków wyprowadzanych na podstawie liczb.

Z kolei rzetelność rozumiana jest jako „ogólny termin związany z niezawodnością przyrządu pomiarowego lub testu. Istotnym pojęciem jest tu zgodność, czyli stopień, z jakim narzędzie pomiarowe lub test daje w przybliżeniu te same rezultaty, kiedy stosowane jest ponownie w podobnych warunkach”[6]. Podobną interpretację przyjęli także inni autorzy[7].

Podstawę do oceny rzetelności skal złożonych o formacie Likerta stanowi najczęściej klasyczna teoria testu. Model klasyczny (nazywany modelem wyniku prawdziwego, *true score*) pochodzi od Ch. Spearmana, J.P. Guilforda i H. Gulliksena, a zmodyfikowany został przez F.M. Lorda i M.R. Novika[8]. Zgodnie z klasyczną teorią testów uzyskany w teście wynik $X$ jest sumą wyniku prawdziwego $T$ oraz błędu pomiaru $E$, to znaczy: $X = T + E$. Na podstawie modelu wyniku prawdziwego powstało wiele metod szacowania różnych aspektów rzetelności pomiaru. Ich klasyfikację i charakterystykę podał J. Brzeziński[9].

## Istota budowy skal o formacie Likerta

W przypadku skali opracowanej przez Rensisa Likerta, osoba badana otrzymuje zbiór stwierdzeń i jest proszona o ocenę stopnia, w jakim się z nimi zgadza. Zwykle jest to pięć poziomów, jakkolwiek spotkać można w literaturze także trzy, siedem i więcej stopni. Stosowane przez badaczy sposoby opisu krańcowych punk-

[4] E. Hornowska, *Testy*..., *op. cit*., s. 81.

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

[6] A.S. Reber, E.S. Reber, *Słownik*..., *op. cit*., s. 681–682.

[7] Patrz: J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 1999; S. Kaczmarczyk, *Badania*..., *op. cit.*; A. Sagan, *Badania*..., *op. cit.*

[8] Szerzej: E. Hornowska, *Testy*..., *op. cit*., s. 41–67; J. Brzeziński, *Metodologia*..., *op. cit*., s. 458–461.

[9] *Ibidem*, s. 466–505; E. Aranowska, *Pomiar ilościowy w psychologii*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2005, s. 59.

tów skali zamieszczono w tabeli 1. Różnym stopniom zgodności przypisywane są wartości skali. Jedni badacze stosują wartości –2, –1, 0, +1, +2, zaś inni 1, 2, 3, 4, 5. W przypadku stosowania w punkcie środkowym skali sformułowania „nie mam zdania" (tabela 1, pozycje 1, 3, 4, 8, 10) bardziej uzasadnione wydaje się stosowanie pierwszego zbioru wartości. Opracowując klucz oceny odpowiedzi, należy pamiętać, że przy przyjętej punktacji od 1 do 5 „całkowicie się zgadzam" nie zawsze oznacza wartość 5.

Tabela 1. Sposoby opisu w literaturze krańcowych punktów skal o formacie Likerta w literaturze

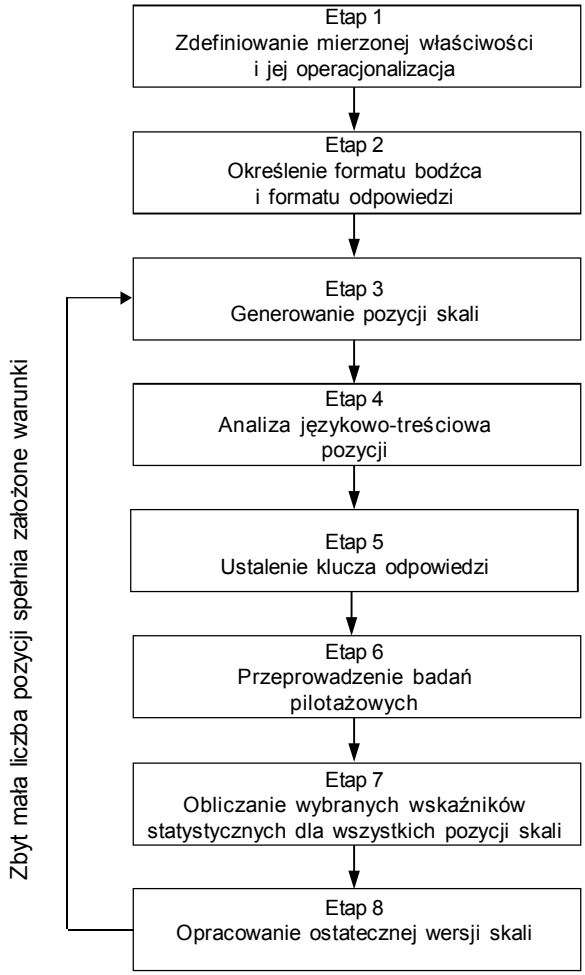
| Lp. | Punkt początkowy skali | Punkt środkowy skali | Punkt końcowy skali | Pozycja literatury |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Całkowicie się zgadzam | Nie mam zdania | Całkowicie się nie zgadzam | System przyjęty przez R. Likerta; J. Brzeziński, *Elementy*..., *op. cit.*, s. 264. |
| 2. | Całkowicie się zgadzam | Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam | Całkowicie się nie zgadzam | S. Kaczmarczyk, *Badania*..., *op. cit.*, s. 128; M. Walesiak, Metody..., *op. cit.*, s. 32. |
| 3. | Całkowicie się zgadzam | Nie mam zdania | Zupełnie się nie zgadzam | G. Światowy, *Zachowania*..., *op. cit.*, s. 78. |
| 4. | Całkowicie się zgadzam | Nie mam zdania | Zdecydowanie się nie zgadzam | A.S. Reber, E.S. Reber, *Słownik*..., *op. cit.*, s. 362. |
| 5. | Całkowicie się zgadzam | Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam | Zupełnie się nie zgadzam | G.A. Churchill, Jr., *Badania*..., *op. cit.*, s. 415. |
| 6. | Całkowicie się zgadzam | Trudno powiedzieć | Całkowicie się nie zgadzam | E. Hornowska, *Testy*..., *op. cit.*, s. 165–166. |
| 7. | Zdecydowanie się zgadzam | Autor nie precyzuje kategorii | Zdecydowanie się nie zgadzam | E. Babbie, *Badania*..., *op. cit.*, s. 191–192. |
| 8. | Zdecydowanie się zgadzam | Nie mam zdania | Zdecydowanie się nie zgadzam | G.R. Foxall, R.E. Goldsmith, *Psychologia*..., *op. cit.*, s. 122. |
| 9. | W pełni się zgadzam | Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam | Zupełnie się nie zgadzam | J. Kowal, *Metody statystyczne w badaniach sondażowych rynku*, Warszawa–Wrocław 1998, s. 43. |
| 10. | Zdecydowanie tak | Nie mam zdania | Zdecydowanie nie | A. Sagan, *Badania*..., *op. cit.*, s. 89. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

Etapy tworzenia skal złożonych wykorzystywanych w badaniach marketingowych przedstawiono na rysunku 1. Dodatkowo na rysunku 2 pokazano zasugerowaną przez G.A. Churchilla, zorientowaną na skale stworzone na gruncie

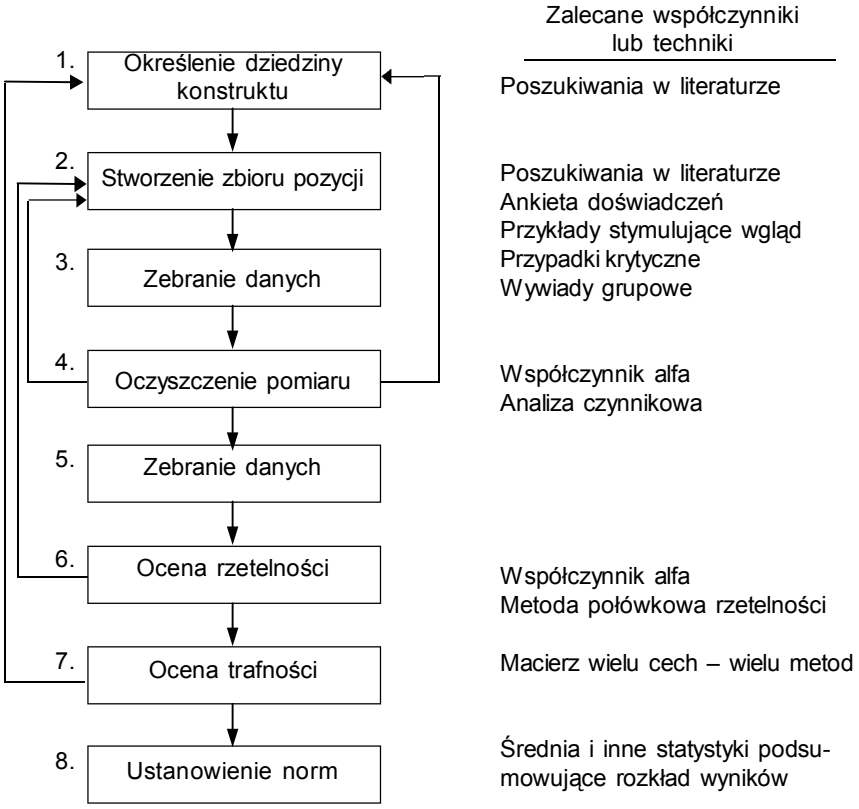
klasycznej teorii testu, procedurę przeprowadzania pomiaru w badaniach marketingowych.

Rysunek 1. Etapy tworzenia skali złożonej




Źródło: na podstawie: E. Hornowska, *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2005, s. 159.

Rysunek 2. Sugerowana procedura przeprowadzania pomiaru w badaniach marketingowych




Źródło: G.A. Churchill Jr., *A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs*, „Journal of Marketing Research" 1979, nr 1, s. 66.

## Wiarygodność skali pomiarowej jako podstawa wnioskowania

Problemy związane z budową i oceną wiarygodności skali Likerta postanowiono przedyskutować na przykładzie wyników badań ankietowych przeprowadzonych na potrzeby pracy magisterskiej realizowanej pod kierunkiem autorki[10]. W badaniach wzięło udział 112 studentów trzech uczelni krakowskich. Dobór

[10] D. Pychyńska, *Determinanty kształtujące zachowanie studentów uczelni krakowskich na rynku usług fast food*, praca magisterska zrealizowana w KARiBM AE w Krakowie pod kierunkiem dr inż. J. Stobieckiej, Kraków 2003.

próby był doborem celowym. Dla potrzeb cytowanej pracy opracowano skalę złożoną formatu Likerta do pomiaru postaw respondentów wobec restauracji *fast food*. Przyjęto założenie, że skala będzie skalą jednowymiarową. Na wstępie wygenerowano dwadzieścia stwierdzeń stanowiących pozycje skali złożonej. Pełne brzmienie stwierdzeń wraz z oznaczeniem pozwalającym na ich łatwą identyfikację zamieszczono w tabeli 2. Badania potraktowano jako pogłębiony pilotaż i podjęto próbę oceny wiarygodności opracowanej skali. Na wstępie oszacowano jej spójność wewnętrzną, wykorzystując jedną z najbardziej popularnych metod oceny rzetelności skali – współczynnik α-Cronbacha[11]. Wyniki zestawiono w tabeli 3.

Tabela 2. Pełne brzmienie stwierdzeń stanowiących pozycje skali Likerta służące do pomiaru postawy wobec restauracji *fast food*

| **Oznaczenie pozycji** | **Pełne brzmienie stwierdzenia** |
|---|---|
| S1 | Szybka obsługa jest największym atutem restauracji *fast food*. |
| S2 | Posiłki *fast food* najlepiej smakują w restauracjach. |
| S3 | Najsmaczniejsze są zestawy (kanapka + frytki + napój). |
| S4 | *Fast food* jest tanim sposobem na zaspokojenie głodu. |
| S5 | Restauracje *fast food* są czyste i zadbane. |
| S6 | *Fast food* źle wpływa na zdrowie. |
| S7 | Ludzie o wysokiej kulturze nie korzystają z restauracji *fast food*. |
| S8 | *Fast food* jest pierwszym krokiem do otyłości i nadwagi. |
| S9 | *Fast food* nigdy nie zastąpi domowego posiłku. |
| S10 | Spożywanie posiłków typu *fast food* niekorzystnie wpływa na żołądek. |
| S11 | Ludzie spożywający posiłki *fast food* na ulicy wzbudzają odrazę. |
| S12 | Większość posiłków typu *fast food* nie nadaje się do spożycia. |
| S13 | *Fast food* niesie zagrożenie ze względu na możliwość przenoszenia chorób odzwierzęcych. |
| S14 | Obsługa w restauracjach *fast food* jest niemiła. |
| S15 | Zakłady *fast food* nie mają dużych szans rozwoju w przyszłości, to chwilowa moda. |
| S16 | Najlepszym sposobem na zaspokojenie głodu jest *fast food*. |
| S17 | Restauracje *fast food* są dobrym miejscem na spotkania towarzyskie. |
| S18 | W restauracjach *fast food* panuje przyjemna atmosfera. |
| S19 | Restauracje *fast food* są dobrym miejscem na przerwę w pracy. |
| S20 | *Fast food* smakuje o każdej porze dnia. |

Źródło: D. Pychyńska, *Determinanty...*, *op. cit.*, s. 99.

[11] Patrz np.: A. Sagan, *Badania...*, *op. cit.*, s. 94; E. Hornowska, *Testy...*, *op. cit.*, s. 54.

Tabela 3. Analiza homogeniczności skali za pomocą współczynnika α-Cronbacha (skala wyjściowa)

| Podsumowanie skali:<br>Alfa Cronbacha: 0,76864; Alfa standaryzowana: 0,77081<br>Średnia korelacja między pozycjami: 0,14757 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Pozycja skali** | **Średnia po eliminacji danej pozycji** | **Wariancja po eliminacji danej pozycji** | **Odchylenie standardowe po eliminacji danej pozycji** | **Korelacja między daną pozycją a całą skalą** | **α-Cronbacha po eliminacji danej pozycji** |
| *S1* | *56,24107* | *79,05795* | *8,89145* | *0,06205* | *0,78102* |
| *S2* | *56,84821* | *78,59304* | *8,86527* | *0,09178* | *0,77876* |
| *S3* | *56,82143* | *76,82525* | *8,76500* | *0,19647* | *0,77191* |
| *S4* | *56,90179* | *77,60643* | *8,80945* | *0,10287* | *0,78124* |
| *S5* | 56,31250 | 73,66128 | 8,58262 | 0,42086 | 0,75776 |
| S6 | 57,74107 | 72,95975 | 8,54165 | 0,37368 | 0,76014 |
| S7 | 56,61607 | 70,68295 | 8,40732 | 0,45735 | 0,75346 |
| S8 | 57,53571 | 69,07015 | 8,31085 | 0,55807 | 0,74552 |
| S9 | 58,41071 | 75,90275 | 8,71222 | 0,32074 | 0,76418 |
| *S10* | 57,65179 | 72,92339 | 8,53952 | 0,41147 | 0,75768 |
| *S11* | *56,43750* | *75,60323* | *8,69501* | *0,26460* | *0,76756* |
| S12 | 56,41964 | 70,27925 | 8,38327 | 0,56423 | 0,74678 |
| S13 | 57,11607 | 73,20973 | 8,55627 | 0,43440 | 0,75668 |
| S14 | 56,16071 | 75,27773 | 8,67627 | 0,38172 | 0,76107 |
| *S15* | *56,31250* | *77,01841* | *8,77601* | *0,23629* | *0,76879* |
| S16 | 57,87500 | 74,59151 | 8,63664 | 0,32060 | 0,76388 |
| S17 | 57,48214 | 73,99967 | 8,60231 | 0,27587 | 0,76798 |
| S18 | 56,66071 | 74,22417 | 8,615345 | 0,38860 | 0,75981 |
| S19 | 57,04464 | 72,75694 | 8,529768 | 0,42005 | 0,75707 |
| S20 | 57,24107 | 71,04010 | 8,428529 | 0,45990 | 0,75348 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie zbioru danych zgromadzonych na potrzeby pracy: D. Pychyńska, *Determinanty*..., *op. cit.*

Wysokość uzyskanego współczynnika świadczy co prawda o tym, że skala składająca się z 20 pozycji mogłaby być zaakceptowana (0,76864)[12], jednak średnia korelacja pomiędzy pozycjami jest dość niska (0,14757). Obserwacja rezultatów zamieszczonych w tabeli 3 (dwie ostatnie kolumny) pozwala zauważyć, że eliminacja kilku pozycji (np. S1, S2, S3, S4, S11, S15) powoduje wzrost spójności skali. Zdecydowano się na usunięcie kolejnych pozycji, sprawdzając równocześnie wysokość współczynnika alfa dla całej skali. Ostatecznie uzyskano skalę zaprezentowaną w tabeli 4, która charakteryzuje się nie tylko wyższym współczynnikiem α-Cronbacha (0,80248), ale także znacznie wyższą średnią korelacją między pozycjami (0,27224). Dla tej skali w cytowanej pracy magisterskiej przyjęto nazwę „postawa wobec żywności typu *fast-food*".

[12] Podawana w literaturze, minimalna wysokość współczynnika α-Cronbacha, możliwego do zaakceptowania wynosi 0,6–0,7.

Tabela 4. Analiza homogeniczności skali za pomocą współczynnika α-Cronbacha „Postawa wobec żywności typu *fast-food*" (skala końcowa)

| Podsumowanie skali:<br>Alfa Cronbacha: 0,80248; Alfa standaryzowana: 0,80091<br>Średnia korelacja między pozycjami: 0,27224 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Pozycja skali** | **Średnia po eliminacji danej pozycji** | **Wariancja po eliminacji danej pozycji** | **Odchylenie standardowe po eliminacji danej pozycji** | **Korelacja między daną pozycją a całą skalą** | **α-Cronbacha po eliminacji danej pozycji** |
| S5 | 29,53982 | 35,96523 | 5,99710 | 0,42303 | 0,79064 |
| S6 | 30,95575 | 35,33432 | 5,94427 | 0,36921 | 0,79782 |
| S7 | 29,86726 | 33,08857 | 5,75227 | 0,51561 | 0,78120 |
| S8 | 30,77876 | 32,18999 | 5,67362 | 0,60968 | 0,76950 |
| S9 | 31,64602 | 37,76850 | 6,14561 | 0,30630 | 0,80055 |
| S10 | 30,88496 | 34,36730 | 5,86236 | 0,50870 | 0,78186 |
| S11 | 29,66372 | 35,55063 | 5,96244 | 0,41368 | 0,79177 |
| S12 | 29,64602 | 32,91895 | 5,73750 | 0,62853 | 0,76854 |
| S13 | 30,36283 | 35,64711 | 5,97052 | 0,43889 | 0,78912 |
| S14 | 29,38938 | 36,18466 | 6,01537 | 0,48715 | 0,78579 |
| S15 | 29,56637 | 36,90046 | 6,07458 | 0,37664 | 0,79479 |

Źródło: jak dla tabeli 3.

Tabela 5. Analiza homogeniczności skali za pomocą współczynnika α-Cronbacha „Restauracje *fast food* jako miejsce spotkań towarzyskich"

| Podsumowanie skali:<br>Alfa Cronbacha: 0,67008; Alfa standaryzowana: 0,66726<br>Średnia korelacja między pozycjami: 0,28795 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Pozycja skali** | **Średnia po eliminacji danej pozycji** | **Wariancja po eliminacji danej pozycji** | **Odchylenie standardowe po eliminacji danej pozycji** | **Korelacja między daną pozycją a całą skalą** | **α-Cronbacha po eliminacji danej pozycji** |
| S17 | 11,13274 | 7,72574 | 2,77952 | 0,51670 | 0,58978 |
| S18 | 10,31858 | 9,82771 | 3,13492 | 0,35575 | 0,66120 |
| S19 | 10,71681 | 8,69857 | 2,94933 | 0,48407 | 0,60833 |
| S20 | 10,91150 | 8,50544 | 2,91641 | 0,43635 | 0,62931 |

Źródło: jak dla tabeli 3.

Usunięte pozycje poddano jeszcze raz analizie. Cztery pozycje utworzyły drugą skalę o dość wysokim współczynniku α-Cronbacha wynoszącym 0,67008 i jeszcze wyższej średniej korelacji pomiędzy pozycjami wynoszącej 0,28795 (tabela 5). Tę skalę nazwano „restauracje *fast food* jako miejsce spotkań to-

warzyskich". Dla dalszego zwiększenia jej homogeniczności powinno się dodać kolejne pozycje.

Wykorzystany współczynnik ma pewne ograniczenia. Fakt, że skala złożona ma dość wysoki współczynnik α-Cronbacha, nie oznacza, że jest ona jednowymiarowa. W rzeczywistości poszczególne pozycje skali mogą się odnosić do różnych aspektów postawy. Zanim przystąpi się do interpretacji wyników badań pilotażowych, powinno się koniecznie sprawdzić wymiarowość skali. Na ujawnienie wymiarowości skal złożonych pozwala zastosowanie analizy czynnikowej[13]. Umożliwia ona przedstawienie grupy zmiennych w formie mniejszej liczby hipotetycznych, nieobserwowalnych czynników. W pierwszym kroku obliczane są współczynniki korelacji pomiędzy poszczególnymi zmiennymi, aby ocenić, czy wprowadzone dane pozwalają na redukcję liczby zmiennych. Zamiast oglądać i analizować macierz danych, niekiedy znacznych rozmiarów, można policzyć pewne charakterystyki tej macierzy, np. współczynnik KMO[14]. W analizowanym przypadku współczynnik ten wyniósł 0,649, co nie było wynikiem rewelacyjnym, ale umożliwiło przeprowadzenie analizy. Zdecydowano się na wykorzystanie metody głównych składowych.

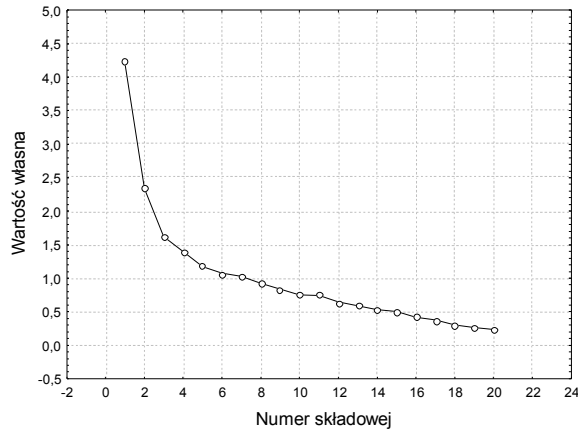
Kształt wykresu osypiska zaprezentowany na rysunku 3 wskazuje na występowanie trzech wymiarów[15]. Świadczy o tym punkt załamania krzywej. Z kolei metoda „wartości własnej większej od jedności" ($\lambda>1$) wskazuje na siedem czynników (tabela 6). Przesunięty w górę wykres osypiska (rysunek 3) świadczy o tym, że opracowana skala zawiera kilka różnych aspektów, które są w większości reprezentowane przez pojedyncze zmienne (można było to już zauważyć na etapie analizy treści poszczególnych pozycji podanych w tabeli 2). Widać to wyraźnie w tabeli 7, w której pokazano strukturę składowych głównych uzyskanych dla 20 skal wyjściowych. Zmienne S1, S7, S9, S13, S15 oraz S16 nie mają silnej reprezentacji w żadnej składowej. Z kolei zmienne S2, S3, S4 oraz S18 utworzyły odrębne wymiary.

[13] Patrz np.: A. Sagan, *Badania*..., *op. cit*., s. 172–188; G. Król, G. Wieczorkowska, *Budowanie wskaźników za pomocą analizy czynnikowej*, [w:] *Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów*, red. J. Brzeziński, PWN, Warszawa 2004, s. 391–416.

[14] Miara KMO adekwatności doboru próby (*Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) jest stosunkiem wielkości korelacji zmiennych do wielkości korelacji cząstkowej tych zmiennych. Im większa wartość współczynnika KMO, tym lepiej. Za optymalną przyjmuje się wartość około 0,9. Jeżeli jest niższa od 0,5 – analiza czynnikowa nie powinna być stosowana. Szerzej np.: G. Król, G. Wieczorkowska, *Budowanie*..., *op. cit*., s. 401; A. Sagan, *Badania*..., *op. cit*., s. 174.

[15] Techniki określania liczby czynników, patrz np. *ibidem*, s. 180–181.

Rysunek 3. Wykres osypiska dla dwudziestu pozycji skali Likerta




Źródło: jak dla tabeli 3.

Tabela 6. Wartości własne większe od 1 uzyskane dla 20 pozycji skali Likerta

| Składowa główna | Wartość własna | Wyjaśniona część całkowitej wariancji | Skumulowana wartość własna | Skumulowana wariancja wyjaśniona |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 4,24 | 21,19 | 4,24 | 21,19 |
| 2 | 2,33 | 11,67 | 6,57 | 32,86 |
| 3 | 1,62 | 8,11 | 8,19 | 40,97 |
| 4 | 1,40 | 6,98 | 9,59 | 47,96 |
| 5 | 1,18 | 5,88 | 10,77 | 53,84 |
| 6 | 1,07 | 5,37 | 11,84 | 59,21 |
| 7 | 1,03 | 5,13 | 12,87 | 64,35 |

Źródło: jak dla tabeli 3.

Aby uzyskać bardziej klarowną strukturę czynnikową, przyjrzano się macierzy współczynników korelacji, po czym ostrożnie eliminowano zmienne słabo reprezentowane w czynnikach. Przeprowadzono kilkakrotnie analizę głównych składowych w różnych układach zmiennych. Przejrzystą strukturę uzyskano dla dwunastu pozycji skali. Utworzono z nich nową skalę. Tabela 8 pokazuje macierz współczynników korelacji pomiędzy poszczególnymi zmiennymi z wyróżnionymi współczynnikami korelacji „odpowiedzialnymi" za ujawnienie się nowych wymiarów (składowych głównych). Współczynnik KMO wyniósł w tym przypadku 0,735.

Tabela 7. Struktura składowych głównych po rotacji ortogonalnej Varimax znormalizowanej (wyróżniono ładunki czynnikowe większe od 0,6)

| Pozycja skali | Składowa 1 | Składowa 2 | Składowa 3 | Składowa 4 | Składowa 5 | Składowa 6 | Składowa 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *S1* | 0,0651 | 0,0075 | –0,2027 | 0,5966 | –0,1018 | 0,2574 | 0,3899 |
| *S2* | 0,1004 | 0,1142 | 0,0013 | –0,0461 | **0,7915** | 0,0381 | –0,0228 |
| *S3* | 0,0420 | 0,1069 | 0,0386 | 0,0190 | 0,0035 | -0,0357 | **0,8467** |
| *S4* | –0,0213 | 0,2502 | 0,0066 | **0,7515** | –0,2598 | -0,0743 | –0,2396 |
| *S5* | **0,6146** | 0,0660 | 0,0409 | 0,0334 | –0,1427 | -0,3520 | 0,3529 |
| S6 | 0,1249 | 0,1108 | **0,6906** | 0,0445 | 0,2929 | 0,2140 | –0,0781 |
| S7 | 0,4621 | 0,1211 | 0,3640 | –0,0187 | –0,3632 | 0,0755 | 0,2868 |
| S8 | 0,3467 | 0,2830 | **0,6619** | –0,0387 | –0,2472 | 0,0702 | 0,0005 |
| S9 | 0,1756 | 0,2042 | 0,3668 | 0,0941 | 0,1761 | 0,5756 | 0,0072 |
| *S10* | 0,1501 | –0,0132 | **0,8703** | –0,0195 | –0,0601 | –0,1121 | 0,0903 |
| *S11* | **0,7396** | –0,2254 | 0,0130 | 0,0672 | 0,0769 | 0,0656 | 0,0003 |
| S12 | **0,7054** | 0,1719 | 0,2804 | –0,0623 | 0,0872 | –0,1538 | –0,0221 |
| S13 | 0,5793 | 0,2030 | 0,1105 | –0,0197 | –0,0078 | 0,1050 | 0,0579 |
| S14 | **0,6518** | –0,0343 | 0,1633 | –0,0959 | 0,0835 | –0,0450 | –0,0584 |
| *S15* | 0,4709 | 0,2085 | –0,0543 | –0,5865 | –0,2320 | 0,1488 | 0,0209 |
| S16 | –0,0006 | 0,2996 | 0,1591 | 0,5477 | 0,3614 | –0,0567 | 0,2280 |
| S17 | –0,0955 | **0,6912** | 0,1428 | –0,0729 | 0,2573 | –0,2712 | 0,0587 |
| S18 | 0,3267 | 0,3429 | 0,0735 | 0,1510 | 0,1207 | **–0,6702** | 0,0231 |
| S19 | –0,0012 | **0,7354** | 0,1428 | 0,1201 | –0,0449 | –0,0562 | 0,1831 |
| S20 | 0,2571 | **0,7366** | –0,0121 | 0,1947 | 0,0343 | 0,2495 | –0,0886 |

Źródło: jak dla tabeli 3.

Tabela 8. Macierz współczynników korelacji dla dwunastu zmiennych przyjętych do powtórnej analizy

| Pozycja skali | S6 | S8 | S9 | S10 | S16 | S17 | S19 | S20 | S5 | S12 | S14 | S18 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| S6 | 1,00 | | | | | | | | | | | |
| S8 | **0,36** | 1,00 | | | | | | | | | | |
| S9 | **0,34** | **0,27** | 1,00 | | | | | | | | | |
| S10 | **0,47** | **0,59** | **0,24** | 1,00 | | | | | | | | |
| S16 | 0,22 | 0,10 | 0,13 | 0,08 | 1,00 | | | | | | | |
| S17 | 0,15 | 0,18 | 0,13 | 0,11 | **0,30** | 1,00 | | | | | | |
| S19 | 0,12 | 0,26 | 0,17 | 0,13 | **0,27** | **0,39** | 1,00 | | | | | |
| S20 | 0,18 | 0,31 | 0,25 | 0,04 | **0,29** | **0,33** | **0,39** | 1,00 | | | | |
| S5 | –0,01 | 0,27 | 0,05 | 0,24 | 0,07 | 0,05 | 0,17 | 0,09 | 1,00 | | | |
| S12 | 0,24 | 0,40 | 0,24 | 0,35 | 0,13 | 0,15 | 0,15 | 0,24 | **0,46** | 1,00 | | |
| S14 | 0,25 | 0,26 | 0,15 | 0,20 | –0,01 | 0,06 | –0,01 | 0,04 | **0,28** | **0,43** | 1,00 | |
| S18 | 0,12 | 0,15 | –0,07 | 0,14 | 0,20 | 0,37 | 0,24 | 0,18 | **0,39** | **0,34** | **0,22** | 1,00 |

Źródło: jak dla tabeli 3.

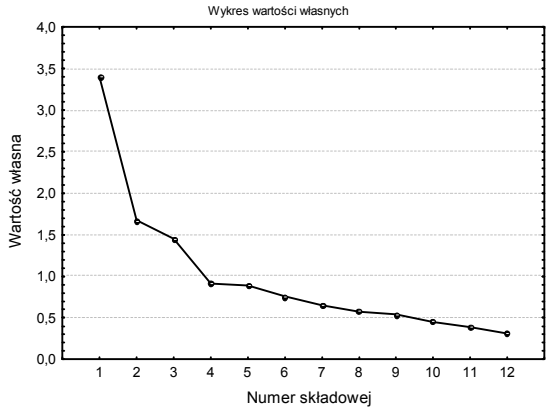
Kształt wykresu osypiska zaprezentowany na rysunku 4 wskazuje na występowanie trzech wymiarów. Świadczy o tym punkt przegięcia krzywej. Metoda „wartości własnej większej od jedności" ($\lambda>1$) wskazuje także na trzy czynniki (tabela 9). W tabeli 10 pokazano strukturę trzech składowych głównych (wymiarów), z których każda jest reprezentowana przez cztery zmienne (pozycje skali). Dla każdej z trzech składowych, stanowiących inny wymiar (aspekt) postawy przeprowadzono analizę homogeniczności uzyskanej skali. Rezultaty analizy zestawiono w tabelach 11, 12 i 13.

Tabela 9. Wartości własne większe od 1 uzyskane dla 12 pozycji skali Likerta

| Składowa główna | Wartość własna | Wyjaśniona część całkowitej wariancji | Skumulowana wartość własna | Skumulowana wariancja wyjaśniona |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 3,40 | 28,37 | 3,40 | 28,37 |
| 2 | 1,67 | 13,93 | 5,08 | 42,30 |
| 3 | 1,45 | 12,10 | 6,53 | 54,40 |

Źródło: jak dla tabeli 3.

Rysunek 4. Wykres osypiska dla dwunastu pozycji skali Likerta




Źródło: jak dla tabeli 3.

Tabela 10. Struktura składowych głównych (rotacja Varimax znormalizowana, pogrubiono ładunki czynnikowe większe od 0,6)

| Pozycja skali | Składowa 1 | Składowa 2 | Składowa 3 |
|---|---|---|---|
| S1 (L6) | **0,7396** | 0,1497 | 0,0235 |
| S2 (L8) | **0,6653** | 0,1724 | 0,3405 |
| S3 (L9) | **0,6506** | 0,1832 | –0,0966 |
| S4 (L10) | **0,7109** | –0,0177 | 0,3044 |
| S5 (L16) | 0,1030 | **0,6244** | –0,0119 |
| S6 (L17) | 0,0325 | **0,7252** | 0,1177 |
| S7 (L19) | 0,0990 | **0,7098** | 0,0964 |
| S8 (L20) | 0,2233 | **0,6693** | 0,0304 |
| S9 (L5) | –0,0084 | 0,0644 | **0,7926** |
| S10 (L12) | 0,3513 | 0,1211 | **0,6919** |
| S11 (L14) | 0,3000 | –0,1407 | **0,5923** |
| S12 (L18) | –0,1574 | 0,4189 | **0,6575** |

Źródło: jak dla tabeli 3.

Pierwszy wymiar, nazwany „wpływ żywności typu *fast food* na zdrowie", utworzyły zmienne:

- S6 *Fast food* źle wpływa na zdrowie.
- S8 *Fast food* jest pierwszym krokiem do otyłości i nadwagi.
- S9 *Fast food* nigdy nie zastąpi domowego posiłku.
- S10 Spożywanie posiłków typu *fast food* niekorzystnie wpływa na żołądek.

Na uwagę zasługują dwa fakty:

1) Wszystkie pozycje mają negatywny wydźwięk (z tymi pozycjami powinny się zgodzić osoby o postawach negatywnych wobec żywności typu *fast food*).
2) Wyższą spójność wewnętrzną uzyskuje się po wyeliminowaniu pozycji S9 (Ta pozycja nie miała silnej reprezentacji w żadnej z siedmiu składowych pokazanych w tabeli 9!).

Drugi wymiar: „*fast food* jako miejsce codziennych spotkań" reprezentują cztery następujące pozycje:

- S16 Najlepszym sposobem na zaspokojenie głodu jest *fast food*.
- S17 Restauracje *fast food* są dobrym miejscem na spotkania towarzyskie.
- S19 Restauracje *fast food* są dobrym miejscem na przerwę w pracy.
- S20 *Fast food* smakuje o każdej porze dnia.

Te z kolei zmienne mają pozytywne znaczenie.

W skład wymiaru trzeciego, określonego jako „kultura obsługi", wchodzą zmienne:

- S5 Restauracje *fast food* są czyste i zadbane.
- S12 Większość posiłków typu *fast food* nie nadaje się do spożycia.
- S14 Obsługa w restauracjach *fast food* jest niemiła.
- S18 W restauracjach *fast food* panuje przyjemna atmosfera.

Tabela 11. Analiza homogeniczności skali za pomocą współczynnika α-Cronbacha, wymiar pierwszy – „wpływ żywności typu *fast food* na zdrowie" (cztery pozycje skali)

| Podsumowanie skali:<br>Alfa Cronbacha: 0,71167; Alfa standaryzowana: 0,70818<br>Średnia korelacja między pozycjami: 0,38480 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Pozycja skali** | **Średnia po eliminacji danej pozycji** | **Wariancja po eliminacji danej pozycji** | **Odchylenie standardowe po eliminacji danej pozycji** | **Korelacja między daną pozycją a całą skalą** | **α-Cronbacha po eliminacji danej pozycji** |
| S6 | 6,38053 | 5,51006 | 2,34735 | 0,50727 | 0,64483 |
| S8 | 6,20354 | 5,24176 | 2,28949 | 0,54509 | 0,62002 |
| S9 | *7,07080* | *7,21623* | *2,68630* | *0,35487* | *0,72369* |
| S10 | 6,30973 | 5,50584 | 2,34645 | 0,60338 | 0,58401 |

Źródło: jak dla tabeli 3.

Tabela 12. Analiza homogeniczności skali za pomocą współczynnika α-Cronbacha, wymiar drugi – „restauracje *fast food* jako miejsce codziennych spotkań" (cztery pozycje skali)

| Podsumowanie skali:<br>Alfa Cronbacha: 0,66120; Alfa standaryzowana: 0,66196<br>Średnia korelacja między pozycjami: 0,32947 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Pozycja skali** | **Średnia po eliminacji danej pozycji** | **Wariancja po eliminacji danej pozycji** | **Odchylenie standardowe po eliminacji danej pozycji** | **Korelacja między daną pozycją a całą skalą** | **α-Cronbacha po eliminacji danej pozycji** |
| S16 | 8,20354 | 6,78158 | 2,60415 | 0,37775 | 0,63420 |
| S17 | 7,79646 | 5,63114 | 2,37300 | 0,46191 | 0,58153 |
| S19 | 7,38053 | 6,23573 | 2,49714 | 0,48205 | 0,56919 |
| S20 | 7,57522 | 5,96116 | 2,44155 | 0,45268 | 0,58642 |

Źródło: jak dla tabeli 3.

Tabela 13. Analiza homogeniczności skali za pomocą współczynnika α-Cronbacha, wymiar trzeci – „kultura obsługi" (cztery pozycje skali)

| Podsumowanie skali:<br>Alfa Cronbacha: 0,68936; Alfa standaryzowana: 0,68706<br>Średnia korelacja między pozycjami: 0,35704 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Pozycja skali** | **Średnia po eliminacji danej pozycji** | **Wariancja po eliminacji danej pozycji** | **Odchylenie standardowe po eliminacji danej pozycji** | **Korelacja między daną pozycją a całą skalą** | **α-Cronbacha po eliminacji danej pozycji** |
| S5 | 10,76106 | 4,37654 | 2,09202 | 0,51508 | 0,59674 |
| S12 | 10,86726 | 3,86734 | 1,96655 | 0,55847 | 0,56462 |
| S14 | 10,61062 | 5,12272 | 2,26334 | 0,40754 | 0,66346 |
| S18 | 11,11504 | 4,73898 | 2,17692 | 0,41911 | 0,65759 |

Źródło: jak dla tabeli 3.

W przypadku trzeciego wymiaru dwie skale mają pozytywne, a dwie negatywne znaczenie.

Wysokość współczynnika α-Cronbacha, uzyskanego dla całej skali wyniosła 0,76534, przy średniej korelacji między pozycjami równej 0,21642. Skala okazała się spójna wewnętrznie, pomimo że zawiera w sobie trzy wymiary, z których każdy charakteryzował się dość wysoką średnią korelacją pomiędzy zmiennymi – znacznie wyższą od zaobserwowanej dla całej skali.

Rozumowanie przedstawione na podstawie zaprezentowanego przykładu wskazuje na to, że obiekt będący przedmiotem rozważań (postawa wobec restauracji *fast food*) powinien być powtórnie zoperacjonalizowy. Prezentowana skala nie wykazuje przede wszystkim trafności treściowej. W wyniku przeprowadzonej analizy głównych składowych udało się, co prawda, wyodrębnić trzy wymiary, ale nie są to jedyne wymiary, które leżą u podłoża badanej postawy.

## Podsumowanie

W literaturze z dziedziny badań marketingowych skale złożone do pomiaru postaw są bardzo często prezentowane. Praktyczne ich zastosowanie związane jest zwykle z wykorzystaniem złożonych technik analitycznych, takich jak np. coraz bardziej popularna klasa modeli typu LISREL. Modele te mogą byś tworzone wtedy, gdy istnieją podstawy teoretyczne do formułowania hipotez na temat związków pomiędzy badanymi zmiennymi lub doświadczenie wyprowadzone z wcześniejszych badań. Z tego powodu badacz, przystępując do definiowania tego, co chce zmierzyć, powinien najpierw zdefiniować obszary treści, które są dla niego ważne oraz określić okoliczności, w których mogą się one ujawniać. Dopiero potem można przystąpić do budowy skomplikowanych modeli analitycznych.

W artykule zwrócono uwagę jedynie na wybrane, metodologiczne problemy budowy i interpretacji skal złożonych bazujących na klasycznej teorii testu. Trafność treściowa oraz rzetelność stosowanych w praktyce skal ma kluczowe znaczenie przy formułowaniu wniosków z badań. Dobra operacjonalizacja pojęć i wnikliwa analizy treści pozycji skal złożonych jest niezbędna, w przeciwnym razie wyprowadzenie wniosków merytorycznie istotnych nie jest możliwe. W literaturze zagadnienia trafności i rzetelności prezentowane są oddzielnie. W praktyce trafność i rzetelność narzędzi pomiarowych jest bardzo silnie ze sobą powiązana, co starano się wykazać, prezentując materiał empiryczny w niniejszym artykule.

## Literatura


[1] Aranowska E., *Pomiar ilościowy w psychologii*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2005.

[2] Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

[3] *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, red. K. Mazurek-Łopacińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

[4] Brzeziński J., *Elementy metodologii badań psychologicznych*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1980.

[5] Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

[6] Churchill G.A., Jr., *A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs*, „Journal of Marketing Research" 1979, nr 1.

[7] Churchill G.A., Jr., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

[8] Foxall G.R., Goldsmith R.E., *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

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

[10] Hornowska E., *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2005.

[11] Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2002.

[12] Kowal J., *Metody statystyczne w badaniach sondażowych rynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław 1998.

[13] Król G., Wieczorkowska G., *Budowanie wskaźników za pomocą analizy czynnikowej*, [w:] *Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów*, red. J. Brzeziński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
[14] Pychyńska D., *Determinanty kształtujące zachowanie studentów uczelni krakowskich na rynku usług fast food*, praca magisterska zrealizowana w KARiBM AE w Krakowie pod kierunkiem dr inż. J. Stobieckiej, Kraków 2003.
[15] Reber A.S., Reber E.S., *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2005.
[16] Sagan A., *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
[17] Światowy G., *Zachowania konsumentów*, PWE, Warszawa 2006.
[18] *Trafność i rzetelność testów psychologicznych. Wybór tekstów*, red. J. Brzeziński, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
[19] Walesiak M., *Metody analizy danych marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

## Summary

The article highlights selected methodological problems of the construction and interpretation of complex scales based on classical test theory. The study examines the Likert scale format, used to measure attitudes towards fast food restaurants, in terms of its dimensionality and reliability. Particular attention was given to the appropriateness of content and accuracy of scales used in practice, which is crucial in formulating research conclusions. The results which have been arrived at indicate the necessity of a good operationalization of concepts and the need for careful analysis of the content of complex scales position in order to make it possible to draw substantively relevant conclusions.

Mariusz Łapczyński

# Wizerunek marketingu wśród polskich internautów w świetle badań ankietowych – ujęcie modelowe

## Podstawy źródłowe badań i konceptualizacja modelu

Celem tej części opracowania jest próba zbadania wizerunku marketingu wśród polskich internautów. Ogólnopolskie badania przeprowadzono jesienią 2007 roku na próbie 1652 użytkowników Internetu[1]. Procedurę analityczną podzielono na dwa etapy. W pierwszym dokonano podziału respondentów na względnie jednorodne segmenty, zaś w drugim scharakteryzowano te segmenty za pomocą odrębnego zestawu zmiennych niezależnych, tzw. zmiennych profilujących.

Podstawą wyodrębnienia homogenicznych grup badanych była skala Likerta dotycząca wizerunku marketingu. Spośród dziesięciu stwierdzeń wybrano tylko te, które w jednoznaczny sposób dało się przyporządkować do jednej z dwóch grup – stwierdzeń pozytywnych i stwierdzeń negatywnych z punktu widzenia konsumenta.

Lista stwierdzeń negatywnych obejmowała następujące pozycje:

- marketing to sztuka manipulowania klientem – „(–) marketing 2";
- marketing to coś, co niepotrzebnie podnosi ceny produktów – „(–) marketing 5";
- marketing to różne techniki zwiększania wielkości sprzedaży przez firmy – „(–) marketing 6".

Lista stwierdzeń pozytywnych natomiast:

- marketing to interesująca dziedzina dla kariery zawodowej – „(+) marketing 4";
- marketing to coś, co skutkuje większymi możliwościami wyboru dla klientów – „(+) marketing 7";

[1] Badania przeprowadzili pracownicy Katedry Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zbiór danych wykorzystany w tej analizie udostępniony został dzięki życzliwości dr. Mariusza Kuziaka.

- marketing to filozofia działania firmy uwzględniająca przede wszystkim potrzeby klientów – „(+) marketing 8";
- marketing to dziedzina wiedzy oparta na solidnych naukowych podstawach – „(+) marketing 9".

Popularnym narzędziem analitycznym stosowanym do wstępnej obróbki danych przed przystąpieniem do wyodrębniania segmentów jest analiza głównych składowych. Ponieważ liczba pozycji ze skali Likerta była stosunkowo niewielka, a stopień ich skorelowania niski – zdecydowano się podzielić badanych na skupiska w oparciu o oryginalny zestaw siedmiu stwierdzeń, uwzględniając odwrotną punktację dla stwierdzeń negatywnych.

Jeśli chodzi o zestaw zmiennych profilujących segmenty, to wybrano:

1) zmienne demograficzne (wiek, płeć, miejsce zamieszkania, status zatrudnienia, dziedzina, którą badany zajmuje się zawodowo, wykształcenie);
2) zmienne charakteryzujące miejsce zamieszkania respondenta (informacje GUS[2] nt. średniego miesięcznego wynagrodzenia oraz stopy bezrobocia w poszczególnych województwach);
3) zmienne behawioralne deklaratywne – czynniki brane przez respondentów pod uwagę podczas podejmowania decyzji zakupowych:
   - jakość produktu (Q1_1);
   - wizerunek marki / produktu / firmy (Q1_2);
   - cechy (właściwości) produktu (Q1_3);
   - przyzwyczajenie do produktu (Q1_4);
   - dotychczasowe doświadczenia z produktem (Q1_5);
   - kraj pochodzenia produktu (Q1_6);
   - jakość obsługi (Q1_7);
   - wygoda zakupu (Q1_8);
   - dogodna lokalizacja placówki handlowej (Q1_9);
   - cena produktu (Q1_10);
   - przekonująca reklama (Q1_11);
   - używanie produktu przez znaną osobę (Q1_12);
   - dopasowanie produktu do własnego stylu życia (Q1_13);
   - przyjazność produktu lub firmy dla środowiska (Q1_14);
   - opinie rodziny i znajomych (Q1_15);
   - wyjątkowość (unikalność) produktu (Q1_16);
   - wyjątkowe okazje do zakupu (Q1_17);
   - dodatkowe bonusy (gadżety, upominki, loterie itp.) (Q1_18);
   - podkreślenie prestiżu (Q1_19);
   - zgodność z aktualnie panującą modą (Q1_20);

[2] Dane za 2007 r. pobrano z Banku Danych Regionalnych GUS (www.stat.gov.pl).

- nowość produktu na rynku (Q1_21);
- dodatkowe korzyści związane z zakupem produktu (gwarancja, rozłożenie zakupu na raty, bezpłatna dostawa itp.) (Q1_22).

## Postawy internautów wobec marketingu – próba klasyfikacji

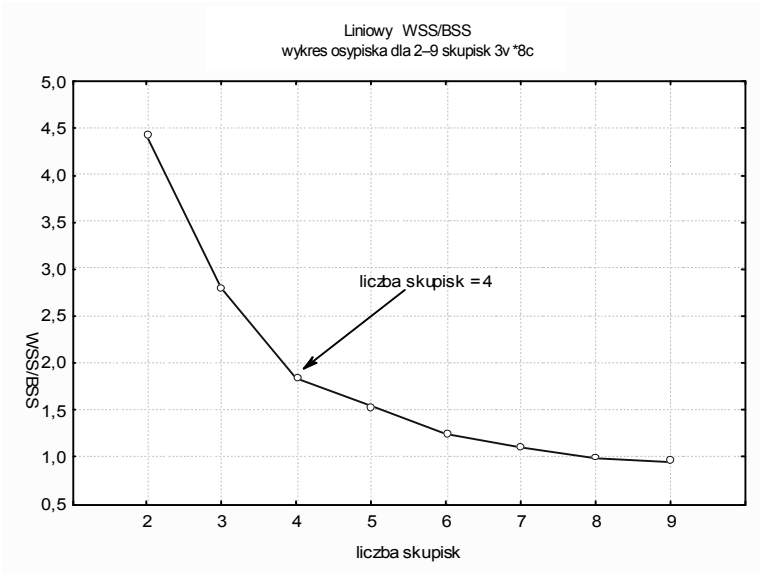
### Identyfikacja skupisk za pomocą metody k-średnich

Podziału respondentów na segmenty dokonano za pomocą popularnej metody k-średnich. Ogólnie rzecz ujmując, jest to narzędzie, które pozwala podzielić zbiór obserwacji na rozłączne podzbiory charakteryzujące się małą zmiennością wewnątrz skupisk i dużą zmiennością między nimi. Innymi słowy, celem badacza jest uzyskanie podzbiorów zawierających podobne elementy i jednocześnie uzyskanie podzbiorów możliwie maksymalnie różniących się między sobą. Najważniejsze założenia metody k-średnich dotyczą stopnia skorelowania zmiennych (cechy obiektów nie mogą być wysoko skorelowane) oraz wzajemnej porównywalności zmiennych. Jak wcześniej wspomniano, współczynniki korelacji między pozycjami skali były niskie, zaś fakt analizowania zmiennych o jednakowym zakresie wartości (od 1 do 5) sprawia, że nie ma tutaj potrzeby standaryzowania zmiennych, bowiem nie są one różnoimienne.

Wyboru liczby skupisk dokonano na podstawie analizy ilorazu wewnątrzgrupowej sumy kwadratów odchyleń i międzygrupowej sumy kwadratów odchyleń dla wariantów od 2 do 9 skupisk. Jak widać na rys. 1, optymalna liczba skupisk wynosi 4 – w tym miejscu widoczny jest punkt załamania się krzywej. Dla tej liczby segmentów występują również istotne statystycznie różnice między średnimi ocenami (odpowiedziami na poszczególne stwierdzenia ze skali Likerta).

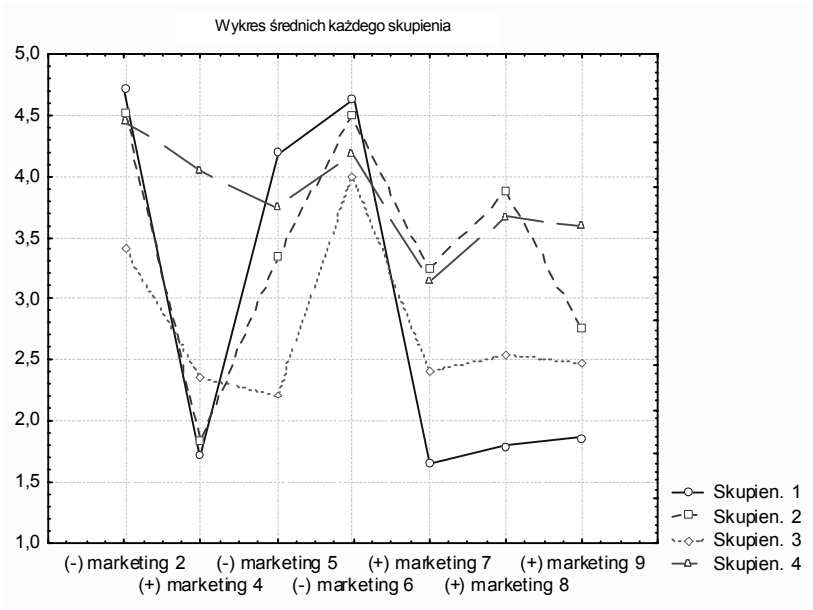
Średnie oceny w poszczególnych skupiskach przedstawiono na rys. 2. I tak, w przypadku stwierdzenia utożsamiającego marketing ze sztuką manipulowania ludźmi („marketing 2"), tylko przedstawiciele skupienia nr 3 charakteryzowali się negatywnymi postawami, pozostali badani kwestionowali takie porównanie. Poza internautami znajdującymi się w skupisku czwartym, nikt z badanych nie wykazywał zainteresowania pracą w dziale marketingu – respondenci uznali, że nie jest to interesująca dziedzina dla kariery zawodowej („marketing 4"). Podzielone opinie ankietowanych dotyczyły stwierdzenia, że marketing niepotrzebnie podnosi ceny produktów („marketing 5"). Zgadzali się z tą tezą przedstawiciele trzeciego skupienia (34% ogółu badanych), a nie zgadzali przedstawiciele skupienia pierwszego (20% ogółu badanych). Względnie jednakowe – pozytywne opinie respondentów związane były z szóstą pozycją skali („marketing 6") – „marketing to różne techniki zwiększania wielkości sprzedaży przez firmy". W przypadku trzech kolejnych stwierdzeń („marketing 7 – marketing 9"), opinie członków wszystkich

Rysunek 1. Wykres osypiska dla metody k-średnich




Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu STATISTICA.

Rysunek 2. Średnie dla poszczególnych stwierdzeń ze skali Likerta w wyodrębnionych skupiskach




Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu STATISTICA.

skupień były dosyć zgodne. Internauci przydzieleni do skupienia pierwszego nie zgadzali się z opiniami, że marketing przyczynia się do urozmaicenia asortymentu, nie zgadzali się również ze zdaniem, że marketing to filozofia firmy uwzględniająca przede wszystkim potrzeby klientów. Twierdzili ponadto, że marketing to dziedzina wiedzy, która nie ma żadnych solidnych naukowych podstaw. Przeciwnego zdania byli respondenci należący do segmentu nr 4. Ich postawa w przekroju tych trzech stwierdzeń była zdecydowanie najbardziej pozytywna spośród wszystkich badanych.

W celu łatwiejszej charakterystyki skupisk zestawiono dla każdego z nich średnią arytmetyczną sumy wszystkich ocen ze skali Likerta (tabela 1). Pozwoliło to nadać nazwy wyodrębnionym segmentom i oszacować liczbę badanych o pozytywnej postawie względem marketingu (46% ogółu badanych) oraz liczbę badanych o negatywnej postawie wobec tej dziedziny wiedzy (54% ogółu badanych). Tak zdychotomizowana kategoria została następnie wykorzystana jako zmienna zależna w analizie profilowej, którą przedstawiono w następnym podrozdziale tej części pracy.

Tabela 1. Średnia liczba punktów dla poszczególnych skupisk

| **Skupienie** | **Średnia liczba punktów (dla sumy ze wszystkich stwierdzeń)**[3] | **Liczba obserwacji (%)** | **Nazwa skupienia** |
|---|---|---|---|
| Skupienie 3 | 19 | 458 (34%) | Bardzo negatywna postawa |
| Skupienie 1 | 21 | 269 (20%) | Negatywna postawa |
| Skupienie 2 | 24 | 341 (25%) | Pozytywna postawa |
| Skupienie 4 | 27 | 281 (21%) | Bardzo pozytywna postawa |
| Wszystkie grupy[4] | 22 | 1349 (100%) | |

Źródło: opracowanie własne.

## Opis skupisk za pomocą liniowej analizy dyskryminacyjnej

Kolejnym, po wyodrębnieniu skupisk, etapem analizy segmentacyjnej jest profilowanie segmentów. W literaturze pisze się najczęściej o profilowaniu za pomocą tabel kontyngencji, analizy dyskryminacyjnej bądź drzew klasyfikacyjnych. Pierwsza próba charakterystyki uzyskanych podzbiorów za pomocą zmiennych zewnętrznych (profilujących) będzie zatem przeprowadzona za pomocą liniowej analizy dyskryminacyjnej.

[3] Minimalna liczba punktów dla siedmiu stwierdzeń wynosi 7 i oznacza skrajnie negatywną postawę względem marketingu. Maksymalna liczba punktów dla tej samej liczby stwierdzeń jest z kolei równa 35 i oznacza skrajnie pozytywną postawę wobec marketingu.

[4] Liczba obserwacji jest różna od wyjściowych 1652 respondentów, ponieważ w metodzie k-średnich braki danych usuwane były przypadkami.

Analiza dyskryminacyjna należy do wielowymiarowych metod analizy i redukcji danych pozwalających zbadać związek między niemetryczną zmienną zależną a metrycznymi zmiennymi niezależnymi. Jej zasadniczym celem jest wyodrębnienie funkcji dyskryminacyjnych (nazywanych też kanonicznymi funkcjami dyskryminacyjnymi) w oparciu o zestaw zmiennych niezależnych, tak aby zmienność między klasami (wariantami zmiennej zależnej) była jak największa, a zmienność wewnątrz klas jak najmniejsza. Liczba funkcji dyskryminacyjnych może być co najwyżej równa liczbie klas pomniejszonej o jeden. Jeśli zmienna zależna miałaby 3 warianty, np. „prawdopodobnie kupię", „jestem niezdecydowany" i „prawdopodobnie nie kupię", to liczba funkcji dyskryminacyjnych może wynosić 2. Jest to jednak górna granica, gdyż mogłoby się okazać, że jedna z nich jest nieistotna statystycznie i w procesie dyskryminacji można wykorzystać tylko tę drugą. Możliwa jest również sytuacja, kiedy obie funkcje dyskryminacyjne są nieistotne statystycznie, co świadczy o tym, że zestaw zmiennych niezależnych nie nadaje się do zróżnicowania obiektów.

W tym wypadku podział pomiędzy internautami z pozytywną postawą i internautami z negatywną postawą dokonany został za pomocą jednej funkcji dyskryminacyjnej, która mimo że jest statystycznie istotna, to jednak ma niewielką moc dyskryminacyjną (współczynnik korelacji kanonicznej wynosi zaledwie 0,2). Oznacza to, że użyty tutaj zestaw zmiennych profilujących nie jest odpowiedni do precyzyjnego opisu skupisk. Innymi słowy, istnieją zmienne nieuwzględnione w modelu, które lepiej różnicują wyodrębnione segmenty.

Tabela 2. Przegląd zmiennych niezależnych włączonych do modelu

| **Zmienna niezależna** | **Współczynnik λ Wilksa** | **Współczynnik cząstkowy λ Wilksa** | **Poziom p** | **Współczynnik tolerancji** |
|---|---|---|---|---|
| Wiek internauty | 0,964401 | 0,996816 | 0,038 | 0,977665 |
| Q1_5 (dotychczasowe doświadczenia z produktem) | 0,968561 | 0,992536 | 0,001 | 0,980072 |
| Q1_19 (podkreślenie prestiżu) | 0,967068 | 0,994067 | 0,004 | 0,960604 |
| Q1_21 (nowość produktu na rynku) | 0,966697 | 0,994449 | 0,006 | 0,964891 |
| Dziedzina (Marketing / Reklama / PR / Media) | 0,967844 | 0,993270 | 0,002 | 0,989139 |
| Miejsce zamieszkania (wynagrodzenie > średniej krajowej) | 0,969177 | 0,991904 | 0,000 | 0,997852 |

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu STATISTICA.

Zmienne niezależne, które trafiły do modelu (okazały się statystycznie istotne), znajdują się w tabeli 2. Trzy z nich to zmienne demograficzne z metryczki ankiety: a) wiek internauty, b) dziedzina, którą się profesjonalnie zajmuje, c) miejsce zamieszkania (podział na województwa, w których średnie miesięczne wynagrodzenie jest wyższe i niższe od średniej krajowej). Pozostałe zmienne to deklaracje internautów dotyczące sytuacji zakupowych, a ściślej czynników branych pod uwagę podczas dokonywania zakupów. Są to: a) dotychczasowe doświadczenia z produktem, b) podkreślenie prestiżu oraz c) nowość produktu na rynku.

Dla każdej z tych zmiennych wyznaczane są tzw. współczynniki dyskryminacji, które pozwalają zapisać formalnie równanie kanonicznej funkcji dyskryminacyjnej. Dla każdej z nich wyznacza się również inne wartości – mające bezpośrednie przełożenie na praktyczne wykorzystanie wyników analizy. Mowa o współczynnikach, które umożliwiają wyznaczenie funkcji klasyfikacyjnych. Ich liczba jest równa liczbie wariantów zmiennej zależnej (tutaj: 2):

$$W_{\text{pozytywna postawa}} = -5{,}53+0{,}23*\text{wiek}+2{,}81*\text{doświadczenia}+0{,}82*\text{prestiż}+ +1{,}33*\text{nowość}+1{,}91*\text{dziedzina (marketing)}+1{,}67*\text{wynagrodzenie}>\text{średniej}$$

$$W_{\text{negatywna postawa}} = -4{,}95+0{,}22*\text{wiek}+2{,}45*\text{doświadczenia}+1{,}43*\text{prestiż}+ +1{,}75*\text{nowość}+2{,}82*\text{dziedzina (marketing)}+1{,}29*\text{wynagrodzenie}>\text{średniej}$$

Funkcje te są następnie pomocne w klasyfikacji nowych przypadków. Przykładowe zadanie może polegać na przypisaniu do jednej z klas[5] czterdziestoletniego internauty z województwa mazowieckiego (średnie dochody > średniej krajowej), który pracuje w dziale PR, a w trakcie dokonywania zakupów kieruje się swoim doświadczeniem, nie dba o zakup nowości, ale kładzie nacisk na prestiż.

Podstawiając odpowiednie wartości do wzorów, otrzymujemy:

$$W_{\text{pozytywna postawa}} = -5{,}53+0{,}23*40+2{,}81*1+0{,}82*1+1{,}33*0+1{,}91*1+1{,}67*1=10{,}88$$

$$W_{\text{negatywna postawa}} = -4{,}95+0{,}22*40+2{,}45*1+1{,}43*1+1{,}75*0+2{,}82*1+1{,}29*1=11{,}84$$

Wyniki wskazują, że internauta o tych cechach wykazuje się negatywną postawą wobec marketingu, klasyfikowany obiekt należy bowiem do kategorii, dla której wartość funkcji klasyfikacyjnej jest wyższa. W tym przypadku: 11,84 (negatywna postawa) > 10,88 (pozytywna postawa).

Gdyby jednak czterdziestoletniego pracownika działu PR zastąpić pięćdziesięcioletnim informatykiem, to przy niezmienionych pozostałych warunkach, wartości funkcji klasyfikacyjnych byłyby następujące:

$$W_{\text{pozytywna postawa}} = -5{,}53+0{,}23*50+2{,}81*1+0{,}82*1+1{,}33*0+1{,}91*0+1{,}67*1=11{,}27$$

[5] Pozytywna postawa wobec marketingu / negatywna postawa wobec marketingu.

$$W_{\text{negatywna postawa}} = -4{,}95+0{,}22*50+2{,}45*1+1{,}43*1+1{,}75*0+2{,}82*0+1{,}29*1=11{,}22$$

co oznacza, że osoba taka ma pozytywną postawę wobec marketingu.

## Profilowanie segmentów przy użyciu regresji logistycznej

Regresja logistyczna jest matematycznym podejściem modelowym opisującym zależność między zestawem zmiennych niezależnych a jakościową – dychotomiczną zmienną zależną. Swą popularność zawdzięcza funkcji logistycznej, na której jest zbudowana. Funkcję tę można przedstawić za pomocą wzoru[6]:

$$f(z) = \frac{1}{1+e^{-z}}$$

Wartość *z* jest indeksem łączącym wkład poszczególnych zmiennych niezależnych, zaś wartość *f*(z) jest prawdopodobieństwem dla danego *z*. Wartości *z* zmierzające do $-\infty$ oznaczają, że *f*(z) jest bliska zeru, zaś wartości *z* zmierzające do $+\infty$ oznaczają, że *f*(z) jest bliska jedności. Zakres wartości od 0 do 1 sprawia, że funkcja logistyczna stosowana jest często w sytuacji, gdy bada się prawdopodobieństwo wystąpienia jakiegoś zdarzenia Y. Prawdopodobieństwo takie bowiem również przyjmuje wartości od 0 (zdarzenie niemożliwe) do 1 (zdarzenie pewne).

W tabeli 3 zestawiono statystycznie istotne zmienne, które trafiły do ostatecznej postaci modelu. Jest to ten sam zestaw deskryptorów, jaki uzyskano w poprzedniej próbie profilowania – za pomocą analizy dyskryminacyjnej.

Tabela 3. Przegląd parametrów regresji logistycznej

| | Stała | Wiek internauty | Q1_5 (dotychczasowe doświadczenia z produktem) | Q1_19 (podkreślenie prestiżu) | Q1_21 (nowość produktu na rynku) | Dziedzina (Marketing / Reklama / PR / Media) | Miejsce zamieszkania (wynagrodzenie > średniej krajowej) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ocena** | –0,57 | 0,01 | 0,36 | -0,63 | –0,43 | –0,98 | 0,38 |
| **Błąd standardowy** | 0,18 | 0,00 | 0,11 | 0,23 | 0,16 | 0,33 | 0,12 |
| **Poziom p** | 0,00 | 0,04 | 0,00 | 0,01 | 0,01 | 0,00 | 0,00 |
| **Chi-kwadrat Walda** | 10,45 | 4,13 | 10,00 | 7,83 | 7,39 | 8,64 | 10,89 |
| **Poziom p** | 0,00 | 0,04 | 0,00 | 0,01 | 0,01 | 0,00 | 0,00 |
| **Iloraz szans zmian jedn.** | 0,56 | 1,01 | 1,43 | 0,53 | 0,65 | 0,37 | 1,46 |

Źródło: opracowanie własne.

[6] D.G. Kleinbaum, M. Klein, *Logistic Regression. A Self-Learning Text*, Springer-Verlag, New York 2002, s. 5.

W pierwszym wierszu tabeli (Ocena) znajdują się wartości parametrów modelu, które pozwalają zapisać go w postaci logistycznej:

$$P(X) = \frac{1}{1 + e^{0,57 - 0,01*wiek - 0,36*doswiadczenia + 0,63*prestiz + 0,43*nowosc + 0,98*dziedzina(marketing) - 0,38*wynagrodzenie > sredniej}}$$

i logitowej:

logitP(**X**) = –0,57+0,01 *wiek+0,36 *doświadczenia –0,63 *prestiż –0,43 *nowość –0,98 *dziedzina (marketing) +0,38 *wynagrodzenie >średniej

Znak przy współczynniku regresji informuje o tym, czy dany predyktor działa stymulująco (znak „+"), czy ograniczająco (znak „–") na prawdopodobieństwo przynależności badanego do grupy osób o pozytywnych postawach względem marketingu. Wynika stąd, że większa szansa na pozytywne nastawienie względem tej dziedziny występuje u osób, które kierują się doświadczeniem podczas podejmowania decyzji zakupowych (+0,36) oraz u osób, które mieszkają w województwach, gdzie średnie miesięczne wynagrodzenie jest wyższe niż średnia krajowa (+0,38). Statystyka Walda (wiersz: Chi-kwadrat Walda) służy dodatkowej ocenie poszczególnych zmiennych niezależnych. Im wyższe wartości przyjmuje, „tym mocniejsze są podstawy do uznania oszacowania współczynnika za rozwiązanie istotne"[7]. Dla statystyki Walda obliczono wartość prawdopodobieństwa testowego *p* (poziom *p*), które w każdym przypadku jest mniejsze od 0,05.

O ile znak parametru informował o tym, czy dany predyktor zwiększa czy zmniejsza szansę przynależności do grupy „pozytywnie nastawionych", o tyle iloraz szans dla jednostkowej zmiany poszczególnych parametrów mówi o tym, jak „silny" jest to bodziec. W przypadku zmiennej „doświadczenie" iloraz jest równy 1,43, co oznacza, że szansa, iż badany będzie cechował się pozytywną postawą wobec marketingu, jest prawie 1,5-krotnie wyższa wśród internautów, którzy podczas zakupów kierują się dotychczasowym doświadczeniem z produktem niż wśród internautów, którzy biorą pod uwagę inne czynniki.

Wartości ilorazu szans dla zmiennych „prestiż", „nowość na rynku", „dziedzina: marketing i PR" oraz „wynagrodzenie wyższe od średniej krajowej" wynoszą odpowiednio: 0,53; 0,65; 0,37 i 1,46. Oznacza to, że:

- prawdopodobieństwo, że respondent jest pozytywnie nastawiony jest dwukrotnie niższe wśród tych, którzy przy wyborze produktu kładą nacisk na prestiż, niż wśród tych, którzy kierują się innymi przesłankami;
- szansa, że internauta należy do grupy osób o pozytywnych postawach, jest prawie dwukrotnie niższa wśród badanych zwracających uwagę na kupno nowości rynkowych niż wśród badanych biorących pod uwagę inne czynniki;

[7] M. Rószkiewicz, *Narzędzia statystyczne w analizach marketingowych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 90.

- prawdopodobieństwo, że badany charakteryzuje się pozytywną postawą, jest trzykrotnie niższe w grupie osób zajmujących się profesjonalnie marketingiem, PR lub mediami niż w grupie badanych pracujących w innych dziedzinach;
- szansa przynależności respondenta do segmentu „pozytywnego" jest półtorakrotnie wyższa wśród badanych mieszkających w województwach, gdzie średnie miesięczne wynagrodzenie brutto jest wyższe od średniej krajowej niż w pozostałych województwach, dotyczy to województw: mazowieckiego, śląskiego i pomorskiego.

Zmienna „wiek internauty" jest zmienną ilościową, która wymaga nieco odmiennej interpretacji. Gdyby celem badacza było sprawdzenie, jaka jest różnica między postawami osób trzydziestoletnich i dwudziestoletnich, to w pierwszym kroku należałoby obliczyć różnicę między tymi wartościami (tu: 10), a następnie potraktować tę różnicę jako wykładnik potęgi dla podstawy, którą jest jednostkowy iloraz szans. Otrzymano by zatem: $1{,}01^{10}=1{,}104$; co oznacza, że prawdopodobieństwo, iż osoba trzydziestoletnia będzie mieć pozytywną postawę względem marketingu, jest tylko o 10% wyższe od prawdopodobieństwa zdarzenia, że pozytywną postawą będzie charakteryzował się dwudziestolatek. Gdyby porównać osoby pięćdziesięcioletnie z dwudziestoletnimi, wówczas wykładnik potęgowy wynosiłby 30, a ostateczny wynik $1{,}01^{30}=1{,}348$. Szansa przy takiej różnicy wieku wzrasta zatem do prawie 35%.

Reasumując, można powiedzieć, że osoby o pozytywnych postawach wobec marketingu to te o dochodach wyższych od przeciętnych, niezajmujące się profesjonalnie marketingiem i kierujące się doświadczeniem podczas podejmowania decyzji zakupowych. Pozytywne postawy są także charakterystyczne dla osób starszych.

Ostatni etap analizy to predykcja przynależności obiektów do segmentów. Korzysta się tu z opisanego wcześniej wzoru:

$$P(X) = \frac{1}{1+e^{0{,}57-0{,}01*\text{wiek}-0{,}36*\text{doswiadczenia}+0{,}63*\text{prestiz}+0{,}43*\text{nowosc}+0{,}98*\text{dziedzina(marketing)}-0{,}38*\text{wynagrodzenie>sredniej}}}$$

lub równoważnego:

$$P(X) = \frac{e^{-0{,}57+0{,}01*\text{wiek}+0{,}36*\text{doswiadczenia}-0{,}63*\text{prestiz}-0{,}43*\text{nowosc}-0{,}98*\text{dziedzina(marketing)}+0{,}38*\text{wynagrodzenie>sredniej}}}{1+e^{-0{,}57+0{,}01*\text{wiek}+0{,}36*\text{doswiadczenia}-0{,}63*\text{prestiz}-0{,}43*\text{nowosc}-0{,}98*\text{dziedzina(marketing)}+0{,}38*\text{wynagrodzenie>sredniej}}}$$

Przykładowe zadanie może polegać na przypisaniu do jednej z klas[8] czterdziestoletniego internauty z województwa mazowieckiego (średnie dochody > średniej krajowej), który pracuje w dziale PR, a w trakcie dokonywania zakupów

[8] Pozytywna postawa wobec marketingu / negatywna postawa wobec marketingu.

kieruje się swoim doświadczeniem, nie dba o zakup nowości, ale kładzie nacisk na prestiż.

Podstawiając odpowiednie wartości do wzorów, otrzymujemy:

$$P(X) = \frac{1}{1+e^{0,57-0,01*40-0,36*1+0,63*1+0,43*0+0,98*1-0,38*1}} = 0,261$$

Zakłada się, że jeśli wartość $P(\mathbf{X}) \leq 0,5$; to przypadek zaliczany jest do klasy „0" (negatywna postawa), natomiast, jeśli $P(\mathbf{X}) > 0,5$; to przypadek zaliczany jest do klasy „1" (pozytywna postawa)[9]. Osobę o tych cechach charakteryzuje zatem negatywna postawa względem marketingu. Gdyby, tak jak w poprzednim przykładzie, zastąpić czterdziestoletniego specjalistę ds. marketingu pięćdziesięcioletnim informatykiem, to otrzymano by:

$$P(X) = \frac{1}{1+e^{0,57-0,01*50-0,36*1+0,63*1+0,43*0+0,98*0-0,38*1}} = 0,509$$

co oznacza, że internauta o tych cechach należy do segmentu „pozytywnego".

## Charakterystyka skupisk za pomocą drzew klasyfikacyjnych CART i CHAID

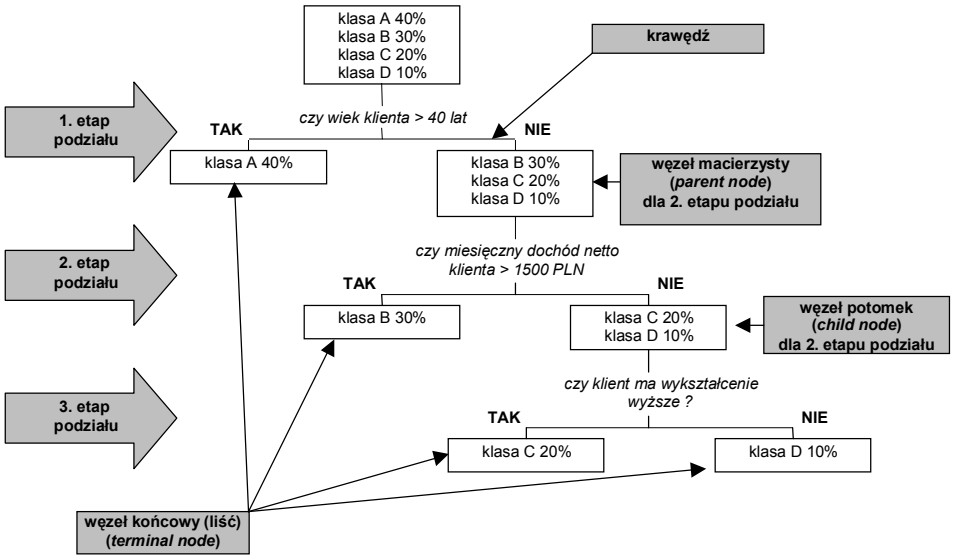
Drzewa klasyfikacyjne i regresyjne to narzędzia *data mining* służące do budowy modeli predykcyjnych i deskryptywnych (opisowych). Z drzewami klasyfikacyjnymi mamy do czynienia wtedy, gdy zmienna zależna znajduje się na nominalnym lub porządkowym poziomie pomiaru, natomiast z drzewami regresyjnymi wtedy, gdy poziom pomiaru tej zmiennej jest co najmniej przedziałowy. Drzewo jest graficznym modelem powstałym w wyniku rekurencyjnego podziału zbioru obserwacji A na n rozłącznych podzbiorów $A_1$, $A_2$, $A_3$, …$A_n$. Celem budowy modelu jest uzyskanie podzbiorów maksymalnie jednorodnych z punktu widzenia wartości zmiennej zależnej. Jest to proces wieloetapowy, który w 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.

Przykład drzewa klasyfikacyjnego przedstawiono na rysunku poniżej. Początek każdego drzewa stanowi cały zbiór obserwacji, który jest dzielony na dwa 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 – nazwę węzłów potomków (*child nodes*). W kolejnym etapie podziału węzeł potomek, który jest dalej

[9] W przypadku problemu niezrównoważonych klas punkt ten ustalany jest z uwzględnieniem prawdopodobieństw *a priori* występowania poszczególnych klas.

dzielony, staje się węzłem macierzystym dla drugiego etapu, zaś węzeł, który pozostaje bez zmian, staje się węzłem końcowym (nazywanym również liściem). Wielkość drzewa to liczba liści (tu równa 4), zaś głębokość drzewa to liczba krawędzi między wierzchołkiem a najbardziej odległym liściem (tu równa 3).

Rysunek 3. Przykład drzewa klasyfikacyjnego




Źródło: opracowanie własne.

Drzewa klasyfikacyjne CART[10] to narzędzie analityczne *data mining*, które jest uznawane za najbardziej zaawansowaną metodę podziału rekurencyjnego. Mimo że metoda ta powstała na początku lat 80. ubiegłego wieku, to do dziś doczekała się tylko nieznacznych modyfikacji. Próbowano wprawdzie stworzyć bayesowski CART[11], dokonywano jego modyfikacji w NASA (pakiet IND)[12]; usiłowano także udoskonalić podział drzew (FACT)[13] poprzez połączenie właściwości CART i liniowej analizy dyskryminacyjnej; podejmowano próby zastąpienia

[10] Pierwsza praca poświęcona algorytmowi CART: L. Breiman i in., *Classification and Regression Trees*, Chapman and Hall, Wadsworth 1984.

[11] H.A. Chapman, E.I. George, R.E. McCulloch, *Bayesian CART Model Search*, „Journal of the American Statistical Association", September 1998, t. 93, nr 443, s. 935–960.

[12] W. Buntine, *Tree Classification Software*, „Technology 2002", Baltimore, December 1992.

[13] W-Y. Loh, N. Vanichsetakul, *Tree-structured Classification Via Generalized Discriminant Analysis*, „Journal of the American Statistical Association", September 1988, t. 83, nr 403, s. 715–729.

wielokrotnej walidacji krzyżowej metodą Monte Carlo[14]; jednak rdzeń metody z jego nowatorskimi rozwiązaniami do dziś pozostał niezmieniony.

Niewątpliwie, do największych zalet tego narzędzia należy sposób wizualizacji modelu oraz możliwość opisania wyników za pomocą zestawu zdań warunkowych typu: „jeżeli…, to…". Model CART[15] przedstawiono na rys. 4. Analizując strukturę drzewa od węzła wyjściowego, łatwo zauważyć, że badani zostali podzieleni z punktu widzenia dziedziny, która się profesjonalnie zajmują. Przedstawiciele marketingu, PR i mediów (węzeł ID3) mają negatywną postawę względem dziedziny, którą się zajmują (!), zaś przedstawiciele innych dziedzin (węzeł ID2) – postawę pozytywną. Można tu także zauważyć, że udział specjalistów ds. marketingu o negatywnym nastawieniu zmniejsza się wraz z wiekiem badanych (węzły: ID16 i ID17).

Największy udział osób o pozytywnych postawach występuje w węźle nr 10 i węźle nr 12. Każdy z nich można opisać za pomocą zdania warunkowego typu „*if*…, *then*…":

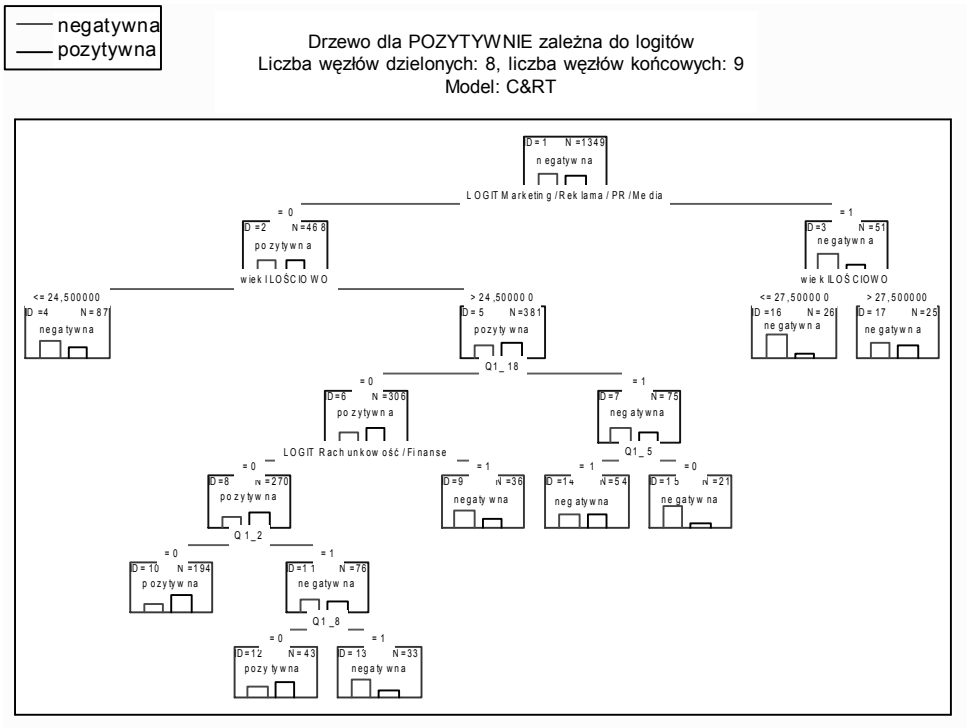
- jeżeli badany nie zajmuje się zawodowo marketingiem, ma więcej niż 24 lata, nie zwraca uwagi na dodatkowe bonusy i gadżety podczas podejmowania decyzji o zakupie (Q1_18=0), nie zajmuje się również zawodowo rachunkowością i finansami oraz nie zwraca uwagi na wizerunek marki (Q1_2=0), to ma pozytywną postawę względem marketingu (64% osób o tych cechach należy do segmentu „pozytywnego");
- jeżeli badany nie zajmuje się zawodowo marketingiem, ma więcej niż 24 lata, nie zwraca uwagi na dodatkowe bonusy i gadżety podczas podejmowania decyzji o zakupie (Q1_18=0), nie zajmuje się również zawodowo rachunkowością i finansami, zwraca uwagę na wizerunek marki (Q1_2=1) i jednocześnie nie zależy mu na wygodzie zakupów (Q1_8=0), to ma pozytywną postawę względem marketingu (58% osób o tych cechach należy do segmentu „pozytywnego").

Uzupełnieniem analizy za pomocą drzew klasyfikacyjnych CART jest ranking ważności predyktorów, który informuje o względnej ważności poszczególnych zmiennych niezależnych w wyjaśnianiu przynależności obiektów do segmentów. Zmiennymi o największym znaczeniu są: wiek internauty, kierowanie się doświadczeniem podczas dokonywania zakupów (Q1_5), miejsce zamieszkania badanego (wynagrodzenie > średniej krajowej), zwracanie uwagi na wizerunek marki nabywanych produktów (Q1_2), nacisk na wygodę zakupów (Q1_8) oraz przyzwyczajenie do produktów (Q1_4).

[14] S.L. Crawford, *Extension to the CART algorithm*, „International Journal Man-Machine Studies" 1989, t. 31, s. 197–217.

[15] Model zbudowano przy następujących ustawieniach: reguła podziału: indeks Giniego, prawdopodobieństwa *a priori* występowania klas: szacowane z próby, koszty błędnych klasyfikacji: równe, minimalna liczebność liścia: 20 przypadków, 10-krotna walidacja krzyżowa.

Rysunek 4. Model drzewa klasyfikacyjnego CART




Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu STATISTICA.

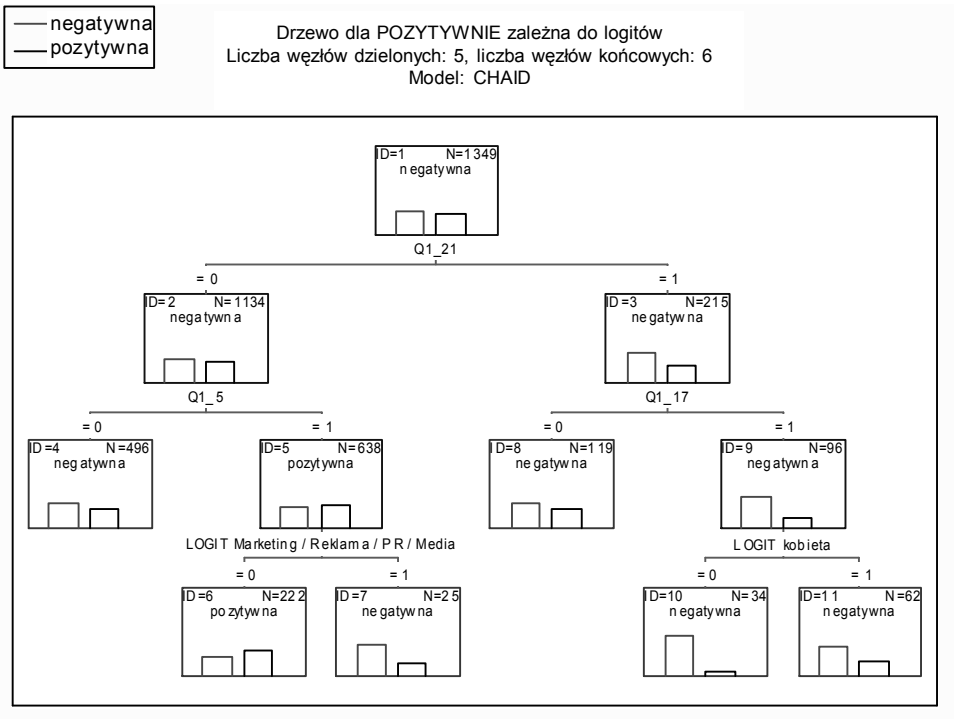
Algorytm CHAID to drugi popularny sposób budowy modeli drzew klasyfikacyjnych. Pozwala dzielić zbiór przypadków na wyczerpujące i wzajemnie rozłączne podzbiory najlepiej opisujące zmienną zależną. W klasycznej wersji metody, zmienna objaśniana, podobnie jak zmienne objaśniające, jest niemetryczna[16]. Kiedy w analizie występuje mała liczba predyktorów lub badacz przygotował mapę koncepcji, autor algorytmu[17] zaleca zastosowanie analizy logliniowej. Cechami charakterystycznymi CHAID są sposób podziału węzłów oparty na teście niezależności chi-kwadrat oraz możliwość budowy drzew niebinarnych – o dowolnej liczbie gałęzi.

[16] Współczesne implementacje komputerowe algorytmu CHAID umożliwiają analizę danych na wszystkich poziomach pomiaru.

[17] G.V. Kass, *An Exploratory Technique for Investigating Large Quantities of Categorical Data*, „Applied Statistics" 1980, nr 29, s. 119.

Model drzewa klasyfikacyjnego CHAID przedstawiono na rys. 5. Minimalną liczebność liści ustalono na dwadzieścia przypadków. Węzłem końcowym o największym udziale osób o pozytywnych postawach jest węzeł ID6. Można go opisać zdaniem: „jeżeli internauta nie kładzie nacisku na nabywanie nowości rynkowych (Q1_21=0), kieruje się doświadczeniem podczas podejmowania decyzji o zakupie (Q1_5=1) i jednocześnie nie zajmuje się profesjonalnie marketingiem, to ma pozytywną postawę względem tej dziedziny (56% osób o tych cechach należy do segmentu »pozytywnego«)".

Rysunek 5. Model drzewa klasyfikacyjnego CHAID




Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu STATISTICA.

Zmienne niezależne o najwyższych wartościach w rankingu ważności predyktorów to: miejsce zamieszkania (wynagrodzenie > średniej krajowej); dziedzina (Marketing / Reklama / PR / Media); podkreślenie prestiżu (Q1_19); wiek internauty oraz zwracanie uwagi na dodatkowe bonusy i gadżety (Q1_18).

## Podziały konkurencyjne i zastępcze algorytmu CART jako pomoc w formułowaniu alternatywnych reguł profilujących segmenty

Interesującą i przydatną innowacją metody CART jest występowanie zmiennych konkurencyjnych (*competitors*) i zmiennych zastępczych (*surrogates*). Na każdym etapie podziału drzewa zestawiany jest ranking zmiennych niezależnych, które zapewniają najlepszy podział danego węzła. Pozycja w tym rankingu zależy od trafności predykcji zmiennej zależnej w wydzielanych węzłach potomnych. Najlepszy z predyktorów wykorzystywany jest do budowy modelu, a pozostałe pełnią funkcję bądź to zmiennych konkurencyjnych, bądź zmiennych zastępczych (bądź obie te role jednocześnie). Kolejność w tych lokalnych rankingach zależy od wartości tzw. wskaźnika poprawy (*improvement*). Zmienna niezależna, dla której wartość ta jest najwyższa, zostaje uznana za najlepszy predyktor pierwotny, który dzieli dany węzeł. Kolejność pozostałych predyktorów jest determinowana posortowanymi malejąco wartościami wskaźnika poprawy.

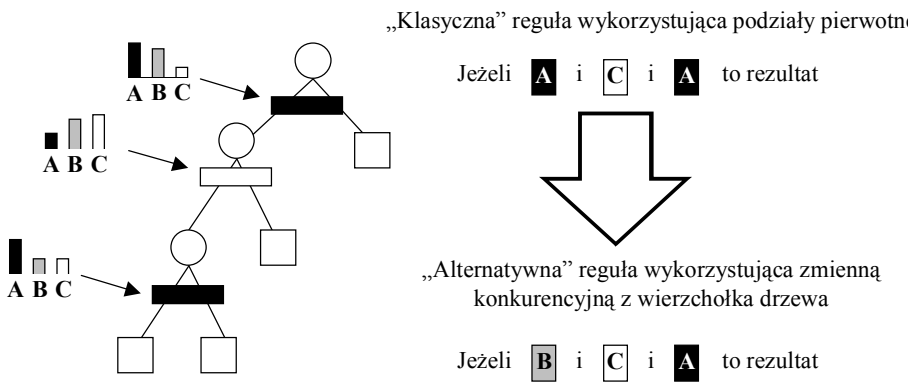
Różnica między zmiennymi konkurencyjnymi a zmiennymi zastępczymi sprowadza się do tego, że te pierwsze zapewniają zbliżoną redukcję heterogeniczności węzła, zaś drugie oprócz redukcji nieczystości węzła „naśladują" najlepszy predyktor, rozdzielając konkretne przypadki ze zbioru obserwacji w sposób jak najbardziej zbliżony do podziału pierwotnego (*case-by-case*).

Jednym z celów algorytmu CART jest dostarczenie względnie prostego modelu z niewielką liczbą węzłów końcowych i o niezbyt dużej głębokości. Powoduje to, że w strukturze drzewa pojawiają się tylko te zmienne niezależne, które uznane są za najlepsze predyktory na danym etapie podziału drzewa. Może się jednakże zdarzyć, że część zmiennych objaśniających ma wysoką (chociaż nie najwyższą) wartość wskaźnika poprawy i mimo dużej przydatności w redukcji nieczystości węzłów nigdy ich nie dzieli, a tym samym nie trafia do żadnego zdania warunkowego opisującego model. Jest to tzw. problem maskowania zmiennych (*masking problem*), gdzie podziały pierwotne „przesłaniają" inne – czasami tylko nieznacznie gorsze – alternatywne podziały drzewa. Problem ten może być zidentyfikowany i rozwiązany na dwa sposoby: a) poprzez interpretację rankingu ważności predyktorów oraz b) poprzez wykorzystanie zmiennych konkurencyjnych w tworzeniu alternatywnych reguł.

Ranking ważności predyktorów powstaje względnie prosto. Na każdym etapie podziału drzewa tworzy się rankingi zmiennych zastępczych i oblicza dla każdej z nich wartość wskaźnika poprawy. Po zbudowaniu modelu drzewa sumuje się te wartości dla wszystkich zmiennych niezależnych ze wszystkich etapów podziału i to jest podstawą do stworzenia ostatecznego rankingu. Jeśli część zmiennych z pierwszych pozycji tego rankingu nie występuje w podziale drzewa, wówczas mamy do czynienia z problemem maskowania. Co istotne, interpretując rankingi ważności, trzeba mieć na uwadze to, że odnoszą się one wyłącznie do konkretne-

go modelu drzewa, a najmniejsza zmiana polegająca przykładowo na usunięciu jednej zmiennej objaśniającej może spowodować znaczące zmiany w kolejności owego rankingu.

Rysunek 6. Tworzenie alternatywnych reguł z wykorzystaniem zmiennych konkurencyjnych



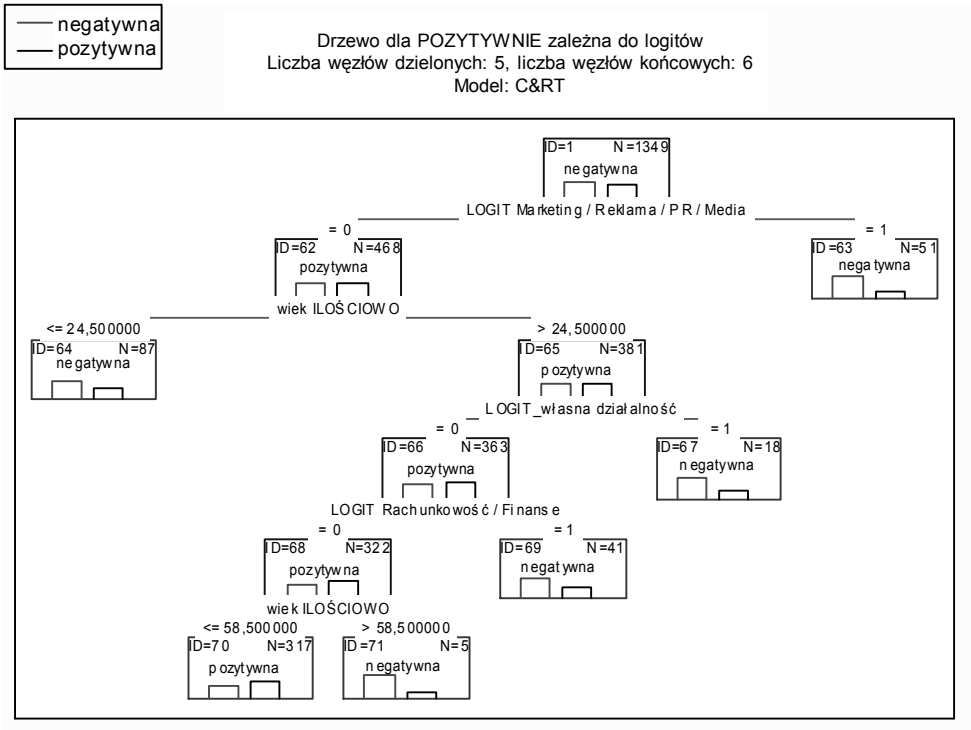

Źródło: opracowanie własne.

Drugi sposób „radzenia sobie" z problemem maskowania zmiennych polega na wykorzystaniu w interpretacji modelu najlepszych zmiennych konkurencyjnych znajdujących się blisko wierzchołka drzewa. Predyktory te mogą być wykorzystane przy formułowaniu alternatywnego zestawu reguł, co przedstawiono na rys. 6. Jak łatwo zauważyć, najlepszą zmienną konkurencyjną znajdującą się w węźle blisko wierzchołka drzewa (tutaj B) wstawiono w miejsce predyktora pierwotnego (tutaj A), co wzbogaciło opis modelu o dodatkowe zdanie warunkowe typu „jeżeli…, to…".

Możliwość budowania alternatywnych struktur drzew klasyfikacyjnych jest przydatna wówczas, gdy badacz chce, aby w modelu znalazły się zmienne, którymi jest szczególnie zainteresowany. Na rys. 7 zamieszczono model drzewa klasyfikacyjnego CART, gdzie podziały pierwotne opierały się na zmiennych demograficznych. Liściem drzewa o przeważającym udziale osób z pozytywnymi postawami względem marketingu jest węzeł ID70. Reguła opisująca ten podzbiór brzmi następująco: „jeżeli badany nie zajmuje się zawodowo marketingiem/PR/mediami ani rachunkowością/finansami, nie prowadzi też działalności gospodarczej i jego wiek mieście się w przedziale (24, 58> to ma pozytywną postawę względem marketingu". 57% respondentów o tych cechach należy do segmentu „pozytywnego". Warto w tym miejscu dodać, że ingerencja badacza w model obniża trafność predykcji, jeśli porównać strukturę alternatywną ze strukturą pierwotną.

W tym wypadku utrata ogólnej trafności predykcji wynosiła 4 punkty procentowe (z 64% dla modelu pierwotnego na 60% dla modelu zmodyfikowanego).

Rysunek 7. Alternatywna struktura drzewa klasyfikacyjnego CART ze zmiennymi demograficznymi




Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu STATISTICA.

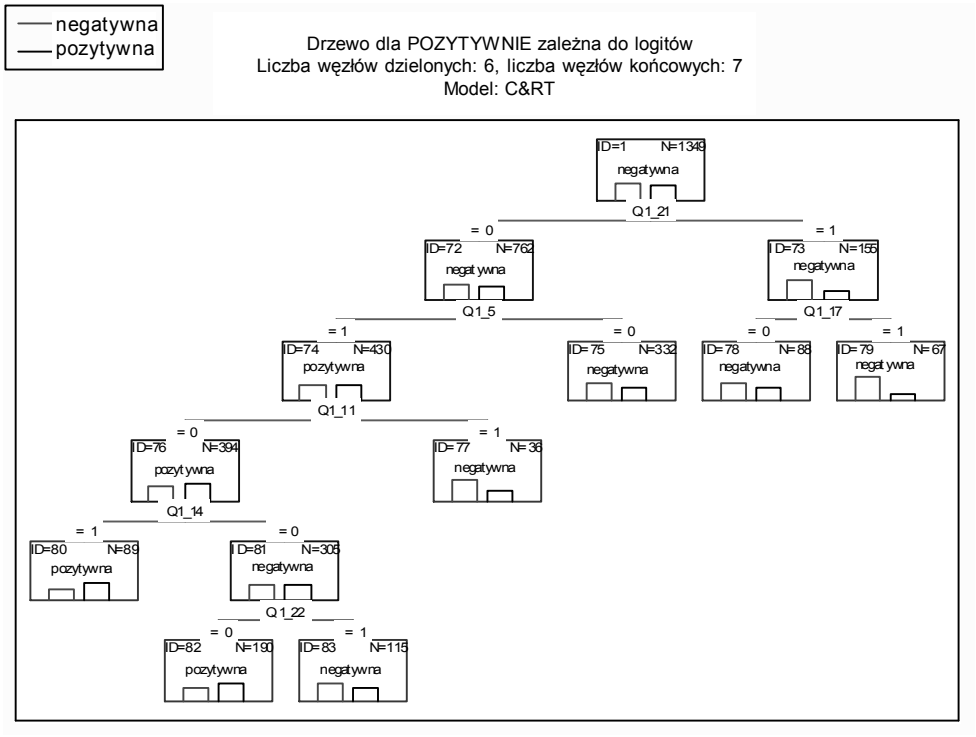
Na rysunku 8 przedstawiono z kolei model drzewa klasyfikacyjnego, w którym podziały pierwotne opierały się wyłącznie na zmiennych behawioralnych. Liśćmi o przeważającej liczbie osób z postawami pozytywnymi są węzły: ID80 i ID82. Zdania warunkowe będące ich opisem są następujące:

- jeżeli badany nie kupuje nowości rynkowych (Q1_21=0), nie kieruje się podczas podejmowania decyzji zakupowych przekonującą reklamą (Q1_11=0), a jedynie własnym doświadczeniem (Q1_5=1) i jednocześnie zwraca uwagę na przyjazność produktu dla środowiska (Q1_14=1), to ma pozytywną postawę wobec marketingu (63% respondentów o tych cechach należy do segmentu „pozytywnego”);

- jeżeli badany nie kupuje nowości rynkowych (Q1_21=0), nie kieruje się podczas podejmowania decyzji zakupowych przekonującą reklamą (Q1_11=0), a jedynie własnym doświadczeniem (Q1_5=1), nie zwraca uwagi na przyjazność produktu dla środowiska (Q1_14=0) i nie zależy mu na dodatkowych korzyściach związanych z zakupem produktu (gwarancja, rozłożenie zakupu na raty, bezpłatna dostawa itp.) to ma pozytywną postawę wobec marketingu (54% respondentów o tych cechach należy do „segmentu pozytywnego").

Spadek ogólnej trafności predykcji dla modelu alternatywnego wynosi tutaj 8 punktów procentowych (z 64% dla modelu pierwotnego na 56% dla modelu zmodyfikowanego).

Rysunek 8. Alternatywna struktura drzewa klasyfikacyjnego CART ze zmiennymi behawioralnymi




Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu STATISTICA.

## Podsumowanie

Zastosowanie różnych narzędzi analitycznych do rozwiązania jednego problemu wydłuża wprawdzie procedurę badawczą, jednak z całą pewnością pozwala zgłębić interpretację badanej dziedziny. W sytuacji gdy jednym z celów badacza jest zapewnienie wysokiego procentu poprawnie sklasyfikowanych przypadków, a tym samym wzrost pewności wnioskowania – większa liczba narzędzi zwiększa szansę na lepszy wynik. W kolejnych tabelach (tabela 4 i tabela 7) przedstawiono procent poprawnie sklasyfikowanych obiektów przez każde z narzędzi. Jak łatwo zauważyć, najwyższą trafność predykcji internautów o negatywnej postawie zapewnia analiza dyskryminacyjna (73,2%), najwyższą trafność predykcji internautów o pozytywnej postawie – drzewa klasyfikacyjne CART (60,3%), zaś najwyższą ogólną trafność predykcji – również drzewa klasyfikacyjne CART (64%).

Tabela 4. Macierz błędnych klasyfikacji dla analizy dyskryminacyjnej

| | **Procent poprawnych klasyfikacji** | **Postawa negatywna** | **Postawa pozytywna** |
|---|---|---|---|
| Postawa negatywna | 73,2 | 532 | 195 |
| Postawa pozytywna | 42,0 | 361 | 261 |
| Razem | 58,8 | 893 | 456 |

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu STATISTICA.

Tabela 5. Macierz błędnych klasyfikacji dla regresji logistycznej (iloraz szans = 1,95)

| | **Procent poprawnych klasyfikacji** | **Postawa negatywna** | **Postawa pozytywna** |
|---|---|---|---|
| Postawa negatywna | 72,9 | 530 | 197 |
| Postawa pozytywna | 42,0 | 361 | 261 |
| Razem | 58,6 | 893 | 456 |

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu STATISTICA.

Tabela 6. Macierz błędnych klasyfikacji dla drzew klasyfikacyjnych CART

| | **Procent poprawnych klasyfikacji** | **Postawa negatywna** | **Postawa pozytywna** |
|---|---|---|---|
| Postawa negatywna | 67,5 | 170 | 93 |
| Postawa pozytywna | 60,3 | 82 | 141 |
| Razem | 64,0 | 263 | 223 |

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu STATISTICA.

Tabela 7. Macierz błędnych klasyfikacji dla drzew klasyfikacyjnych CHAID

| | **Procent poprawnych klasyfikacji** | **Postawa negatywna** | **Postawa pozytywna** |
|---|---|---|---|
| Postawa negatywna | 63,9 | 161 | 91 |
| Postawa pozytywna | 49,1 | 119 | 115 |
| Razem | 56,5 | 280 | 206 |

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu STATISTICA

Jeśli spojrzeć na merytoryczną interpretację każdego modelu (tabela 8), to można zaobserwować, że kilka zmiennych pojawia się w większości rozwiązań. Są to: wiek internauty, dziedzina, którą się zawodowo zajmuje, średnie miesięczne wynagrodzenie oraz czynniki brane pod uwagę podczas podejmowania decyzji o zakupie (doświadczenia z produktem, prestiż).

Tabela 8. Najlepsze zmienne profilujące – porównanie narzędzi analitycznych

| **Narzędzie profilujące segmenty** | **Istotne (ważne) zmienne niezależne** |
|---|---|
| Liniowa analiza dyskryminacyjna | • Wiek internauty<br>• Q1_5 (dotychczasowe doświadczenia z produktem)<br>• Q1_19 (podkreślenie prestiżu)<br>• Q1_21 (nowość produktu na rynku)<br>• Dziedzina (Marketing / Reklama / PR / Media)<br>• Miejsce zamieszkania (wynagrodzenie > średniej krajowej) |
| Regresja logistyczna | • Wiek internauty<br>• Q1_5 (dotychczasowe doświadczenia z produktem)<br>• Q1_19 (podkreślenie prestiżu)<br>• Q1_21 (nowość produktu na rynku)<br>• Dziedzina (Marketing / Reklama / PR / Media)<br>• Miejsce zamieszkania (wynagrodzenie > średniej krajowej) |
| Drzewa klasyfikacyjne CART | • Wiek internauty<br>• Q1_5 (dotychczasowe doświadczenia z produktem)<br>• Miejsce zamieszkania (wynagrodzenie > średniej krajowej)<br>• Q1_2 (zwracanie uwagi na wizerunek marki nabywanych produktów)<br>• Q1_8 (nacisk na wygodę zakupów)<br>• Q1_4 (przyzwyczajenie do produktów) |
| Drzewa klasyfikacyjne CHAID | • Miejsce zamieszkania (wynagrodzenie > średniej krajowej)<br>• Dziedzina (Marketing / Reklama / PR / Media)<br>• Q1_19 (podkreślenie prestiżu)<br>• Wiek internauty<br>• Q1_18 (zwracanie uwagi na dodatkowe bonusy i gadżety) |

Źródło: opracowanie własne.

## Literatura

[1] Breiman L. i in., *Classification and Regression Trees*, Chapman and Hall, Wadsworth 1984.
[2] Gatnar E., *Nieparametryczna metoda dyskryminacji i regresji*, PWN, Warszawa 2001.
[3] Grabiński T., Wydymus S., Zeliaś A., *Metody taksonomii numerycznej w modelowaniu zjawisk społeczno-gospodarczych*, PWN, Warszawa 1989.
[4] Kass G.V., *An Exploratory Technique for Investigating Large Quantities of Categorical Data*, „Applied Statistics" 1980, nr 29.
[5] Kleinbaum D.G., Klein M., *Logistic Regression. A Self-Learning Text*, Springer-Verlag, New York 2002.
[6] Łapczyński M., *Zmienne zastępcze i konkurencyjne w interpretacji drzew klasyfikacyjnych CART*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie" 2008.
[7] Rószkiewicz M., *Narzędzia statystyczne w analizach marketingowych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
[8] Sagan A., *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.

## Summary

The goal of that paragraph was to describe how polish web users perceive marketing. Firstly, author identified segments which referred to attitudes of respondents towards discipline of marketing. Secondly, each segment was described by a set of variables, such as opinions about decision process, opinions about polish market of commodities and services *etc*.

Maria Płonka

# Sektor ekonomii społecznej, jego miejsce i funkcje w gospodarce rynkowej

## Wprowadzenie

W warunkach gospodarki rynkowej rynek jest podstawowym mechanizmem umożliwiającym zaspokajanie potrzeb, alokację dóbr i harmonizację korzyści jego uczestników. Mechanizm rynkowy jako podstawowy mechanizm alokacji dóbr w gospodarce funkcjonuje dobrze, gdy spełnione są warunki, umożliwiające wszystkim jego podmiotom (oferentom i nabywcom) ukierunkowanie swych zachowań zgodnie z sygnałami rynku i własnymi korzyściami. W warunkach alokacji rynkowej i rywalizacji, pewna część społeczeństwa jest wykluczona (np. bezrobotni, niezaradni życiowo, niepełnosprawni), lub w szczególny sposób uwarunkowana (np. rolnicy, studenci, osoby wychowujące małe dzieci), co implikuje nierówności społeczne i poważne koszty społeczne, nieuwzględniane w strategiach uczestników rynku. Obszar zagrożony potencjalnie wykluczeniem przez rynek jest przedmiotem zainteresowania sektora ekonomii społecznej.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie miejsca i funkcji sektora ekonomii społecznej w gospodarce rynkowej.

## Ekonomia społeczna a polityka społeczna państwa

Zjawiskom gospodarczym od zarania dziejów towarzyszyły pozytywne lub negatywne efekty społeczne, mające również wymiar polityczny.

Pojęcie „ekonomia społeczna" jest współczesne, jednak idea i praktyka przedsiębiorczości społecznej sięga początku dziejów ludzkości. W przeciwieństwie do współczesnych rozwiązań, rozważania teoretyczne i praktyka przedsięwzięć społecznych miały do drugiej połowy XIX w. charakter partykularny (chroniły interes grupy zawodowej, społeczności lokalnej lub miały charakter pojedynczych akcji). Dopiero reformy społeczne O. Bismarcka, zainicjowane w 1881 r. stworzyły roz-

wiązania systemowe problemów społecznych, których koordynatorem było państwo i stąd datę tę przyjmuje się jako początek realizacji aktywnej polityki społecznej państwa.

W drugiej połowie XX w. w ramach dyskusji nad polityką społeczną pojawiły się terminy: ekonomia lokalna, ekonomia solidarnościowa, gospodarka alternatywna, a w końcu przedsiębiorczość społeczna. Pod koniec XX w. ekonomia społeczna stała się obiektem zainteresowania kluczowych organizacji międzynarodowych: Unii Europejskiej i OECD, które dostrzegły w jej potencjale szanse na zaradzenie skutkom wykluczenia rynkowego.

Ekonomia społeczna jest obszarem, który kojarzyłby wydajność gospodarczą ze sprawiedliwością społeczną. W praktyce są to dwie sprzeczne tendencje: zasada sprawiedliwości społecznej zaspokaja elementarne potrzeby społeczeństwa, lecz osiągana w warunkach braku konkurencji, nie motywuje do wydajnej pracy. Z kolei mechanizm rynkowy, wymuszany walką o byt, motywuje do wydajności, efektywności, innowacyjności, kreatywności, lecz jednocześnie wyklucza mniej efektywne podmioty.

Współczesne państwo stara się łagodzić skutki wykluczenia rynkowego w ramach pozarynkowych mechanizmów alokacji, jednak silna ingerencja alokacji administracyjnej (np. pomoc społeczna) może potencjalnie doprowadzić do dysfunkcjonalności rynku, który jest podstawowym mechanizmem gospodarowania.

Drugim obszarem polityki społecznej państwa są dobra publiczne, wobec których realizowana jest wspólna konsumpcja (np. zdrowie, środowisko naturalne, kultura), które często bywają niepodzielne i nie poddają się rynkowej zasadzie konsumpcji i wykluczenia[1].

Cechą charakterystyczną sektora ekonomii społecznej jest łączenie form alokacji rynkowej i redystrybucyjnej w rozwiązywaniu problemów społecznych. Społeczna wartość sektora ekonomii społecznej w gospodarce sprawdza się zwłaszcza w grupach opartych na idei samopomocy i wzajemności oraz zagrożonych ubóstwem, wyuczoną lub nabytą niezaradnością, społecznym wykluczeniem, marginalizacją. Pobudzanie 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 obecnie około 20% społeczeństwa.

Alokacja redystrybucyjna ma w rozwiniętym społeczeństwie charakter systemowy i jest realizowana poprzez budżet, jednostki samorządu terytorialnego (sektor publiczny) oraz dotacje, darowizny lub inne formy działalności mecenackiej i charytatywnej (sektor prywatny). Ten typ alokacji jest prosty, daje poczucie

[1] R.A. Musgrave, P.B. Musgrave, L. Kulmer, *Die offentlichen Finanzen in Theorie und Praxis*, Tubingen 1990, s. 57 i n.

spełnienia, lecz jednocześnie petryfikuje obszary niezaradności, postawy roszczeniowe, konflikty na tle rozdziału środków, patologie, nie przynosząc korzystnych zmian jakościowych w długim okresie.

Alokacja rynkowa w obszarze społecznym jest trudniejsza, wymaga wysiłku organizacyjnego, finansowego, wiąże się z akceptacją ryzyka gospodarczego, 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[2].

Na tym tle rośnie rola sektora ekonomii społecznej, który posługując się metodami alokacji rynkowej w realizacji misji społecznej, dąży do eliminacji fundamentalnych przyczyn, a nie do walki ze skutkami problemów społecznych (model „wędki", a nie „ryby").

Współczesna definicja **sektora ekonomii społecznej** nie jest jednoznaczna. W dyskusjach na temat sektora ekonomii społecznej dominują dwa podejścia.

Pierwszym jest podejście **instytucjonalne**, identyfikujące sektor przez przypisanie do niego z definicji pewnych form przedsiębiorczości zorientowanej socjalnie. Z tego punktu widzenia sektor ekonomii społecznej tworzą głównie: spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, stowarzyszenia, fundacje. Takie podejście zostało oficjalnie przyjęte na szczeblu Unii Europejskiej przez komitet CEP-CMAF (Conference Europeenne Permanente des Cooperatives, Mutualites, Associations et Fondations)[3], który zdefiniował w karcie CEP-CMAF sygnowanej w Brukseli 10.04.2002 r. sektor ekonomii społecznej jako „podmioty społeczne i gospodarcze aktywne we wszystkich sektorach, wyróżniające się celami i szczególną formą przedsiębiorczości [...], takie jak: spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, stowarzyszenia i fundacje"[4]. Wymienione cztery główne podmioty nie wyczerpują współczesnego bogactwa form instytucjonalnych podmiotów ekonomii społecznej, których jest obecnie znacznie więcej.

Drugie podejście: **funkcjonalne**, definiuje podmioty sektora ze względu na specyficzne zasady działania i swoistą demokrację wewnętrzną. Wspomniana już

---

[2] M. Płonka, *Instytucje ekonomii społecznej jako podmioty rynkowe*, [w:] *Marketing*, red. D. Surówka-Marszałek, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007, s. 69–70.

[3] Europejska Stała Konferencja Spółdzielni Towarzystw Ubezpieczeń Wzajemnych, Stowarzyszeń i Fundacji, www.cepcmaf.org (22.06.09)

[4] Karta CEP-CMAF, [w:] *Ekonomia społeczna*, Kraków 2004, II Europejska Konferencja Ekonomii Społecznej – materiały, Ministerstwo Polityki Społecznej, Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy, Warszawa 2005, s. 9.

karta CEP-CMAF określa również pożądane obszary działań oraz specyficzne cechy sektora.

Specyficzne zasady, charakteryzujące podmioty ekonomii społecznej ewoluowały w toku dziejów, a ewolucja ta jest związana ze zmianą uwarunkowań zewnętrznych (np. na dojrzałym rynku działalność gospodarcza wymaga profesjonalnych umiejętności) i wewnętrznych (wewnętrzny rozrost organizacji, uniemożliwiający praktyczne stosowanie tradycyjnych zasad, sformułowanych w odniesieniu do lokalnych podmiotów)[5].

Z zasad, lapidarnie sformułowanych w karcie CEP-CMAF, wynikają następujące cechy specyficzne przedsiębiorczości społecznej:

- wartość społeczna działalności i większa świadomość wspólnego interesu, poprzez społeczną misję przedsięwzięcia, podnoszenie edukacji i świadomości grupy,
- dobrowolność i otwartość uczestnictwa w grupie, poprzez eliminację cenzusu materialnego i eksponowanie cenzusu społecznego uczestników grupy (zasada masowego i dobrowolnego członkostwa),
- oparcie siły rynkowej i finansowej na zrzeszeniu osób, a nie na koncentracji kapitału (w zasadach rochedalskich z 1844 r. miało to swój wyraz w zasadzie „zwrotu od zakupów", a nie od wniesionego kapitału),
- niefinansowy z założenia („*non profit*", „*not for profit*") cel działalności, rozumiany jako przeznaczenie nadwyżki na cele wspólne grupy: członków lub usług ogólnych,
- autonomia w zarządzaniu (ustalane wewnętrznie demokratyczne zasady zarządzania, samorządności grupy) i w podziale nadwyżki (pierwotnie była to zasada „jeden członek, jeden głos", obecnie system podziału głosów jest zróżnicowany, ustalany demokratycznie, jednak bez ścisłego związku między prawem głosu a wartością wniesionego kapitału),
- niezależność od administracji publicznej (co akcentują szczególnie organizacje pozarządowe, które mogą jednakże – jako niezależne podmioty – pełnić funkcje delegowane przez państwo w obszarach polityki społecznej),
- pomoc wzajemna (samopomoc), współpraca uczestników grupy w sytuacjach kryzysowych, nieprzewidywalnych, szczególnie istotna przesłanka powoływania towarzystw ubezpieczeń wzajemnych.

Wydaje się, iż w definiowaniu sektora ekonomii społecznej bardziej istotna jest strona funkcjonalna niż podejście formalne. Ministerstwo Pracy i Polityki Spo-

[5] Przykładem odzwierciedlającym ewolucję zasad działalności podmiotów ekonomii społecznej były np. zmiany zasad spółdzielczych: zasady paryskie (1937), wiedeńskie (1966) (szerzej w: J. Stolińska-Janic, *Różnorodność form spółdzielczych w gospodarce rynkowej*, Spółdzielczy Instytut Badawczy, Warszawa 1992, s. 7 i n.) i współczesne rozwiązania (karta CEP-CMAF).

łecznej zdefiniowało badany sektor jako: „działalność organizacji, które łączą cele gospodarcze oraz społeczne, przy czym te drugie mają znaczenie nadrzędne. Ekonomia społeczna uzupełnia lukę w gospodarce, w której tradycyjne przedsiębiorstwa nie funkcjonują ze względu na brak wystarczającej opłacalności, a typowe organizacje społeczne nie potrafią działać efektywnie”[6].

Jak wynika z zaprezentowanego podejścia, sektor ekonomii społecznej jest integralnie związany z rynkiem, lecz występuje na nim jako sektor specyficzny, stąd też wymaga spojrzenia na rynek z innej perspektywy, niż w przypadku podmiotów publicznych czy biznesowych. Zasadniczymi zatem kierunkami rozwoju podmiotów ekonomii społecznej są: „ekonomizacja” celów społecznych lub „socjalizacja” celów ekonomicznych.

## Tradycyjne i nowoczesne formy ekonomii społecznej

Sektor ekonomii społecznej jest wewnętrznie zróżnicowany; należą do niego przedsiębiorstwa, które realizują misję społeczną jako działalność fakultatywną i najczęściej w odniesieniu do swych członków (np. spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, przedsiębiorstwa społeczne) oraz są organizacje nastawione na osiąganie celów społecznych, nie prowadzące działalności gospodarczej utrzymujące się jedynie z dotacji, donacji (niektóre stowarzyszenia, fundacje) lub prowadzące działalność gospodarczą w niewielkim zakresie. Różnorodność form organizacyjnych i celów podmiotów ekonomii społecznej skutkuje ujęciem praktycznie każdej z nich w odrębne ramy prawne, regulujące ich działalność.

Specyfikę omawianego sektora wyznacza fakt, że efektywność działań podmiotów ekonomii społecznej jest mierzona stopniem realizacji celów wobec beneficjentów, a nie wielkością wygenerowanego zysku (zasada „not for profit”), a całość wygospodarowanych zysków (nadwyżki) przeznaczona jest na realizację misji społecznej.

Współczesna misja podmiotów sektora ekonomii społecznej jest inna niż dawniej, ponieważ funkcjonują one w innym otoczeniu społeczno-gospodarczym; stąd często używa się pojęć „stara” i „nowa” ekonomia społeczna. Zestawienie porównawcze tradycyjnej i nowoczesnej ekonomii społecznej ilustruje tabela 1.

## Ekonomia społeczna a trzeci sektor

Podkreśla się, że działania podejmowane w ramach ekonomii społecznej nie są przynależne ani sektorowi prywatnemu, ani publicznemu. Stąd wzięło się pojęcie „trzeciego sektora”, jako wymagającego szczególnych rozwiązań formalno-

[6] Strona internetowa Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej: www.mps.gov.pl (22.06.09).

prawnych, ze swoimi specyficznymi normami i standardami. „Trzeci sektor" jest ściśle powiązany zarówno z sektorem prywatnym (w większości), jak też z sektorem publicznym (w mniejszym stopniu). Od gospodarki prywatnej podmioty ekonomii społecznej odróżnia to, że nie są nastawione na realizację zysków, od gospodarki publicznej odmiennym jest fakt niezależności od administracji publicznej. Z formalnego punktu widzenia ekonomia społeczna jest zatem sektorem prywatno-publicznym, nastawionym na realizację misji społecznej w ramach zróżnicowanych środowisk i form organizacyjno-prawnych.

Tabela 1. Porównanie tradycyjnej („starej") i nowoczesnej („nowej") ekonomii społecznej

| **Obszary** | **Tradycyjna („stara") gospodarka społeczna** | **Nowoczesna („nowa") gospodarka społeczna** |
|---|---|---|
| Rozwiązywanie problemów | Wyzysk, alienacja | Wykluczenie, bezrobocie |
| Cele społeczne i gospodarcze | Zysk równie ważny co cele społeczne | Cele społeczne ważniejsze niż zysk |
| Natura celów społecznych | Typ produktu: brak specyficznych<br>Typ pracobiorcy: brak specyficznych<br>Pozytywne efekty zewnętrzne: likwidacja wyzysku i alienacji grup lokalnych | Typ produktu: usługi, produkty, którymi nie są zainteresowane rynek i sektor publiczny<br>Typ pracobiorcy: zatrudnianie osób o najsłabszej pozycji na rynku pracy<br>Pozytywne efekty zewnętrzne: rozwój kapitału społecznego, rozwój lokalny, zrównoważony rozwój społeczny |
| Formy | Spółdzielnie, stowarzyszenia, towarzystwa wzajemnościowe i samopomocowe | Różne formy przedsiębiorstw społecznych, spółdzielnie socjalne, organizacje pożytku publicznego, stowarzyszenia, fundacje, centra integracji społecznej, warsztaty terapii zajęciowej, zakłady aktywności zawodowej |
| Rola państwa | Wspieranie, tolerowanie | Aktywne wspieranie (ulgi, akcja 1%), dotowanie, ochrona |
| Stosunek do rynku | Konkurencja | Działa w obszarach nieudolności rynku |
| Efekty makro-ekonomiczne | Osłabienie konfliktu klasowego | Wzrost spójności społecznej, harmonijny rozwój społeczny |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Kaźmierczak, M. Rymsza (pr. zb.), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 106.

Dyskusja i pojawienie się pojęcia: „trzeci sektor" przypada na lata siedemdziesiąte XX w. Według A. Hirschmana[7], polityka i rynek to dwie główne dziedziny rządzące decyzjami podmiotów w gospodarce rynkowej, które jednak funkcjonują w całkiem różnych uwarunkowaniach i oczekują całkiem odmiennych reakcji ze strony oferentów i nabywców. Rynki reagują głównie na sygnały rynkowe (potrzeby, możliwości finansowe ich realizacji). A. Hirschman używa terminu „wyjście" dla określenia rynkowych reakcji i zachowań niezadowolonych nabywców. Decyzje polityczne mogą być nie tylko przedmiotem wyboru (głosowania), lecz także powodem różnego rodzaju protestów, które A. Hirschman nazywa „głosem", ponieważ zmuszają one do zwrócenia uwagi na nieodpowiednią alokację dóbr społecznych. Korzystne oddziaływanie „wyjścia" i „głosu" zależy od rodzaju oferowanych usług. Kontynuując tok rozumowania A. Hirschmana, rynek i jego mechanizm rozwiązuje większość problemów związanych z alokacją dóbr, lecz w odniesieniu do tej części społeczeństwa, która „wyszła" z rynku, konieczne jest zastosowanie alokacji nierynkowej, rozumianej jako „głos".

Gospodarka rynkowa zawsze powoduje wykluczenie części społeczeństwa, w odniesieniu do której mechanizm rynkowy okazuje się nieskuteczny, a wykluczona grupa – pozbawiona szans realizacji na rynku swych elementarnych potrzeb. Używając terminologii marketingowej, na pograniczu rynku i sektora publicznego wytworzyła się nisza, którą wypełnił tzw. „trzeci sektor", funkcjonujący w trójkącie: „państwo – społeczeństwo – rynek".

V.A. Pestoff[8] stworzył model *welfare mix* dotyczący wzajemnego oddziaływania różnych instytucji i systemów socjalnych, umiejscawiając w systemie trzeci sektor (rysunek 1).

Termin „trzeci sektor" (*third sector*) został zinterpretowany również przez P. Druckera w jego koncepcji społeczeństwa „robotników umysłowych", na które składają się:

- publiczny sektor rządowy,
- prywatny sektor biznesu,
- sfera działań społecznych, realizowana przez organizacje pozarządowe.

Jak stwierdził P. Drucker: „produktem organizacji jest zmiana, która zachodzi w człowieku pod wpływem jej działania"[9].

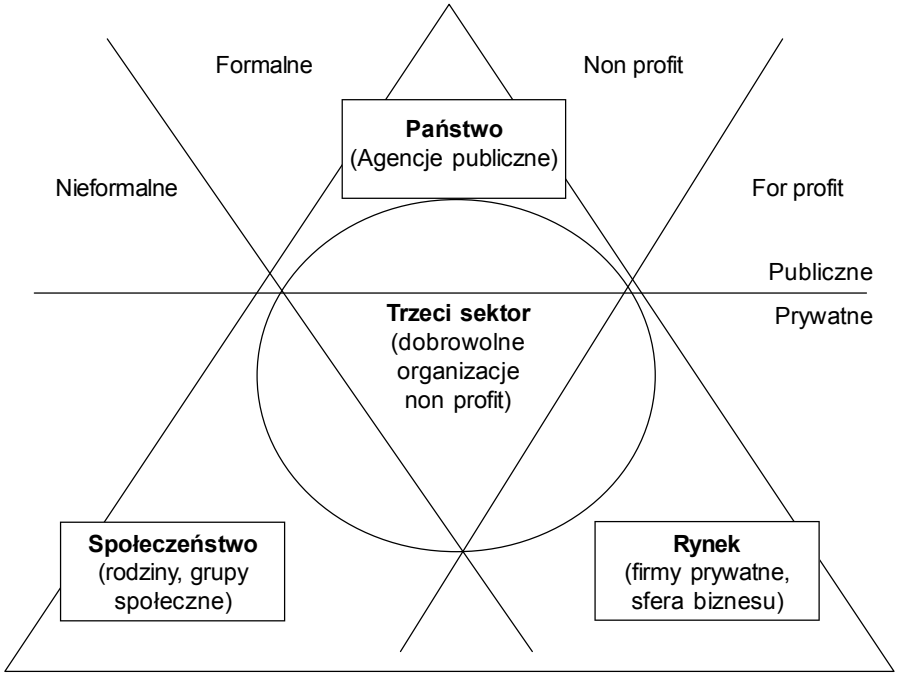
---

[7] A. Hirchman, *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press, Cambridge Mass – London 1970.

[8] V.A. Pestoff, *Trzeci sektor w usługach socjalnych – alternatywa prywatyzacji*, [w:] *Problemy spółdzielczości we współczesnym świecie*, Spółdzielczy Instytut Badawczy, Friedrich Ebert Stiftung, Warszawa 1992, s. 70 i n.

[9] P.F. Drucker, *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka. Fundusz współpracy*, Program PHARE Dialog społeczny, 1995, s. 10.

Rysunek 1. Miejsce trzeciego sektora w koncepcji *welfare-mix* V.A. Pestoffa




Źródło: V.A. Pestoff, *Trzeci sektor w usługach socjalnych...*, *op. cit*., s. 70.

Ekonomia społeczna jest zatem komplementarna w relacji do państwa, rynku, społeczeństwa, uzupełniając niedoskonałości każdego z wymienionych obszarów:
- niedoskonałość rynku,
- niedoskonałość państwa,
- niedoskonałość społeczeństwa.

## Podsumowanie

Sektor ekonomii społecznej godzi trzy odmienne racjonalności: alokacyjną – przypisywaną rynkowi, redystrybucyjną, przypisywaną państwu i solidarnościową, przypisywaną społeczeństwu. Funkcją ekonomii społecznej jest wyrównywanie społecznej nierówności dystrybutywnej (generowanej przez mechanizm rynkowy) oraz społecznej nierówności redystrybutywnej (pochodzącej z transferów rządowych o charakterze socjalnym)[10].

[10] Według: S.M. Kot, A. Malawski, A. Węgrzecki, *Dobrobyt społeczny, nierówności i sprawiedliwość dystrybutywna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 242–247.

Trzeci sektor i powiązana z nim ekonomia społeczna pełnią zatem funkcje komplementarne w relacji do rynku, państwa i społeczeństwa, stanowiąc uzupełnienie i korektę procesów dokonywanych poprzez mechanizm alokacji rynkowej i nierynkowej. Jest to niejako „trzecia droga", funkcjonująca w ramach i na pograniczu wymienionych komponentów trójkąta. Zgodnie z zasadą pierwszeństwa dla inicjatyw oddolnych obowiązuje w nim zasada: „tyle społeczeństwa, ile można, tyle państwa, ile konieczne"[11].

## Literatura


[1] Auleytner J., *Polska polityka społeczna. Kreowanie ładu społecznego*, Polskie Towarzystwo Polityki Społecznej, Warszawa 2005.

[2] Drucker P.F., *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka. Fundusz współpracy*, Program PHARE Dialog społeczny, 1995.

[3] *Ekonomia społeczna*, Kraków 2004, II Europejska Konferencja Ekonomii Społecznej, materiały. Ministerstwo Polityki Społecznej, Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy, Warszawa 2005.

[4] Hirchman A., *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press, Cambridge Mass – London 1970.

[5] Kaźmierczak T., Rymsza M. (pr. zb.), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.

[6] Kot S.M., Malawski A., Węgrzecki A., *Dobrobyt społeczny, nierówności i sprawiedliwość dystrybutywna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.

[7] Musgrave R.A., Musgrave P.B., Kulmer L., *Die offentlichen Finanzen in Theorie und Praxis*, Tubingen 1990.

[8] Pestoff V.A., *Trzeci sektor w usługach socjalnych – alternatywa prywatyzacji*, [w:] *Problemy spółdzielczości we współczesnym świecie*, Spółdzielczy Instytut Badawczy, Friedrich Ebert Stiftung, Warszawa 1992.

[9] Płonka M., *Instytucje ekonomii społecznej jako podmioty rynkowe*, [w:] *Marketing*, red. D. Surówka-Marszałek, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007, s. 69–70.

[10] Stolińska-Janic J., *Różnorodność form spółdzielczych w gospodarce rynkowej*, Spółdzielczy Instytut Badawczy, Warszawa 1992.

[11] www.cepcmaf.org.

[12] www.mps.gov.pl.


[11] J. Auleytner, *Polska polityka społeczna. Kreowanie ładu społecznego*, Polskie Towarzystwo Polityki Społecznej, Warszawa 2005, s. 269.

## Summary

The purpose of this article is to indicate the place and function of social economy sector in a market economy. The article consists of an introduction, three substantive parts and conclusions. The first part is devoted to the peculiarities and features of social economy in social policy of the state, with a particular emphasis on the areas of market exclusion and management of public goods. The second part of the paper compares the traditional and modern forms of social economy. The third part is an attempt of placing social economy sector as the so-called „third sector", which in three dimensions – the market – the state – civil society – complements the shortcomings of each of the latter areas.

# Noty o autorach

mgr Tomasz Bober
Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka
Uniwersytet Jagielloński

dr Magdalena Dołhasz
Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr Janusz Fudaliński
Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

mgr Mariusz Łapczyński
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

prof. nadzw. dr hab. Renata Oczkowska
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

mgr Karolina Orzeł
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr Maria Płonka
Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr Renata Seweryn
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr Halina Smutek
Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr inż. Jadwiga Stobiecka
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

prof. UEK dr hab. Danuta Surówka-Marszałek
Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr Zoltán Szakál
College of Nyíregyháza

dr hab. Grażyna Śmigielska
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr Jolanta Walas-Trębacz
Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie