



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 1733-2486

XVII

TOM

9

ZESZYT

III

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Andrzej Pomykalski

Dominika Kaczorowska-Spychalska

Marketing w rozwoju innowacyjności



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Andrzej Pomykalski, Dominika Kaczorowska-Spychalska

Korekta językowa: Dominika Świech

Skład i łamanie: Agnieszka Śliz

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

Wersja elektroniczna wydania jest wersją podstawową.

Wersja elektroniczna publikacji dostępna jest na stronie: piz.san.edu.pl.



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Spis treści

Wstęp..... 5

Andrzej Pomykalski, Marketing Strategy Formulation..... 7

Część I Wybrane aspekty wykorzystania innowacji w procesie komunikacji marketingowej

Bogdan Gregor, Dominika Kaczorowska-Spychalska,
Blogowanie jako przejaw innowacyjności konsumenckiej..... 23

**Simon Chadwick, Monika Piątkowska, Sylwia Gocłowska,
Jolanta Żyśko, Brand Recognition and Sponsorship – The Battle
Between Official Sponsors and Ambushers**..... 41

**Katarzyna Kolasińska-Morawska, Visual merchandising
skierowany do dzieci reprezentacją innowacyjnych
rozwiązań relacyjnych**..... 57

**Michał Turniak, Rola serwisów User Generated Content
w marketingu wirusowym sloganów reklamowych – analiza
porównawcza dla roku 2010 i 2016**..... 75

Część II Innowacyjność w wybranych obszarach marketingu

**Agnieszka Bobola, Społecznie odpowiedzialni konsumenci
– ogniwo zrównoważonego łańcucha żywnościowego**..... 87

Sławomir Byleń, Nowe trendy marketingowe w opakowalnictwie.....101

Łukasz Włastowski, Hanna Górską-Warsewicz,
Kształtowanie marketingowego produktu wakacyjnej turystyki
dziecięcej i młodzieżowej119

Maria Jeznach, Agnieszka Tul-Krzyszczuk, Łukasz Wenelski,
Innowacje marketingowe a koncepcja produktu spożywczego..... 129

Część II Strategie zarządzania działalnością innowacyjną we współczesnym przedsiębiorstwie

Muzahim Al-Noorachi , Innowacje i koncepcja Kaizen szansą dla rozwoju biznesu.....	143
Nataliya Chukhray, Solomiya Matviy , Management of the Support Business Processes at the Enterprises: Pros and Cons of Outsourcing.....	155
Nataliya Chukhray, Iryna Semin , Factors affecting the activities of the Ukrainian enterprises with foreign capital.....	169
Danuta Janczewska , Badania marketingowe w procesowym zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwem – wybrane aspekty.....	193
Bartłomiej Stopczyński , Znaczenie i skutki innowacji w wybranych branżach – case study.....	207
Łukasz Sułkowski, Robert Seliga, Andrzej Woźniak , Kultura organizacyjna i zarządzanie uczelnią z punktu widzenia systemu zapewniania jakości w Polsce.....	221

Wstęp

Zmiany obserwowane we współczesnej gospodarce na przestrzeni ostatnich lat, ich dynamika i złożoność sprawiają, że przedsiębiorstwa muszą funkcjonować w coraz bardziej nieprzewidywalnym otoczeniu. Powszechna globalizacja, digitalizacja, konwergencja mediów czy cyfrowy egalitaryzm stają się katalizatorem wszystkich procesów, które wzajemnie się przenikają i nakładają, prowadząc do powstania nowych wymiarów, narzędzi i metod zarządzania. Ekonomia współpracy znajduje swoje uzasadnienie na każdym z jego poziomów, a przede wszystkim na poziomie:

- transakcyjnym, odnoszącym się do przestrzeni biznesowej, ze szczególnym uwzględnieniem e-gospodarki, e-biznesu, e-commerce, e-marketingu, w tym przy wykorzystaniu technologii mobilnych;
- konsumenckim, ukierunkowanym z jednej strony na identyfikację nowego profilu konsumenta i jego zachowania nabywczego, z drugiej strony na jego inicjowanie i kreowanie;
- behawioralnym, determinowanym nową rolą pracowników i ich znaczeniem w procesie kształtowania kultury organizacyjnej.

Towarzysząca temu intensywna implikacja technologii ICT (*Information and Communication Technology*) w realizowanych procesach wpływa zarówno na komunikację marketingową, sposób oddziaływania na klientów wewnętrznych i zewnętrznych, budowanie z nimi relacji czy wdrażanie nowych rozwiązań w różnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstw i branż, zwłaszcza w przestrzeni hipermedialnej. Przyspiesza to proces rozwoju społeczeństwa innowacji opartego na triadzie wartości: zaangażowanie, współtworzenie i współdzielenie. Każdy z uczestników rynku (przedsiębiorstwa, klienci, pracownicy) może stać się jednocześnie twórcą, adresatem, odbiorcą i użytkownikiem rozwiązań o charakterze technologicznym, społecznym i behawioralnym.

Przedsiębiorstwa, chcąc pozostać w tej przestrzeni konkurencyjne, zostały zmuszone do poszukiwania nowych sposobów budowania korzystnej dla siebie pozycji rynkowej i akceptacji zmian, zarówno o charakterze ewolucyjnym, jak i rewolucyjnym. Koordynowanie i integrowanie własnej aktywności wymaga jednak permanentnej modyfikacji własnej filozofii działania. Jej właściwa konotacja w przestrzeni rynku pozwala na popularyzowanie pożądanego wartości, emocji i doznań związanych z kreatywnością i innowacjami. To one stają się domeną współczesnych przedsiębiorstw, które myślą o przyszłości w kategoriach rozwoju. To efekt licznych interakcji pomiędzy wszystkimi uczestnikami rynku, które są oparte na modelu otwartości i jego cechach, pozwalających na ich intensywną absorpcję i implementację. Marketing stał się nośnikiem wartości, platformą wzajemnych współzależności wykraczających poza dotychczasowe oczekiwania i wyznaczających nowe kierunki oraz tempo przemian.

Prezentowana publikacja stanowi szerokie spektrum problematyki dotyczącej zróżnicowanych aspektów innowacyjności przedsiębiorstw jako podstawy kształtowania pryncypialnej części orientacji marketingowej podmiotów rynkowych. Opracowanie zostało podzielone na trzy obszary problemowe, takie jak:

- Wybrane aspekty wykorzystania innowacji w procesie komunikacji marketingowej;
- Innowacyjność w wybranych obszarach marketingu;
- Strategie zarządzania działalnością innowacyjną we współczesnym przedsiębiorstwie.

Wprowadzenie do prowadzonych rozważań, w obrębie trzech wyodrębnionych obszarów tematycznych, stanowi artykuł autorstwa prof. dr hab. Andrzeja Pomykalskiego, w którym prezentuje się formułowanie strategii marketingowej. Proponowany układ zagadnień pozwala spojrzeć na marketing jako siłę sprawczą i istotny filar w procesie inicjowania, upowszechniania i rozwoju innowacji, łącząc w sobie elementy empiryki i teoretycznej refleksji.

Mamy nadzieję, że artykuły zamieszczone w tym numerze „Przedsiębiorczości i Zarządzania” będą stanowiły dla Państwa interesującą pozycję skłaniającą do refleksji i wymiany opinii.

*prof. dr hab. Andrzej Pomykalski
dr Dominika Kaczorowska-Spychalska*

Andrzej Pomykalski

Spółeczna Akademia Nauk

apomykalski@spoleczna.pl

Marketing Strategy Formulation

Abstract: As markets become ever more efficient and competitive it is easy for businesses to loose client-oriented approach in favour of attaining other objectives. Innovations in products, communication channels and distribution networks are rapidly changing established markets and creating new ones. Companies need to respond to those changes and create own initiatives to be identified by conscious and well-informed buyers. The access to Internet, social and digital media as well as global distribution networks provide customers with unprecedented access to information. Marketing strategies are not only necessary but need to evolve to match innovations in various forms. The purpose of this article is to present and discuss recent advances in marketing strategy theory in the light of established methods.

Key words: marketing strategies, advances, methods

Introduction

The American Marketing Association (AMA) defines marketing as an activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large [AMA 2013].

This definition does not restrict marketing to a pure business activity, which aim is to create profit. It also defines activities of „non profit“ institutions, including those disseminating ideas and political programs. Marketing is very often designed as a dynamic category. It means that in marketing there is a permanent need of innovations in communications, data analysis, relationship marketing. Marketing changes depend on the

environment of the company. One can point at evolution that happened in the application of marketing in business. Firstly it was introduced as a function that supported sales, then as a kind of activity serving client and finally as concept of management of the entire company.

Marketing is moving from a specific discipline towards its inclusion into entire management processes. According to Doyle, marketing is a management process that seeks to maximize returns to shareholders by developing relationships with valued customers and creating a competitive advantage [Doyle 2009].

The issue of formulating, implementing and sustaining of marketing strategy in businesses is as important as ever [Gallo 2016].

The link between customers' satisfaction and maximizing shareholders' value was researched in various studies [Akroush 2012; Anderson et al. 2004; Gruca and Rego 2005; Rosa 2012]. Similar patterns were observed in developing markets [Pomykalski 2013].

New concepts have changed brand strategy [Dawar and Bagga 2015, Perenc 2016], marketing communication [Batra & Keller 2016].

Entirely new fields of study, such as consumers' social identities [Champniss, Wilson and Macdonald 2015] or customer engagement [Lemon and Verhoef 2016] were created with the development of the Internet and social media (Figure 1).

Figure 1. Evolvement of customer experience concepts in marketing research

1960s-1970s	<p style="text-align: center;">Customer being behavior process Customer decision making seen as a process</p>
1970s	<p style="text-align: center;">Customer satisfaction and loyalty Assessment and evaluation of customer experience</p>
1980s	<p style="text-align: center;">Service quality Identifying specific elements of customer experience</p>
1990s	<p style="text-align: center;">Relationship marketing Detailed analysis of customer experience</p>
2000s	<p style="text-align: center;">Customer relationship management (CRM) Models to identify the relationships between specific elements of customer experience and business outcomes</p>
2000-2010s	<p style="text-align: center;">Customer engagement Engaging customers in creation of customers' experience</p>

Source: own study..

New organization structures in marketing departments have been established and are being studied. Marketing strategy is being tightly linked to business strategy and to other functions, employees are inspired across the company with the brand's purpose, key priorities are focused and nimble, cross-functional teams are being set up [De Swaan Arons, van den Driest and Weed 2014].

The importance of marketing strategy

The basic condition for socioeconomic development is the selection and implementation of appropriate development strategy based on the identification of long-term objectives and ways of achieving them. Development strategies can be formulated at the level of the national economy, its branch or regional elements as well as individual companies. System Solution (for macro-level) creates conditions for the behaviour of the operators at the lower levels, and so the enterprise is the primary link determining the efficiency of operation and development.

The operation of the enterprise depends largely on its environment, which is featured by variability and complexity. Many authors define strategy on the basis of the relationship between the organisation and its environment. According to H.I. Ansoff, strategy describes: „The positions and relationships within the environment in such way that sustain the success and prevents from surprises.” [Ansoff, 1979]

Operating strategy should determine the position of the company and its success on the competitive market. In order to describe the position of the company, its products and services within the market, one has to:

- Recognize current company's position including its skills and possibilities;
- Analyse the environment of the company, the branch and competition;
- Distinguish rival strategies and determine our competitive advantages;
- Select the most important competitive advantages. The company has to identify on the basis of research where the real advantage over the competition is;
- Efficiently signal the market what the advantages are, expose them and analyse carefully; offer the values appreciated by customer who is willing to pay for them;
- Elaborate plans of strategies' implementation, including marketing strategy.

The concept of company position on the market has to be shown as the process of continuous communication between the company and environment. The complexity of environment determines not only growing number of its elements; also inflow of the factors is more distinguished and difficult to predict. Changes in the environment are more dynamic and less predictable, thus importance of strategic approach in management.

In management, projecting the strategy comes from the pursuit of the usage of competitive advantage with the most important opportunities and threats within the environment [Chrisman, Hofer and Boulton 1988]. G. Hamel and C.K. Prahalad underline that new look at strategy needs [Hamel and Prahalad 1996]:

Understanding the difference in competing about future,

- Running the process of exploration and gaining the knowledge about tomorrow's windows of opportunities,
- Ability to fill whole company with energy to face long and difficult trip to the future,
- Ability to leave behind competitors and arrive at the future before them without taking unjustified risk.

The key is to define a common vision for the future the company wishes to create. G. Hamel and C.K. Prahalad assume that a key feature of competitiveness is the sum of the effects of the learning process across the borders of individual skill sets and individual organizational units. The key features of competition are in a decisive manner the source of competitive advantage in the sense that they are competitive, and unique (the uniqueness of competitive advantage) and make a contribution to the customer value or the level of costs; create the possibility of extension, they are the foundation of the company entry to a new product market [Hamel and Prahalad 1996]:

The company in the market clash should look for such actions that ensure the implementation of strategic objectives and will increase the probability of success. The introduction of the strategy to the concept of marketing has come from representatives of all economic practice, looking for opportunities to develop new methods of management.

Throughout this process the marketing takes an important place. This is due to the fact that the company is not a closed organization, but all its activities focus on the market and there it achieves its goals and objectives, thus marketing includes those activities that relate to the market and market activities. On this basis, one can define a marketing strategy as a system of rules and principles of action, setting out a framework for the market of operating companies.

Formulation of such understood strategy is the process of decision-making, which involves both the determination of key issues, as well as the selection of optimal solutions in terms of assumed objectives and conditions for their implementation.

According to Ph. Kotler marketing strategy is the choice of objectives, set of rules or principles, which in a certain amount of time set the direction of marketing activities in the company by identifying the size, combinations and allocations of resources according to the variable market situation (environment and competition) [Kotler 1980].

According to P. Doyle shareholders value analysis (SVA) allows to avoid extremely material or non-material approach, however, in order to obtain its potential SVA requires marketing. Similarly marketing, which wants to exert influence on real strategy, needs SVA [Doyle 2009].

Strategic marketing enables to fulfil such expectations – as: globalization, new technologies, ecology, individualism, interactive communication, ethics and social responsibility – by:

- basing company's activities on stable and suitable strategically options,
- development of systems of monitoring of marketing environment and analysis of competitors,
- development of possibilities to get adjusted to needs in environment,
- systematic assessment of company's portfolio.

Strategic marketing embraces systematic analysis of needs and requirements of main groups of clients, designed in cooperation with R+D of products or services, which can offer better solutions to clients' problems.

Marketing strategies have to be measured in close connection with considerations of the planning process and the overall strategic objectives adopted by the company. Marketing strategies are the collection of pro-active actions to ensure the implementation of company goals (objectives) within the market. Marketing strategies are the part of the planning process and act as a supporting role in the implementation of the main objectives of the company as a whole entity. Nowadays management is sometimes identified with the marketing management, as existence of the company is being reviewed by the market.

In order to determine the position of marketing strategies in the company strategy structure, the scope of these strategies is vital, which includes:

- determining the mission, objectives and tasks of the company;
- marketing mix analysis;
- identification of strengths and weaknesses of the company;
- market opportunities and threats analysis and estimation;
- identification, analysis and choice of target market (market segmentation);
- shaping the composition of tools and activities of marketing (marketing mix) adjusted to the chosen market;
- design of specific marketing strategies;
- determination of specific decisions related to the planned activities for the promotion, pricing, product and distribution;
- operational marketing plan, determination of the practical implementation of planned activities – who, when and how to implement the established concept of the marketing strategy for the daily use;
- systematic monitoring of the effects of the implementation of marketing strategy.

The strategy is determined not only by economic parameters (prices, exchange rates, taxes, interest rate, depreciation rates, the rates of wages, etc.), but also with the major participation of selection criterion. The criterion for selection should be the valuation rules of decision making in the company. In the market economy criterion for selection is not only an essential part of the decision-making process, but also an integral part of a strategy and a starting-point of the proposed system of company activities.

In the model of a market economy, the company should focus on shaping the capability to take advantage of the benefits of participation in international trade. In this concept the global-range competitive advantage makes greater value than the cost of resources used nationally. Competition on a global scale dictates changes to be made in order to effective usage of the resources.

Investors expect that the acquired assets will allow having a rate of return on investment (ROI) higher than weighted average cost of capital (WACC) in time. Customers expect that a product must exceed their expectations by providing higher value per unit of money spent on the purchase.

In forming company capabilities two values are typically invoked, namely: the customer value and the shareholders value. In a globalized market economy the key success of the enterprise is customer satisfaction and success in maximizing value for shareholders.

The primary objective is maximization of shareholders' benefits by increasing the value of the company. It mobilizes to action and motivates to accept responsibility for its implementation; this is a measurable criterion for decisions made by the selection of measures of assessment.

Stages of marketing strategy formulation

In order to remain in the market – moreover to improve their competitive edge – the company has to apply the latest, most efficient methods of management. The company should not only develop a realistic and efficient marketing strategy and modify it as far as the changes in the market are and above all in its environment.

The company through the process of formulating a strategy may direct in a more ordered manner the energy to any implementation actions, since current decisions are then better placed in a standardized plan. In practice, in the process of formulating strategies a combination of two approaches is usually applied: model and empirical.

In the model approach (normative models), also known as the classical approach to the development of the strategy there are two phases of analysis and decisions, including such stages as:

- analysis of current position,
- analysis of the environment and company,
- formulation of the strategy,
- company strategies,
- competing strategies,

- strategy implementation plans,
- monitoring the implementation.

Model approach to strategy formulation has an important feature that makes it easier to integrate the diverging objectives of the various functional areas of the company.

The empirical approach, also known as remote functional strategies resultant, assumes that the previous sources of the success of the enterprise will allow for the continuation of incremental development in the future. These concepts are related to the continuous experimentation as far as the increase in resources. This approach is based on studies of companies, which have achieved success.

As we know, marketing strategies do not constitute a global strategy of the company. However, they are closely linked. Formulation of marketing strategies must be carried out in accordance with the principles of formulating a global strategy; marketing planning stages are the reflection of earlier stages of strategic planning. A similar decision-making process is repeated for every level of the whole enterprise and the level of individual units extracted by the board (including marketing units). The results of this process for the whole enterprise are decisions about the mission of this company, which is the range of activities, while the result of the same process at the level of individual business units are decisions on how each unit will contribute to the development of the enterprise as a whole entity.

Formulation of the marketing strategy and activities taken to achieve derived objectives is the process which becomes an effort to respond to the questions vital for every company, namely:

- Where are we?
- Where do we want to be?
- How can we get there?
- Which way is the best?
- How to ensure reaching our goals? (How to increase the confidence of implementation?)

The process of formulating marketing strategy includes the following steps (Figure 2).

Figure 2. Stages of the marketing strategy formulation



Source: own study.

The strategy is being implemented effectively if the company achieves assumed objectives and could reduce the negative impact of risk on the profitability of the company while significantly strengthen the competitive position already achieved in the market. "The features of the competitiveness are the whole set of skills and technology rather than detached single skill or technology". Today's companies perceive that the knowledge, creativity and information are intangible assets that are divided into winning and lo-

sing the owners' assets. The companies want to know how to create these assets to improve profitability. The expectations are met with their Economic Value Added as a measure of the key objective, and therefore maximization the value of the company.

This means that the resources of knowledge and information decide on the possibility of making dynamic changes in the strategy, therefore they determine the range of adjustment to external changes.

After determining where and whom to compete with, and the basis of competition, the company defines its scope and range of product/market, for example which products will be offered on the markets. Next phase needs to describe the position of company products in target markets. The purpose of positioning of the products in the markets is determination of a competitive edge for these products. However, the position of the product has to reflect attributes that are valued at the target markets (but not only by the supplier) and the company must be able to provide these attributes. By choosing such a position, marketing strategy defines the image of companies as it seeks to build for its product on its target market.

Already determined position will direct marketing activities in the scope of the marketing mix. Attributes of the product, decisions on prices, distribution and communication methods should reflect the pre-selected position of the product. As a result, marketing mix corresponds to tactics used to implement the chosen strategy. But the strategy process does not end at this point, the decisions taken with reference to the marketing mix must be put into action and their outcome and consequences monitored in order to verify that they are consistent with what was planned. The results and consequences of actions should be different from what was planned, due to the range of corrective measures, which aim to change the marketing mix or even the whole strategy.

The execution of the strategy depends on its successful implementation. This mainly applies to the scale of intended changes, which should be reachable through own resources. In this evaluation criterion the questions are asked:

- Whether the required market position can be achieved and whether the marketing skills required will be available?
- Whether the entity can cope with the reactions of competitors?
- How can the organization ensure that that the skills required at the managerial and operational level will be available?
- Will the technology be able to compete effectively?
- Are appropriate resources and services available?
- Can the strategy be financed?
- Whether the entity is able to operate on the desired level (e.g. Level of quality, service, etc.)?

It is important to include in the analysis not only the direct effects of the strategy for the company, but also its impact on external and internal interest groups, because they indirectly affect its situation.

Formulating the strategy relates to the creative attitude of organization, i.e. that the organization not only responds and adapts to the changes in the environment, but also shapes it in a creative way. Strategy should not be treated as a special technique of action, but as a way of thinking, setting a „framework“ in which there are decisions on the nature and direction of the organization's performance. The placement of marketing strategies is reflected in the specificity of the process of its formulation. In this process, plenty of space is devoted to the analysis of information on external markets, the behaviour and preferences of buyers and the effectiveness of marketing instruments. Particular attention is paid to the four basic elements of marketing (product, price, promotion and distribution), whose combination in adaptation to the target market is the foundation of any marketing strategy. Thus, marketing strategy consists of:

- Choice of target market + developing the concept of marketing mix
- Relations: marketing-mix – target market are under the direct control of marketing managers but depend on the resources and company's management functions.

This is due mainly to the need to develop in the process of planning such composition of marketing tools which ensure the implementation of specific marketing objectives and help the company achieve success within the market.

Conclusions

Developing an efficient marketing strategy is a crucial factor required to succeed in the fight for competitive advantage. Value for the customer needs to stay in the centre of business operations even if it is not among objectives. Products, even if designed carefully, might not be successful if the firm does not use the proper segmentation, targeting and positioning. Exploiting the data obtained from the market and preparing a relevant marketing strategy should be the basis of company's activities.

In modern business, the market and its environment are constantly changing. Buyers are able to compare easily the possible offers with the use of Internet, online forums, etc. Subsequently, their requirements evolve. As a result, the target market has to be closely observed so that the firm is able to react to the shifts in potential customer needs.

Bibliography

Akroush M.N. (2012), *An empirical model of marketing strategy and shareholder value: A value-based marketing perspective*, "Competitiveness Review: An International Business Journal", 22(1), 48–89.

Ansoff I. H. (1979), *Strategic Management*, Palgrave Macmillan.

Anderson E.W., Fornell C., Mazvancheryl S. K. (2004), *Customer satisfaction and shareholder value*, "Journal of Marketing", 68(4), 172–185.

American Marketing Association (2013), Retrieved from <https://www.ama.org>,

Batra R., Keller K.L. (2016), *Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas*, "Journal of Marketing", 80, 122–145.

Champriss G., Wilson H.N., Macdonald E.K. (2015), *Why Your Customers' Social Identities Matter*, "Harvard Business Review", 93(1/2), 88–96.

Chrisman J., Hofer C., Boulton W. (1988), *Towards a system for classifying business strategies*, "Academy of Management Review", 13, 413–428.

Dawar N., Bagga C. K. (2015), *A Better Way to Map Brand Strategy*, "Harvard Business Review", 93(6), 90–97.

De Swaan Arons M., van den Driest F., Weed K. (2014), *The Ultimate Marketing Machine*, "Harvard Business Review", 92(7/8), 54–63.

Doyle P. (2009), *Value-based marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value*, John Wiley & Sons.

Gallo A. (2016), *A Refresher on Marketing Myopia*, "Harvard Business Review Digital Articles", 2–5.

Hamel G., Prahalad C.K. (1996), *Competing for the Future*, Harvard Business Press.

Kotler Ph. (1980), *Marketing Management. Analysis, Planning and Control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Lemon K.N., Verhoef P.C. (2016), *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*, "Journal of Marketing", 80, 69–96.

Perenc J. (2016), *Strategie marketingowe przedsiębiorstw [w:] Marketing przyszłości. Od ujęcia tradycyjnego do nowoczesnego*, red. naukowa: G. Rosa, J. Perenc, I. Ostrowska, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Pomykalski P. (2013), *Assessing Impact of Current Financial and Economic Downturn on Textile and Apparel Industry in Poland*, "Fibres & Textiles in Eastern Europe", 21(5), 13–18.

Rosa G. (2012), *Koncepcja zarządzania marketingowego [w:] Zarządzanie marketingowe*, red. naukowa: G. Rosa, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Część I Wybrane aspekty
wykorzystania innowacji
w procesie komunikacji
marketingowej

Bogdan Gregor

Uniwersytet Łódzki
katmarkt@uni.lodz.pl

Dominika Kaczorowska-Spychalska

Spółeczna Akademia Nauk
dspychalska@spoleczna.pl

Blogowanie jako przejaw innowacyjności konsumenckiej

Blogging as Manifestation of Consumer Innovativeness

Abstract: An increasingly growing number of possibilities of implementation of advanced ICT technologies in everyday life influences the evolution of consumer behaviour while leading to growth of the level of their innovativeness. Changes that a dozen or more years ago could be called revolutionary, today are commonplace [Dawidziuk, 2014, p. 159]. As a result, a consumer looks for activities that will allow them, not only to benefit from available innovative products or tools in the market, but they can also become their initiator and popularize. Therefore, a blogosphere seems to be a perfect space for that.

The article is an attempt to determine the essence of blogging process as an element of innovativeness of contemporary consumers. Particular attention was focused on its manifestation in the world of virtualization of consumer market behaviour while taking into consideration the specificity of individual blogs. Conducted discussion was supported by the results of the authors' own research in the analyzed area.

Key words: blogosphere, marketing communication, consumer innovativeness

Wstęp

Nowe media współtworzą przestrzeń, w której sieci społecznych relacji nigdy nie były tak gęste jak dzisiaj. Nigdy też wcześniej technologie nie eliminowały w takim stopniu ograniczeń stawianych przez czas, miejsce czy bariery społeczno-kulturowe [Wardzała 2015, s. 188]. Konsumenci coraz więcej czasu spędzają w przestrzeni hipermedialnej, koncentrując się już nie tylko na poszukiwaniu produktów czy marek, które zaspokoją ich potrzeby, ale także związanych z tym emocji. Zatem zarówno technologia, jak i sposób jej wykorzystania w grupie odniesienia, wymuszają nowe formy i sposoby zachowania. Kreatywność konsumentów staje się swoistą siłą, prowadzącą do zachowań innowacyjnych. Stąd rosnąca popularność blogów w procesie komunikacji, rekomendacji czy działaniach wizerunkowych ich autorów i czytelników.

Celem artykułu jest ocena blogosfery jako przestrzeni zachowań innowacyjnych konsumentów. Autorzy podjęli próbę identyfikacji przesłanek oraz zakresu wykorzystania blogów indywidualnych w omawianym zakresie. W opracowaniu zaprezentowano wyniki badań własnych i analiz dotyczących opisywanych zagadnień.

Prowadzenie bloga jako przejaw innowacyjności współczesnego konsumenta

Technologia ICT sprawiła, że rzeczywistość rynkowa w coraz większym stopniu jest determinowana przez trzy przenikające się siły: ludzi pragnących nawiązywać wzajemne kontakty, interaktywne technologie i gospodarkę internetową. To one stanowią implementację technologii w przestrzeni biznesowej, społeczno-kulturowej czy behawioralnej [Li, Bernoff, 2009, s. 28], prowadząc do ukształtowania się nowego profilu konsumenta i jego zachowań.

W dobie nowych technologii i możliwości, jakie stwarza współczesna gospodarka, to właśnie innowacyjni konsumenci kreują rynek dla nowych marek i nowych produktów, początkowo poprzez manifestowanie ich użytkowania przed naśladowcami, a następnie poprzez popularyzowanie pozytywnego nastawienia do nich. Wiele innowacji prowadzi do rozwoju zdolności ich beneficjentów, umożliwiając im zaspokojenie ich potrzeb w dłuższej perspektywie. Podkreśla to ludzkie możliwości i opowiada się za uczestnictwem, zakłada bowiem, że ludzie są kreatywni i zdolni do działania w imieniu własnych aspiracji [Wiktorska-Święcicka, Moroń, Klimowicz 2015, s. 15]. Znaczna część ich aktywności jest realizowana w przestrzeni wirtualnej. Udzielają się oni w mediach społecznościowych, dokonują zakupów online, stają się coraz bardziej świadomi, krytyczni i niezależni. Równocześnie technologie ICT wyposażyły ich w narzędzia

umożliwiający szybką i sprawną komunikację oraz możliwość interakcji zarówno z firmami, jak i innymi konsumentami. W efekcie koncentrują się oni nie tyle na nabywaniu dóbr i usług, co na poszukiwaniu nowych ekscytujących wrażeń i doświadczeń, pragnąc przy tym zmanifestować swoją niepowtarzalność i odrębność [Mróz 2013, ss. 109–111]. Nowe doznania stymulują bowiem ich zmysły na płaszczyźnie poznawczej i/lub sensorycznej [Dobre, Dragomir, Preda 2009, s. 22]. Warunkuje to innowacyjność konsumentów w wymiarze funkcjonalnym, hedonicznym, wynikającym z ich subiektywnych emocji, jak i społecznym.

Nowy jakościowo konsument aktywnie poszukuje informacji rynkowych o ofercie, a zarazem podkreśla swoją indywidualność we wszystkich przejawach rynkowej czy konsumpcyjnej działalności [Kieźel 2010, s. 96]. Znajduje się on bowiem w sytuacji znacznego zaangażowania, związanego z intensywnymi procesami poznawczymi – poszukuje informacji, aby zdobyć szerszą wiedzę o poszczególnych ofertach oraz zastanawia się wnikliwie przed dokonaniem ostatecznych rozstrzygnięć [Kieźel 2010, s. 53]. Powoli staje się najważniejszym mikropodmiotem, z uwagi na fakt, że przestaje być traktowany jedynie w kategorii nabywcy, a coraz częściej jest postrzegany jako decydent. Należy przy tym pamiętać, że współczesny konsument (zwłaszcza ten świadomy i lepiej wykształcony) kreuje własną tożsamość i coraz częściej chce aktywnie uczestniczyć nie tylko w samym konsumowaniu, ale także w tworzeniu produktów, stając się kreatorem trendów i/lub trendsetterem [Zalega 2015, s. 14]. Nowoczesne technologie doprowadziły zatem do sytuacji, w której konsument uzyskał nową jakościowo pozycję w układzie sił rynkowych: inicjatora i opiniotwórcy. Działając w przestrzeni hipermedialnej, samodzielnie decyduje, które marki i które przedsiębiorstwa będą przez niego promowane, w jakim stopniu i formie będą one dodatkowo wspierane publikowaną przez niego online treścią. Ma zatem kontrolę nad sposobem, w jaki marka czy producent są przez niego przedstawiane. W ten sposób buduje zainteresowanie publikowanymi przez siebie treściami merytorycznymi, ale również tymi o charakterze rekomendacyjnym, wśród innych użytkowników sieci. Dzięki jego proaktywnej postawie, wyrażonej tworzeniem osobistych przestrzeni wirtualnych, możliwe staje się angażowanie go jako popularyzatora marki [Mazurek 2012, ss. 172–175], jej wartości i produktów. W ten sposób powstaje mechanizm oddziaływań społecznych, w którym firmy/marki upatrują dużą szansę dla siebie, pod warunkiem, że wykażą się umiejętnościami wykorzystania potencjału społecznego w Internecie [Dobiegała-Korona 2015, s. 71].

Czynnikiem kształtującym obecną rzeczywistość rynkową są, bez wątpienia, jej permanentne zmiany. Stąd, tworzenie nowych idei zależy od wielu czynników: kreatywnych osób, kreatywnego procesu i kreatywnego środowiska. Prowadzi to do powstania tzw. kultury kreatywnej, która sprowadza się do określenia potencjału twórczego rozwiązywania problemów i wyraża się w indywidualnych zachowaniach i ocenie gene-

rowanych pomysłów przez jednostkę. Poziom kreatywności jest jednak determinowany zespołem cech danego człowieka i jego reakcją na otoczenie [Janasz 2015, s. 19]. Kreatywni konsumenci są zatem swoistym „filarem” innowacyjnej konsumpcji, stymulują poziom i kierunki dalszego rozwoju rynku. Gdyby nie ona, to zachowania konsumentów miałyby charakter rutynowy, co ograniczałoby jakikolwiek proces ich ewolucji. Ma ona charakter złożony, co wynika z różnorodności czynników ją determinujących i jest uzależniona od wewnętrznej skłonności konsumentów do myślenia kreatywnego, akceptacji nowości i absorpcji innowacji. Przy czym nowość staje się dla nich innowacją dopiero wówczas, gdy zostanie ona przez nich zaakceptowana i zastosowana [Rogers 2003, s. 12]. Dotyczy to zatem tego wszystkiego, co wcześniej nie istniało na rynku lub tego, co jest wynikiem modyfikacji istniejących produktów, metod, narzędzi w celu nadania im nowej funkcji użytkowej lub elementów dotyczących ich ergonomii, wyglądu itp. Efektami kreatywności mogą być zatem nowatorskie rozwiązania, produkty, usługi, nieznanne dotychczas koncepcje czy oryginalne ich wdrożenie.

Każda forma aktywności konsumenta jest uwarunkowana jego potrzebami, ich hierarchią i motywacją, w tym również tą o charakterze wewnętrznym. W efekcie, zachowania konsumentów są dynamiczne, bowiem zmieniają się ich myśli, odczucia i rzeczywiste działania. Problematyka ta nabiera szczególnej wagi wraz z poprawą poziomu dobrobytu, bowiem im wyższy poziom funduszy nabywczych, tym większy zakres decyzji konsumenta. Zwiększające się przy tym możliwości wyboru dóbr i usług pozwalają na zaspokojenie jego bardziej wyrafinowanych potrzeb [Rudnicki 2012, s. 9]. Podstawą takiej aktywności staje się jednak innowacyjność, zwłaszcza w odniesieniu do zachowań konsumenta jako uczestnika rynku.

Za każdym razem, kiedy decydujemy się zrobić coś tak samo jak zawsze, mamy możliwość wybrania innej drogi, przełamania schematów i obserwacji ich konsekwencji. To „twórczy wybór”, stanowiący najmniejszą cegiełkę innowacyjności. To chwilowe odrzucenie norm, rozwiązań, choćby na krótko, poza ramy tego, co robimy zawsze [Miller, Wedell-Wedellsborg 2014, s. 16]. Stosunek konsumentów do innowacji rynkowych, a zatem ich zdolność do zakupu nowych produktów i usług, jest konsekwencją specyficznej cechy osobowości, którą można nazwać innowacyjnością. To ona skłaniać będzie jednostkę posiadającą tę cechę do wcześniejszego niż przeciętnie akceptowania nowości, a w konsekwencji kierowania swoich zachowań ku innowacjom. Może to dotyczyć predyspozycji wobec zakupu nowych produktów w określonej kategorii i/lub kierunków rozwoju rynku [Goldsmith, Flynn, Korzenny 2015, s. 46]. Odnosi się ona więc zarówno do chęci uzyskania informacji na temat danego produktu, jak i skłonności do jego zakupu wkrótce po tym, jak pojawi się on na rynku, stosunkowo wcześniej niż w przypadku innych konsumentów. To także specyficzna sfera, dzięki której konsument sam staje się innowatorem [Badowska, Rogala 2016, s. 208]. Jego kreatywność jako przesłan-

ka dla indywidualnej autokreacji oznacza wiarę w nieograniczone możliwości modelowania czy wręcz stwarzania samego siebie. Motywem ma być „zdobywanie tożsamości”. W ten sposób dochodzi do kształtowania typu osobowości rynkowej – „człowieka towaru”, pragnącego jak najkorzystniej sprzedać się na wszechobecnym rynku produktów i usług [Mizińska 2015, s. 29]. Ludzie intensywnie kreują swój realny, codzienny wizerunek. Wiele osób wykorzystuje w tym zakresie swoją obecność w mediach społecznościowych. Pozwala im to czuć się jeśli jeszcze nie twórczymi, to przynajmniej niesprowadzalnymi do numerycznych jednostek masy społecznej [Nowak 2015, s. 70].

Znakomicie sprawdzają się w tej roli blogi, które stanowią przejaw kultury kreatywnej, eksponują indywidualne zachowania autorów i prezentują ich stosunek do otaczającego świata. Są wyrazem otwartości na nowe pomysły, często autorskie idee i skłonności do ich implementacji w codziennym życiu. Są znakomitym sposobem na pozyskanie zwolenników, inicjowanie mody kulturalnej albo ruchu politycznego, zdobywanie pozycji specjalisty, a także sprzedawanie reklam za pieniądze [Tasner 2011, s. 48]. Motywacja blogerów może być bardzo różna i dotyczyć zarówno potrzeby ekspresji, jak i wyróżnienia się na tle swojej grupy odniesienia. W praktyce ma ona charakter złożony i wielowymiarowy, pozwala im autorom realizować jednocześnie potrzeby związane z poczuciem bezpieczeństwa, przynależnością do grupy, samorealizacji i sposobem na zdobycie uznania innych czy chęci zwrócenia na siebie uwagi [Frontczak 2006, s. 318]. Wymaga to jednak nowatorskiego podejścia do aktywności podejmowanych w przestrzeni hipermedialnej i warunkowanych nimi zachowań. Pisanie bloga jest bowiem sztuką. Pisanie dobrego bloga – stylem życia [Hunt 2014, s. 19]. W efekcie blogerzy, korzystając z siły swojej charyzmy i ekspresji, wykorzystują system rekomendacji do kreowania i utrwalania postaw, popularyzując określone wzorce nabywcze, użytkowe czy kulturowe. Konsumenci są bowiem zdecydowanie bardziej skłonni zaufać opiniom zamieszczonym na blogu, którego bezpośrednia forma pozwala zbliżyć się do autora – „zwykłego człowieka” i poznać go. Czytelnicy utożsamiają się z jego często normalnym trybem życia i wyborami [Umiński 2016, s. 63], w tym w zakresie decyzji nabywczych. Treści, jakich dostarczają blogerzy oraz sposób ich prezentacji uzasadniają bowiem postępowanie konsumenta zarówno w wymiarze funkcjonalnym, jak i społecznym. Dotyczy to także decyzji impulsywnych, w których zachowania konsumenta i ich poziom innowacyjności będą reakcją na bodźce emocjonalne, których źródłem jest blog. Wynika to z faktu, że wpływ na ludzkie wybory w coraz większym stopniu mają wiadomości zasłyszane od innych. Ludzie poszukują rad, zwłaszcza w kwestiach dla nich niejasnych lub trudnych [East, Wright, Vanhuele 2014, s. 23]. Blog to zatem sposób nowatorskiej autokreacji związanej z własnymi zachowaniami konsumpcyjnymi blogera, jak i kreowania takich zachowań u innych. W wyniku ich synergii powstaje bardziej złożony, wielostronny i dynamiczny poziom innowacyjności konsumenckiej uwarunkowanej nowymi tech-

nologiami. Może mieć to jednak związek z pojęciami takimi, jak: symultaniczność, mutualizm i etnocentryzm zachowań w obrębie danej grupy, w wyniku czego indywidualna autokreacja blogera i jego czytelników – konsumentów, stanowi centrum wszystkiego i wynika ze wzajemnego ich powiązania i uzależnienia. W efekcie to czytelnicy decydują, co jest dla nich istotne, a następnie sami zamieszczają dane treści, nie czekając, aż zrobi to za nich ktoś inny [McAfee 2011, s. 196]. Im bardziej są innowacyjni, tym większą mają skłonność, by pozyskane tak informacje wprowadzić do własnego życia i rozpowszechniać je wśród innych osób wokół siebie [Karaaslan, Akdogan 2015, s. 227].

Ze względu na swoją specyfikę, blogi wydają się znakomicie wpisywać w problematykę szeroko rozumianej innowacyjności, w tym konsumenckiej, zarówno jako jej przejaw, jak i płaszczyzna transferu i akceleracji rozwiązań, produktów czy trendów z nią kojarzonych. Z jednej bowiem strony są one efektem innowacyjności ich autora, determinowanej jego cechami osobowości. Z drugiej zaś prowadzą do zmian w zachowaniach czytelników, często skłaniając ich do większej aktywności i otwartości w przestrzeni hipermedialnej. Stwarzają zatem szansę wykreowania nowej perspektywy, będącej źródłem inspiracji i kształtowania się nowych mechanizmów myślenia oraz zachowania poszczególnych uczestników rynku.

Wykorzystanie blogów indywidualnych w procesie kreowania innowacyjności konsumenckiej w świetle badań własnych

Badanie zostało przeprowadzone wśród studentów Uniwersytetu Łódzkiego oraz Społecznej Akademii Nauk w okresie maj – czerwiec i październik – grudzień 2015 roku¹. Ich celem była identyfikacja stopnia zainteresowania blogosferą wśród ludzi młodych oraz ocena możliwości jej wykorzystania w procesie komunikacji. W szczególności podjęto kwestię prowadzenia własnego bloga jako elementu innowacyjności zachowań współczesnego konsumenta.

Badanie zrealizowano przy zastosowaniu metody ankiety bezpośredniej. Instrumentem pomiarowym był kwestionariusz składający się z 29 pytań, wśród których 6 stanowiły pytania metryczkowe, dotyczące: płci, wieku, miejsca stałego zameldowania, trybu i kierunku realizowanych studiów. W badaniu wzięło udział 1 051 studentów, z czego do dalszej analizy zakwalifikowano 1 039 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy.

¹ Badanie to jest częścią szerokich studiów empirycznych dotyczących polskiej blogosfery. Rezultaty badań przeprowadzonych głównie wśród przedsiębiorstw i blogerów indywidualnych zaprezentowano w monografii B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska *Blogi w procesie komunikacji marketingowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

W badanej próbie przeważały kobiety, stanowiąc prawie 64% respondentów oraz osoby poniżej 25 lat (nieco ponad 75% badanych). Prawie 38% respondentów było zameldowanych na stałe w małych miejscowościach (poniżej 5 tys. mieszkańców), przede wszystkim województwa łódzkiego. Niewiele mniej, bo 37% badanych, pochodziło z miejscowości liczących powyżej 30 tys. mieszkańców. Co drugi badany studiował na kierunku zarządzanie, 17,1% stanowili studenci kierunku administracja, zaś logistykę studiowało 14,5% respondentów, a marketing – 6,5%. Pozostałe 10% próby to studenci z kierunków: zarządzanie zasobami ludzkimi, analityka biznesu, przedsiębiorczość i zarządzanie, zarządzanie publiczne. Respondenci studiowali głównie w trybie studiów niestacjonarnych, na co wskazało prawie 60% badanych, a więcej niż co drugi był studentem pierwszego roku studiów licencjackich.

Stopień upowszechnienia prowadzenia własnego bloga w badanej próbie był stosunkowo niewielki. Jedyne 75 studentów, co stanowiło 7,2% ogółu respondentów, zadeklarowało posiadanie bloga. Nie oznacza to jednak, że pozostali studenci nie interesują się blogami. Prawie połowa z nich (44%) czyta blogi indywidualne, a co czwarty (24,8%) sięga po treści na blogach firmowych (por. tabela 1).

Tabela 1. Aktywność respondentów (studentów) w blogosferze według ich cech

Cecha	Respondenci ogółem		Respondenci prowadzący własny blog		Respondenci czytający blogi firmowe		Respondenci czytający blogi indywidualne	
	liczba	struktura w %	liczba	% ogółu badanych	liczba	% ogółu badanych	liczba	% ogółu badanych
PŁEĆ								
Kobieta	664	63,9	42	6,2	179	27,0	342	51,5
Mężczyzna	375	36,1	33	8,0	79	21,1	115	30,7
WIEK								
Poniżej 25 lat	788	75,8	62	7,9	202	25,6	376	47,7
25–34 lata	139	13,4	7	5,0	30	21,6	43	30,9
Powyżej 34 lat	112	10,8	6	5,4	26	23,2	38	33,9

MIEJSCE STAŁEGO ZAMELDOWANIA w liczbie mieszkańców								
Poniżej 5 tys.	392	37,7	19	4,8	109	27,8	169	43,1
5 tys. 15 tys.	154	14,8	15	9,7	45	29,2	79	51,3
15 tys.–30 tys.	107	10,3	9	8,3	20	18,7	47	43,9
Powyżej 30 tys.	386	37,2	32	8,3	84	21,8	162	42,0
TRYB STUDIÓW								
Stacjonarne	442	42,5	35	7,9	100	22,6	202	45,7
Niestacjonarne	597	57,5	34	5,7	158	26,5	255	42,7
ROK STUDIÓW								
I rok I stopnia	574	55,2	38	6,6	146	25,4	262	45,6
II rok I stopnia	105	10,1	8	7,6	29	27,6	56	53,3
III rok I stopnia	116	11,2	16	13,8	34	29,3	44	37,9
I rok II stopnia	189	18,2	10	5,3	38	20,1	75	39,7
II rok II stopnia	55	5,3	3	5,5	11	20,0	20	36,4
Ogółem	1 039	100	75	7,2	258	24,8	457	44,0

Źródło: badania własne.

Analiza wyników badania wskazuje, że cechy respondentów różnicują poziom aktywności studentów w blogosferze, chociaż stwierdzone różnice nie są zbyt znaczące. Stosunkowo największe znaczenie miały: płeć, wiek i miejsce stałego zameldowania respondentów. Okazuje się, że mężczyźni częściej niż kobiety prowadzili własny blog (odpowiednio: 8% i 6,2%). Kobiety natomiast wykazywały większe zainteresowanie przeglądaniem treści prezentowanych w szczególności na blogach indywidualnych. Ponad połowa studentek (51,5%) czytała blogi indywidualne (wobec niecałych 31% studentów), a więcej niż co czwarta (27%) – blogi firmowe (wobec 21% studentów). Można przypuszczać, że wynika to z dużej obecnie popularności blogów modowych i kulinarnych, które są czytane głównie przez kobiety. Co więcej, są one bardziej podatne na róż-

nego rodzaju bodźce i rekomendacje, zatem taka forma komunikacji jest dla nich użytecznym sposobem pozyskania informacji, np. w zakresie trendów modowych czy sposobu odżywiania.

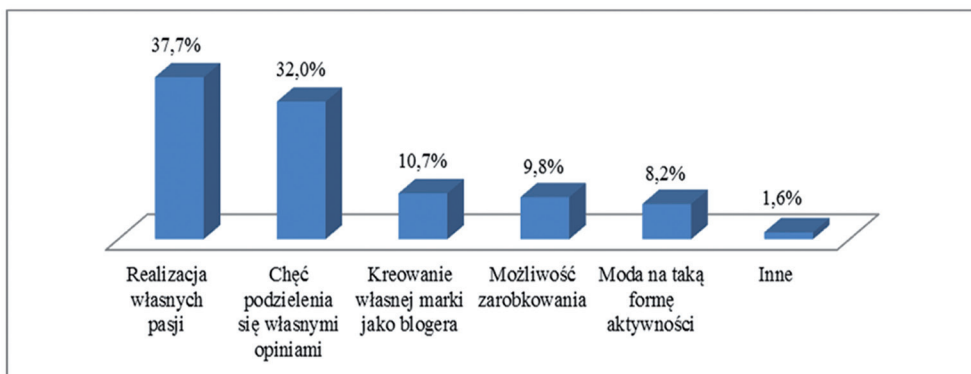
Biorąc pod uwagę wiek respondentów, największe zainteresowanie blogosferą odnotowano wśród najmłodszych studentów, tj. w grupie osób poniżej 25 lat. Prawie 8% badanych w tym przedziale wiekowym zadeklarowało posiadanie własnego bloga, co czwarta osoba czytała blogi firmowe, a prawie co drugi respondent czytał blogi indywidualne.

Jeśli uwzględnimy jako zmienną objaśniającą miejsce stałego zameldowania, okazuje się, że najbardziej zaangażowani w blogosferę byli studenci z mniejszych miast (od 5 do 15 tys. mieszkańców). Co dziesiąty z nich miał własnego bloga (dwukrotnie więcej respondentów niż pochodzących z najmniejszych miejscowości), prawie 30% śledziło blogi firmowe, a ponad połowa – blogi indywidualne.

Pozostałe cechy respondentów miały mniejszy wpływ na zróżnicowanie stopnia korzystania z blogów. Relatywnie większe zainteresowanie blogami stwierdzono wśród studentów studiów stacjonarnych oraz osób na studiach licencjackich, gdzie poziom zaangażowania w blogosferę wzrastał wraz z kolejnym rokiem studiów. Wart odnotowania jest fakt, że aż 14% studentów trzeciego roku studiów licencjackich, a więc prawie dwukrotnie więcej niż w całej próbie, prowadziło własny blog.

Najczęstszym powodem, dla którego respondenci decydowali się na prowadzenie bloga, była chęć realizacji własnych pasji, na co wskazało prawie 40% badanych. Co trzeci deklarował jednak, że blog stanowi dla niego miejsce, które pozwala mu na wyrażanie własnych opinii i dzielenie się swoimi doświadczeniami. Jednocześnie co dziesiąty badany uważał, że blog może pomóc mu w kreowaniu własnej marki jako blogera. Taka aktywność umożliwia autorowi wyróżnienie się w danej społeczności i bycie postrzeganym w kategoriach trendsettera i/lub eksperta. Jest to zatem uzasadnione chęcią autoekspresji i implementacji innowacyjnych rozwiązań w procesie autokreacji. Co ciekawe, prawie 10% respondentów uznało, że to sposób na zarobkowanie, a nieco ponad 8% badanych deklarowało, że prowadzi bloga ze względu na obecną popularność takiej formy aktywności (por. wykres 1).

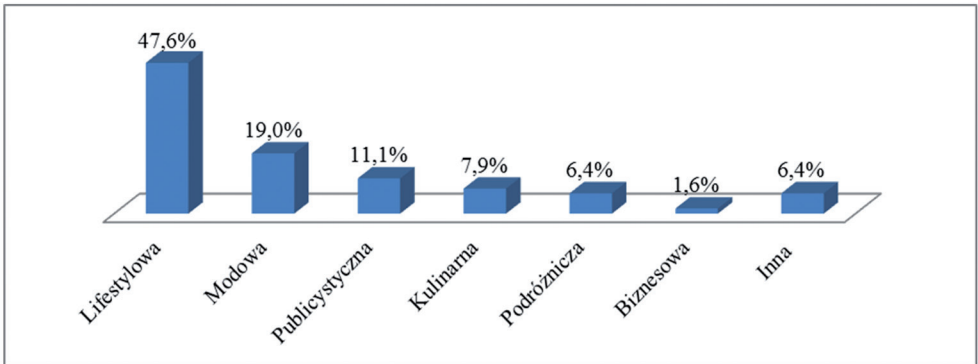
Wykres 1. Przyczyny, dla których respondenci zdecydowali się na prowadzenie własnego bloga



Źródło: badania własne.

Jeżeli weźmiemy pod uwagę płeć respondentów, okazuje się, że w obu przypadkach dominującym czynnikiem była chęć realizacji własnych pasji, przy czym mężczyźni częściej niż kobiety uważali, że blog stanowi doskonałą przestrzeń do wyrażania własnych sądów i opinii (35% badanych). Respondenci poniżej 25 roku życia widzieli w blogowaniu przede wszystkim możliwość zrealizowania prywatnych pasji i zainteresowań. W pozostałych przedziałach wiekowych stwierdzone różnice nie były znaczące. Analiza wyników badania zależności z trybem i rokiem studiów wykazała, że możliwość urzeczywistnienia własnych zainteresowań była dominującą przesłanką prowadzenia bloga wśród studentów studiów niestacjonarnych, zwłaszcza na trzecim roku pierwszego stopnia, co zadeklarował co drugi badany.

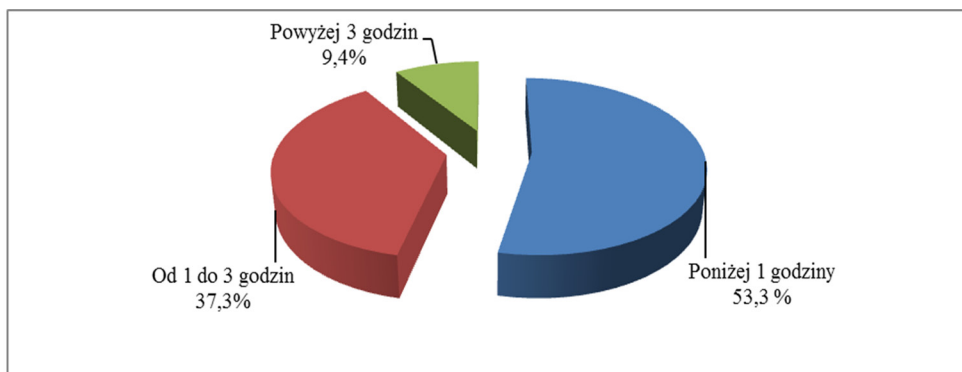
Wykres 2. Preferowana tematyka prowadzonego bloga w grupie respondentów



Źródło: badania własne.

Respondenci zdecydowali się przede wszystkim prowadzić blogi o tematyce lifestylowej, co pozwala na podejmowanie szerokiej problematyki i wielowątkowości w prowadzonej dyskusji z czytelnikami. Stwarza to także spore szanse na nawiązanie potencjalnej współpracy komercyjnej z różnorodnymi markami, zwłaszcza w grupie autorów traktujących blog jako potencjalne źródło dochodów. W efekcie zwiększa się możliwość wpływania na decyzje czytelników i kreowania ich zachowań rynkowych oraz decyzji nabywczych, w tym tych o charakterze innowacyjnym. Prawie 20% badanych prowadziło blog o tematyce modowej. W tej grupie dominowały kobiety, co wydaje się uzasadnione większą popularnością tematyki związanej z rynkiem fashion w tym segmencie blogosfery. Co dziesiąty badany koncentrował się natomiast na problematyce publicystycznej. Najmniejszym zainteresowaniem cieszyły się blogi biznesowe oraz blogi poświęcone stosunkowo wyspecjalizowanej problematyce, jak: fotografia czy sztuka (por. wykres 2).

Wykres 3. Średni czas, jaki respondenci w ciągu dnia poświęcają na prowadzenie własnego bloga



Źródło: badania własne.

Co drugi respondent przeznaczał na prowadzenie własnego bloga mniej niż jedną godzinę w ciągu dnia, co może mieć niestety wpływ na jakość prezentowanych materiałów i ograniczoną popularność zarówno bloga, jak i blogera. Jednocześnie jednak prawie 40% badanych poświęcało temu od godziny do trzech godzin dziennie, a co dziesiąty badany więcej niż trzy godziny w ciągu dnia (por. wykres 3). W grupie tej znaleźli się blogerzy prowadzący blogi modowe i kulinarne, którzy podjęli współpracę komercyjną z firmami/markami.

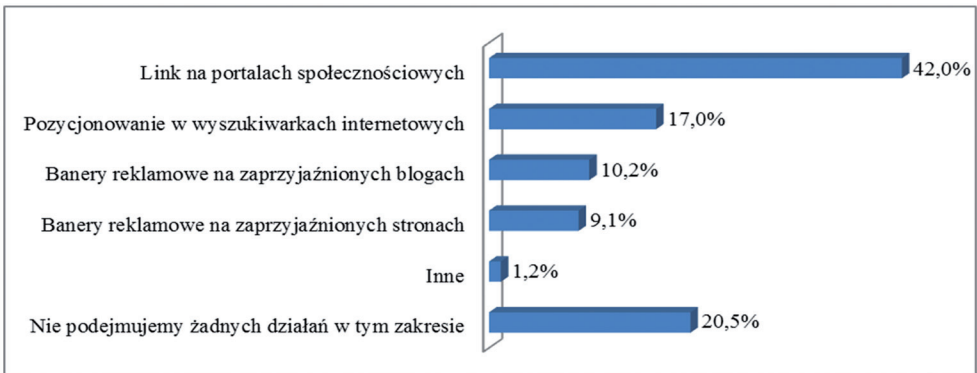
Autorzy blogów nie pozostają również obojętni wobec tego, co dzieje się w przestrzeni blogosfery, obserwują panujące w niej trendy i zachowania wszystkich jej uczestników (bloggerów, czytelników, firm/marek). 80% blogerów przyznało bowiem, że przegląda inne blogi indywidualne, a 48% jest stałym czytelnikiem blogów korporacyjnych. W grupie autorów zainteresowanych treściami umieszczanymi na blogach indywidualnych dominowały kobiety, stanowiąc prawie 86% respondentów, mające poniżej 25 lat (100%), zameldowane na stałe w miejscowościach od 5 do 15 tys. mieszkańców i powyżej 30 tys. mieszkańców (odpowiednio: nieco ponad 93% i prawie 84,5%), przekraczając średnią wartość dla ogółu badanych. O wiele częściej zainteresowanie blogami indywidualnymi wykazywali blogerzy studiujący na pierwszym i trzecim roku studiów pierwszego stopnia (odpowiednio 92% i 87% badanych) oraz na drugim roku studiów drugiego stopnia (100% badanych).

Analizowane cechy wykazały natomiast, że zainteresowanie blogerów blogami firmowymi rosło wraz z wiekiem i było największe w grupie autorów powyżej 34 lat (prawie 67%). Zdecydowanie większą rolę odgrywała ta kategoria blogów w przypadku osób zameldowanych na stałe w małych miejscowościach – poniżej 5 tys. miesz-

kańców, studiujących na studiach stacjonarnych, na drugim i trzecim roku studiów (odpowiednio 62,5%). Płeć natomiast w nieznacznym stopniu różnicowała odpowiedzi respondentów.

Można przypuszczać, że przeglądanie treści umieszczanych na blogach indywidualnych i/lub firmowych może stanowić inspirację dla autorów blogów, zarówno w kontekście doboru tematów, sposobów dotarcia do czytelników, jak i oddziaływania na nich. W ten sposób wypatrują oni wzorców, które pozwolą im doskonalić własne umiejętności i kompetencje, inspirować, ale także znaleźć niszę, która będzie stanowiła o ich wyjątkowości.

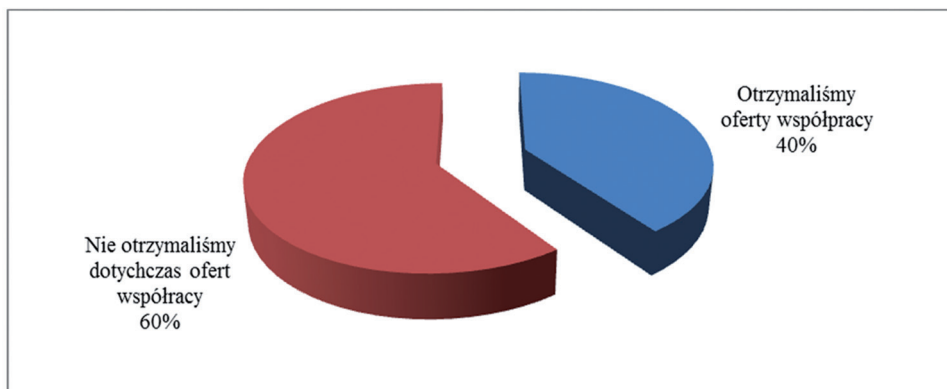
Wykres 4. Rodzaje aktywności podejmowanych w przestrzeni hipermedialnej w celu wypromowania własnego bloga w świetle wypowiedzi respondentów



Źródło: badania własne.

Respondenci przede wszystkim promowali własny blog poprzez umieszczanie linków na portalach społecznościowych, na co wskazało 42% badanych. W grupie tej dominowali mężczyźni, poniżej 25 roku życia, studiujący na pierwszym lub trzecim roku studiów. Ale jednocześnie co piąty deklarował, że nie podejmuje żadnych działań ukierunkowanych na promocję własnego bloga. Analiza wyników badania według przyjętych cech respondentów nie wykazała jednak w tym przypadku istotnych różnic. Dla 17% respondentów sposobem na budowanie zainteresowania własnym blogiem było pozycjonowanie go w wyszukiwarkach internetowych, zaś co dziesiąty badany ograniczał się do umieszczania banerów na zaprzyjaźnionych blogach lub stronach internetowych (por. wykres 4).

Wykres 5. Współpraca komercyjna z firmami/markami w świetle wypowiedzi respondentów



Źródło: badania własne.

40% badanych prowadzących własny blog przyznało, że firmy/marki zwróciły się do nich z propozycją podjęcia współpracy komercyjnej (por. wykres 5). Takie możliwości deklarowali przede wszystkim autorzy poświęcający na tę aktywność od jednej do trzech godzin dziennie (32% badanych), prowadzący blog kulinarny (80%) lub podróżniczy (75%) w celach zarobkowych (67%) oraz budujący poprzez blog własną markę (53%). Relatywnie małym zainteresowaniem cieszyły się natomiast blogi lifestylowe. Zaledwie co dziesiąty autor w tej kategorii blogów przyznał, że otrzymał propozycję współpracy komercyjnej z firmą/marką. A zatem stopień upowszechnienia tej grupy blogów jako źródła dochodu był niewielki.

Prowadzone badania wskazały jednocześnie na rosnące zainteresowanie kategorią videobloga (vlog) w procesie komunikacji. Dotyczy to przede wszystkim osób młodych – poniżej 25 lat, dla których kanały contentowe stanowią naturalne środowisko ich codziennej aktywności. Prawie 40% wszystkich respondentów było przekonanych, że vlog jest skuteczniejszy od bloga, a 43% badanych uznało, że powinien być on częściej wykorzystywany w działaniach wizerunkowych, jakie firmy/marki podejmują obecnie w przestrzeni hipermedialnej. Taka opinia wydaje się uzasadniona, jeżeli weźmiemy pod uwagę obserwowany obecnie wzrost popularności kanałów oraz treści wideo. Wskazuje to także na naturalny proces absorpcji innowacji i kreatywną ewolucję przestrzeni blogosfery w kierunku nowych, bardziej atrakcyjnych form interakcji.

Respondenci dość optymistycznie ocenili także rolę blogów firmowych i indywidualnych w procesie komunikacji firm/marek w najbliższym czasie. Aż 41% respondentów uznało, że przedsiębiorstwa powinny zintensyfikować poziom wykorzystania blogów korporacyjnych w tym zakresie. Jednocześnie tyle samo badanych uważa, że firmy/

marki powinny coraz częściej decydować się także na współpracę z blogerami indywidualnymi w ten sposób, z jednej strony adaptując się do obserwowanego poziomu innowacyjności konsumentów, z drugiej zaś samemu ją inicjując. Niestety jednak, zarówno w jednym, jak i drugim przypadku, prawie co drugi respondent nie miał na ten temat jednoznacznie wyrobionej opinii. Może to wynikać zarówno z tematyki preferowanych blogów, stylu blogera czy charakteru prezentowanych treści, jak również być efektem dynamiki i kierunków metamorfozy blogosfery.

Zakończenie

Nowe technologie stały się najważniejszym wynalazkiem, prowadzącym ludzkość do zmian nie tylko biznesowych, ale i tych dotyczących istoty bycia człowiekiem w społeczeństwie [Hoffman 2000, s. 1]. Hipermedialność otaczającej nas rzeczywistości dynamicznie wzrasta, powodując, że innowacje stają się nieodłącznym elementem naszej codzienności. Prowadzi to do coraz szybszego zacierania się granic między światem fizycznym i wirtualnym. Innowacyjność, stanowiąca efekt zróżnicowanej wiedzy, umiejętności i kompetencji, pociąga za sobą zmiany w zachowaniach współczesnego konsumenta. To on staje się kluczowym czynnikiem w procesie twórczej kreacji nowości i ich intensywnej dyfuzji, samemu będąc ich inicjatorem i/lub orędownikiem.

Innowacyjność konsumencka w obszarze blogosfery wydaje się jednak zróżnicowana i uwarunkowana zaangażowaniem jej poszczególnych uczestników. Przeprowadzone badania empiryczne wykazały, że główną przesłanką podjęcia decyzji o prowadzeniu własnego bloga jest potrzeba autokreacji i samorealizacji jego autora, co jest częścią składową zachowań konsumentów o charakterze innowacyjnym. Autorzy blogów to zatem zdecydowanie influencerzy, którzy sami tworzą otaczającą ich rzeczywistość i panujące w niej trendy. Jednocześnie jednak nie każdy uczestnik blogosfery decyduje się prowadzić własny blog. W tym przypadku aspekt innowacyjności konsumenckiej sprowadza się do wykorzystania blogów jako atrakcyjnego i interaktywnego kanału komunikacji. W ten sposób konsument pozyskuje wiarygodne w jego ocenie informacje, poznaje opinie innych użytkowników, a na ich podstawie kształtuje własne poglądy i oczekiwania. To dla niego cenne źródło inspiracji, pobudzające jego wyobraźnię i zainteresowania. Wywołane w ten sposób emocje i wspomnienia znajdują swoje odzwierciedlenie w jego codziennych aktywnościach, zachowaniach i decyzjach, w tym także o charakterze nabywczym.

Przeprowadzone badania nie wyjaśniły wszystkich aspektów dotyczących konotacji blogów indywidualnych w koncepcji innowacyjności konsumenckiej. Poruszyły jednak podstawowe zagadnienia związane z tą problematyką, stanowiąc płaszczyznę do dalszej pogłębionej analizy w tym zakresie.

Blogosfera ewoluowała od bycia słupem ogłoszeniowym do bycia medium, w którym o każdej marce można opowiedzieć jakąś historię, każdemu produktowi nadać cechy użyteczności, o wszystkim wyrazić opinię, a jeszcze lepiej – pozwolić społeczności bloga aktywnie w tym uczestniczyć [Hunt 2014, s. 237]. Fundamentem takiej aktywności jest jednak innowacyjność pozwalająca na integrację różnych uczestników rynku, stanowiąc początek dalszej ewolucji, ograniczonej jedynie naszą wyobraźnią.

Bibliografia

Badowska S., Rogala A. (2016), *Konsumencka innowacyjność, a zachowania konsumentów seniorów*, „Problemy Zarządzania”, 2016, vol.14, nr 2, t. 1.

Dawidziuk R. (2014), *Polskie przedsiębiorstwa w Internecie. Innowacja czy konieczność* [w:] A. Kamińska (red.), *Innowacyjność. Uwarunkowania, strategię, wyzwania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.

Dobiegała-Korona B. (red.) (2015), *Budowa wartości klienta. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.

Dobre C., Dragomir A., Preda G. (2009), *Consumer innovativeness: a marketing approach*, „Management & Marketing”, Vol. 4, No. 2.

East R., Wright M., Vanhuele M. (2014), *Zachowania konsumenta*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Frontczak T. (2016), *Marketing internetowy w wyszukiwarkach*, Helion, Gliwice.

Goldsmith R., Flynn L., Korzenny F. (2015), *Brand Engagement and Consumer Innovativeness*, „Journal of Applied Marketing Theory”, Vol. 6, No. 1.

Gregor B., Kaczorowska-Spychalska D. (2016), *Blogi w procesie komunikacji marketingowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Hoffman D. (2000), *The revolution will not be televised: Introduction to the special issue on marketing science and the Internet*, „Marketing Science”, No 19 (1).

Hunt J. (2014), *Bloger i social media*, Wyd. Jasonhunt Books, Warszawa.

Janasz W. (2015), *Dylematy kreatywności w rozwoju współczesnej innowacyjnej organizacji* [w:]

J. Wiśniewska, K. Janasz (red.), *Innowacje i procesy transferu technologii w strategicznym zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa.

Karaaslan M., Akdogan M. (2015), *Consumer innovativeness: a market segmentation*, „International Journal of Business and Social Science”, Vol. 6, No. 8.

Kieźel E. (red.) (2010), *Konsument i jego zachowania na rynku europejskim*, PWE, Warszawa.

Li Ch., Bernoff J. (2009), *Marketing technologii społecznych*, MT Biznes, Warszawa.

McAfee A. (2011), *Firma 2.0*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Mazurek G. (2012), *Znaczenie wirtualizacji marketingu*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Miller P., Wedell-Wedellsborg T. (2014), *Architekci Biznesu Innowacyjności*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.

Mizińska J. (2015), *Autokreacja: utopia samego siebie* [w:] M. Kuśpit, A. Tychmanowicz, J. Zdybel (red.), *Twórczość, kreatywność, innowacyjność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.

Mróz B. (2013), *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Nowak W. (2015), *Indywidualizm i autokreacja* [w:] M. Kuśpit, A. Tychmanowicz, J. Zdybel (red.), *Twórczość, kreatywność, innowacyjność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.

Rogers E. (2003), *Diffusion of innovations*, Free Press, New York, London.

Rudnicki L. (2012), *Zachowania konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa.

Tasner M. (2011), *Blitzmarketing*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Umiński S. (2016), *Influencerzy i rząd dusz*, „Marketing w Praktyce”, nr 3.

Wardzała J. (2015), *Znaczenie nowych mediów dla młodych konsumentów w kontekście wprowadzania innowacji społecznych*, „Marketing i Rynek”, nr 2.

Wiktorska-Święcicka A., Moroń D., Klimowicz M. (2015), *Zarządzanie innowacjami społecznymi. Trendy perspektywy, wyzwania*, Difin, Warszawa.

Zalega T. (2015), *Innowacje a konsumpcja i zachowania konsumpcyjne – wybrane zagadnienia*, „Marketing i Rynek”, nr 2.

Simon Chadwick

Coventry University
bsx051@coventry.ac.uk

Monika Piątkowska

Josef Pilsudski University of Physical Education in Warsaw
monika.piatkowska@awf.edu.pl

Sylwia Gocłowska

Josef Pilsudski University of Physical Education in Warsaw,
sylwia.gocłowska@gmail.com

Jolanta Żyśko

Warsaw School of Tourism and Hospitality Management
jolanta.zysko@gmail.com

Brand Recognition and Sponsorship – The Battle Between Official Sponsors and Ambushers

Abstract: It is acknowledged that sponsorship can help corporations achieve brand recognition, especially when such organisations sponsor a sport event. This type of association is nevertheless coming under threat from ambushers, causing confusion among consumers. This study therefore sets out to answer the following research question: what is the extent and nature of brand recognition among consumers of products marketed by official sponsors and of products marketed by ambushers? In addressing the research question, data was gathered during the UEFA Euro 2012. A sample (N = 1,000) of Polish consumers was surveyed, with statistically significant differences between variables in the model being verified by means of chi-square testing. In spontaneous testing, official sponsors achieved higher brand awareness scores; however, in aided testing the brands of ambush marketers

achieved higher brand awareness scores. The study identifies that there were high rates of recognition of ambushing brands, which were the result of ambush marketers using numerous and varied communication channels. We therefore highlight the need to understand consumer cognition in relation to both official event sponsor brands, and those of ambush marketers. This will help sponsors to better understand the cognition and behaviour of consumers in relation to official and ambushing brands.

Key words: brand recognition, sponsorship, ambush marketing, consumers, events

Introduction

Sport event sponsorship can enable sponsors to reach key target audiences and offers a means of persuasion that is fundamentally different from traditional communication instruments, as it attempts to persuade consumers indirectly [Ko et al. 2008, pp. 79–94]. Furthermore, sport event sponsorship allows marketing specialists to make their activation programmes stand out among the abundance of information in the mass media [O’Sullivan and Murphy 1998, pp. 349–366]. Event sponsorship can also help sponsors boost their sales, and increase their market share [Biscaia et al. 2013, pp. 288–302].

Most researchers point to the fact that sponsorship has a significant effect on building a strong and recognizable brand [Nufer 2009, pp. 241–249]. This takes place when consumers associate positive feelings about an event with a sponsor’s brand [Cornwall et al. 2005, pp. 21–42] and transfer their attachment for a favourite team to a brand [Biscaia et al. 2013, pp. 288–302]. According to researchers, brand recognition is linked with brand awareness, which is one of the basic terms that describes a brand and influences its positioning and image [Grohs et al. 2004, pp. 119–138]. Researchers agree that sponsor awareness is not only an effective measure of sponsorship success [O’Reilly et al. 2007, pp. 179–198], but also a goal of integrated marketing communications. Strong brand awareness is a key element in distinguishing a brand on the market and increasing its value among consumers.

Despite the evaluation of marketing activities being an important activity, many businesses do not measure the effectiveness of sponsorship. This may result from the fact that field studies have produced unsatisfactory results for many sponsors [Grohs et al. 2004, pp. 119–138, Sandler and Shani 1989, pp. 9–14]. One possible reason for this dissatisfaction is that sport consumers sometimes have difficulties in identifying official sport event sponsors or, in some cases, they may even be more readily able to name brands that actually have no link to the event. One reason why consumers misidentify sponsoring brands is ambush marketing. As Chadwick and Burton noted [2011, pp. 709–

719], the essence of ambushing is often to distract consumers and undermine official sport event sponsors.

The phenomenon of ambush marketing has therefore become a major problem for sporting event organizers and sponsors over the last three decades [Burton and Chadwick 2009, pp. 303–315]. Shani and Sandler [1998, p. 371] identified ambush marketing as “a planned effort by an organization to associate itself indirectly with an event in order to gain at least some of the recognition and benefits that are associated with being an official sponsor”. Chadwick and Burton [2011, p. 714] later asserted, “Ambush marketing is a form of associative marketing that is utilised by an organisation seeking to capitalize upon the awareness, attention, goodwill, and other benefits, normally generated by having an association with a property, without that organisation actually having an official or direct connection with that property”.

Ambush marketing thus affects official sponsors by deflecting a target audience’s attention to the ambush marketer and away from the sponsors [Meenaghan 1994, pp. 77–88]. However, little is known about the influence of these actions; there is little research in this area, as a majority of previous studies have focused on the threat that ambush marketing poses to sport event sponsors.

This study adds to the ambush marketing literature by examining consumer recognition of official event sponsors and ambush marketers at a large international sport event – football’s UEFA European Championship in Poland. The Championship is one of the largest sporting events in the world and is held every four years. In 2012, the event proved to be very popular with sponsors and ambush marketers because it was the first such major sport event held in Central and Eastern Europe.

Methodology

Data collection procedure

A survey was conducted from 19 July to 23 July 2012 (18 days after the final match of UEFA Euro 2012) by means of Computer Assisted Personal Interviews. The survey comprised a representative random sample of 1 000 Poles above the age of 15 years. The respondents were contacted personally and selected from a personal identification number frame run by the Department of the State Central Register and Computer Networks of the Ministry of the Interior and Administration.

Stratification included nine macroregions and seven different classes of town sizes. As a result of crossing the macroregions with the classes of town size, 55 strata were obtained, out of which 170 municipalities were drawn. These formed the basis on which addresses were drawn.

Six face-to-face interviews were conducted in each of the municipalities drawn. The selection of respondents was carried out using the Kish grid, which ensures that every family member in the household drawn had the same chance of being interviewed.

The survey was conducted in a group of 1 000 people (N = 1 000). Table 1 presents the characteristics of the study population.

Table 1. Characteristics of the examined population

Factors	Entire population examined (N = 1,000)	
	n	%
Gender		
Men	477	47.7
Women	523	52.3
Age		
15-29	273	27.3
30-39	171	17.1
40-49	154	15.4
50-59	179	17.9
> 60	223	22.3
Education		
elementary	185	18.5
basic vocational	283	28.3
secondary	368	36.8
higher	165	16.5
Place of residence		
rural area	386	38.6
town or city up to 20,000 residents	131	13.1
city 21,000-50,000 residents	112	11.2
city 51,000-99,000 residents	87	8.7

city 101,000–199,000 residents	90	9.0
city 200,000–500,000 residents	81	8.1
city >500,000 residents	113	11.3
Household net monthly income per capita		
< PLN 1,499.99	135	13.5
PLN 1,500-2,499.99	197	19.7
PLN 2,500-3,499.99	270	27.0
≥ PLN 3,500.00	398	39.8

Source: own study.

Data analysis procedure

In testing the brand recognition of official sponsors and ambush marketers during the UEFA Euro 2012, we adopted basic marketing communication criteria measuring the extent to which a brand is recalled by consumers, i.e., measuring brand awareness in the researched population: Top of Mind (TOMA), Unaided (UBA) and Aided Brand Awareness (ABA). TOMA presents the percentage of consumers who spontaneously name a specific brand first. UBA comprises a percentage of respondents from a given population who spontaneously named a brand. Contrary to TOMA and UBA, in ABA respondents are aided with a list of brands and logos from a given category and asked to choose the ones they know or have heard of.

The statistics were calculated using the IBM® SPSS® Statistics version 21 program. The chi-square test of independence was performed for consumers to verify statistically significant differences between the measures of brand awareness of official sponsors and ambushers with statistical significance set at .05.

Characteristics of Ambush Marketing During The UEFA Euro 2012

Before, during, and after the UEFA Euro 2012, many companies used ambush marketing. In order to identify ambush marketers the monitoring of media coverage (press, Internet, broadcasts) between April-August 2012 was carried out. Table 2 presents selected

examples of ambush marketing of brands which advertising campaigns directly or indirectly referred to the UEFA Euro 2012.

Table 2. Selected ambush marketing activities during the UEFA Euro 2012

Brand	Activities
Warka	Television spots and outdoor advertising using national colors and football motifs.
Tyskie	Advertising campaign "Piąty stadion" (Fifth stadium): did television commercials which involved football celebrities; sponsored a television series which contained football-related product placement; organized contests for football fans in restaurants.
Biedronka	Television spots and outdoor advertising involved fans, amateur football players, and a slogan "Wszyscy jesteśmy drużyną narodową" ("We all are a national team"). Used the image of a national football team coach in an advertising campaign.
Media Markt	Television campaign and outdoor advertising with the slogan "Nie sponsorujemy gwiazdorów mistrzostw" ("We do not sponsor football stars"), and "Sponsorujemy kibiców" ("We sponsor fans").
Lays	Using the image of a football player Wojciech Szczęsny in an advertising campaign.
Vodafone	Brand logo on T-shirts worn by children who walked football players onto the field.

Source: own study.

Results

Top of mind awareness of official sponsors and ambush marketers during the UEFA EURO 2012

As far as TOMA is concerned statistically significant differences in brand recognition were observed ($\chi^2=546,3$, $p<.05$). The results presented in Table 3 demonstrate that the brand recognition rate of official sponsors is higher than the brand recognition rate of ambush marketers ($\chi^2=24,8$, $p<.01$). It needs to be emphasized, however, that such a high TOMA rate in the case of sponsors (37,9%) results from a high percentage of consumers who named a brand belonging to EUROTOP category (30,6%). The brand recognition rate was much lower for sponsors who belonged to the categories of EURO sponsors and national sponsors. A high percentage of consumers could not think of any sponsoring brand. Almost one-third of the consumers (32,9%) did not know or did not remember who the official sponsor of the event was.

Table 3. Brand recognition rate of businesses running promotional campaigns during the UEFA Euro 2012 according to TOMA metric (%)

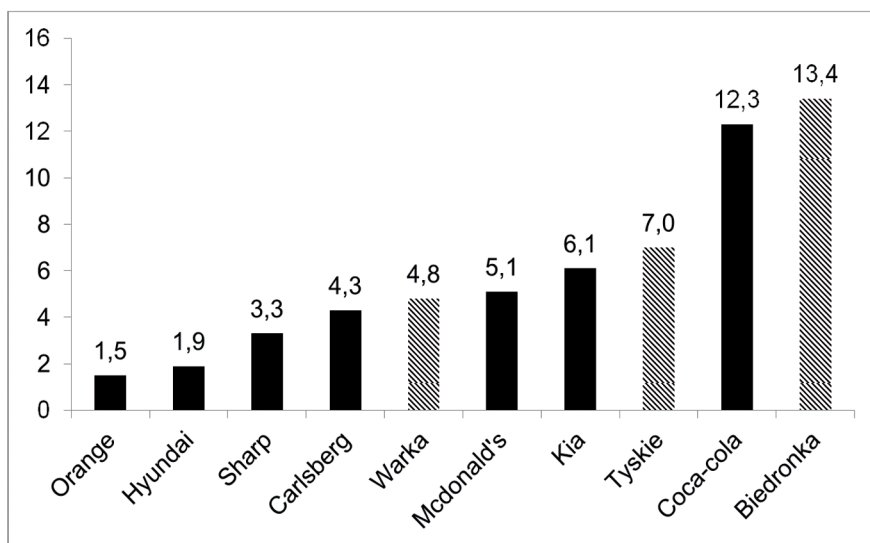
Subject	TOMA metric (%)
Any sponsorship category	37,9*
EUROTOP	30,6
EURO sponsors	5,8
National sponsors	1,5
Ambushers	27,4
Other	1,8
Don't know/don't remember	32,9

* significantly different ($p < .05$) – sponsors vs. ambushers, other, don't know/don't remember.

Source: own study.

Figure 1 presents the TOMA results of official sponsors and ambush marketers during the UEFA Euro 2012. Statistically important differences in brand awareness rates can be observed ($\chi^2=79,4$, $p<.05$). Biedronka, an ambusher that only sponsored the Polish national football team, was the most often recalled brand (13,4%). The Biedronka, chain of supermarkets, achieved better ratings than all the official sponsors of the UEFA Euro 2012: among Poles, it was most associated with the Championship. With the exception of Coca-Cola (12,3%), the brand recognition rate of official sponsors was relatively low. Kia was recalled by 6.1% of the respondents, Carlsberg – 4,3%, Sharp – 3,3%. These rates differ significantly from the results achieved by Biedronka ($\chi^2=34,4$, $p<.01$) and Coca-Cola ($\chi^2 = 20,1$, $p<.01$). Ambush marketers and direct competitors of Carlsberg in the field of brewing were classified high in the ranking: Tyskie (7%) and Warka (4,8%). Consumers were not aware of some of the UEFA Euro 2012 official sponsor brands. The TOMA measure of national sponsors was around 0–1%: Bank Pekao SA (0%), MasterCard (0,51%), and E. Wedel (1%).

Figure 1. TOMA rate (%) ranking of top 10 brands considered as the UEFA Euro 2012 official sponsors



Full colour – the UEFA Euro 2012 official sponsors, striped – ambushers

Source: own study.

Unaided and aided brand awareness of official sponsors and ambush marketers during the UEFA Euro 2012

Table 4 presents the UBA and ABA rates of official sponsors and ambush organisations during the UEFA Euro 2012 that respondents classified either as sponsors or as ambush marketers. The sponsors + ambushers category contains responses that included brands of both categories. The aim of this method was to examine whether consumers were able to differentiate between the companies that had been official sponsors of the UEFA Euro 2012 and the companies who only pretended to be as such.

Table 4. UBA and ABA of brands running promotional campaigns during the UEFA Euro 2012

Category	Brand awareness rate (%)	
	UBA	ABA
Sponsors	24,4*	2,5**
Ambushers	16,8	11,0
Sponsors + Ambushers	25,9	76,4

* significantly different ($P < .05$) – sponsors vs. ambushers; ** significantly different ($P < .05$) –sponsors vs. ambushers, sponsors + ambushers.

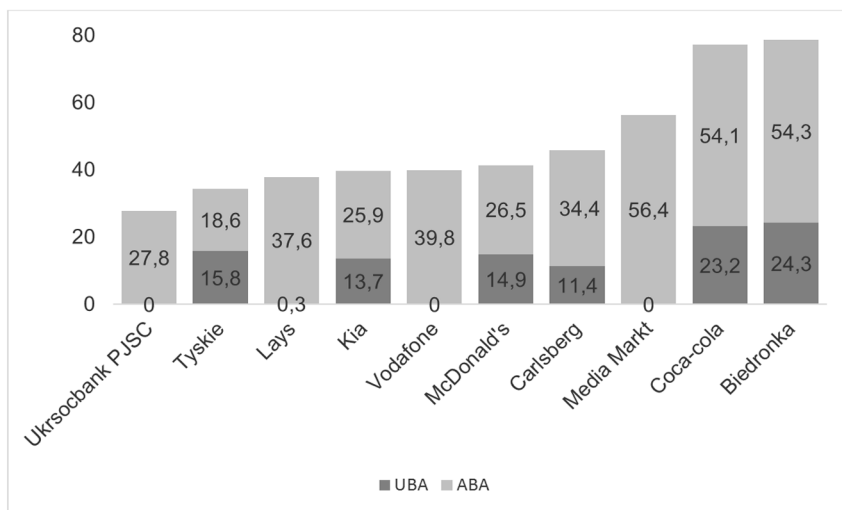
Source: own study.

Similar to the results of TOMA, the UBA rate for the official sponsors is higher (24.4%) than for the ambush marketers (16,8%). The outcome of the statistical analysis confirms these results ($\chi^2=20,4$, $p<.01$). One-fourth of the respondents (25,9%) were unable to differentiate the two categories.

When it comes to ABA, ambush marketers achieved higher scores. The respondents more often recalled the brands of ambush marketers than the official sponsors ($\chi^2=61,1$, $p<.01$). However, a high percentage of respondents (76,4%) could not recognize the official partners from the list provided.

Figure 2 demonstrates the spontaneous and aided awareness of most often recalled brands perceived by the respondents as the UEFA Euro 2012 official sponsors. Biedronka continued as the unquestionable leader with the UBA and ABA rates of 24,3% and 54,3%, respectively. Coca-Cola, Carlsberg, and McDonald’s from the EUROTOP category also scored highly. Due to high TOMA rates, ambush marketers also have places in the ranking, even though they were not recalled by the respondents in the first place (TOMA): Media Markt (ABA=56,4%), Vodafone (ABA=39,8%) and Lays (ABA=37,6%).

Figure 2. Spontaneous (UBA) and aided (ABA) awareness of brands perceived as the UEFA Euro 2012 official sponsors (%)



Source: own study.

Discussion

The results of our study imply that brand awareness rate of the official sponsors was satisfactory. Companies running promotional campaigns before and during the Championship achieved the highest scores. It proves Crompton's thesis correct [2004, pp. 267–281], which noted that the intensity of the promotional campaigns and their popularity influence brand awareness. In the ranking of top ten brands perceived by the respondents as UEFA Euro 2012 official sponsors (according to the TOMA metric), there are only three ambush marketers.

However, in this study the brand that was most often associated with the European Championship was not the official sponsors, but an ambusher – Biedronka (TOMA rate-13,4%). It scored high in the brand awareness test due to well-prepared promotional campaign related to the UEFA Euro 2012. It proves that Biedronka outstripped all the UEFA Euro 2012 official sponsors, thus being a brand that was most associated with the Championship. It resulted from a well-planned large-scale promotional campaign that had a tangible effect on the company image.

Companies from the brewing industry were particularly active during the event mainly due to the specificity of football. Carlsberg was the only official sponsor from this industry. Tyskie, the ambusher outstripped Carlsberg and Warka (the brand awareness of

which also rose) by a dozen or so points. Tyskie with its 7% achieved the highest score in the TOMA test, whereas Carlsberg achieved only 4,3%. Tyskie brand became fixed in consumers' minds mainly due to its "Fifth stadium" promotional campaign. It is the title of a series that consisted of sixty episodes and was broadcast on television just before the transmission of the matches started, that is, in prime time. The company's advertising spots were broadcast on television in April 2012 (two months before the Championship). The television commercial involved football celebrities: Zbigniew Boniek (incidentally, the ambassador for the UEFA Euro 2012), Luis Figo, and Marc van Basten. The commercial promoted cheering for the national team. Moreover, the company used number five (meaning the additional fifth stadium in addition to the four stadiums located in Warsaw, Gdańsk, Wrocław, and Poznań). The whole campaign was based on a metaphor using the semantics of sport symbols referring to the event, the intellectual property, stadium, PZPN (the Polish Football Association), beer, goal, and match. Warka achieved such a high score due to the creation of the image of the company as a sponsor of the UEFA Euro 2012, while in fact it was only a sponsor of the Polish national team. Warka ran its campaign in Poland's biggest cities. The company used communication instruments such as television spots, outdoor advertising, and event marketing. Additionally, Warka ran ambush marketing activity aimed at involving fans. A specially decorated bus travelled around Poland and encouraged people to create their own version of the Polish national anthem that was to help the Polish national football team in the Championship. In comparison, Carlsberg, the official sponsor, advertised itself in the mass media and outdoors. However, its advertising campaign did not stand out, nor was it as creative as that of its competitors. Carlsberg achieved high scores only in the ABA test as it was shown in Figure 2.

It is an interesting fact that respondents did not recognize some of the official sponsors at all. It concerns the sponsors who belonged to the EURO category (e.g., Canon, Continental) as well as national sponsors (e.g., Bank Pekao S.A.). Brand awareness of these companies was only a few percent. Similar results were obtained in the study Monitoring of advertising during the Euro 2012 [GAW 2012]. Authors speculate that it may result from insufficiently publicized promotional campaigns run by those companies.

Brand awareness of sponsors and ambushers has been the subject of many studies during other sport events. Most studies have been conducted during the Olympic Games (OG). Researchers proved that sponsors will always achieve better results than the ambushers. Sandler and Shani [1989, pp. 9–14] state that consumer confusion about the official sponsors and ambushers during the Winter Olympics in Canada in 1998 was high. Official sponsors were recognized by 20% of respondents per the UBA measure; 39% per the ABA measure. The results of a study by Séguin et al. [2005, pp. 216–230], conducted during the 2000 Olympic Games among the respondents in Canada, France, and the

United States demonstrated that all respondents had difficulties identifying the official sponsors. A list of most recognizable brands differs from nation to nation, but the rate of brand awareness of the official sponsors and ambushers is on the same level. As an example, in the study the ABA of the official sponsors measured among the Canadian, American and French respondents was as follows: Coca-Cola – 24%, 25%, 38%; McDonald's – 21%, 39%, 11%. When it comes to the ambushers the rates were as follows: Nike – 23%, 31%, 31%; Reebok – 10%, 3%, no data.

However, there is very often one ambusher that achieves the highest brand recognition score, although the sponsors achieve fairly high scores in general. Pit et al. [2010, pp. 281–290] carried out a research during the Beijing Olympics which proved that ambusher Li Ning (a clothes company) achieved a higher score in the brand awareness test than official sponsor Adidas. In the ABA test, respondents recognized three out of four sponsoring brands: Air China (57,1%), Tsingtao (63,8%), and Visa (65,9%). The last brand the respondents were asked about in the test was Adidas, which scored 62,6%. It was lower than the result of Li Ning, which scored 67,4%. Li Ning outstripped the official sponsor mostly owing to creative advertising during the opening ceremony. Li Ning is a sportsman and a hero of OG in Los Angeles from 1994. After finishing his career, he owned a clothing company producing sportswear with his name. He lit the Olympic flame wearing a tracksuit produced by his company with the brand logo that could be seen by all the viewers watching the live broadcast on television. This case was widely discussed by the media and was dubbed the Li Ning Effect. The authors of the publication came up with several important conclusions for the sponsors, and should be treated as a lesson arising from Li Ning's case. Almost the same thing happened with Biedronka during the UEFA Euro 2012. In Poland this case could be dubbed the Biedronka effect. The brand was the most often associated with the Championship as it achieved the highest TOMA, ABA and UBA rates in our study. Biedronka has used similar strategy as Li Ning and prepared a perfectly planned promotional campaign. The first television spot showed people cheering and celebrating the Championship in Poland. Another one presented a football match played by unofficial players of the Polish national team trained by the Polish national team coach Franciszek Smuda, which increased the spot's credibility (Notabene Biedronka was the official sponsor of the Polish national team).

Ambush marketers' actions are not always efficient. After the FIFA World Cup 2006, Portlock and Rose [2009, pp. 271–286] proved that consumers can easily recognize the sponsors and the ambusher brand awareness rate is low. In their research they adopted UBA metric. The brand recognition of official sponsors was much higher than that of the ambush marketers: Coca-Cola – 55,3% (sponsor), Pepsi – 6,5% (ambusher); Budweiser – 64,9% (sponsor), Carlsberg – 9,6% (ambusher); Adidas – 43,3% (sponsor) and Nike – 13,7% (ambusher). Furthermore, Portlock and Rose [2009, pp. 271–286] posited that the

brand awareness rises with respondents' involvement in the transmission. Therefore, the respondents were asked about the levels of interest in, enjoyment, and importance of the sport event. During the same event, Nufer [2009, pp. 241–249] conducted a study which showed that despite the presence ambush marketing, the biggest official sponsors achieved satisfactory brand awareness results, and only some of the sponsors achieved results that were lower than those of the ambush marketers. The four highest scores in UBA test belong to the official sponsors: McDonald's – 59,5%, Adidas – 51,9%, Coca-Cola – 46,6%, Deutsche Telekom – 28,8%. The next three results belong to the ambush marketers: Nike – 20,2%, Nutella – 18,8%, Puma – 17,8%. Grohs et al. [2004, pp. 119–138] adopted ABA and UBA measures to conduct a study after the Alpine Ski World Championships in 2001. Total brand recognition of the official sponsors was very high. Total recall of the sponsors was as follows: Milka – 86%, Telekom – Austria 69%, MW – 53%, Tag Heuer – 36%. Sponsor misidentification was lower than 3%. This paper reports similar results: Despite the fact that one company outstripped the competition in the category of UEFA Euro 2012 sponsor, total recall of the sponsors was high and exceeded the total recall of the ambush marketers.

Conclusions

This study somewhat confirms this view in the way that it identifies how, in unaided and aided settings, Polish consumers displayed a similar such confusion. For official sponsors, this is a finding that may be viewed positively in the way it conveys a message about the power of sports mega-event sponsorships. In spontaneous settings, the benefits of association and visibility are apparent as consumers more readily recall official sponsors.

While the benefits of official sporting mega-event sponsorship have been acknowledged and proven, the investments made in such sponsorships by corporations and brands is increasingly threatened by both a growth in and the increasing sophistication of ambush marketing. Ambushing is most significantly associated with sporting mega-events, and in this study we have examined consumer brand recognition of official event sponsors and ambush marketers. We identified that there were high rates of recognition of ambushing brands, which were the result of ambush marketers using numerous and varied communication channels linked to the UEFA Euro 2012. Ambushing is therefore likely to have caused confusion among consumers sometimes resulting in their failure to correctly identify official event sponsors. Such a failure is one way in which the return on sponsorship investment is undermined.

This is a serious concern for official event sponsors as ambush marketing appears to have become part of the marketing communications landscape surrounding inter-

national sport events. Consequently, we therefore recommend that further research be conducted to understand consumer cognition in relation to both official event sponsor brands, and those of ambush marketers. By undertaking this research, we anticipate that events and sponsors will be better able to understand the cognition and behaviour of consumers in relation to official and ambushing brands. In so doing, the aim for researchers should be to use their research findings as the basis for identifying more effective means of addressing the ambushing threat.

Acknowledgement

This paper was prepared under the statutory framework of Josef Pilsudski University of Physical Education in Warsaw DS.138 – “Preventing unfair practices ambush marketing in the organization of major sporting events”, financed by the Ministry of Science and Higher Education in Poland.

Bibliography

- Biscaia R., Correia A., Rosado A.F., Ross S.D., Maroco J.** (2013), *Sport Sponsorship: The Relationship Between Team Loyalty, Sponsorship Awareness, Attitude Toward the Sponsor, and Purchase Intentions*, “Journal of Sport Management”, no. 27(4), pp. 288–302.
- Boshoff C., Gerber C.** (2008), *Sponsorship recall and recognition: The case of the 2007 Cricket World Cup*, “South African Journal of Business Management”, no. 39(2), pp. 1–8.
- Burton N., Chadwick S.** (2009), *Ambush marketing in sport: An analysis of sponsorship protection means and counter-ambush measures*, “Journal of Sponsorship”, no. 2(4), pp. 303–315.
- Chadwick S., Burton N.** (2011), *The evolving sophistication of ambush marketing: A typology of strategies*, “Thunderbird International Business Review”, no. 53(6), pp. 709–719. Doi: 10.1002/tie.20447.
- Cornwall T.B., Weeks C.S, Roy D.P.** (2005), *Sponsorship-linked marketing: Opening the black box*, “Journal of Advertising”, no. 34(2), pp. 21–42. Doi: 10.1080/00913367.2005.10639194.

Crompton J.L. (2004), *Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport*, "Leisure Studies", no. 23(3), pp. 267–281.

Grohs R., Wagner U., Vsetecka S. (2004), *Assessing the effectiveness of sport sponsorships – an empirical investigation*, "Schmalenbach Business Review (SBR)", no. 56(2), pp. 119–138.

Ko Y.J., Kim K., Claussen C.L., Kim T.H. (2008), *The effects of sport involvement, sponsor awareness and corporate image on intention to purchase sponsors' products*, "International Journal of Sports Marketing and Sponsorship", no. 9(2), pp. 79–94.

Meenaghan T. (1994), *Point of view: ambush marketing: Immoral or imaginative practice?*, "Journal of Advertising Research", no. 34(5), pp. 77–88.

Nufer G. (2009), *Sponsoring the FIFA Football World Cup: The good, the bad and the surprising*, "Journal of Sponsorship", no. 2(3), pp. 241–249.

O'Reilly N., Nadeau J., Séguin B. (2007), *In-stadium sponsorship evaluation of a mega sponsee: the 2004 Grey Cup*, "International Journal of Sports Marketing & Sponsorship", no. 8(2), pp. 179–198.

O'Sullivan P., Murphy P. (1998), *Ambush Marketing: The Ethical Issues*, "Psychology & Marketing", no. 15(4), pp. 349–366.

Pitt L., Parent M., Berthon, P., Steyn P.G. (2010), *Event sponsorship and ambush marketing: Lessons from the Beijing Olympics*, "Business Horizons", no. 53(3), pp. 281–290. doi: 10.1016/j.bushor.2010.01.002.

Portlock A., Rose S. (2009), *Effects of ambush marketing: UK consumer brand recall and attitudes to official sponsors and non-sponsors associated with the FIFA World Cup 2006*, "International Journal of Sports Marketing and Sponsorship", no. 10(4), pp. 271–286.

Sandler D.M., Shani D. (1989), *Olympic Sponsorship vs. 'Ambush' Marketing: Who Gets the Gold?*, "Journal of Advertising Research", no. 29(4), pp. 9–14.

Séguin B., Lyberger M., O'Reilly N.J., McCarthy L. (2005), *Internationalising ambush marketing: a comparative study*, "International Journal of Sports Marketing & Sponsorship", no. 6(4), pp. 216–230.

Shani D., Sandler D.M. (1998), *Ambush marketing: Is confusion to blame for the flickering of the flame?*, "Psychology and Marketing", no. 15(4), pp. 367–383.

Sponsoring w trakcie Euro (2012), *Kogo zapamiętali kibice?* „Gazeta Wyborcza”, [online], www.wyborcza.biz, date of access: 09.04.2012.

Katarzyna Kolasińska-Morawska

Spółeczna Akademia Nauk

kkolasinska@spoleczna.pl

Visual merchandising skierowany do dzieci reprezentacją innowacyjnych rozwiązań relacyjnych

Visual Merchandising aimed at Children as Representation of the Innovative Relational Solutions

Aby zdobyć wielkość, człowiek musi tworzyć, nie odtwarzać [...]

Mały Książę, Antoine de Saint-Exupery

Abstract: Human being as sensual entity experiences the environment by means of reactions to stimuli. The world around him with a multitude of forms, variety of smells and sounds is nothing but endless source of inspiration. In the economic relations between companies and their customers variety of elements of the environment is an arsenal of communication tools that can be used to attract attention and excitation of the customers – children's in particular. Children as the youngest participants in the market are one of the groups that begin to play a decisive role in the purchase processes. Traders just for them change shops into the theatre of the imagination. The modern management concepts as visual merchandising are applied there. Communication of the space combined with the uniqueness of the offer and customization of the customer service have one aim to build an emotional relationship between shop and the client and finally the boundaries between shopping, fun and play are blurred.

Key words: visual merchandising communication, image, young customer

Wprowadzenie

Miliardy ludzi każdego dnia realizują jedną ze swoich społecznych ról, stając się konsumentami. Współcześnie globalizacja, cyfryzacja oraz nadpodaż determinują ich świadomość. Dokonując wyborów dóbr i usług spośród mnogości dostępnej oferty, wyznaczają tym samym pozycje rynkowe przedsiębiorstw, częstokroć wpływając na ich losy [Sułkowski 2006]. Wobec takiego kontekstu, przedsiębiorstwa, by istnieć i rozwijać się, poszukują innowacyjnych rozwiązań, by nie tyle odróżnić się, a raczej wyróżnić się na tle konkurentów. W tym procesie przedstawiciele firm coraz chętniej czerpią z dorobku takich dziedzin nauki, jak psychologia, socjologia, biologia oraz fizjologia, które pomagają zrozumieć naturę człowieka i jego zachowań, zarówno w świecie realnym, jak i wirtualnym.

Celem badawczym podjętych w artykule rozważań było wskazanie takich rozwiązań w obszarze zarządzania przestrzenią towarową – ekspozycyjną, które w innowacyjny i twórczy sposób pozwalają kształtować relacje placówek handlowych z ich najmłodszymi klientami – dziećmi.

W XXI wieku relacje stają się coraz bardziej skomplikowane i przedsiębiorstwa muszą podejmować działania, które pobudzą i utrzymają kontakt z klientami na jak najlepszym poziomie [Petrykowska 2013, s. 6]. W dobie informacji i internetyzacji, w której świat jest dostępny na kliknięcie, gdzie producent może mieć bezpośredni kontakt z klientem, warto podjąć się analizy sposobów kształtowania relacji przez jednostki handlowe z ich klientami, dla których pośrednictwo w transakcjach jest jedyną formułą egzystencji, by uzyskać odpowiedzi na następujące pytania: Dlaczego współcześni handlowcy powinni zwrócić baczną uwagę na klientów – dzieci? Jak powinien przebiegać proces komunikowania się z dziećmi jako klientami, by można było mówić o kształtowaniu relacji? Jaką rolę w tym procesie odgrywa komunikacja przestrzeni oraz czym jest i dlaczego to właśnie visualmerchandising może w innowacyjny sposób kształtować relacje placówek handlowych z ich najmłodszymi klientami – dziećmi, pozwalając przedsiębiorcom spokojnie myśleć o przyszłości?

Udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania oraz realizacja celu artykułu były możliwe dzięki analizie publikowanych materiałów oraz źródeł pierwotnych. Zastosowano metody i techniki jakościowe. Do analizy treści już istniejących książek, artykułów oraz raportów z zakresu clientelingu, komunikacji, relacji [Morgan, Hunt 1994; Blois 1996; Leonard B. 1983; Otto 2004; Gummesson 2008] i merchandisingu [McGoldrick 1990; Wittek 2007; Morgan 2008; Hultén, Broweus, Dijk 2009; Dahlen, Lange, Smith 2010; Pegler 2012] użyto metod wyszukiwania, przeszukiwania i kompilacji. Z kolei proces przeprowadzenia wywiadów swobodnych pozwolił pozyskać materiał dotyczący opinii dzieci i ich opiekunów.

Niniejszy materiał wskazuje implikacje zastosowań innowacyjnych rozwiązań w zakresie modelowania towarowo-ekspozycyjnego, które mogą zainteresować zarówno naukowców, jak i praktyków. Wskazanie tych rozwiązań może zdaniem autora stanowić wsparcie w zakresie twórczego podejścia w zarządzaniu relacjami z dziećmi ery cyfryzacji jako klientami – kreślącymi przyszłość zarówno społeczną, jak i gospodarczą.

Dziecko atrakcyjnym podmiotem działań przedsiębiorstw

W książce z 1976 roku P. Drucker dowodził, że jedną z cech zarządzania jest jednoznaczne zorientowanie się na podstawowy i najważniejszy ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient [Drucker 1976, ss. 75–76]. Mimo upływu lat stwierdzenie to nie uległo dewaluacji, a wręcz zyskało na znaczeniu. Obecnie uważa się, że klient nie tyle powinien być zadowolony, co zachwycony. W upowszechnieniu są koncepcje odwołujące się do indywidualnego traktowania klienta, w tym między innymi koncepcja clientingu, customer relationship management oraz zarządzania wartością klienta [Gordon 2001; Witkowska, Nieżurawski, Pawłowska 2010; Dejnaka 2012; Al-Noorachi, Kolańska- Morawska 2016]. Wskazują one na klienta jako integralną składową przedsiębiorstwa, który jako swoisty rodzaj kapitału stanowi podstawę jego funkcjonowania. Działania w zakresie budowy i utrzymywania prawidłowych relacji z klientem powinny stanowić motor napędowy rozwoju przedsiębiorstw, w tym zwłaszcza tych zajmujących się pośrednictwem w zakresie dostarczania dóbr klientom – placówkom handlowym, które funkcjonują wyłącznie dzięki operowaniu towarami w obrocie rynkowym. Od tego, jak realizują procesy ofertowania, zależy ich istnienie.

Dziś to od klienta zależy, czy chce nawiązać kontakt z handlowcem [Meerman Scott 2015, s. 27]. Wobec takiej wytycznej każdy przedsiębiorca niezależnie od formatu prowadzonej działalności (formuła, metraż bądź wielkość obrotu sklepu/-ów), który chce odnieść sukces, powinien brać pod uwagę następujące fakty, iż klienci:

- funkcjonują jako odrębne byty¹;
- mają potrzeby i pragnienia;
- determinują przyszłość przedsiębiorstw.

Zwłaszcza patrzenie w przyszłość oznacza niezbędność zwrócenia bacznej uwagi na tych klientów, dzięki którym zamierzenia będą mogły zostać urzeczywistnione, czyli na dzieci.

¹ Każdy klient jest inny, ma własne potrzeby, dążenia, wyobrażenia o sobie, a zadaniem organizacji jest rozpoznać i zaspokoić te potrzeby, respektując, a nawet wzmacniając subiektywne i jednostkowe odczucie wyjątkowości klienta.

Znaczenie dzieci zarówno w społeczeństwie, jak i gospodarce dynamicznie rośnie [„Kids’ Power” 2016]. Trend **dzieciocentryzmu** z dzieckiem jako centrum rodzinnego świata wskazuje na fakt, iż młodzi członkowie społeczeństwa mają coraz więcej praw i ochrony oraz coraz mniej obowiązków. Pokolenie „**jednorozców**”, któremu przypinana jest etykieta jedynych, niepowtarzalnych oraz wyjątkowych, zmienia magnetyzm pola decyzyjnego gospodarstwa domowego. Potrzeby i pragnienia dzieci traktowane są jako priorytetowe i zaspokajane w pierwszej kolejności, co znajduje wyraz między innymi w wydatkach ponoszonych przez gospodarstwa domowe na utrzymanie dzieci (Rysunek 1).

Rysunek 1. Wydatki ponoszone na dziecko w podziale na wiek²



Źródło: <http://www.bankier.pl/wiadomosc/607-zl-miesiecznie-Tyle-kosztuje-utrzymanie-dziecka-3345435.html>, dostęp: 20 października 2016.

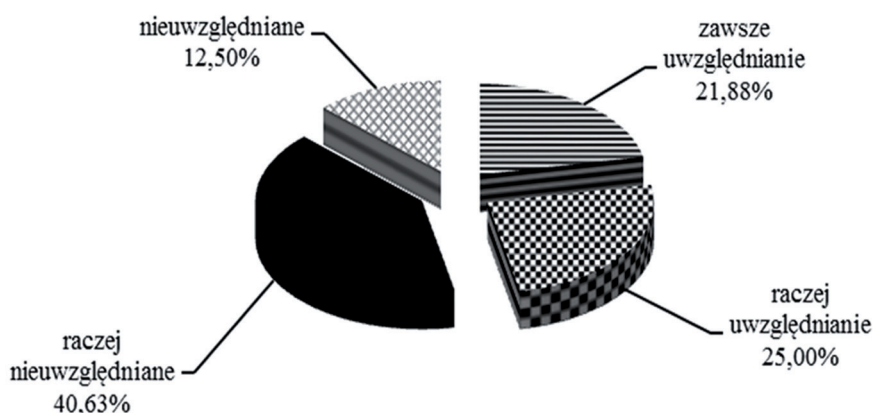
Mijają czasy, kiedy to wyłącznie opiekunowie mieli władzę decyzyjną. Coraz częściej dzieci są postrzegane jako aktywni współuczestnicy decyzji podejmowanych w gospodarstwach domowych. „Dzieci są dziś najmłodszą grupą konsumentów w społeczeństwie” [Malarewicz 2009, s. 180]. Ich decyzje konsumpcyjne są efektem interakcji, w ja-

² Badanie „Edukacja finansowa dzieci”, zrealizowane przez Millward Brown w dniach 24–27 kwietnia 2015 r. na reprezentatywnej próbie 400 Polaków w wieku powyżej 18 lat, posiadających dzieci w wieku 3–15 lat.

kich uczestniczą zarówno w obszarze społecznym, jak i ekonomicznym, obejmującym wszystko to, co poprzedza, zachodzi w trakcie oraz następuje po realizacji procesów nabywczych. Zarówno wtedy, gdy dzieci pełnią rolę decydentów w procesie zakupowym (opiekunowie uwzględniają zdanie dziecka podczas zakupów produktów przeznaczonych na rzecz gospodarstwa domowego bądź wyłącznie dla dziecka – TV, pralka, wycieczka, kino), jak i wtedy, gdy dzieci są finansistami finalizującymi transakcje (dysponują własnymi środkami finansowymi, które przeznaczają na zakupy produktów wyłącznie dla siebie – słodycze, napoje, zabawki) oraz użytkującymi/ konsumującymi dobra.

Respondenci uczestniczący w badaniu³ zrealizowanym przez autora podają, iż w sytuacji, gdy dzieci uczestniczą w procesach decyzyjnych dotyczących zakupów, ich zdanie jest zawsze uwzględniane (21,88%) bądź raczej uwzględniane (25,00%). Z kolei czterech na dziesięciu badanych (40,63%) podaje, że zdanie dzieci nie jest raczej uwzględniane. Co dziesiąty badany (12,50%) podał, że zdanie dzieci w procesie zakupowym nie jest uwzględniane.

Rysunek 2. Współdecydowanie dzieci w zakupach – głos opiekunów – udział w % [n, 32]. „ W procesie zakupowym sugestie i opinie dzieci w kwestii wyboru produktów są przeze mnie ...”



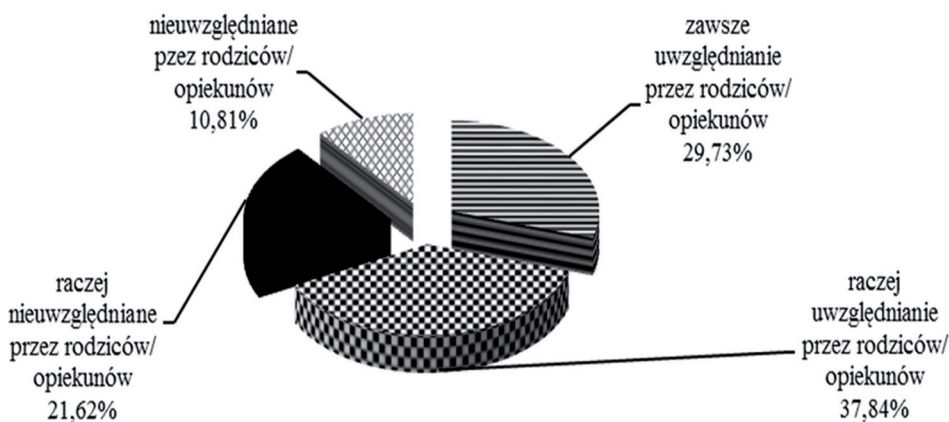
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych – wrzesień 2016.

³Badanie o charakterze eksploracyjnym zrealizowane metodą wywiadów wśród 32 mieszkańców Łodzi będących rodzicami/opiekunami dzieci w wieku 0–14 lat. Wśród uczestników badania dominującą grupę stanowiły kobiety (81,25%). Ponad połowa badanych reprezentowała grupę wiekową 35–44 lata (62,50%). Badani reprezentowali gospodarstwa domowe składające się w głównej mierze z czterech osób (43,75%). Blisko trzy czwarte dzieci (70% respondentów uczestniczących w badaniu) spełniało warunki badania, czyli było w wieku 0–14 lat.

Z kolei spośród dzieci tychże badanych (Rysunek 3.), które ze względu na ograniczenia wiekowe mogły stanowić źródło informacyjne⁴ (wiek 0–14 lat) w bezpośrednich rozmowach podawały, że ich rodzice/ opiekunowie zawsze uwzględniają ich prośby i sugestie na zakupach (29,73%) bądź raczej uwzględniają ich prośby (37,84%). Co piąte dziecko (21,62%) podało, że jego zdanie na zakupach raczej nie jest uwzględniane, a co dziesiąte, że nie jest uwzględniane (10,81%).

Porównanie tych wyników wskazuje na częstsze przyznawanie przez dzieci (67,57%), że rodzice/opiekunowie uwzględniają ich prośby i sugestie niż przyznają to sami dorośli (46,88%). Można by rzec, że dzieci trochę na wyrost podają, że rodzice ulegają ich sugestii. Z drugiej jednak strony można przypuszczać, że dzieci są jednak coraz bardziej świadome swojego oddziaływania na procesy decyzyjne.

Rysunek 3. Współdecydowanie dzieci w zakupach – głos dzieci – udział w % [n₂ 35]



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych – wrzesień 2016.

Do tych deklaracji można dodać twarde fakty. Mianowicie „wartość rynku dziecięcego i młodzieżowego w Polsce w 1993 roku wyniosła niecałe 20 mld zł, a dziesięć lat później wzrosła ponad dwukrotnie i przekroczyła 50 mld złotych” [Niesiołowska 2014, ss. 100–101]. W 2016 roku rynek dziecięcy to około 5 mld zł⁵, bowiem tyle wynosi

⁴ Założenia badania określały, iż jedynie dzieci w wieku 0–14 lat będą podlegały procesowi badawczemu. W tym wypadku próba liczyła 35 dzieci spośród ogólnej liczby 50 dzieci.

⁵ Liczba dzieci w Polsce w wieku 3–16 lat przemnożona przez średnią roczną wysokość pieniędzy, którymi dysponują dzieci w Polsce w wieku 3–16 lat na podstawie badań „Kids’ Power 2016” IQS.

obecnie budżet, którym dysponują dzieci w wieku 3–16 lat⁶. Pieniądze, które mają do dyspozycji młodzi konsumenci w Polsce, rosną w znacznie szybszym tempie niż inflacja, i o ile w wieku 3–6 lat jest to 17 zł tygodniowo, w wieku 7–10 lat 18 złotych tygodniowo (72 zł/miesięcznie), to już w grupie 11–16 lat kwota ta wynosi średnio 28 zł tygodniowo (116 zł/miesięcznie)⁷. Dysponowanie własnymi środkami finansowymi to znaczący krok w usamodzielnieniu rynkowym dzieci jako klientów.

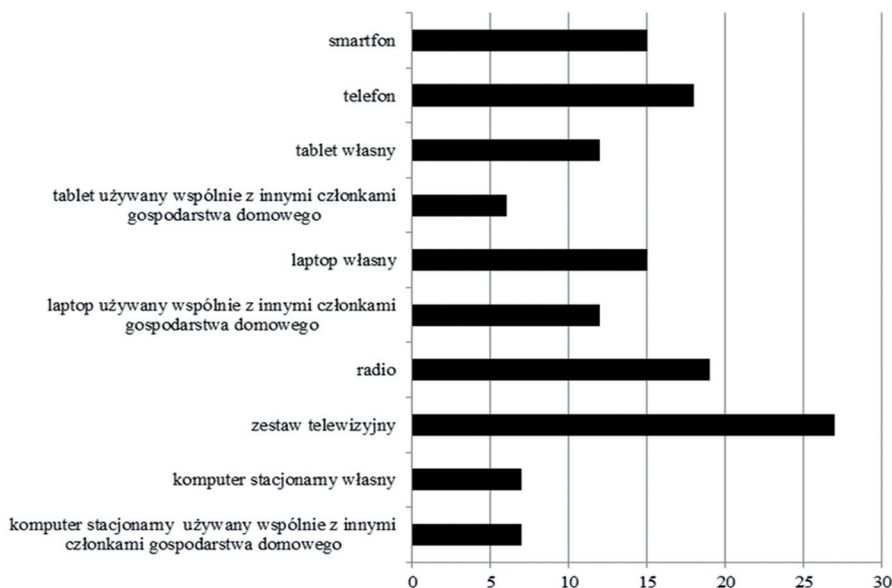
Do tego należy uwzględnić fakt, że obecnie dzieci, jako członkowie network socjety, gdzie korzystanie z Internetu jest standardem, nie wyobrażają sobie życia bez komputera i stałego dostępu do World Wide Web. Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych w USA, dzieci po raz pierwszy stykają się z Internetem już w wieku 2 lat, co deklaruje 23% rodziców. Większość dzieci w wieku 2–5 lat korzysta z Internetu regularnie, co potwierdza blisko 80% badanych [Always Connected: the new digital media habits of young children 2011].

W Polsce dwie trzecie przedszkolaków korzysta z Internetu przynajmniej raz w tygodniu, a znakomita większość dzieci w wieku szkolnym (7–14 lat) to już stali użytkownicy sieci, spędzający w niej więcej czasu niż dorośli. [Raport INTERNET STANDARD 2012]. Te dzieci chcą wiedzieć więcej i szybciej.

⁶ Zgodnie z http://www.biznes.newseria.pl/news/dzieci_ogromna_sila,p605099204 z dnia 16.11.2016,

⁷ Wyniki badań "Kids' Power", które przeprowadziła agencja IQS we współpracy z Generations: <http://ccnews.pl/2016/11/09/dzieci-wieku-3-16-maja-5-ml-d-zl-budzetu-rocznie/> z dnia 09.11.2016

Rysunek 4. Rodzaj urządzeń, z których korzystają dzieci – udział % [n 150]⁸



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych grudzień 2014 – maj 2015.

Z uwagi na to, że dzieci bardzo dobrze posługują się różnorodnymi urządzeniami nowych technologii (Rysunek 4.), mogą swobodnie dryfować pomiędzy światem realnym i wirtualnym. Zbierając informacje i dzieląc się nimi, uczestniczą w procesach re-dystrybucji informacji. Jeśli handlowcy myślą o swojej przyszłości, powinni podjąć takie działania, które zwrócą uwagę tej grupy klientów.

Zatem odpowiadając na pytanie, dlaczego współcześni handlowcy powinni zwrócić baczną uwagę na dzieci jako klientów, należy stwierdzić, iż powodów jest kilka. [Mc Neal 1998]. Dzieci mogą być zarówno rynkiem pierwotnym (zakup produktów na ich własne potrzeby), ale i mogą stanowić klienckie wsparcie zakupowe dla innych – rodziców, opiekunów, stanowiąc tym samym rynek wpływów. Proces ten ma miejsce zarówno w świecie realnym, jak i wirtualnym. Ponadto warto kształtować przyzwyczajenia dzieci do produktów i marek, by „wychować” sobie dorosłego nabywcę – rynek przyszłości (Next Generation Market lub School Kids with Income and Purchase Power, w skrócie SKIPPIES).

⁸ Badanie zrealizowane przez autora w maju 2015 roku metodą ankiety bezpośredniej wśród opiekunów 7–12 latków jako reprezentantów gospodarstw domowych zamieszkałych w Łodzi. W badaniu uczestniczyło 150 respondentów.

Jedno jest pewne w dobie wzmożonej konkurencji i wyzwań przyszłości, niezależnie od umiejscowienia dziecka w procesie zakupowym, warto już dziś rozpocząć dialog z młodym odbiorcą. Przedsiębiorcy, którzy jeszcze nie dostrzegają fenomenu *kidfluence*, powinni jak najszybciej przyrzeć się temu zjawisku, by nie przegapić nadarzającej się szansy rynkowej.

Komunikacja z dzieckiem jako klientem

Współuczestnictwo w procesie enkulturacji [Lisowska-Magdziarz 2010] konsumpcyjnych społeczeństw wymaga obecności komunikacyjnej firm we wczesnym dzieciństwie. Pojęcie komunikacji⁹ jest złożone i wieloaspektowe, znajdujące swoje miejsce w różnych obszarach ludzkich działań, w tym tych odnoszących się do rynku. „Istota komunikacji sprowadza się w tym wypadku do systemu przekazywania informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem poprzez określony kanał i środki komunikowania” [Wiktor 2001, s. 1]. Tym samym komunikacja daje podmiotom możliwość poznać potrzeby oraz preferencje otoczenia. Taka wymiana informacji stanowi kluczowy element w procesie budowania perspektywicznych relacji przedsiębiorstw z otoczeniem, w którym przyszło im działać, w tym zwłaszcza z klientami [Fill 2013].

Klient w tym procesie zajmuje uprzywilejowaną pozycję. „Obecnie to kupujący zarządzają relacjami z firmą, z którą decydują się na transakcję” [Meerman Scott 2015, s. 15]. Informacje o produktach i usługach są darmowe i dostępne dla kupujących 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu [Meerman Scott 2015, s. 59]. Możliwość nielimitowanego dostępu do informacji sprawia, że klienci są bardziej świadomi i wyedukowani. Mają bardziej sprecyzowane oczekiwania zarówno co do produktów i usług, ale również do ich ekspozycji i sposobu komunikowania ofertowego.

Współczesne dynamiczne zmiany w obszarze metod, technik oraz instrumentów odnoszących się do komunikacji przedsiębiorstw z klientami, w tym zwłaszcza z młodym pokoleniem, wymuszają na tych pierwszych dookreślenie własnej formuły komunikacyjnej, oddającej naturalność i realizm kontaktu zmysłowego. Formuły, która pozwoliłaby wyróżnić się przedsiębiorcom na dzisiejszym wymagającym rynku. Takiej, która zapewniłaby oryginalność i niepowtarzalność. Komunikacji, która porusza wyobraźnię, budzi pasję do odczuwania piękna oraz wywołuje wzruszenia. Jest to istotne zwłaszcza dla tych przedsiębiorców, którzy oferują dobra w realnym świecie i za pośrednictwem rzeczywistych narzędzi chcą kształtować i podtrzymywać relacje z klientami. Wobec wyzwań, jakie stawiają „cyberdzieci”, przedsięwzięcie poszukiwania skutecznej towaro-ekspozycyjnej komunikacji nabiera szczególnego znaczenia.

⁹ Etymologicznie termin „komunikowanie” odnosi się do łac. *communis*, które oznacza „kilku, wspólny, powszechny”, zaś łacińskie *communicare* oznacza „konsultowanie, naradzanie się” [Budzyński 2002, s. 109].

Taką unikalną formułą komunikacyjną przedsiębiorcy mogą dziś budować na bazie nowoczesnych koncepcji marketingu, w tym marketingu sensorycznego, merchandisingu¹⁰ [Witek 2007, s. 2] oraz visual merchandisingu. Zwłaszcza visual merchandising, prowadzony na dwóch równoległych poziomach: w świecie rzeczywistym i wirtualnym, nakreśla współczesny integracyjny kod komunikacyjny przedsiębiorców z cyfrowym pokoleniem info-dzieci.

Visualmerchandising formułą innowacyjnej komunikacji relacyjnej

Biorąc pod uwagę niezliczoną liczbę możliwości, jakie tworzy współczesny świat, menadżerowie stoją przed ogromnym wyzwaniem dobrania właściwych metod zarządzania, odpowiednich do specyfiki gospodarki w jakiej funkcjonuje organizacja tak, aby zapewnić jej pełny sukces [Matejun, Szczepańczyk 2009, ss. 8–57]. Coraz częściej łączy się także podejście ekonomiczne i organizatorskie z informatyzacją zarządzania oraz komunikacją społeczną, co staje się istotnym czynnikiem rozwoju gospodarczego i innowacyjności [Stabryła 2010, s. 27].

Innowacyjność może być czynnikiem decydującym o konkurencyjności firmy, a także warunkiem jej sukcesu, ponieważ umożliwia tworzenie tak zwanej *przestrzeni rynkowej*, czyli obszaru rynku, w którym przedsiębiorstwo ma możliwość stać się najbardziej konkurencyjnym. Innowacyjne metody charakteryzują się wykorzystaniem w zarządzaniu takich elementów, jak zrozumienie klienta, jakość, nowoczesna technologia i kreatywność [Matejun, Szczepańczyk 2009, s. 58]. Każda inicjatywa wprowadzania innowacyjnych rozwiązań powinna mieć swoje źródło w klientach konsumentach. Ich osobowość, problemy, potrzeby i pragnienia powinny być inspiracją do podejmowania działań mających na celu zaprezentowanie oferty firmy jako jedyne słusznego rozwiązania. I tak, patrząc na dzieci jako na klientów, zakupy nie powinny stanowić dla nich jedynie konieczności nabywania dóbr i być przykrym stanem pozbywania się środków finansowych. Zakupy powinny być przyjemnością. Doznaniem związanym z przebywaniem w estetycznych przestrzeniach, które przemawiają opowieściami, nutką dreszczyku przygody bądź relaksem i wypoczynkiem.

¹⁰ Merchandising, łac. *mercari, mercante* [Kopaliński 1958, s. 272]; ang. *merchandise* [Stanisławski 1975, s. 526], to metoda wpływania na zachowania klientów poprzez wystrój sklepu oraz sposób prezentowania produktów.

Rysunek 5. Atrakcyjność przestrzeni sprzedażowej [n₂ 35]

„Chętnie chodzę na zakupy do sklepu, w którym...”



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych – wrzesień 2016.

Dzieci uczestniczące w badaniu przeprowadzonym przez autora deklarują, że chętnie odwiedzają sklepy, w których można pobawić się /nie ma nudy (15, 92%), każdy produkt można dotknąć/ zdjąć z półki (12, 10%) oraz wypróbować/ przymierzyć (12, 10%). Ponadto w takiej placówce handlowej powinna być fajna muzyka (10, 19%), ważne okazuje się to, że nie trzeba się sporo przemieszczać po jej przestrzeni (9, 55%) i jest kolorowa (9, 55%). Można zatem stwierdzić, że w dobie konkurencji sklep, by mieć „klientów – fanów” musi mieć to coś, co wyróżni i odróżni go od konkurencji, tak by osoby, które nie zamierzały wchodzić do sklepu, jednak to uczyniły, a te, które już się tam pojawiły, dokonały zakupów i stały się stałymi klientami, a wręcz ich „apostołami”. I tu nie można bagatelizować dzieci jako grupy klientów. Obecnie swoje „pensje” dzieci głównie przejadają, przeznaczając je na napoje, słodycze, chipsy (50%, 49% i 34%). Młodzi konsumenci inwestują także w swój wygląd zewnętrzny, finansując z własnych pieniędzy zakup ubrań i butów (odpowiednio 30 i 20% wskazań). Na trzeciej pozycji jest kultura. Do wydatków z własnego budżetu na kino i książki przyznaje się odpowiednio 26 i 19% młodych respondentów w wieku 11–16 lat¹¹. To w sklepie klient podejmuje 2/3 decyzji¹². Mądre firmy wiedzą, że nabywcy decydują, z kim chcą robić interesy i dostosowują do tego sprzedaż i obsługę. [Meerman Scott 2015, s. 22]. Koncept działania przedsiębiorstw podlega obecnie metamorfizacji. Dualne placówki handlowe, samoobsługa, technologizacja oraz informatyzacja w handlu są odpowiedzią na zapotrzebowanie rynku. Zdobycie

¹¹ Według <http://cnews.pl/2016/11/09/dzieci-wieku-3-16-maja-5-ml-d-zl-budzetu-rocznie/> z dnia 09.11.2016.

¹² Zgodnie z http://marketingbusiness.pl/marketing/marketing-sensoryczny-pomaga-przyciagnac-klientow-do-sklepu-zapachy-i-muzyka-sprawiaja-ze-sprzedaz-rosnie-nawet-o-30-proc/szr_doke.

uwagi i wpływ na podejmowane decyzje przez młodego konsumenta wymagają podjęcia od przedsiębiorców istotnych decyzji w zakresie ekspozycji towarów. Ważny jest tu przede wszystkim pomysł. Każdy metr i każdy centymetr powinien przyciągać uwagę zgodnie z modelem AIDAS¹³. Ekspozycja powinna być tak pomyślana, by zaintrygować klienta. Standardowa prezentacja z przewidywalnością układu, struktury oraz kolorystyki nie będzie stanowiła zachęty do odwiedzenia placówki handlowej. Współczesny sklep powinien być e-motywny, co oznacza, iż powinien wzbudzać emocje. Powinien intrygować, oferować coś więcej niż tylko przekaz informacyjny o ofercie. Powinien na bazie komunikacji tworzyć klimat dobrej współpracy z klientem, oferując mu ściśle określony zestaw wartości.

Dzisiejsze firmy konkurują nie tyle produktami i towarami, co profesjonalnym i inteligentnym podejściem do klienta oraz wartościami, jakie są w stanie mu zaoferować [Kolasińska-Morawska 2013]. I na tym **visualmerchandising** (VM) jawi się jako koncept organizacji towarowo-ekspozycyjnej placówek handlowych, który łączy ekonomię, psychologię i sztuki. Tworzenie wspólnej równoległej rzeczywistości ma za zadanie materializować to, co kiedyś obecne było wyłącznie w książkach bądź filmach. „Dawno, dawno temu, za górami za lasami...” tylko w odnowionej, innowacyjnej postaci. Trójwymiarowość obrazów oraz snucie za ich wykorzystaniem własnej opowieści to właśnie to, co może wspomóc realizację niezbędności paradygmatu DNA organizacji. Kompozyt porcji informacyjnej podlegającej plastycznej transpozycji, trafiając na podatny grunt młodych umysłów, może kształtować relacje pomiędzy klientem a placówką handlową jak nigdy dotąd.

Większość bodźców odbieranych przez człowieka to właśnie bodźce wzrokowe, do których przetworzenia i interpretacji zaangażowanych jest aż 10% kory mózgowej. Do obrazów możemy dodać to, co słyszymy i to, co czujemy (możemy przełożyć na obraz, jeśli w przeszłości mieliśmy styczność z ujęciem kontekstowym i występowania). Snucie opowieści na takiej kanwie narzędziowej sprawia, że klient może zintegrować się z tym światem, traktując siebie jako uczestnika gry bądź opowieści. Samo przebywanie w sklepie może dostarczać takich wrażeń i przeżyć, że klient chce w to miejsce powracać. Mówi się często o magii takich sklepów. Tak naprawdę nie są to niesamowitości bądź siły nadprzyrodzone, to psychologia oraz ekonomia w oprawie plastyczno-muzycznej. Sklep to jedynie oprawa do eksponowanych w nim produktów.

W sklepie ma być przyjemnie i funkcjonalnie. Dobre projektowanie to podstawa. Strefa wejścia, jak i hala sprzedażowa, powinny być stale aktualizowane, by klient chciał wracać. Wszak historia żyje, gdy się ją opowiada. Zatem zmieniające się obrazki witryn

¹³ AIDA – znaczenie A – Attention (uwaga); I – Interest (zainteresowanie); D – Desire (pożądanie); A – Action (działanie); S – Satisfaction (satisfakcja) lub L – Loyalty (lojalność).

jak kolejne kartki bądź klatki z filmu wskazują, że sklep się zmienia, tak jak i klienci. Warto go odwiedzać, bo może jest tam coś, z czym warto byłoby się zapoznać.

Inspirująca, estetyczna i przyciągająca uwagę aranżacja witryn zaprasza do zapoznania się z wnętrzem sklepu¹⁴. Bramy przejścia, kreowane nawet, gdy nie ma drzwi (galerie handlowe), stanowią kładkę pomiędzy codziennością a światem przyjemności. Gdy klient przekroczy tę strefę, pojawia się przed nim odpowiednio zaaranżowana przestrzeń sklepu, niosąca z góry określony i zamierzony przekaz – określoną historię. Nieodłącznymi elementami są tu looping i placing. Looping to właściwe rozmieszczenie dróg poruszania się nabywców, sprzedawców i towaru, zaś placing to rozmieszczenie grup towarowych w sklepie.

Po pierwsze, dzieci preferują barwną przestrzeń. Kolory ścian i podłogi bądź wykreowane na ścianach obrazy powinny stanowić tło informacyjne. Uplasowanie poszczególnych kategorii produktowych w ramach przestrzeni sklepu powinno być spójne i tak prowadzące młodego klienta, by przeszedł przez cały sklep. Strefa wzroku i ręki dziecka znajduje się znacznie niżej niż osoby dorosłej, dlatego produkty przeznaczone dla dzieci powinny być dla nich osiągalne, żeby mogły się z nimi samodzielnie zapoznać. W strefie dekompresji dzieci powinny mieć możliwość znalezienia magnesów przyjemności, czyli produktów, które widziały w mediach bądź nowości. Sklep, dzięki mobilnemu systemowi meblowemu, ma możliwość dostosowania i odpowiedniej aranżacji ekspozycji. Należy przy tym pamiętać, iż produkty powinny być rozmieszczone na ekspozytorach we właściwej ilości, powinny być też dobrze oznaczone, tak by dzieci mogły się z nimi zapoznać i by nie obawiały się, że coś na nie spadnie lub się przewróci.

Do tego dochodzi możliwość realizacji doświadczeń w tak zwanej rozszerzonej wirtualnej rzeczywistości. Oznaczenie produktów kodami QR umożliwia dzieciom pozyskanie zwiększonej liczby informacji ze strefy rozszerzonej rzeczywistości. To wszystko, czego przedsiębiorca nie mógł wyeksponować w placówce handlowej, może mieć swoje domknięcie w strefie wirtualnej. Wirtualny przewodnik – bot – może pomóc młodemu klientowi znaleźć poszukiwany produkt. Kolejnym łącznikiem pomiędzy światami realnym i wirtualnym dla dzieci ery cyfryzacji typu *visual*, jest możliwość korzystania z urządzeń i mobilnych aplikacji. Wirtualne przymierzalnie to rozwiązania, które z niezbyt ulubionej czynności przymierzania ubrań mogą uczynić zabawę. Dzieci, stając przed przypominającym lustro multimedialnym ekranem, mogą przymierzać wirtualne ubrania, które są odpowiednikami prawdziwych produktów dostępnych w sklepach, bez konieczności zakładania ich na siebie. Przy wykorzystaniu *augmented reality* możliwe jest połączenie rzeczywistości doświadczalnej z jej wirtualnym odpowied-

¹⁴ Z badań POPAI wynika, że moment, który stanowi szansę na przyciągnięcie uwagi klienta do naszej witryny, trwa jedynie od 3 do 8 sekund (dla porównania – ocena wnętrza, tzw. „pierwsze wrażenie” trwa ok. 15 sekund, więc znacznie dłużej).

nikami. Do użytkowania weszły urządzenia takie, jak HTC Vive, Oculus Rift oraz Google HoloLens. Dzięki nim klient może wypróbować produkty bez konieczności rzeczywistego przemieszczania.

Zakończenie

Reasumując, dzieci początku XXI wieku urodziły się w fazie cyfrowego postępu technologii. Ich dzieciństwo różni się od tego, jakiego doświadczyli ich rodzice. Należy jednak pamiętać, jak mówi łacińska sentencja: "Sunt pueri pueri, pueri puerilia tractant" – dzieci są dziećmi i postępują dziecinie [Etym. – parafraza z Wulgaty, 1. List św. Pawła do Korynt., 13, 11]. Dzieci pragną zabawy, radości i swobody w tym, co robią. Zatem kompozycja visualmerchandisingu w placówkach handlowych powinna być dostosowana zarówno pod względem fizycznym, jak i psychicznym również do dzieci. Bowiem doświadczania sensoryczne, z jakimi młody klient ma w sklepie do czynienia, podlegają jego subiektywnej, osobistej interpretacji. Mogą one przyczynić się do formowania wartości behawioralnych, emocjonalnych, kognitywnych, relacyjnych lub symbolicznych. Ci przedsiębiorcy, którzy patrzą na rozwój swojego biznesu, powinni żywo interesować się młodym klientem, który już niedługo może decydować o ich przyszłości.

Bibliografia

Budzyński W. (2002), *Wizerunek firmy*, Poltex, Warszawa.

Al-Noorachi M., Kolańska-Morawska K. (2015), *Marketingowe zarządzanie satysfakcją klienta*, „Studia i Monografie”, Nr 63, Łódź.

Blois K. (1996), *Relationship Marketing in Organization Markets*, „Journal of Marketing Management”, No. 12.

Brabec J. (2007), *33 rady jak dbać o klienta. Budowanie trwałych kontaktów handlowych*, Helion, Gliwice.

Dahlen M., Lange F., Smith T. (2010), *Marketing Communications*, John Wiley & Sons, London.

Dejnaka A. (2012), *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Helion, Gliwice.

Drucker P. (1976), *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa.

Fill Ch. (2013), *Marketing communication, brands, experiences and participation*, Pearson, Harlow.

Gordon I.H. (2001), *Relacje z klientem, Marketing partnerski*, PWE, Warszawa.

Gummesson E. (2008), *Total Relationship Marketing, Marketing management, relationship strategy, CRM, and a new dominant logic for the value – creating network economy*, Elsevier Ltd. Butterworth - Heinemann, Third edition.

Hultén B., Broweus N., Dij K M. (2009), *Sensory Marketing*, Palgrave MacMillan, New York.

Kolasińska-Morawska K. (2013), *Wykorzystanie Internetu jako instrumentu wsparcia komunikacyjnego w procesie kształtowania wizerunku sieciowych placówek handlowych*, „Handel Wewnętrzny”, Maj – Czerwiec (A)/3, tom 2.

Kopaliński W. (1958), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa.

Leonard B. (1983), *Relationship Marketing, Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago.

Lisowska-Magdziarz M. (2010), *Pasażer z tylnego siedzenia. Media, reklama i wychowanie w społeczeństwie konsumpcyjnym*, Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa.

Malarewicz A. (2009), *Konsument a reklama. Studium cywilnoprawne*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Matejun M., Szczepańczyk M. (2009), *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, Pł, Łódź.

Mazurek-Łopacińska K. (2002), *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Poznań.

Mc Neal (1998), *Kid's markets. American Demographics*, Nr 20 (4).

McGoldrick P. (1990), *Retail Marketing*, McGraw-Hill Book Company Europe.

Meerman Scott D. (2015), *Nie przeszkadzaj klientowi w zakupach*, PWN, Warszawa.

Morgan R.M., Hunt S.D. (1994), *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, vol. 58, July.

Morgan T. (2008), *Merchandising: projektowanie przestrzeni sklepu*, Arkady, Warszawa.

Mruk H. (2012), *Marketing. Satisfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.

Niesiołowska M. (2014), *Kultura konsumpcji – wartości, cele, dobrostan: Psychologiczne aspekty zjawiska*, Liberi Libri, Warszawa.

Otto J. (2004), *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa.

Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L. (2010), *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, PWN, Warszawa.

Pegler M. (2012), *Visual Merchandising and Display*, Fairchild Books, New York.

Petrykowska J. (2013), *Kształtowanie relacji z klientami jako podstawa budowania lojalności* [w:] *Kształtowanie lojalności konsumenckiej*, WSP, Warszawa.

Pomykański A. (2001), *Zarządzanie innowacyjnością*, PWN, Warszawa – Łódź.

Stabryła A. (2010), *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Mfiles.pl, Kraków.

Stanisławski J. (1975), *Wielki słownik angielsko-polski*, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2006), *Społeczeństwo informacyjne a kultura konsumpcyjna* [w:] *Koncepcje, modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*, AE, Wrocław.

Wiktor J.W. (2001), *System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa-Kraków.

Witek L. (2007), *Merchandising w małych i dużych firmach handlowych*, C.H. Beck, Warszawa.

Witkowska J., Nieżurawski L., Pawłowska B. (2010), *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, PWN, Warszawa.

Raport „Kids' Power” 2016.

Raport Always Connected: the new digital media habits of young children 2011.

Raport INTERNET STANDARD 2012.

http://www.biznes.newseria.pl/news/dzieci_ogromna_sila,p605099204 z dnia 16.11.2016.

<http://www.bankier.pl/wiadomosc/607-zl-miesiecznie-Tyle-kosztuje-utrzymanie-dziecka-3345435.html>, dostęp: 20 października 2016.

Michał Turniak

Spółeczna Akademia Nauk

mturniak@spoleczna.pl

Rola serwisów User Generated Content w marketingu wirusowym sloganów reklamowych – analiza porównawcza dla roku 2010 i 2016

Role of User Generated Content sites in slogans viral marketing – comparative study for 2010 and 2016

Abstract: Slogans are among the most basic elements of brand identification in perception of the consumers, as well as they are one of the cheapest and least demanding promotional tools. Due to the fact that slogans are getting through the mass media to broad audience, some of them can initiate the effect of viral marketing or usage of the slogan by random consumers in everyday communication, including the framework of the activity in the User Generated Content services. The main goal of this article is to analyze the comparative scale of advertising slogans usage on the site Demotywatory.pl between 2010 and 2016. For the purposes of this comparison there were conducted content analysis of individual demotivators placed on this site home page in intervals of 1–31.01.2010 and 1–30.04.2016. The comparative analysis goal is an attempt to capture the quantitative and qualitative changes in the viral potential of advertising slogans used in User Generated Content site, as well as identification of possible impact of internal and external factors of such changes.

Key words: viral marketing, slogans, User Generated Content

Wstęp

Slogany reklamowe są razem z nazwą oferty lub firmy oraz ich logo zaliczane do podstawowych elementów identyfikacji w oczach konsumenta. Ponadto jest to jedno z najtańszych i najmniej wymagających narzędzi promocyjnych, choć dobry wybór treści i formy sloganu wymaga istotnej dozy przemyśleń, analiz i opracowań. Z racji tego, że slogany trafiają za pośrednictwem środków masowego przekazu do szerokich grup odbiorców, niektóre z nich mogą zainicjować efekt marketingu wirusowego, czyli wykorzystywania sloganu przez szeregowych konsumentów w codziennej komunikacji, w tym w ramach aktywności w serwisach o charakterze agregacyjnym (User Generated Content). Celem niniejszego artykułu jest analiza porównawcza skali wykorzystania sloganów reklamowych w serwisie Demotywatory pomiędzy rokiem 2010 a 2016. Dla potrzeb tego porównania przeprowadzone zostały analizy treści poszczególnych demotywatorów umieszczonych na stronie głównej serwisu w terminach 1–31.01.2010 oraz 1–30.04.2016. Analiza porównawcza ma na celu próbę uchwycenia zmian o charakterze ilościowym, a przede wszystkim jakościowym w wirusowym potencjale sloganów reklamowych wykorzystywanych w ramach komunikacji na portalach UGC oraz identyfikację możliwego wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych odpowiedzialnych za tego typu przemiany.

Aspekt wirusowy sloganów reklamowych

Slogany reklamowe są krótkimi formami ekspresji słownej, których celem jest informowanie, przekonywanie, nakłanianie i przypominanie konsumentom o zaletach danej oferty. Cechy mające stanowić o wysokiej jakości sloganów reklamowych były wielokrotnie i różnorodnie definiowane przez autorów takich jak: Kwarciak [1997, ss. 145–146], Budzyński [2000, s. 109], Albin [2002, s. 174], Bralczyk [2004, ss. 43–45], Kochan [2005, s. 101]. W niniejszym opracowaniu charakterystyka sloganów reklamowych została zebrana w formie tabeli (numer 1).

Tabela 1. Cechy sloganów reklamowych

Cecha sloganu/ autor ujęcia	K. Albin	J. Bralczyk	W. Budzyński	M. Kochan	B. KwarciaK
Rola	Mnemo-technika	Wzmacnianie i konkretyzacja wspomnień	Mnemo-technika i sugestia	Komunikacja i sugestia	Komunikacja, sugestia i artyzm
Efekt	Wykazywanie istotnej korelacji pomiędzy elementami składowymi	Powiązanie sloganu z najważniejszą lub najwyraźniejszą cechą oferty	Umiarkowany w zachwalaniu oferty, za to streszczający i podsumowujący przekaz reklamowy	Kojarzenie we właściwy sposób z obiektem oraz zrozumienie, dostrzeżenie i zapamiętanie przez odpowiednie grupy odbiorców	Motywowanie do działania, wywoływanie emocji i polemiki
Forma i charakterystyka	Łatwy do wymówienia i zapamiętania	Zwięzły i oryginalny	Zwięzły, konkretny, zrozumiały, prawdziwy, spójny, przyjemny w odbiorze	Posiada przesłanie, zwraca uwagę na kontekst, jest stargetyzowany	Zwięzły, poetycki, artystyczny

Źródło: opracowanie własne.

Z powodu ogólnej formy slogany reklamowe mają duży potencjał w spełnianiu roli nośnika informacji o charakterze wirusowym. Mogą one również rozprzestrzeniać się przy wykorzystaniu tradycyjnych sieci powiązań społecznych, czyli tzw. poczty pantoflowej, podczas gdy bardziej skomplikowane nośniki informacji muszą opierać głównie na kanałach cyfrowych tworzonych w Internecie, do których całość społeczeństwa może nie mieć łatwego dostępu. Aktualne badania nad marketingiem wirusowym skupiają się głównie na kilku podstawowych aspektach: na motywacji osób uczestniczących w wirusowym rozsyłaniu informacji o charakterze marketingowym [Phelps, Lewis, Mobilio, Perry, Raman 2004], wykorzystaniu osobistej sieci powiązań towarzyskich użytkowników [Hinz 2012], identyfikacji społeczności oraz cech oferty wspierających inicjowanie marketingu wirusowego [Leskovec, Adamic, Huberman 2007], a także na wpływie niematerialnych cech oferty na proces rozwoju marketingu wirusowego [Moore 2003]. Stąd też badania i analizy możliwości oraz przemian w czasie wykorzystania

sloganów reklamowych w zakresie marketingu wirusowego stanowią mniej eksplorowane podejście do tego tematu. Skuteczność sloganów reklamowych w aspekcie marketingu wirusowego jest widoczna na przykładzie wszelkich tekstów reklamowych, które wchodzą do powszechnego użytku społecznego, nawet jeżeli wraz z upływem czasu ich sens mógł ulec mniejszym lub większym modyfikacjom. Zdolność do przenikania haseł reklamowych do potocznego języka stanowiła jedno z kryteriów selekcyjnych przy tworzeniu zestawienia (niestety wysoce subiektywnego) polskich sloganów w formie słownika [Spychalska, Hołota 2009, s. 10]. Wykorzystano je również jako jeden z elementów charakteryzujących polską popkulturę przełomu tysiącleci [Krajewski 2006, ss. 5–6].

Silne powiązanie sloganów reklamowych z tematyką marketingu wirusowego wykazało konieczność szerszego ujęcia sloganów w nawiązaniu do teorii memów Dawkinasa jako jednostek replikacji kulturowej, rozpowszechniających się w populacji w sposób analogiczny do genów lub wirusów. Temat znaczenia memetyki dla sloganów reklamowych został szerzej przedstawiony w artykule Turniaka [2009]. Najważniejszą konkluzją rzutującą na obecnie przeprowadzoną analizę było założenie znacznie większej elastyczności w podejściu do definiowania i rozróżniania sloganów reklamowych, gdyż znaczący potencjał w generowaniu marketingu wirusowego mają również wszelkiego rodzaju fragmenty tekstów reklamowych, tytuły, nazwy bohaterów itp., które nie są sloganami reklamowymi w klasycznym ujęciu tej problematyki.

Charakterystyka serwisów UGC

Serwisy internetowe funkcjonujące w ramach tzw. „Web 2.0” zakładają jak największy udział w tworzeniu udostępnianych tam treści przez samych użytkowników. Ten typ roli Internautów w funkcjonowaniu serwisów nosi nazwę User Generated Content w skrócie UGC lub User-Created Content (UCC). Koncepcja Web 2.0 doprowadziła do sytuacji, w której Internet z medium o dominujących przesyłanych odgórnie treściach przemienił się w medium dla przekazów tworzonych przede wszystkim oddolnie. Zwiększenie społecznego charakteru Internetu znacznie zwiększyło jego rolę w marketingu wirusowym oraz doprowadziło do istotnych modyfikacji modeli e-biznesowych. Z powodu zmian, dzięki którym szeregowi użytkownicy mogą partycypować w zjawiskach ekonomicznych w sposób do tej pory niemożliwy do zastosowania, koncepcja Web 2.0 stała się elementem ogólnego zjawiska nazwanego wikinomią (wikinomics) – połączenia ekonomii z serwisami typu wiki. Nazwa ta nawiązuje do sztandarowego projektu o charakterze UGC, którym jest wikipedia (internetowa encyklopedia tworzona przez tysiące użytkowników, którzy nigdy się nie spotkali, a jej zasoby 10 000 razy przewyższają rozmiary

Encyklopedii Britanniki z hasłami w kilkudziesięciu językach) [Tapscott, Williams 2006, ss. 7–15].

Powszechnie akceptowana definicja zjawiska UGC i UCC nadal oczekuje jasnego sformułowania. Również badania nad jej wpływem na życie społeczne, ekonomiczne i kulturowe znajdują się w bardzo wczesnym stadium rozwojowym. W raporcie Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) [2007, s. 4] przyjęto następujące cechy charakteryzujące treści zaliczane jako UGC/UCC:

- powszechna dostępność przez Internet,
- posiadanie pewnej dozy kreatywnego wysiłku,
- powstawanie poza obowiązkami pracowniczymi.

W ostatnich latach można zaobserwować dynamiczny rozwój serwisów o charakterze agregacyjnym (User Generated Content), pozwalających na zamieszczanie kreatywnych treści przez zwykłych użytkowników, a w związku z tym zdobycie krótkotrwałej sławy w Internecie lub własnej grupie znajomych. Powszechnie dostępne dla polskich Internautów serwisy tego typu można podzielić wg. typu zbieranej tam treści:

- nagrania video (np. YouTube),
- transmisja video w czasie rzeczywistym (np. Twitch),
- internetowe memy, czyli zdjęcia lub fotomontaże z krótkimi podpisami (np. Fabryka Memów),
- anonimowe ogłoszenia lub komentarze odnoszące się do realnych sytuacji (np. grupa facebookowa Spotted lub Hated),
- zestawienia internetowych komentarzy (np. Mistrzowie).

Przemiany serwisu Demotywatory

Idea demotywatorów została stworzona jako tematyka przeciwstawna i parodystyczna względem amerykańskich biurowych plakatów motywacyjnych, zaś same demotywatory (inaczej demoty) mają postać wymownego zdjęcia wraz z komentującym go tekstem – najczęściej szyderczym, ironicznym, cynicznym, dwuznacznym lub refleksyjnym. Za prekursora w tym zakresie uważana jest firma Despair Inc., która w 1998 roku zapoczątkowała sprzedaż różnorodnych gadżetów na bazie swoich demotywatorów.

Największym serwisem poświęconym demotywatorom w Polsce jest www.demotywatory.pl działający na bazie UGC. Treści zamieszczane w tym serwisie mają ogólny format charakterystyczny dla demotywatorów, są tworzone przez internautów, ale selekcjonowane przez moderatorów. Wszelkie nowo dodane demotywatory umieszczane są wstępnie w poczekalni, gdzie podlegają ocenie przez użytkowników, których głosy mogą spowodować odrzucenie lub nawet zablokowanie danej treści. Demotywatory wybrane przez moderatorów, którzy mogą, ale nie muszą sugerować się wynikami gło-

sowania użytkowników, zamieszczane są na stronie głównej serwisu. Pozostałe po kilku dniach są umieszczane w archiwum, a następnie kasowane [http://demotywatory.pl/zasady, pozyskano: 5.11.2016].

Pomiędzy analizowanym 2010 rokiem a 2016 w funkcjonowaniu serwisu Demotywatory zaszły zmiany o charakterze zarówno jakościowym, jak i ilościowym. Przemiany ilościowe widoczne są głównie w wymiarze popularności serwisu, tak pasywnym, jak i aktywnym. Popularność pasywna wyraża się w liczbie odwiedzin w serwisie, a aktywna w ilości zamieszczanego materiału (poczekalnia i strona główna), a także komentarzy i ocen zarejestrowanych użytkowników. W roku 2010 dziennie do poczekalni dodawanych było średnio 3 000 demotywatorów, z których na stronę główną trafiało średnio jedynie 35, natomiast w 2016 roku było to już odpowiednio 8 000 nowych demotywatorów dziennie w poczekalni oraz 85 zamieszczanych na stronie głównej. Z kolei przemiany jakościowe związane są z modyfikacjami w zakresie funkcjonowania serwisu w wymiarach takich jak: popularne tematyki, formaty zamieszczanych treści oraz cyrkulacja aktywnych użytkowników. Zestawienie najważniejszych zmian jakościowych przedstawione zostało w tabeli nr 2.

Tabela 2. Charakterystyka serwisu Demotywatory

Cecha	Wady	Zalety
Różnorodność formatów treści (zdjęcie, animacja gif, film video, slajdy)	Znaczne wydłużenie czasu ładowania stron serwisu oraz rozmycie wyrazistego charakteru serwisu widocznego w oryginalnej koncepcji zawartości	Większa elastyczność i swoboda w konstruowaniu przekazu
Tematyka (społeczna, popkulturowa oraz polityczna)	Silne zaangażowanie w publikowaniu treści antyrządowych (podczas koalicji PO+PSL) doprowadziło do pojawienia się zarzutów o upolitycznieniu serwisu (czego wyrazem było wykreowanie przekształconej nazwy serwisu - pismatory)	Silna emocjonalność treści i reakcji odbiorców
Przemiany pokoleniowe użytkowników – zaangażowanie młodszych użytkowników	Podatność na manipulację, Wysoka emocjonalność reakcji, Niewielka różnorodność kulturalna i popkulturowa	Duże obeznanie z nowoczesnymi technologiami, Różnorodność tematyczna, Możliwość większego zaangażowania czasowego

Źródło: opracowanie własne.

Analiza porównawcza skali wykorzystania sloganów reklamowych w serwisie Demotywatory w latach 2010 i 2016

Z racji szybkości pojawiania się nowych treści w poczekalni oraz ich ilości w skali miesiąca, a nawet dnia, na szerszą publiczność mogą liczyć jedynie demotywatory zamieszczone na stronie głównej serwisu. Z tego względu przeprowadzona na potrzeby niniejszej publikacji analiza w zakresie obecnego w tym serwisie marketingu wirusowego opiera się jedynie na treściach zamieszczanych na stronie głównej. W celu historycznego porównania skali wykorzystywania sloganów w marketingu wirusowym w serwisach UGC treści z serwisu demotywatory.pl zostały przeanalizowane przy następujących założeniach badawczych:

- za slogany przyjmowane są wszelkie teksty (cytowane w sposób dosłowny lub przetworzone) występujące w materiałach reklamowych marki dowolnego produktu,
- analizie poddane zostały tylko demotywatory, które zostały dodane w okresie 1.01.2010–31.01.2010 oraz 1.04.2016–30.04.2016, a następnie trafiły na stronę główną.

W okresie 1.01.2010–31.01.2010 na głównej stronie serwisu pojawiło się 863 nowych demotów, spośród których 71 spełniło warunek odwoływania się do haseł reklamowych (pełna lista została przedstawiona w artykule z 2011 roku). Natomiast w terminie 1.04.2016–30.04.2016 dodanych zostało aż 2 517 demotów i jedynie 4 z nich w jakikolwiek sposób odwoływały się do sloganów reklamowych. Były to hasła: *Pracuj i zwiedzaj* [<http://demotywatory.pl/4645729/Pracuj-i-zwiedzaj>, pozyskane 3.05.2016] organizacji Work and Travel, *Podróżujący go nienawidzą* [<http://demotywatory.pl/4646265/Podrozujacy-go-nienawidza-Teraz-i-ty-mozesz-poznac-magiczna>, pozyskane 3.05.2016], nawiązujące do retoryki reklam internetowych różnorodnych „cudownych” specyfików, *Podaruj sobie kawalek luksusu* [<http://demotywatory.pl/4642806/Podaruj-sobie-kawalek-luksusu>, pozyskane 3.05.2016], stanowiący błędny cytat sloganu marki Luksja oraz *A moral tej historii jest krótki i niektórym znany* [<http://demotywatory.pl/4639808/A-moral-tej-historii-jest-krotki-i-niektorym-znany->, pozyskane 3.05.2016], wykorzystywany w kampanii reklamowej banku ING. Dla czytelniejszego przedstawienia różnic historycznych pomiędzy rokiem 2010 a 2016 dane zostały zebrane w formie tabeli 3.

Tabela 3. Porównanie historyczne potencjału wirusowego sloganów w 2010 i 2016 roku

Parametry	Rok 2010	Rok 2016	Różnica
Liczba analizowanych demotów	863	2 517	+291,66%
Liczba odniesień do sloganów	71	4	-94,37%

Źródło: opracowanie własne.

Analiza porównawcza potencjału wirusowego sloganów reklamowych w serwisie demotywatry dla roku 2016 wypadła druzgocząco. Pomimo znacznego zwiększenia (niemalże potrojenia) treści zamieszczanej w serwisie w stosunku do 2010 roku, to liczba przypadków wykorzystania przez użytkowników sloganów spadła o niemalże 95%. Dysproporcja jest jeszcze bardziej widoczna przy porównaniu procentowej obecności sloganów w demotach – dla 2010 roku jest to prawie 10% (8,23%) ogółu zamieszczanej treści, natomiast w 2016 roku to zaledwie ułamek procenta (0,16%).

Wnioski

Czy mamy zatem do czynienia z przejawem ogólnej i znaczącej dla rynku reklamowego tendencji w funkcjonowaniu polskiego społeczeństwa w ramach Web 2.0? Czy jesteśmy świadkami stopniowej utraty przez slogany reklamowe i całą branżę reklamową silnego wpływu na społeczeństwo, czego przejawem był znaczący potencjał sloganów i haseł reklamowych do generowania neologizmów frazeologicznych intensywnie przenikających do praktyki codziennej komunikacji Polaków? Czy status przynależny sloganom reklamowym jest przyjmowany przez tzw. internetowe memy? Przeprowadzone badania nie mają oczywiście reprezentatywnego charakteru dla ogółu funkcjonowania Web 2.0 w Polsce ani nie zapewniają przekrojowego ujęcia problematyki interakcji użytkowników (rozumianych łącznie jako odbiorców, jak i twórców prezentowanych tam treści) z ofertą serwisu Demotywatry, przez co niestety nie jest możliwe wiarygodne ustalenie przyczyn tak drastycznych zmian w potencjale wirusowym sloganów reklamowych. Jednakże tak głęboka dysproporcja w wykorzystaniu sloganów reklamowych w twórczości użytkowników tego serwisu pomiędzy rokiem 2016 a 2010 wymaga próby zidentyfikowania czynników, które mogły przyczynić się do takiego rezultatu:

- zmiany w branży reklamowej (niedoceniane przez twórców roli sloganów reklamowych i ogólnej kreatywności w komunikacji reklamowej, przez co slogany charakteryzujące się intrygującym i ponadczasowym przesłaniem stają się coraz rzadsze),

- zmiany w odbiorze treści reklamowych (unikanie mało interaktywnych mediów oraz treści o czysto reklamowym charakterze przez grupę demograficzną stanowiącą trzon twórców treści w serwisach typu UGC),
- rozwój kultury i serwisów internetowych memów,
- zmiany w ofercie serwisu Demotywatory (znaczący wzrost liczby demotów umieszczanych na stronie głównej, co może prowadzić do mniejszej przejrzystości serwisu, trudności z zapoznaniem się z całością treści, zmniejszenia wymagań odnośnie jakości demotów i ich zgodności z profilem serwisu),
- zmiany w stylu życia internautów, w tym użytkowników tworzących treści w serwisie Demotywatory.

Bibliografia

Albin K. (2002), *Reklama. Przekaz, odbiór, interpretacja*, PWN, Warszawa.

Bralczyk J. (2004), *Język na sprzedaż*, GWP, Gdańsk.

Budzyński W. (2000), *Reklama. Techniki skutecznej perswazji*, Poltex, Warszawa.

Hinz O. (2012), *Seeding Strategies for Viral Marketing: An Empirical Comparison*, "Journal of Marketing", 75.

Kochan M. (2005), *Slogany w reklamie i polityce*, TRIO, Warszawa.

Krajewski M. (2006), *POPamiętane, słowo/obraz terytoria*, Gdańsk.

Kwarciak B. (1997), *Co trzeba wiedzieć o reklamie*, Profesj. Szk. Biznesu, Kraków.

Leskovec J., Adamic L.A., Huberman B.A. (2007), *The dynamics of viral marketing*, "ACM Transactions on the Web", 1 (1).

Moore R.E. (2003), *From genericide to viral marketing: on ,brand,"* Language & Communication", 23.

OECD (2007), *Participative Web: User-Created Content*.

Phelps J.E., Lewis R., Mobilio L., Perry D., Raman N. (2004), *Viral Marketing or Electronic Word-of-Mouth Advertising: Examining Consumer Responses and Motivations to Pass Along Email*, "Journal of Advertising Research", 44 (4).

Spychalska M., Hołota M. (2009), *Słownik sloganów reklamowych*, PWN, Warszawa.

Tapscott D., Williams A.D. (2006), *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, New York.

Turniak M.J. (2009), *Teoria złożoności w marketingu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom X, zeszyt 9, 185–198.

Turniak M.J. (2011), *Rola serwisów User Generated Content w marketingu wirusowym sloganów reklamowych*, *Dyskursy o kulturze*, red. K. Stryjski, 3, 159–180.

Netografia

<http://demotywatory.pl/zasady>.

<http://demotywatory.pl/4645729/Pracuj-i-zwiedzaj>.

<http://demotywatory.pl/4646265/Podrozujacy-go-nienawidza-Teraz-i-ty-mozesz-poznac-magiczna>.

<http://demotywatory.pl/4642806/Podaruj-sobie-kawalek-luksusu>.

<http://demotywatory.pl/4639808/A-moral-tej-historii-jest-krotki-i-niektorym-znany->.

Część II

Innowacyjność w wybranych
obszarach marketingu

Agnieszka Bobola

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

agnieszka_bobola@sggw.pl

Społecznie odpowiedzialni konsumenci – ogniwo zrównoważonego łańcucha żywnościowego

Consumers Social Responsibility – the Link in Sustainable Food Chain

Abstract: This article aims to analyze and assess the concept of socially responsible consumer in the context of the declared consumer behavior relating to sustainable food chain. The article was used query method of literature and the analysis and evaluation of the results of own research conducted on a group of 84 respondents in December 2012.

Responsible consumption means a different perspective on the money available to the consumer and for which purchases a good or service. Consumers social responsibility can, in fact, predict the impact of their purchasing decisions on society, the environment and health of themselves and others, can reasonably manage the restricted cash, and can predict the current and future consequences of their decisions. Consumer such we call it, so the last link in the sustainable food chain.

Responsibility is a positive concept, though differently interpreted. Consumers want to buy products of companies engaging socially and environmentally, for which they also want to pay more.

Key words: Consumer social responsibility, CSR, sustainable food chain, consumer

Wstęp

Rozwój techniczny i technologiczny, wzrost liczby ludności, rosnąca masowość produkcji, zmiany geopolityczne i globalizacja to jedne z ważniejszych przyczyn, które miały i mają wpływ na różną sytuację ekonomiczno-społeczną współczesnych gospodarek. Ceną tych zmian jest postępująca degradacja środowiska naturalnego, rosnące bezrobocie, wzrost ubóstwa i pogłębiająca się patologia społeczna. Te negatywne trendy stały się też bezpośrednimi przyczynami powstania koncepcji zrównoważonego rozwoju (ang. *sustainable development*). Koncepcji, która w praktyce gospodarczej znalazła swoje odbicie w strategiach społecznie odpowiedzialnego biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR), rzadziej natomiast CSR wykorzystywany jest do określenia koncepcji społecznej odpowiedzialności konsumenckiej (ang. *Consumer Social Responsibility* – CSR).

Biorąc jednak pod uwagę perspektywę odpowiedzialności moralnej w praktyce gospodarczej pierwszym i najważniejszym poziomem odpowiedzialności jest odpowiedzialność indywidualna – odpowiedzialność człowieka jako konsumenta, pracownika, pracodawcy, dopiero później możemy mówić o odpowiedzialności przedsiębiorstwa, a na samym końcu o odpowiedzialności biznesu, jako całości. „...Nie to jest bowiem, najważniejsze, co myśli o swej produkcji biznesmen, a szczególnie nie ma to znaczenia dla jego przyszłości i sukcesu. Decyduje to, co myśli o zakupie klient (...). Fundamentem biznesu jest więc klient i to on zapewnia mu egzystencję. To on stwarza zatrudnienie. I trzeba klientowi dostarczyć to, co społeczeństwo powierzyło przedsiębiorstwu z zasobów wytwarzających bogactwo” [Drucker 2005, s. 52].

Celem artykułu jest analiza i ocena koncepcji społecznie odpowiedzialnego konsumenta w kontekście deklarowanych zachowań konsumenckich, odnoszących się do zrównoważonego/ odpowiedzialnego łańcucha żywnościowego.

Materiał i metody badawcze

Artykuł ma charakter przeglądowny, został uzupełniony o wyniki badań własnych. W pracy dokonano kwerendy wybranych zapisów naukowych i przeprowadzonych badań (PARP, Nielsen, Barometr CSR, Gemius), dotyczących odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego łańcucha żywnościowego oraz przeprowadzono wnioskowanie na podstawie badań fokusowych zrealizowanych w grudniu 2012 r. wśród 84 respondentów.

Zintegrowane wywiady grupowe przeprowadzono wśród celowo dobranej grupy respondentów w 15 grupach zróżnicowanych pod względem płci i wieku. Trzy przeprowadzone badania miały charakter clash-owy (2 grupy homogeniczne pod względem płci i jedna grupa zróżnicowana zarówno pod względem płci, jak i wieku). W bada-

niach wzięło udział 89 respondentów, w tym 5 osób, które uczestniczyły w badaniu pilotażowym (odpowiedzi tych osób nie stanowiły podstawy do dalszych analiz, pozwoliły natomiast na weryfikację poprawności przygotowanego scenariusza badań). W badaniach właściwych uczestniczyło zatem 84 osób (48 kobiet i 38 mężczyzn, mniejsza liczba mężczyzn spowodowana była przede wszystkim odwoływaniem przybycia na badanie w umówionym czasie). Wielkość poszczególnych grup badawczych wynosiła od 4 do 7 osób. Badanie miało charakter jakościowy.

Wywiady przeprowadzono według przygotowanego scenariusza, który przewidywał określoną kolejność pytań i miał jednolitą strukturę dla wszystkich zrealizowanych wywiadów. Przeprowadzone badania własne pozwoliły na określenie, jak rozumiana jest przez konsumentów odpowiedzialność.

Spółeczna odpowiedzialność konsumenta i zrównoważony łańcuch żywnościowy

Literatura szeroko opisuje koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, wskazując na jej ewolucję i mnogość definicji [Davis 1960, ss. 70–76; Sethi 1975, ss. 58–64; Carroll 1979, ss. 497–505; Freeman 1984, ss. 66–67; Donaldson, Dunfee 1994, ss. 252–284; Lantos 2002, ss. 205–228; Prahalad, Hart 2002, ss. 2–14; de Bakker, Groenewegen, den Hond 2005, ss. 283–317; Fifka 2009, ss. 312–321; Waddock 2009, ss. 35–46; Carroll, Shabana 2010, ss. 85–105; Porter, Kramer 2011; Werther, Chandler 2011, ss. 3–26 i 66–73; Carroll, Buchholtz 2012, ss. 231–446], rzadziej natomiast społeczną odpowiedzialność przypisuje się konsumentom (ang. Consumer Social Responsibility – CSR), definiując ją jako świadomie i celowe decyzje konsumenckie, które dokonywane są w oparciu o osobiste przekonania moralne, mające wpływ na aspekty o charakterze:

1. „etycznym”, związanym z podstawowymi wagami przypisywanymi niematerialnym składnikom firmy i realizowanym przez nią procesom biznesowym,
2. „konsumpcjonistycznym”, który zakłada, że preferencje i pragnienia poszczególnych segmentów konsumenckich są częściowo odpowiedzialne za wpływ na działania etyczne i społeczne, podejmowane i realizowane przez przedsiębiorstwa.

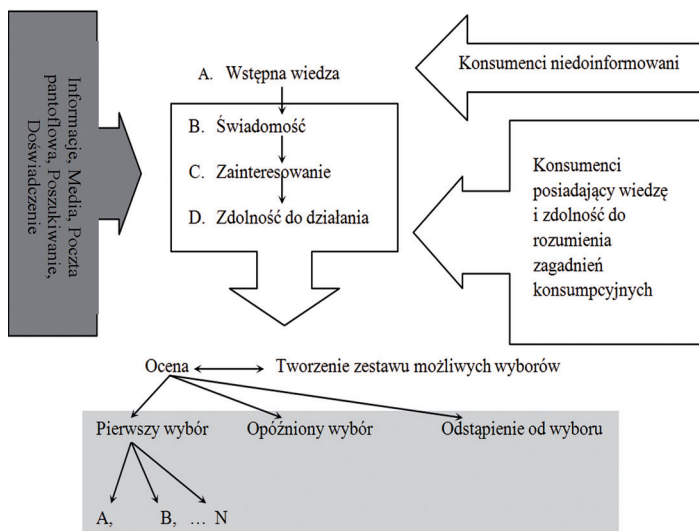
Spółeczna odpowiedzialność konsumentów staje się więc koncepcją, w której człowiek, występując w roli konsumenta na zasadach dobrowolności, łączy zaangażowanie na rzecz kwestii społecznych i środowiskowych w ramach racjonalnego gospodarowania posiadanymi środkami pieniężnymi. Założenia tej koncepcji, podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw, opierają się o trzy główne filary odpowiedzialności: odpowiedzialność ekonomiczną, środowiskową i społeczną, które przekładają się na podejmowanie decyzji, mających na uwadze odpowiedzialność:

1. jednostkową, traktującą przedmioty konsumpcji jako środki do realizacji ważnych dla jednostki wartości i celów;
2. społeczną, która przewiduje konsekwencje, jakie ma ich konsumpcja dla innych;
3. ekologiczną, popierającą takie przedmioty konsumpcji, które mają pozytywny wpływ na środowisko naturalne oraz odrzucają te przedmioty, które mają na nie negatywny wpływ.

W praktyce zatem odpowiedzialność człowieka jako konsumenta, z punktu widzenia podejmowanych przez niego decyzji, można charakteryzować się odpowiedzialnością negatywną, dzięki czemu można go rozliczyć za to, co złego zrobił i odpowiedzialnością pozytywną, nakładającą na niego obowiązek takiego zorganizowania podstawowych zasobów, aby zapewnić ich jak najwyższą gospodarczą i społeczną wydajność [Fielek 2006, s. 8].

Władza konsumentów ma więc większy zakres oddziaływania niż władza wyborców, którzy głosują raz na jakiś czas – i nie wszyscy to czynią. Natomiast wszyscy, chcąc czy nie chcąc, głosują za pośrednictwem systematycznie powtarzających się aktów kupna i decydują o sukcesie bądź porażce firm. Plebiscyt kupowania odbywa się codziennie, a jego wynik może bardzo szybko wpłynąć na bieg zdarzeń i odsunąć niepożądane firmy od władzy [Lewicka-Strzałecka 2006, ss. 118–119].

Rysunek 1. Model zachowań konsumenckich

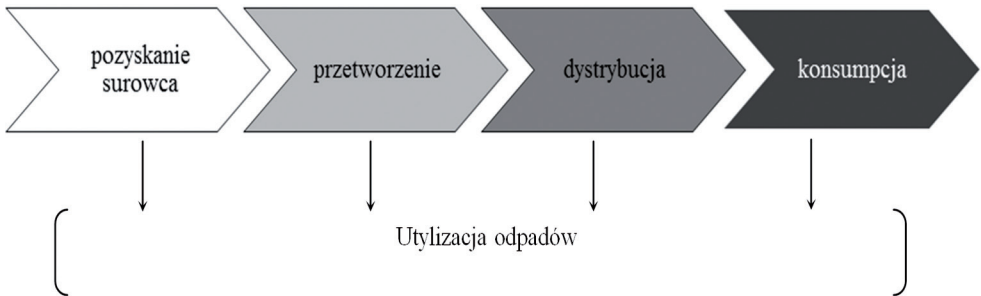


Źródło: T.M. Devinney, P. Auger, G. Eckhardt, T. Birtchnell (2006), The Other CSR: Consumer Social Responsibility, „Stanford Social Innovation Review”, Fall, [online], http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=901863, dostęp: 31 marca 2016.

Konsumenci mogą zatem zachowywać się odpowiedzialnie, jeśli, podejmując decyzję o zakupie danego produktu czy usługi w oparciu o posiadaną wstępną wiedzę, będą chcieli rozszerzyć ją do stanu pełnej świadomości, odnoszącej się nie tylko do cech samego produktu czy usługi, ale także do wszystkich działań i praktyk realizowanych przez przedsiębiorcę i – co najważniejsze – uwzględnić je w procesie zakupowym. Tylko takie działanie bowiem przekładało się będzie na zaangażowanie konsumenta w proces tworzenia produktu oraz da niemu akceptację realizowanym przez przedsiębiorstwo działaniom pozaekonomicznym [rysunek 1].

Wybierając produkty lub usługi realizujących strategię społecznie odpowiedzialnego biznesu podmiotów gospodarczych, konsumenci w sposób bezpośredni włączają się w łańcuch odpowiedzialności, który w przypadku łańcucha żywnościowego przekłada się na odpowiedzialność w każdym z poszczególnych ogniw, zaczynając od pozyskania surowca, poprzez jego przetworzenie, dystrybucję, a na konsumpcji kończąc [rysunek 2].

Rysunek 2. Odpowiedzialny łańcuch dostaw żywności



Źródło: M.A. Faliński, A. Gantner, N. Ćwik, E. Szadzińska, P. Mrowiński, *Zrównoważony łańcuch dostaw*, Zespół do Spraw Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, [online], <http://pohid.pl/cms/public/photos/FCK/file/Broszura%20ZLD.pdf>, dostęp 31 marzec 2014.

Odpowiedzialny łańcuch żywnościowy wskazuje więc na świadomą ludzką działalność związaną z produkcją i spożyciem żywności [Sznajder 2008, s. 164]. Na każdym etapie łańcucha pojawiają się istotne z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju aspekty ekonomiczne, społeczne, środowiskowe i żywieniowe.

Dlatego też łańcuch żywnościowy, sklasyfikowany jako zrównoważony czy odpowiedzialny, powinien prowadzić do realizacji celów [Sznajder 2008, 165]:

1. środowiskowych, poprzez walkę z zanieczyszczeniami powietrza, wody, gleby, walkę z hałasem czy ochronę przed promieniowaniem,

2. żywieniowych, poprzez zapewnienie wystarczającej ilości żywności dla ludzkości, zapewnienie pożywnej żywności (makro- i mikroelementy), żywności bezpiecznej, stabilnych dostaw żywności, w czasie i miejscu wymaganym przez konsumentów,
3. ekonomicznych, dzięki osiągnięciu punktu równowagi między podażą i popytem, zapewnieniu umiarkowanych cen żywności, utrzymaniu stanowisk pracy, maksymalizacji wartości dodanej i zwrotu inwestycji,
4. społecznych, dzięki zapewnieniu dobrego standardu życia dla rodzin rolników, przetwórców, handlowców i wszystkich zaangażowanych w łańcuch żywnościowy, promocji dobrych stosunków międzyludzkich pomiędzy osobami uczestniczącymi w łańcuchu żywnościowym, promocji dobrego zdrowia wszystkich konsumentów żywności i przedłużonej oczekiwanej długości życia tychże.

Odpowiedzialny, a zarazem zrównoważony łańcuch żywnościowy w wymiarze praktycznym przekłada się więc na podejmowanie takich działań zakorzenionych w koncepcji zrównoważonego rozwoju, które pozwalają dążyć do minimalizacji negatywnego wpływu na otoczenie przez poszczególne ogniwa łańcucha, nie pozbawiając ich możliwości dbania o efektywność i rentowność podejmowanych działań [Faliński i wsp. online]. Świadomi i odpowiedzialni konsumenci są więc ostatnim ogniwem zrównoważonego łańcucha żywnościowego, a podejmowane przez nich decyzje zakupowe przekładają się na odpowiedzialność ekonomiczną związaną z racjonalnością gospodarowania ograniczonymi środkami pieniężnymi. Odpowiedzialność środowiskowa i społeczna z kolei przekładają się na wybory m.in. produktów lokalnych przedsiębiorców albo wybory produktów, na których umieszczane są informacje świadczące o zaangażowaniu ich producentów w kwestie ochrony środowiska naturalnego, pomoc potrzebującym. Odpowiedzialność żywieniowa z kolei w przypadku konsumentów przekłada się na takie wybory i decyzje zakupowe, które będą zapewniały im właściwą i urozmaiconą dietę.

Społecznie odpowiedzialni konsumenci mogą więc realizować odpowiedzialne zakupy poprzez [Nowak-Lewandowska, online]:

- **Wybór danych kategorii produktów** – oznaczający wybór konkretnych produktów, takich jak np. energooszczędne żarówki,
- **Unikanie kupowania danych kategorii produktów** – wiążący się z unikaniem kupowania produktów, do których konsument ma krytyczny stosunek, np. jajek z chowu klatkowego czy samochodów spalających duże ilości paliwa,
- **Koncentrację na poszczególnych firmach** – przekładającą się na całościowe podejście do działalności konkretnych przedsiębiorstw. Unikanie kupowania produktów firm, które w swej działalności naruszają określone standardy społeczne i środowiskowe, a wybieranie produktów tych przedsiębiorstw, które kierują się nie tylko chęcią zysku ekonomicznego, ale także zasadami dotyczącymi środowiska naturalnego i etyki.

- **Całościowe podejście** – oceniające firmy oraz produkty pod względem przestrzegania praw człowieka, standardów środowiska itd. i wybór takich produktów, które w największym stopniu spełniają określone kryteria społeczne i ekologiczne.

Konkludując podjęte rozważania, należy podkreślić, że obowiązkiem odpowiedzialnego konsumenta są nie tylko właściwe decyzje zakupowe, ale także krytycyzm w stosunku do działań deklarowanych i realizowanych przez przedsiębiorstwa oraz angażowanie się w konkretne działania zgodne z dewizą „myśl globalnie, działaj lokalnie”. Bo tylko przejście od deklaracji do konkretnych działań może doprowadzić do zmian zmierzających w kierunku zrównoważonego rozwoju.

Spółeczna odpowiedzialność konsumentencka w badaniach

Z badań przeprowadzonych w 2013 r. na reprezentatywnej próbie 1 055 Polaków w wieku 18–55 lat metodą CAWI przez Dom Badawczy Maison oraz SGS Polska wynika, że angażowanie się przedsiębiorstw na rzecz społeczeństwa lub środowiska wzbudza pozytywne odczucia wobec firmy dla 62% badanych (71% kobiet i 53% mężczyzn), które przekładają się dla badanych na [Barometr CSR 2013]:

- Większe zaufanie wobec firmy – 78%,
- Chęć zakupu produktów tej firmy/ skorzystania z usług tej firmy – 76%,
- Dzielenie się pozytywnymi doświadczeniami związanymi z tą firmą z innymi osobami – 75%,
- Większą lojalność wobec tej firmy (kupowanie jej produktów/ korzystanie z jej usług) – 71%,
- Chęć pracy w tej firmie – 55%.

Zatem realizowana przez konsumentów odpowiedzialność w dużej mierze powiązana jest z ich decyzjami zakupowymi uwarunkowanymi społeczną odpowiedzialnością realizowaną przez przedsiębiorstwa.

Warto więc dookreślić, jak rozumiana jest odpowiedzialność z punktu widzenia konsumentów. Przeprowadzone badanie własne wśród 84 respondentów [tabela 1] jednoznacznie wskazały, że odpowiedzialność jest cechą pozytywną dla wszystkich badanych.

Najmłodsza grupa wiekowa (19–25 lat) wskazała na bardzo szerokie rozumienie tego pojęcia, uwzględniając w nim odpowiedzialność ekonomiczną, społeczną (przekładającą się na altruizm realizowanych działań) i prozdrowotną (wynikającą z odpowiedzialności produktowej i produkcyjnej). Konsumenti w wieku 26–45 lat odpowiedzialność odnosili do systemu wartości i podejmowania świadomych wyborów, najstarsza zaś grupa badanych (46–60 lat) przypisywała odpowiedzialność do odpowiedzialności indywidualnej, odpowiedzialności za rodzinę, za powierzone zadania. W przypadku grup foko-

wych zróżnicowanych (tzw. *clash*) rozumienie tego słowa wiązało się przede wszystkim z ponoszeniem konsekwencji za swoje czyny i działania, bezpośrednio przekładając się na odpowiedzialność typowo restrykcyjną.

Tabela 1. Odpowiedzialność według konsumentów

	Kobiety	Mężczyźni
19–25 lat	<p>Cecha pozytywna, przypisywana do osób sumiennych, świadomych i rozważnych, które szukają wszystkich za i przeciw i dopiero na tej podstawie wybierają najlepsze rozwiązania. Osoba odpowiedzialna nie patrzy tylko na siebie, potrafi ponosić konsekwencje podjętych decyzji i działa zgodnie z racjonalnymi zasadami.</p> <p>Wszyscy jesteśmy odpowiedzialni.</p>	<p>Konsekwencja podjętych działań. Osoba odpowiedzialna poświęca jakiś czas przed podjęciem decyzji zakupowej np. na przeczytanie zawartości produktów. Są różne rodzaje odpowiedzialności związane ze świadomym wyborem konsumenta, dokonywaniem mądrych wyborów, które niosą za sobą jakieś konsekwencje np. w związku z tym, co się sprzedaje, to umiejętność wyciągania wniosków. Odpowiedzialność może być także rozpatrywana z punktu widzenia ekonomicznego pod względem zasobności swojego portfela oraz wpływu na jakąś rzecz czy działanie. Odpowiedzialność to kluczowa sprawa, każdy za coś odpowiada.</p>
26–45 lat	<p>To szerokie pojęcie, które może być interpretowane w kategoriach świadomego wyboru produktu, postępowania zgodnego ze swoim sumieniem czy z ogólnie przyjętymi zasadami. To odpowiedzialność za zadania, za grupę, za rodzinę, dzieci, za to, by wszystko było na czas. Odpowiedzialność to wartość pozytywna, to reguły i zasady, to troska, sumienność, obowiązkowość, świadomość, dojrzałość i rzetelność.</p> <p>Przy przyjętym kanonie wartości odpowiedzialność występuje wszędzie, na każdym etapie życia.</p>	<p>To siatka złożoności warunkująca świadomość wyboru, pewność tego, co się robi. To dokonywanie wyboru, uwarunkowane wiedzą, świadomością wpływu poszczególnych składników na organizm człowieka, pewność tego, że produkt jest dobry. Odpowiedzialność za rodzinę, za sprzedawane produkty.</p>
46–60 lat	<p>To świadome działanie, choć odpowiedzialność nie zawsze jest świadoma. To wywiązywanie się z obowiązków, rozsądek, odpowiedzialność za coś i za kogoś, która występuje w każdej sferze życia. To dotrzymywanie terminu.</p>	<p>To umiejętność przyznania się do błędów przed samym sobą i niezrzucanie błędów na innych, wiąże się z doświadczeniem życiowym. Jest to cecha wspaniała, pozytywna, pożądana, poszukiwana i trudna cecha do realizowania, lepiej się z nią czujemy. Odpowiedzialność w pracy, za rodzinę, wynikająca z zawarcia związku małżeńskiego, za matkę i ojca. To obowiązkowość, punktualność, solidność, sumienność dotrzymywanie słowa, ale i cedowanie odpowiedzialności.</p> <p>Odpowiedzialność odróżnia człowieka dojrzałego od niedojrzałego.</p>

Clash	To bycie przygotowanym na konsekwencję czynów, przestrzeganie zasad, to postawa i odpowiedzialność za to, co robimy oraz świadomość, że moje działania nie mają negatywnych skutków dla mnie lub innych.	To rozsądek, powaga, wywiązywanie się z danego słowa, właściwe postępowanie.
	Cecha pożądana, kojarząca się z odpowiedzialnością za czyny, za bliskich, za to, co się robi źle. To wyciąganie konsekwencji i wniosków z podejmowanych działań.	

Źródło: badania własne.

Różne postrzeganie odpowiedzialności przez konsumentów może przekładać się również na różne decyzje zakupowe, które wskazują na różne czynniki wyboru decydujące o zakupie produktów i usług. Coraz częściej konsumenci zaczynają zwracać uwagę na inne niż cena czynniki. Liczy się dla nich m.in. jakość, rozumiana także jako dostosowanie produktu do określonych standardów ekologicznych i społecznych. Według danych GfK Polonia dla dziennika „Rzeczpospolita” z 2010 r. 22% Polaków gotowych jest zapłacić nawet 5–10% więcej za produkty wytworzone z zachowaniem zasad zrównoważonego rozwoju [Faliński i wsp. online].

Poziom wrażliwości konsumentów na cele środowiskowe, społeczne oraz koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju, jakie realizowane są przez przedsiębiorstwa, pozwoliły dokonać segmentacji konsumentów, wśród których wyodrębniono [Barometr CSR online]:

- **Spełnionych Realistów – 15%**, najstarszy segment, dobrze wykształcony, najlepiej sytuowany. To osoby aktywne i towarzyskie, które osiągnęły w życiu dużo i są z tego zadowolone. Pracują dla satysfakcji, a wartości materialne mają dla nich małe znaczenie. Mają najwyższą świadomość CSR – zwracają uwagę na takie działania, doceniają je i sami je podejmują (np. w największym stopniu angażują się w CRM). Pomaganie innym to naturalny element ich życia – chcą podejmować takie działania i stać ich na to.
- **Wrażliwych Intelktualistów – 18%**, najbardziej kobiecy segment, najlepiej wykształcony, ale nadal podnoszący swoje kwalifikacje. To raczej pracownicy umysłowi z większych miast, ale ich zarobki są na średnim poziomie. To osoby zauważające problemy innych ludzi. Mają wysoką świadomość CSR-ową, pozytywnie postrzegają takie działania. Ich chęć pomocy wynika z wrażliwości i dostrzegania problemów innych, ale niekiedy nie mają środków, żeby pomagać w takim stopniu, w jakim by chcieli. W najwyższym stopniu w porównaniu z innymi deklarują, że chętniej zarekomendują markę angażującą się w CSR niż taką, która tego nie robi.
- **Eko-Pragmatyków – 21%**, najstarszy, najslabiej wykształcony segment. To domatorzy o ustabilizowanej sytuacji życiowej, o przeciętnych dochodach. Rodzina stanowi dla nich centralny punkt życia. Pracują głównie dla pieniędzy, by zabezpieczyć byt

materialny rodzinie. Podejmują działania proekologiczne ze względu na to, że przynoszą korzyści im i środowisku (np. robią zakupy z torbą wielokrotnego użytku, sortują śmieci). Mają dość niską świadomość CSR – są sceptycznie nastawieni do tego, by firmy czerpały korzyści dla siebie z takich działań.

- **Pasywnych Pozerów – 19%**, młodzi mężczyźni, pracownicy fizyczni. Wyróżnia ich chęć autoprezentacji – na pozór aktywni i towarzyscy, w rzeczywistości czują się samotni i odrzuceni. Są materialistami – pieniądze stanowią dla nich miarę wartości człowieka, cenią pozycję społeczną i władzę. To osoby, które nie rozumieją idei CSR- u – nie odróżniają działań z tego zakresu od filantropii. Kreują swój pozytywny wizerunek – deklaracje nie pokrywają się jednak z ich zachowaniami (np. niemal dwukrotnie częściej niż inni deklarują, że udzielają się jako wolontariusz w fundacji).

- **Wykluczonych Frustratów – 12%**, młody, wiejski segment, słabo wykształcony i bierny zawodowo, o najgorszej sytuacji materialnej i najmniejszym zadowoleniu z życia. Praca nie stanowi dla nich wartości. To materialiści, którzy nie kierują się w życiu żadnymi wartościami. Nie wiedzą, dlaczego mieliby pomagać innym, skoro to im należy się takie wsparcie. CSR jest dla nich czymś dalekim, niezrozumiałym – to coś spoza ich świata. Podejmują bardzo mało działań z zakresu CSR – mniej od nich robią tylko Korpo-Egoiści.

- **Korpo-Egoistów – 15%**, najbardziej męski, najmłodszy segment, mieszkańcy największych miast. To głównie studenci lub pracownicy umysłowi o wysokich dochodach. Wewnątrzsterowni single. Egocentrycy i hedoniści, pracują głównie dla pieniędzy. Nie mają potrzeby działania na rzecz innych – nie chcą się aktywnie angażować (np. nie wysyłają smsów na cele charytatywne), ale też nie wspierają działań niewymagających zaangażowania (np. CRM). Uważają, że firmy istnieją przede wszystkim, by generować zysk.

Badanych zakwalifikowanych do wyodrębnionych powyżej grup zapytano także o związek zasad społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju z podejmowanymi przez nich decyzjami zakupowymi. Uzyskane odpowiedzi wskazują, że dla 33% z segmentu spełnionych realistów, 28% z segmentu wrażliwych intelektualistów, 26% z segmentu eko-pragmatyków, 23% z segmentu pasywnych pozerów, 20% z segmentu wykluczonych frustratów i tylko 14% z segmentu korpo-egoistów zasady te są ważne w kontekście podejmowanych decyzji zakupowych [Barometr CSR online].

Kończąc rozważania dotyczące społecznej odpowiedzialności konsumentkiej, warto przytoczyć także jeszcze wyniki międzynarodowego sondażu przeprowadzonego przez Nielsena [2011]. W badaniu tym uczestniczyło online ponad 28 tys. respondentów z 56 krajów. Zapytano ich, czy wolą kupować produkty i usługi od firm, które prowadzą programy korzystne dla społeczeństwa oraz czy zapłaciliby więcej za te produkty i usługi. 66% badanych konsumentów stwierdziło, że woli kupować od firm, które prowadzą pro-

gramy społecznie korzystne, 46% respondentów stwierdziło, że są skłonni płacić więcej za towary i usługi oferowane przez takie firmy (51% respondentów w wieku od 15 do 39 i 37% respondentów powyżej 40 roku życia). Warto także wskazać, że 62% badanych chciałoby pracować dla takich przedsiębiorstw, a 59% w nie inwestować. Wyniki przeprowadzonego sondażu wskazują także, że 66% badanych deklarujących, że są społecznie odpowiedzialnymi konsumentami, wskazało „zrównoważone środowisko” jako wartość, którą przedsiębiorstwa powinny wspierać.

Zakończenie

Konsumenci niemalże codziennie podejmują decyzje zakupowe, najczęściej wybierając produkty żywnościowe. Odpowiedzialna, a zarazem świadoma i zrównoważona konsumpcja oznacza inne spojrzenie na pieniądze, którymi dysponuje konsument i za które nabywa określone dobra lub usługi. Społecznie odpowiedzialny konsument potrafi bowiem przewidzieć wpływ swoich decyzji zakupowych na społeczeństwo, środowisko oraz zdrowie swoje i innych, potrafi racjonalnie gospodarować ograniczonymi środkami pieniężnymi oraz potrafi przewidzieć bieżące oraz przyszłe skutki swoich decyzji. W łańcuchu dostaw żywności konsumenta takiego możemy nazwać więc jego ostatnim ogniwem.

Na kanwie przeprowadzonych analiz należy wskazać, że:

- 1)** Odpowiedzialność jest pojęciem pozytywnym, interpretowanym różnie w różnych grupach wiekowych jako odpowiedzialność ekonomiczna, społeczna i prozdrowotna (19–25 lat), odpowiedzialność mającą swoje korzenie w systemie wartości i świadomych wyborach (26–45 lat), odpowiedzialność jednostkową za powierzony zadania (46–65 lat). Wszystkie grupy wiekowe łączy jednak odpowiedzialność restrykcyjna (grupa clash) (badania własne).
- 2)** Konsumenci chcą kupować produkty przedsiębiorstw angażujących się społecznie i środowiskowo (76% Polaków – Barometr CSR 2013, 66% badanych – Nielsen 2011).
- 3)** Konsumenci świadomie i nieświadomie angażują się w działania oparte na koncepcji CSR (54% badanych – spełnieni realiści, wrażliwi intelektualści i eko-pragmatycy – Barometr CSR 2013).
- 4)** Preferowany obszar społecznej odpowiedzialności konsumenckiej wskazuje na odpowiedzialność ekologiczną (66% badanych – Nielsen 2011).
- 5)** Konsumenci są w stanie zapłacić więcej za produkty przedsiębiorstw działających w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju (24% badanych o 5–10%, a 20% o 10–25% – Instytut Badań Rynkowych Grupa Gemius 2010 oraz 46% badanych – Nielsen 2011).

Bibliografia

de Bakker F.G.A., Groenewegen P., den Hond F. (2005), *A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance*, „Business & Society”, nr 44.

Carroll A. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, „Academy of Management Review”, nr 4.

Carroll A.B., Buchholtz A.K. (2012), *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, 8th, Thomson South Western, Cincinnati.

Davis K. (1960), *Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?*, „California Management Review”, nr 2.

Donaldson T., Dunfee T. (1994), *Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory*, „The Academy of Management Review”, nr 19.

Drucker P. F. (2005), *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa.

Fifka M.S. (2009), *Towards a More Business-Oriented Definition of Corporate Social Responsibility: Discussing the Core Controversies of a Well-Established Concept*, „Journal of Service Science and Management”, t. 2, nr 4.

Filek J. (2006), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu – tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej?*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa.

Freeman R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, MA: Pitman, Boston.

Lantos G.P. (2002), *The ethicality of altruistic corporate social responsibility*, „Journal of Consumer Marketing”, t. 19, nr 3.

Lewicka-Strzałecka A. (2006), *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, IFiS PAN, Warszawa.

Prahalad C.K., Hart S.L. (2002), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, „Business and Strategy”, nr 26.

Sethi S.P. (1975), *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework*, „California Management Review”, t. 17, nr 1.

Sznajder M. (2008), *Koncepcja zrównoważonego łańcucha żywnościowego (mleczny łańcuch żywnościowy – studium przypadku)*, „Journal of Agribusiness and Rural Development”, nr 2 (8).

Waddock S. (2009), *Making a difference? Corporate responsibility as a social movement*, „Journal of Corporate Citizenship”, nr 33.

Werther W. B., Chandler D. (2011), *Strategic corporate social responsibility. Thousand Oaks* [w:] A. Crane, D. Matten, L.J. Spence, Corporate Social Responsibility. Readings and Cases in a global Context, Routledge 2014 (2nd Edition).

Bibliografia elektroniczna

Barometr CSR, [online], http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Broszura_Barometr%20CSR_final-1378899134.pdf, dostęp: 31 marca 2014.

Carroll A.B., Kareem M. Shabana (2010), *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, „International Journal of Management Reviews” [online], http://www.fairfaxcountypartnerships.org/resources/articles_CSR/_Business%20Case%20for%20Corporate%20Social%20Responsibility-%20IJMR.pdf, dostęp: 30 kwietnia 2016.

Devinney T.M., Auger P., Eckhardt G., Birtchnell T. (2006), *The Other CSR: Consumer Social Responsibility*, „Stanford Social Innovation Review”, Fall [online], http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=901863, dostęp: 31 kwietnia 2016.

Faliński M.A., Gantner A., Ćwik N., Szadzińska E., Mrowiński P., *Zrównoważony łańcuch dostaw, Zespół do Spraw Społecznej* [online], <http://www.csr.szczecin.pl/baza-wiedzy/csr-a-konsument>, dostęp 31 marca 2014.

Nowak-Lewandowska R., *Odpowiedzialna konsumpcja a odpowiedzialność wobec konsumenta. CSR a pokolenie Y*, Projekt dofinansowany ze środków Programu Operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich 2007-2013, Miasto Szczecin oraz Narodowy Bank Polski [online], http://www.csr.szczecin.pl/pliki/prezentacje/Nowak-Lewandowska_Renata.pdf, dostęp 31 marca 2014.

Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?* [online], http://www.hbrp.pl/csr2011/articles_hbrp.php?id=668, dostęp: 24 listopada 2013.

The Global, Socially Conscious Consumer [online], <http://www.nielsen.com/us/en/reports/2012/the-global-socially-conscious-consumer.html>, dostęp: 31 marca 2014.

Sławomir Byleń

Spółeczna Akademia Nauk

s.bylen@aon.edu.pl

Nowe trendy marketingowe w opakowalnictwie

New Marketing Trends in Packaging

Abstract: The article is an introduction to the subject of the communication company with the market through the marketing functions of the packaging. One of the factors in achieving competitive advantage provides an innovative approach to packaging design in terms of marketing. The premise of writing the article was to test new marketing trends in packaging, resulting from consumer demands and possibilities of packaging development. The research is the marketing functions of packaging, with particular emphasis on the role of packaging as a marketing tool, serving activation product sales.

Key words: marketing, package, designing, innovations, trends.

Wstęp

Większość produktów znajdujących się na rynku wymaga zapakowania, co tworzy nieodzowny składnik produktu. Wzrost wymagań konsumentów, nasilenie konkurencji wzmocnionej wyzwaniem płynącymi z realiów społeczno-kulturowych i unormowań prawnych rynku Unii Europejskiej, stawiają nowe wyzwania przed przedsiębiorstwami, które, prowadząc działalność gospodarczą, muszą je uwzględnić w swoich strategiach działania. Jednym z istotnych instrumentów, wpływających na możliwości konkurencyjne przedsiębiorstwa, jest nowatorskie podejście do marketingu opakowaniowego. Ze względu na szereg uwarunkowań, w tym przede wszystkim zwiększającą się liczbę produktów, wzrost wymagań konsumentów oraz występujące na rynku trendy marketingo-

we, bardzo często forma bądź kolorystyka opakowania jest ważniejsza niż umieszczona na nim informacja.

Artykuł jest wprowadzeniem do tematyki komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem za pośrednictwem marketingowej funkcji opakowania. Jednym z czynników osiągnięcia przewagi na rynku stanowi innowacyjne podejście do kwestii projektowania opakowań pod kątem marketingowym. Przesłanką napisania artykułu była chęć sprawdzenia nowych trendów marketingowych w opakowalnictwie, wynikających z wymagań konsumentów i możliwości rozwoju opakowań. Przedmiotem badań są funkcje marketingowe opakowań, ze szczególnym uwzględnieniem roli opakowania jako narzędzia marketingowego, służącego aktywizacji sprzedaży produktów.

Celem badań jest próba usystematyzowania wiedzy na temat trendów i innowacji marketingowych w opakowalnictwie oraz ukazanie wpływu działań marketingowych na komunikację z rynkiem. W tym zakresie główną uwagę skoncentrowano na nowych kierunkach w nadawaniu opakowaniom nowoczesnej formy, kształtu, barwy oraz umieszczenie grafiki jako wsparcia marketingowego w działaniach logistycznych, ukierunkowanych na klienta.

Zważywszy na cel główny, cele cząstkowe zostały zdefiniowane jako sprawdzenie, weryfikacja i ocena:

- instrumentów marketingowych opakowania;
- roli projektowania innowacyjnych opakowań i ich wykorzystanie w marketingu opakowań;
- determinantów wpływających na kierunki rozwoju innowacji opakowaniowych;
- kierunków rozwoju innowacji opakowaniowych pod kątem komunikacji z konsumentem.

Do osiągnięcia zamierzonych celów pracy wymagane było rozwiązanie ogólnego problemu badawczego, który autor zdefiniował następująco: „Jaki jest wpływ marketingowej funkcji opakowań na kierunki rozwoju innowacji opakowaniowych?”

Osiągnięcie tak zarysowanych celów pracy i rozwiązanie ogólnego problemu badawczego wymagały udzielenia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

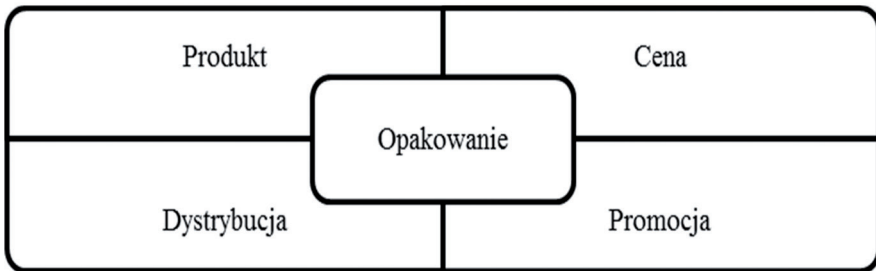
- Jakiej funkcji służy marketingowe opakowanie?
- Dlaczego wygląd opakowania jest tak ważny i jak dobrze zaprojektować opakowanie?
- Jakimi regułami należy kierować się w procesie wytwarzania opakowań?
- Jak można wskazać trendy marketingowe w rozwoju opakowań?

Z uwagi na tak sformułowane problemy badawcze, autor jako metodę badawczą zastosował analizę i krytykę piśmiennictwa oraz przeprowadził analizę jakościową materiałów będących przedmiotem badań. Na koniec zostały wykorzystane metody wnioskowania, na podstawie których dokonano uogólnień i pisemnego opracowania wyników badań.

Istota i wzrost znaczenia marketingowych funkcji opakowań

W logistyce przez dziesiątki lat panował pogląd, że „... główną funkcją opakowania jest ochrona produktu przed niekorzystnym wpływem czynników zewnętrznych...” [m.in.: Blythe 2002, s. 178]. Burzliwe przemiany w gospodarce światowej, zachodzące w ostatnim dwudziestoleciu XX wieku, spowodowały ewolucję poglądów na temat roli opakowania w marketingu, które w XXI wieku zaczęto traktować jako jeden z podstawowych instrumentów oddziaływania na rynek, promocji firmy oraz aktywizacji sprzedaży produktów. W tym okresie, z uwagi na zdecydowany wzrost znaczenia opakowania w strategii marketingowej firm, postępowano przeświadczenie, aby opakowanie uznać za kolejny element tak zwanego marketingu-mix [Kotler 2004, s. 97; Davis 2007, s. 41], czyli koncepcji 4P (*product* - produkt, *price* – cena, *place* – dystrybucja, *promotion* – promocja), poszerzonej właśnie o opakowanie (*packaging*).

Rysunek 1. Opakowanie jako instrument marketingu mix – koncepcja 4P



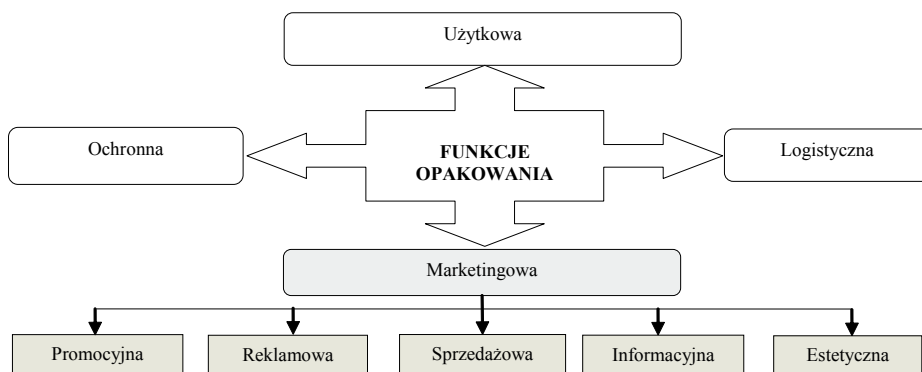
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kotler 2004, s. 97; Davis, s. 41.

Z literatury przedmiotu wynika, że opakowanie jest integralnym elementem marketingu [Hales 1999, s. 67], stanowiącym wizualny środek komunikacji o dużej sile oddziaływania na konsumenta. Większość autorów podkreśla, że opakowanie ma oddziaływać wizualnie, ponieważ większość kupujących najsilniej reaguje właśnie na bodźce wzrokowe. Zwraca się również uwagę na fakt, iż większość produktów bez opakowania nie mogłoby stanowić przedmiotu obrotu. Z tego też względu dąży się do poszerzenia zbioru narzędzi marketingowych, traktując opakowanie jako integralny element marketingu, [Kosińska 2008, s. 212; Rutkowski 2011, s. 156].

Z przeprowadzonych badań wynika, że oprócz uznawanych za fundamentalne funkcji opakowania (ochronnej, użytkowej i logistycznej) [Hales 1999, s. 13; Skowronek 2003, s. 99; Kosińska 2008, s. 212], coraz częściej docenia się również funkcje marketingowe,

wśród których można wyróżnić promocyjną, reklamową, sprzedażową i informacyjną. Realizowane funkcje zostały przedstawione na rysunku 2.

Rysunek 2. Miejsce marketingowych funkcji opakowania



Źródło: opracowanie własne.

Promocyjna funkcja opakowania

Jak wynika z badań [Korzeniowski, Skrzypek, Szyszka 2010, s. 33; Mika-Mętel 2011, s. 65], opakowanie stanowi ważny nośnik przesłania promocyjnego firmy. Dostarcza ono klientowi między innymi informacji o producencie i towarze oraz zapewnia atrakcyjny wygląd produktu. Dzięki informacjom zawartym na etykietkach opakowanie promuje produkt poprzez określenie jego cech, składników i sposobów użycia. Ponadto zamieszczenie na opakowaniu informacji, takich jak na przykład przepisy i porady oraz promowanie innych produktów tego producenta daje nabywcy dodatkowe korzyści, a ponadto w konsekwencji wpływa na zwiększenie częstotliwości użycia produktu i rozpoznawalności marki producenta.

Zdaniem wielu specjalistów [Hales 1999, s. 13; Mruk, Rutkowski 2010, ss. 86–88; Kosińska 2008, s. 212], promocyjne znaczenie opakowań jest jednak o wiele szersze. Opakowania między innymi stymulują sprzedaż produktu, przyciągając uwagę klientów swoją oryginalnością, wielkością, konstrukcją, czy formą. Pomysłowe i nieszablonowe opakowanie o zaskakującym kształcie, ciekawym kolorze i wykonane z wysokiej jakości materiału może odegrać znaczącą rolę w walce konkurencyjnej. Jednocześnie producenci wykorzystują opakowania również jako nośniki informacji o akcjach promocyjnych i konkursach. Tak wyposażone opakowanie nie tylko promuje sam produkt, ale stanowi swoistą wizytówkę producenta. Staje się jednocześnie niezbędnym elementem tworzenia wizerunku firmy.

Po przeprowadzonych analizach można wysnuć wniosek, że funkcja promocyjna opakowania odgrywa istotną rolę w poprawie skuteczności działań marketingowych. Im bardziej urozmaicone opakowanie, tym większa szansa nie tylko na zwrócenie uwagi na produkt, ale również na jego zakup. Opakowanie musi zatem we właściwy sposób pobudzić zainteresowanie produktem, włącznie z chęcią jego posiadania.

Reklamowa funkcja opakowania

Jednocześnie opakowanie jest też środkiem reklamowym, ponieważ dzięki estetyce czy elegancji zachęca konsumenta do zakupu produktu [Hales 1999, s. 147; Ładoński, s. 138]. Ponadto stymuluje sprzedaż, przykuwając uwagę nabywców do istotnych cech produktu, na przykład do konstrukcji, formy, kształtu, barwy czy nadruku. Zatem przy projektowaniu opakowań należy brać pod uwagę trendy modowe i dostosowywać je do aktualnych potrzeb użytkownika, ale też do właściwości produktu.

Równolegle coraz większego znaczenia nabiera reklamowa jakość i wartość opakowania, ponieważ większości zakupów ludzie dokonują pod wpływem impulsu, który jest zainspirowany właśnie opakowaniem lub przyciągającą uwagę etykietą. Z przeprowadzonych badań wynika [Mruk, Rutkowski 2001, ss. 86–88], że opakowania podnoszą wartości estetyczne towarów, umożliwiają właściwe prezentowanie masy towarowej na półkach i wystawach sklepowych, zachęcając tym samym klienta do zakupu. Szczegółne znaczenie ma to przy zakupach towarów luksusowych. W tym celu opakowania są wykonywane z bardzo dobrych jakościowo surowców o ciekawej kolorystyce. Dlatego obecnie na całym świecie kładzie się ogromny nacisk na taki dobór opakowań, aby przyciągał uwagę klientów.

Sprzedazowa funkcja opakowania

Większość kupujących najsilniej reaguje na bodźce wzrokowe, stąd też z marketingowego punktu widzenia niezmiernie istotne są zewnętrzne cechy opakowania. Opakowania traktowane jako środek zwiększenia sprzedaży powinny wyróżniać się na tle innych, a sposób prezentacji produktu powinien wzbudzać zaufanie kupujących [Hales 1999, s. 13; Rudnicki 2000, s. 130; Kłeczek, Kall, Sagan 2006, s. 145]. Właściwe kolory, oryginalność, czytelność, wyrazistość i sugestywność to cechy dobrze zaprojektowanych opakowań. Głównym źródłem informacji o produkcie i firmie pakującej są napisy na opakowaniu, uzupełnione rysunkami, dekoracjami i znakami firmowymi. Grafika ma coraz większe znaczenie w handlu, ponieważ produkty wówczas „sprzedają się same”, często obraz ułożony na opakowaniu czy etykiecie przekonuje klienta lepiej niż słowa sprzedawcy [Cąderek 2015, s. 4].

Informacyjna funkcja opakowania

Opakowanie poprzez pakiet informacji zamieszczany na opakowaniu, wypełnia również funkcję informacyjną [Hales 1999, s. 147; Mruk, Piątkowski 2001, s. 89; Skowronek 2003, s. 99; Kosińska 2008, s. 212]. Dzięki niemu nabywca zapoznaje się z właściwościami produktu oraz rodzajem surowców, wykorzystanych do ich produkcji. Opakowanie umożliwia w ten sposób zapoznanie się klienta z metodami użytkowania produktu, przekazuje dane handlowe dotyczące marki, producenta, nazwy, ceny, a także składu, wagi, rozmiaru, terminu ważności. Na opakowaniach spotyka się również znaki niebezpieczeństwa. Funkcja informacyjna odgrywa szczególną rolę w przypadku wprowadzenia na rynek nowego towaru.

Opakowanie już na pierwszy rzut oka, nawet bez odczytywania napisów, powinno wskazywać, jaki towar zawiera oraz kto jest producentem bądź która firma przygotowała produkt do sprzedaży, dlatego szata graficzna musi być oryginalna oraz musi zawierać niezbędne dane interesujące kupującego.

Obecnie na opakowaniach informacje są coraz bogatsze, a sama forma opakowań coraz atrakcyjniejsza. Najważniejszą zapisaną na opakowaniu informacją, z punktu widzenia marketingu firmy, jest znak producenta lub handlowca. Nabywca dzięki temu identyfikuje źródło pochodzenia towaru, kojarzy go z marką lub firmą [Cąderek 2015, s. 6].

Estetyczna funkcja opakowania

W handlu coraz częściej docenia się funkcjonalność oraz estetyczny wygląd opakowania. W sklepie konsument często wybiera spośród podobnych produktów, a tym samym jego wybór często bywa uzależniony od opakowania. Zdarza się bowiem, że o zakupie nowych wyrobów decyduje zdecydowanie bardziej opakowanie niż produkt, co oznacza, że klientem kieruje estetyka opakowania, a nie sam produkt. Z raportu opublikowanego w 2010 roku przez Interbrand wynika, iż estetyka nabiera większego znaczenia w segmencie produktów szybko zbywalnych FMCG (*fast-moving consumer goods*) [Nalewajek 2012, s. 14].

Za granicą, poza wymienionymi wyżej funkcjami, podkreśla się równocześnie dbałość o prostotę i czytelność znaku graficznego, który jest reklamą firmy. Funkcja estetyczna stanowi więc wartość i niesłusznie jest traktowana jako funkcja promocyjna bądź marketingowa [Hales 1999, s. 11], ponieważ jednym z kryteriów oceny rynkowej wartości opakowania jest estetyka.

Reasumując, opakowanie należy traktować jako jeden z ważnych atrybutów produktu, wpływający na decyzję klienta o zakupie. Natomiast marketingowe funkcje opakowania to przede wszystkim przedsięwzięcia, które mają za zadanie:

- przyciągać nabywców;
- wpływać na wybory i decyzje zakupowe konsumentów;
- kreować wizerunek firmy;
- ułatwiać wprowadzanie innowacji;
- nadawać atrakcyjny wygląd;
- być instrumentem promocji;
- stanowić reklamę towaru.

Wymagania marketingowe w projektowaniu opakowań

Wymagania projektowe opakowań ze względu na wizerunek

W gospodarce wolnorynkowej funkcjonuje wielu producentów wytwarzających ten sam rodzaj towaru. Aby stworzyć coś odmiennego, muszą oni posługiwać się różnymi formami przekazu. Współcześnie jednym z najskuteczniejszych sposobów zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku jest kreowanie wizerunku produktu za pomocą innowacyjnych rozwiązań w zakresie marketingu opakowaniowego. Opakowaniom przypadła rola działania na psychikę kupującego w ten sposób, by zmusić go do świadomego lub podświadomego wyboru produktu spośród innych oferowanych przez konkurencję.

Wrażenia wywołane przez opakowanie zostają przekształcone w świadomości konsumenta o wyobrażeniu jakości produktu. Warstwa wizualna produktu podnosi jego wartość i chęć nabycia zapakowanego towaru, reklamuje wyrób i producenta, w konsekwencji przyczynia się do zwiększenia sprzedaży. Od właściwego zaprojektowania opakowania zależy w powodzenie produktu i popyt na towar. To dzięki atrakcyjnym opakowaniom klienci coraz częściej dokonują zakupów impulsywnych, tj. motywowanych określonym bodźcem, niezamierzonych [Mika-Mętel 2011, ss. 64–65].

Oddziaływanie warstwy wizualnej opakowania na psychikę odbiorców może występować w ramach trzech zjawisk: wyobrażeń, pamięci i skojarzeń. W bezpośrednim kontakcie konsumenta z opakowanym produktem, szatę graficzną należy tak zaprojektować, by zachęcała do kupna produktu. Szczególną uwagę zwraca się na barwę opakowania, grafikę, liternictwo, a także na rodzaj użytego materiału opakowaniowego oraz formę konstrukcyjną opakowania [Mika-Mętel 2011, s. 65]. Obecnie, z uwagi na szerokie zastosowanie urozmaiconych technik komputerowych, spełnienie wymagań projektowych wobec opakowań w aspekcie promocyjnym staje się znacznie łatwiejsze niż w latach ubiegłych. Jednak właściwy dobór środków wizualnych nie jest rzeczą łatwą, ponieważ nie wolno „przesadzić”, aby nie stracić żywego kontaktu z odbiorcą [Mruk 2006, s. 19].

Jedną z istotnych cech dobrego opakowania jest zdolność wywoływania przez niego pożądanych skojarzeń, które odpowiadają pragnieniom nabywców. Trzeba mieć na uwadze skojarzenia barw z określonymi produktami. Na przykład dezodorant męski jest powszechnie kojarzony z opakowaniem w kolorze ciemnym, zaś damski w jasnym. Często pewne barwy kojarzą się z wrażeniem świeżości, czystości (np. barwy pastelowe), zdrowia, ze sportem, turystyką, z przyjemnymi okolicznościami, w których zwykło się używać dany produkt [Mika-Mętel 2011, ss. 67–68].

Na zapamiętywanie przez człowieka wyglądu opakowania wpływają czynniki, które warunkują percepcję: kontrastowość, stopień skomplikowania, stopień odpowiadania potrzebom i zainteresowaniom odbiorców. Również duże znaczenie ma częstotliwość oddziaływania, co ma szczególną rolę w przekazie reklamowym. Ostatnim zjawiskiem występującym w ramach oddziaływania warstwy zewnętrznej opakowania na psychikę człowieka są wyobrażenia o produkcie. Konsument, widząc produkt znajdujący się na półce sklepowej, jest w stanie wyobrazić sobie jego cechy, szczególnie gdy wcześniej już go sprawdził. Tak więc zdolność do wywoływania w wyobraźni konsumenta pozytywnych obrazów dotyczących jakości produktów jest również ważnym zadaniem, jakie powinno realizować opakowanie [Mruk 2006, s. 19].

Wymagania projektowe opakowań ze względu na preferencje grup docelowych

Widoczny ciągle rozwój i postęp opakowalnictwa jest rezultatem rozwoju gospodarki światowej, rozumianej jako system prowadzący do poprawy warunków i jakości życia. Producenci muszą zatem dostosować opakowania do bieżących realiów. Stale wzrasta zapotrzebowanie na określone grupy produktów np. na produkty optymalizujące funkcje biologiczne. Nie jest zatem możliwe stworzenie dobrego opakowania bez zorientowania na określoną grupę docelową, bez wiedzy na jej temat i świadomości jej potrzeb i oczekiwań [Kubera 2013, ss. 48–53].

Zróżnicowany segment seniorów dysponuje swobodnym funduszem decyzyjnym, jest dłużej aktywny zawodowo, są to konsumenci wolni od wielu zobowiązań, mający wiele planów na przyszłość, należy zatem analizować ich zachowania w sferze zakupów.

Procesy zachodzące w świecie konsumentów, związane ze zmianami w obszarze ich upodobań, preferencji i stylów życia, wpływają na powstawanie nowego wzornictwa w projektowaniu opakowań. Szata graficzna opakowania powinna odpowiadać na aktualne, zmieniające się gusta i preferencje nabywców, które kształtują się zależnie od wieku, płci, nawyków, a także od wykształcenia i pozycji społecznej konsumenta [Jakowski 2007, ss. 46–47]. Przy projektowaniu opakowań niezbędna jest wiedza na temat sposobu konstruowania komunikatów skierowanych do właściwego odbiorcy. Inaczej wygląda opakowanie dedykowane dla osób dorosłych, inaczej adresowane do młodzieży. Projektowanie opakowań dla młodych odbiorców wymaga wyczulenia na nowe trendy

oraz rozumienia kodów kulturowych młodzieży. Równocześnie z trendem dostosowywania opakowań do sprecyzowanych grup odbiorców rozwija się tendencja wśród producentów, by uniwersalizować opakowania, tak by były atrakcyjne dla wszystkich grup konsumentów, ponieważ obniża to koszty inwestowania w opakowanie, a tym samym w mniejszym stopniu wpływa na cenę produktu.

Zmiany demograficzne w połączeniu z normalnymi problemami związanymi z procesem starzenia, stwarzają coraz częściej zapotrzebowanie na dobrze zaprojektowane produkty i opakowania dla osób starszych. Zmieniająca się moda i jej wpływ na gusty konsumentów powodują, że projektanci opakowań muszą stale śledzić zachodzące zmiany, obserwować styl życia oraz zmieniające się wzorce konsumpcji potencjalnych nabywców. W ostatnim czasie wyzwaniem dla projektantów opakowań są takie grupy docelowe jak: ludzie starsi, dzieci, osoby prowadzące zdrowy, aktywny tryb życia. Ogólnego podziału potencjalnych klientów dokonuje się według kryterium płci, wieku, dochodów, przynależności do grup społecznych lub etnicznych czy zawodowych. Dostrzeżono już różnice w postrzeganiu i sposobie robienia zakupów między kobietami a mężczyznami, czego rezultatem jest tworzenie dwóch odrębnych linii produktów różnych kategorii.

Z badań opublikowanych w „Biuletynie opakowaniowym” [Syta 2015, s. 2] wynika, że dotychczas zdecydowana większość decyzji zakupowych w sektorze spożywczym i odzieżowym podejmowana była przez kobiety, dlatego też przy projektowaniu opakowań skupiano się głównie na preferencjach kobiet. Obecnie jednak coraz częściej również mężczyźni robią zakupy, co w odpowiedzi niesie za sobą zmiany we wzorcach zakupowych. Dedykowane mężczyznom projekty opakowań charakteryzuje zazwyczaj surowość i oszczędność graficzna. Projektanci korzystają w przypadku takich opakowań z prostych, geometrycznych kształtów, ciemnych lub zdecydowanych barw oraz prostych i nieozdobnych krojów pisma.

Ostatnio zaobserwowane trendy w opakownictwie, skierowane do kobiet, to dużo elementów ozdobnych oraz większa dbałość o detale. Przy tym dominują miękkie kształty, pastelowe lub soczyste barwy oraz ozdobne kroje pisma [Raport Ekspertki 2012]. Z cytowanego dokumentu wynika ponadto, że projektanci opakowań uwzględniają fakt, iż kobiety są bardziej skłonne do zakupów na podstawie rekomendacji osób znajomych. Jednocześnie kobiety staranniej dobierają produkty, często szukają produktu idealnego w ich subiektywnej ocenie, a w konsekwencji dłużej podejmują decyzje zakupowe. Mężczyźni kierują się pragmatyzmem, trudniej przekonać ich do nowych produktów. Są to główne przyczyny, które wpływają na tak różne podejście do dedykowanych dla obu płci opakowań [Syta 2015, s. 2].

W ostatnim okresie daje się również zaobserwować znaczny wpływ wieku odbiorcy na wygląd szaty graficznej. Według najnowszych trendów dzieci i ich preferencje stają

są często stymulatorem zakupu różnych produktów przez dorosłych, dlatego też dzięki odpowiedniej szacie graficznej opakowań, producenci mają szansę zwrócić uwagę najmłodszych konsumentów. Rodzice często denerwują się tym faktem, ponieważ uważają to za manipulowanie umysłem dzieci i kierowanie go na drogę konsumpcjonizmu.

W związku ze zmianami demograficznymi i zmianą stylu życia osób starszych coraz więcej uwagi poświęca się problemowi projektowania opakowań z uwzględnieniem potrzeb i wymagań tej właśnie grupy społecznej. W sektorze osób starszych, tak jak w przypadku innych segmentów, nie ma wewnętrznej jednorodności. Różnice dotyczą nie tylko stopnia zamożności, ale i otwartości na nowe technologie, czy też sposobu spędzania wolnego czasu. Seniorzy cenią sobie przede wszystkim jakość i funkcjonalność produktów, za co są w stanie płacić wyższą cenę. Segment ten jest wymagający, ale posiada duży potencjał i obszar do działania. Wbrew panującym stereotypom, ludzie starsi są otwarci na zmiany i nowe technologie, które poprawiają wygodę ich życia. Pozorna niechęć tej grupy wiekowej do oferty rynkowej nie wynika z negatywnego nastawienia do zmian, ale ze słabego informowania i niedostosowania treści informacji dla osób starszych. Do seniorów należy przemawiać językiem korzyści, a nie ideologii. Osoby starsze nie mają silnej potrzeby podążania za nowymi trendami, chcą zaś rozwiązania konkretnych problemów i oczekują od produktów określonych korzyści. Można zatem stwierdzić, że mają zmieniony system wartości i oczekiwań wobec oferowanych dóbr i usług. Warto o tym pamiętać, projektując opakowania dedykowane dla tego segmentu konsumentów [Bondos 2013, ss. 31–36].

Dobre oznakowanie produktu, wybór odpowiedniej kolorystyki, odwołania do klasyki i tradycyjny design – te elementy sprawiają, że pokolenie 50+ sięga z satysfakcją po taki produkt podczas zakupów. Dostrzeżenie indywidualnych, zmieniających się potrzeb konsumentów-seniorów i dostosowywanie do nich oferty produktów może przyczynić się do zyskania lojalności tej grupy klientów.

Coraz częściej projektanci stawiają sobie pytanie, jak myśleć o projektowaniu dla starzejącego się społeczeństwa, które nie chce być wykluczone z życia społecznego i nadal prowadzi aktywne życie w wielu obszarach [Bondos 2013, s. 31]. Gdy obserwujemy półki sklepowe, daje się zauważyć, że większości firm trudno jest spełnić nawet tak kluczowe wymagania jak rozmiar czcionki czy łatwość użytkowania. Projektanci, patrząc w przyszłość, zastanawiają się nad uniwersalnym wizerunkiem opakowań, który nie stygmatyzuje osób starszych i jest przyjazny dla wszystkich użytkowników. Bardzo ważne staje się przeprowadzenie analizy wewnętrznego zróżnicowania segmentu seniorów, aby poznać jego charakterystykę i kierować się nią przy podejmowaniu działań marketingowych dotyczących opakowania produktów.

Formy opakowań stają się coraz bardziej dostosowane do zmieniającego się środowiska, wzorców konsumpcji oraz stylu życia nabywców. Obecnie obserwuje się dwa

przeciwstawne trendy w odniesieniu do podejścia producentów do klienta. Z jednej strony pojawia się zunifikowany przekaz kierowany do masowego odbiorcy, w niektórych przypadkach nawet w skali globalnej, a na drugim końcu skali jest zwrócenie się do jednostki i podkreślenie jej wyjątkowości [Syta 2015, s. 2].

Chcąc stworzyć opakowanie, które odpowiada na potrzeby konkretnej grupy docelowej, należy, przystępując do projektowania opakowania, znaleźć odpowiedź na pytania, kto będzie użytkownikiem produktu, a kto decydem o jego zakupie, a zatem do kogo ma dotrzeć opakowanie [Syta 2015, s. 3]. Projektowanie opakowań dla specyficznych konsumentów zawsze wiąże się z ryzykiem, że opakowanie nie będzie odpowiadało potrzebom i oczekiwaniom tej grupy. Cenne wskazówki, które ograniczy to ryzyko, można uzyskać podczas badań fokusowych, gdzie testowa wersja opakowania poddawana jest dyskusji.

Wyzwaniem dla projektantów opakowań są również grupy społeczne, zawodowe i subkultury. W przypadku produktów takich jak np. napoje dla sportowców, żywność ekologiczna, istotne jest, aby szata graficzna ściśle wskazywała na przynależność użytkownika do danej grupy społecznej, czyli sportowców, osób aktywnie spędzających czas oraz osób propagujących zdrową żywność. Opakowanie może wskazywać na aspiracje kontrahenta i jego chęć przynależności do danej grupy. Wiele produktów współcześnie stało się nosicielami stylu życia, a ich praktyczne właściwości mają niewielkie znaczenie [Syta 2015, s. 2; Hoffman 2012, ss. 62–66].

Wymagania projektowe opakowań ze względu na zrównoważony rozwój

Produkcja materiałów opakowaniowych wiąże się z zużyciem zasobów naturalnych (surowce pierwotne) lub wykorzystaniem surowców wtórnych. Konsumenty przy zakupie towarów coraz częściej zwracają uwagę na ten aspekt opakowania, które musi spełniać wymagania ochrony środowiska naturalnego. W tym zakresie koncepcja zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do projektowania opakowań powiązana jest z funkcją ekologiczną, zakładającą wykonanie opakowania z materiałów przyjaznych otoczeniu (niezgodliwych dla środowiska naturalnego i konsumenta), materiałów nadających się do ponownego wykorzystania (unikanie tworzenia odpadów), wykorzystanie materiałów podatnych na recykling (odzyskiwanie surowców wtórnych) oraz podatnych na spalanie z odzyskiem energii [Korzeniowski, Skrzypek, Szyszka 2001, s. 135; Lisińska-Kuśnier, Ucherek 2006, s. 103; Bril, Łukasik 2012, ss. 186–189].

Czynniki determinujące najnowsze trendy w projektowaniu opakowań

W projektowaniu opakowań można wyróżnić osiem podstawowych trendów, do których zaliczane są: personalizacja, prostota, ekologia, mniej znaczy więcej, emocje, produkty premium, funkcjonalność, zabawa formą [Nalewajek 2012, ss. 14–15].

Trend 1. – „Personalizacja”

Personalizacja jest trendem otwierającym nowe możliwości marketingowe. Dzięki niej można wprowadzać zmiany w etykiecie produktu oraz w samym opakowaniu produktu, przez co dostosowywane są do wymagań wybranej grupy docelowej. Przykładem personalizacji opakowań jest puszka Coca-Coli promująca Euro 212, należąca do limitowanej kolekcji z grafikami stadionów, na których odbywały się mecze Mistrzostw Europy.

Trend 2. – „Prostota”

Jak wynika z badań, prosta konstrukcja oraz prosty przekaz najlepiej zwraca uwagę konsumentów i nakłania do impulsowych decyzji zakupowych. Istotne jest, by przekazywane komunikaty były klarowne i proste. Wpływ na ten trend ma również zachodzący proces starzenia się społeczeństwa, który wywiera nacisk, by opakowania były wyraźnie oznakowane i poręczne.

Trend 3 – „Ekologia”

W ostatnich latach nastąpił wzrost popytu na produkty naturalne i organiczne, a przewiduje się, że prawdziwy boom w tym obszarze dopiero nastąpi. Jednocześnie trwa społeczna debata na temat nadmiernego wykorzystywania materiałów podczas produkcji opakowań. Konsumenty są coraz bardziej świadomi i chętniej korzystają z produktów, które nie mają negatywnego wpływu na zdrowie i środowisko. To motywuje wiele marek branż do testowania ekologicznych rozwiązań. Konsumenty poszukują bowiem na półkach sklepowych produktów oznaczonych symbolami recyklingu. W czasie zakupów chcą dokonywać świadomych wyborów, zgodnych z otaczającym ich środowiskiem naturalnym. Wymagają, by opakowanie wykorzystywane było w sposób racjonalny.

Z uwagi na ekologiczny trend cywilizacyjny i kwestie ochrony środowiska, ważne stają się informacje o możliwości powtórnego przetworzenia opakowania lub jego przydatności do biodegradacji. Około 57% badanej grupy konsumentów deklaruje, że aspekt ekologiczny opakowania jest czynnikiem decydującym o zakupie produktu [Mikołajczak, Pupkowska 2011]. W wielu krajach, w tym w Polsce, wdrożono już normy dotyczące zakresu informacji, które powinny znaleźć się na opakowaniu. W zakresie ekologii wymagania te dotyczą zamieszczania następujących informacji: składniki wyrobu,

barwniki (naturalne czy syntetyczne), konserwanty, daty przydatności do spożycia, dane o sposobach przechowywania oraz przygotowywania do konsumpcji oraz oznakowanie ekologiczne. Oznaczenia o ekologicznych wartościach opakowania i produktów mogą mieć wpływ na decyzję konsumentów o zakupie produktu. Zakłada się, że obserwowane wśród konsumentów trendy proekologiczne będą się w dalszym ciągu nasilać.

Trend 4 – „Mniej znaczy więcej”

Tendencja „mniej znaczy więcej” (*less is more*) oznacza, że projektując opakowania należy pamiętać, aby opakowania i etykiety produktów nie były przepełnione niepotrzebnymi informacjami. Znaczna liczba decyzji o zakupie jest podejmowana impulsywnie, dlatego jeśli opakowanie nieprawidłowo lub nie w pełni przekazuje informację, wówczas nie zostaje zauważone przez potencjalnego nabywcę.

Trend 5 – „Emocje”

Podczas projektowania opakowań projektanci, pragnąc nawiązać z konsumentami więź, często odnoszą się do aspektów emocjonalnych (wygląd, odczucie, dźwięk). By przykuć uwagę konsumentów, producenci wpływają na atrakcyjność opakowań, wykorzystując takie instrumenty jak: „pierwsze wrażenie”, kolorystykę i grafikę. W sieciach samoobsługowych w przypadku „pierwszego wrażenia” stosuje się brand blocking, który polega na wytworzeniu linii opakowań z charakterystycznym motywem, który wraz z *merchandisingiem* indywidualizuje daną grupę produktów [Nalewajek 2012, s. 11].

Natomiast kolorystyka jest jednym z najważniejszych elementów graficznych opakowania. Co nie oznacza, że kolor opakowania musi być agresywny, by przyciągnąć uwagę potencjalnego nabywcy. Każdorazowo należy dopasować go do charakteru produktu.

Trend 6 – „Jakość” – produkty Premium

Jednym z ostatnich mocnych trendów jest jakość i luksusowość. Wynika to ze zmiany stylu życia społeczeństwa i podniesienia jego standardów: coraz więcej ludzi stać na zakup droższego asortymentu. Nie bez znaczenia pozostają tu również zmiany kulturowe społeczeństwa oraz kultura celebrytów, stawiająca na ciągłe docenianie pseudo-osobowości i podkreślanie sukcesu rzeczami materialnymi. Luksusowe produkty stały się bowiem powszechnie dostępne, dzięki czemu praktycznie każdy może posiadać je w domu. Powodzeniem cieszą się najlepsze materiały o złotych i czarno-srebrnych kolorach, kryształy, diamenty i kanciaste kształty opakowań kosmetycznych, które mają odzwierciedlać status społeczny [Mikołajczak, Pupkowska 2011].

Generalnie, trend produktów tego typu wiąże się z rosnącą świadomością konsumentów, którzy są w stanie zapłacić więcej za produkt o gwarantowanej jakości.

Trend 7 – „Funkcjonalność”

Dla konsumentów istotna jest forma, ergonomia i wygoda użytkowania. Opakowanie w tym aspekcie, oprócz kreacji produktu, musi spełniać wymóg funkcjonalności, tj. nie sprawiać np. kłopotu z otwarciem przez dziecko czy osobę starszą lub mniej sprawną funkcjonalnie.

Trend 8 – „Zabawa” formą

Obecnie coraz bardziej widoczny jest również trend „zabawy” formą, kształtem oraz wielkością produktów. Przykładów na zabawę formą jest bardzo wiele. Jednym z nich mogą być czekoladki firmy Milka. Aktualnie czekolada nie występuje jedynie w formie zwykłej tabliczki czekolady, można ją spotkać w postaci batoników, krążków itp. Wynika to z potrzeby dotarcia do większej grupy konsumentów, zakupów impulsowych, zaspokojenia tak zwanych potrzeb hedonistycznych.

Jak widać, trendy marketingowe w modzie opakowaniowej dotyczą głównie:

- zwiększenia możliwości wykorzystania opakowania jako instrumentu działań marketingowych,
- poprawy walorów komunikacyjnych opakowania,
- zwiększenia przyjazności opakowań wobec środowiska,
- poprawy walorów użytkowych opakowania.

Podsumowanie

Opakowanie ma nie tylko za zadanie ochronę zawartego w nim produktu, ale musi oddziaływać na psychikę nabywców, wpływać na decyzje o jego zakupie.

Wniosek 1. Badania przeprowadzone wśród konsumentów wskazują, iż ok. 35% badanych deklaruje, że opakowanie produktu ma znaczny wpływ na decyzje zakupowe, identyfikują oni markę produktu przez kolorystykę, kształt i etykietę opakowania.

Wniosek 2. Obecne opakowania produktów odgrywają coraz ważniejszą rolę w działaniach komunikacyjnych przez oddziaływanie na nabywcę bezpośrednio w miejscu sprzedaży. Świadczy to o wzroście znaczenia warstwy wizualnej opakowania, szczególnie przy niezamierzonych zakupach impulsywnych, ponieważ około 70% decyzji zakupowych podejmowanych jest właśnie z powodu wyglądu opakowania produktu.

Wniosek 3. W ostatnim czasie wzrasta znaczenie funkcji reklamowej opakowania. Działania marketingowe w większym stopniu zaczynają wykorzystywać elementy niewerbalne (kształt, symbole, kolorystyka i rodzaj materiału), gdyż większość informacji

odbieranych przez człowieka dociera właśnie tą drogą. A to one w znacznym stopniu wywierają wpływ na opinie, postawy i decyzje o zakupie.

Wniosek 4. Zmiana struktury demograficznej polskiego społeczeństwa, emigracja ludzi młodych i wzrost odsetka ludzi starszych prowadzi w konsekwencji do zwiększenia się segmentu seniorów zainteresowanych innowacjami produktowymi, co powinno mieć konsekwencje w przyszłych innowacjach marketingowych.

Reasumując, opakowanie jest istotnym elementem komunikacji marketingowej z klientami. W przypadku rezygnacji z prowadzenia kampanii reklamowej, staje się ono jedynym nośnikiem komunikatów na linii producent – konsument. Jedną z najnowszych tendencji w projektowaniu opakowań jest zorientowanie na określoną grupę docelową, w postaci zdobywania wiedzy na jej temat oraz posiadania świadomości jej potrzeb i oczekiwań.

Bibliografia

Blythe J. (2002), *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa.

Bondos I. (2013), *Dlaczego seniorzy stanowią wyzwanie dla marketingu*, „Marketing i Rynek”, nr 3.

Bril J., Łukasik Z. (2012), *Logistyczny system gospodarki odpadami*, „Logistyka”, nr 3.

Çąderek T. (2005), *Opakowanie owoców i warzyw w handlu detalicznym*, „Opakowanie”, nr 9.

Çąderek T. (2015), *Opakowanie a marketing*, Centralny Ośrodek Badawczo-Rozwojowy, Platforma Systemu Wspierania Doboru Opakowań, Warszawa.

Ciechomski W. (2008), *Opakowanie jako instrument promocji*, „LogForum”, Akademia Ekonomiczna, Poznań, nr 4.

Davis A. (2007), *Public relations*, PWE, Warszawa.

Hales C.F. (1999), *Opakowanie jako instrument marketingu*, PWE, Warszawa.

Hales C.F. (2006), *Rola koloru i kształtu w strategii opakowaniowej*, „Opakowanie”, nr 2.

Hoffmann B. (2012), *Opakowanie a styl życia*, „Opakowanie”, nr 8.

Jakowski S. (2007), *Walory wizualne opakowań*, „Opakowanie”, nr 3.

Jakowski S. (2008), *Znaczenie graficznego wyglądu opakowań*, „Opakowanie”, nr 3.

Kałkowska D. (2002), *Opakowanie jako narzędzie budowania tożsamości marki*, „Opakowanie”, wydanie specjalne.

Kornacki A. (2015), *Etykieta pomaga kreować markę*, „Biuletyn opakowaniowy” nr 1.

Korzeniowski A., Skrzypek M., Szyszka G. (2010), *Opakowania w systemach logistycznych*, ILiM, wyd. 3. zmienione, Poznań.

Kosińska E. (2008), *Marketing międzynarodowy, Zarys problematyki*, PWE, Warszawa.

Kotler P. (2004), *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa.

Kubera H. (2013), *Problemy i uwarunkowania rozwoju opakowań przyszłości*, „Opakowanie”, nr 2.

Lisińska-Kuśnierz M., Ucherek M. (2006), *Opakowania w ochronie konsumenta*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Ładoński W. (1994), *Podstawy towaroznawstwa ogólnego*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.

Mika-Mętel M. (2011), *Walory promocyjne opakowań*, „Opakowanie”, nr 2.

Mikołajczak M., Pupkowska D. (2011), *Trendy w opakowaniach kosmetycznych*, dostępny: www.packaging-polska.pl/pg/pl/rozne/rozwiązania_i_trendy/frywolna_trywialnosc_trendy_.html.

Mruk H. (2006), *Zachowanie nabywców a opakowania*, „Opakowanie”, nr 2.

Mruk H., Rutkowski I.P. (2010), *Strategia produktu*, PWE, Warszawa.

Nalewajek M. (2012), *Cichy sprzedawca, Marketing w branży FMCG*, „Marketer+”.

Opakowanie jako narzędzie budowania tożsamości marki (2002), „Opakowanie”, Wydanie specjalne.

Raport ekspercki (2013), *Opakuj to! Rola designu w projektowaniu opakowań*. Praca zbiorowa. Dostępny na stronie: www.publicon.pl/raport_opakuj_to_12_07.pdf, [dostęp: 30.12.2015].

Roszkowska J., Konopa M. (2011), *Opakowania, które krzyczą*, „Marketing w Praktyce”, nr 1.

Rudnicki L. (2000), *Zachowanie konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa.

Rutkowski I. (2011), *Strategie produktu. Koncepcje i metody zarządzania ofertą produktową*, PWE, Warszawa.

Skowronek Cz. (2003), *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

Syta J. (2015), *Projektowanie szaty graficznej opakowań z uwzględnieniem grupy docelowej*, „Biuletyn opakowaniowy”, nr 2.

Łukasz Włastowski

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Hanna Górka-Warsewicz

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

hanna.gorska@interia.pl

Kształtowanie marketingowego produktu wakacyjnej turystyki dziecięcej i młodzieżowej

Creation of Marketing Product of Holiday Tourism of Children and Young People

Abstract: Marketing activity of travel agencies is subjected by diversification of product offer related to three levels of marketing perception of products: core needs and benefits, actual product as well as extended product. The aim of this study was to present selected aspects of creation of marketing product of holiday tourism for children and young people. The special attention was given to classification of particular types of tourism visits and camps according to basic and additional tourism services. Based on empirical research, the factors determining the choice of tourism products and customer preferences were presented.

Key words: actual tourism product, extended tourism product, marketing levels of holiday tourism product

Wstęp

Działalność marketingowa biur podróży w zakresie kształtowania oferty produktowej podlega różnicowaniu z uwzględnieniem poziomów produktu rozpatrywanych jako:

rdzeń produktu, produkt rzeczywisty i poszerzony. Wynika to z potrzeb uczestników, zmieniających się upodobań i preferencji oraz wzrostu znaczenia potrzeb edukacyjnych.

Turystyka dzieci i młodzieży, ze względu na swoją różnorodność jest ważnym składnikiem właściwie organizowanego czasu wolnego, umożliwiającym realizację indywidualnych potrzeb i zainteresowań młodych ludzi. Dotyczy dużej liczebnie, zorganizowanej i wyjątkowo otwartej na uczestnictwo w wyjazdach turystycznych grupy. Produkty biur podróży w postaci wyjazdów turystycznych kierowane do tej grupy w dynamiczny sposób rozwijały się na przestrzeni ostatnich lat [Żelazna i Górska-Warsewicz 2013, s. 36]. Pod wpływem wzrostu popytu związanego z zamożnością społeczeństwa, zmniejszającą się liczbą wyjazdów organizowanych dla dzieci pracowników oraz relatywnie małą ilością czasu wolnego osób wychowujących dzieci, segment biur podróży turystyki młodzieżowej zaczął się dynamicznie rozwijać. Oferowane są produkty o różnym poziomie zaawansowania, zawierające wyłącznie rdzeń produktu i/lub atrakcje dodatkowe tworzące produkt rzeczywisty lub poszerzony.

Celem niniejszego opracowania było przedstawienie produktów turystyki wakacyjnej dziecięcej i młodzieżowej w ujęciu marketingowym, wskazując na występowanie trzech poziomów: rdzenia produktu, produktu rzeczywistego i poszerzonego. Dokonano kwalifikacji dostępnych wyjazdów do trzech poziomów produktu w ujęciu marketingowym. Ze szczególnym uwzględnieniem przedstawiono czynniki determinujące wybór produktów oraz preferencje uczestników dla ich różnych elementów składowych.

Materiał i metodyka

Praca ma charakter badawczy. W niniejszym opracowaniu przedstawiono część wyników badań empirycznych przeprowadzonych w maju 2015 roku wśród losowo wybranych respondentów w szkołach województwa mazowieckiego tj.: Szkole Podstawowej Sióstr Zmartwychwstank w Warszawie, Gimnazjum Sióstr Zmartwychwstank w Warszawie, Liceum Sióstr Zmartwychwstank w Warszawie, Publicznej Szkole Podstawowej w Piławie, Publicznym Gimnazjum w Piławie, Publicznej Szkole Podstawowa w Gościawiu i Publicznym Gimnazjum w Gościawiu.

Techniką badawczą była ankieta, a narzędziem kwestionariusz ankiety. W niniejszym opracowaniu wykorzystano część badań odnoszących się do kształtowania marketingowego produktu turystyki dzieci i młodzieży. Respondentami były dzieci i młodzież w wieku szkolnym. Na potrzeby badania podzielono dzieci i młodzież na grupy wiekowe pod względem rozwoju psychofizycznego: grupę młodszą do 10 lat, grupę średnią 10–14 lat i grupę starszą 14–18 lat.

Dla potrzeb niniejszego opracowania dokonano kwalifikacji dostępnych produktów turystyki dzieci i młodzieży. Zwyczajny wyjazd wypoczynkowy zaklasyfikowano jako rdzeń produktu, wyjazd turystyczny ze zwiedzaniem – jako produkt rzeczywisty, a wyjazd tematyczny z rozwijaniem zainteresowań, wyjazd fabularny i wyjazd sportowy jako produkt poszerzony.

Specyfika marketingowego produktu turystyki dziecięcej i młodzieżowej

Produkt turystyczny w ujęciu marketingowym jest pojęciem wieloaspektowym i wielowymiarowym. Zawiera: miejsce wyjazdu, zbiór powiązanych ze sobą usług turystycznych (jak nocleg, wyżywienie, transport, opiekę) oraz inne dobra materialne dołączane w celu zachęcenia do zakupu oraz promocji [Altkorn 1997, s. 99]. Inna definicja odnosi się do produktu turystycznego jako kompletu przedmiotów materialnych i usług, które turysta podczas swojej podróży wykorzystuje lub konsumuje [Kasper i Kunz 1982, s. 34]. Według D. Fijałkowskiego [2003, s. 81] produkt turystyczny należy rozpatrywać zaczynając od jego geograficznego aspektu „bowiem walory turystyczne mają ogromny wpływ na rozwój turystyki w danym regionie czy kraju. Dopiero wokół nich rozwijana jest baza turystyczna, a w szczególności dobra i usługi turystyczne”. Opierając się na sformułowanych w literaturze definicjach przyjęto, że produkt wakacyjnej turystyki młodzieżowej to całokształt usług turystyki wakacyjnej skierowany do grupy wiekowej młodzieży, wraz z towarzyszącymi temu dobrami materialnymi, świadczonych na atrakcyjnym pod względem walorów turystycznych terenie. Produkt taki należy analizować w ujęciu marketingowym, odnosząc się do kompozycji elementów składowych oraz grupy docelowej.

Teoria marketingowa zakłada badanie korzyści dostarczanych konsumentom przez produkt, a także kształtowanie i poddawanie innowacji produktów, tak by jak najlepiej odpowiadały potrzebom konsumentów [Klisiński 1998, s. 41]. Strategia kształtowania produktu „jest procesem dostosowywania do obecnych oraz przyszłych potrzeb i wymagań odbiorców” [Mruk i Rutkowski 1999, s. 13].

Marketingowe kształtowanie produktu wakacyjnej turystyki dzieci i młodzieży jest uzależnione od trzech elementów:

1. marketingowych cech produktu,
2. struktury asortymentowej biura podróży w ujęciu marketingowym,
3. grupy klientów.

Aspekty marketingowe kształtowania produktu turystyki wakacyjnej dla dzieci i młodzieży odnoszą się do konkretnych cech produktu, spełniających określone potrzeby konsumenta. Kupujący ma odczucie potrzeby zaspokojenia określonego braku, który zostanie zaspokojony przez nabycie produktu charakteryzującego się określonym ze-

stawem cech. W produkcie turystycznym skierowanym do młodzieży w wieku szkolnym należy zwrócić uwagę na fakt, że dokonującym wyboru może być rodzic i osoba młoda chcąca wyjechać na wypoczynek, natomiast osobą dokonującą zakupu i podejmującą ostateczną decyzję jest rodzic. Powoduje to trudność w określeniu, które cechy produktu są kluczowe. Cechy podstawowe produktu, takie jak wypoczynek, dobra zabawa, relaks będą kluczowe dla dzieci i rodziców, jednak obie grupy mogą przykładać dużą wagę do cech uzupełniających. W odniesieniu do turystyki młodzieżowej może to być poziom komfortu, obecność konkretnych animatorów, instruktorów, merytoryka programu, liczba uczestników, struktura płci oraz inne cechy należące do sfery produktu rzeczywistego i poszerzonego.

Istotnym elementem polityki marketingowego kształtowania produktu wakacyjnej turystyki młodzieżowej jest struktura asortymentowa, określana jako produkt-mix. W przypadku biur podróży oferujących wyjazdy wakacyjne dla dzieci i młodzieży zestawienie asortymentowe odgrywa znaczącą rolę. Produkty często mają jednakowy rdzeń, kolonie odbywają się w jednym ośrodku, dla uczestników w podobnym wieku, w tym samym czasie i różnią się tylko rodzajem zajęć programowych. Zestawienie asortymentowe oferowanych produktów może powodować wzrost wartości produktów np. łącząc produkty typowo skierowane do chłopców i dziewcząt, można na niektórych blokach zajęciowych organizować wspólne zajęcia. Większa liczba uczestników w podobnym wieku daje możliwość organizacji zawodów sportowych, ogólnie obozowych gier fabularnych i innych aktywności.

Oferta produktów turystycznych biur podróży kierowana do młodzieży powinna łączyć ze sobą dwie odmienne wartości. Pierwszą z nich są aspekty marketingowe odnoszące się do zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu, związanych ze zdobyciem i pogłębieniem wiedzy. Drugim aspektem są wartości związane z rozwojem społecznym. Jak podkreśliła M. Bochenek [2008, s. 43], „wartością może być wszystko, cokolwiek wywołuje pragnienia i potrzeby jednostki, a także wszystko, co może je zaspokoić. Formy zagospodarowania czasu wolnego, które są uważane za cenne, wartościowe i sprawiają przyjemność osobie, która z nich korzysta, stwarzają możliwość pełnego wykorzystania potencjału i mogą przynieść znacznie lepsze rezultaty”. Produkt turystyczny, kierowany do grupy dzieci i młodzieży powinien być dostosowany do etapu rozwoju, w jakim się w danej chwili znajdują. Młodszym dzieciom należy zapewnić staranniejszą opiekę, również poza czasem zajęć, jak i pełne zagospodarowanie czasu. Starsze grupy wiekowe wymagają od opiekuna dogłębniejszej znajomości tematu, zajęć pozwalających sprawdzić siebie i okazji na interakcję z innymi osobami z tej samej kategorii wiekowej. Produkt turystyczny kierowany do młodzieży musi w dużym stopniu pokrywać się z jej zainteresowaniami, zarówno w młodszej grupie, gdzie można kształtować pasje uczestników, jak i w starszej, gdzie kluczowe staje się tematyczne dopasowanie usługi obozu/

kolonii. Starsza młodzież jest świadoma, jakiego dokładnie produktu turystycznego poszukuje i wybiera ten, który w jak najpewniejszy sposób spełni ich oczekiwania. Przed podjęciem decyzji o wyborze, osoby zbierają informacje o ofercie na forach internetowych oraz wśród znajomych, którzy korzystali z usług danego biura. Dla rodziców młodszej młodzieży głównym determinantem wyboru jest bezpieczeństwo. Przy wyborze biura zwracają uwagę na takie aspekty, jak miejsce świadczenia usługi, renoma organizującego wyjazd biura podróży, doświadczenie kadry wychowawczej oraz oddalenie miejsca wyjazdu od miejsca zamieszkania.

Wyniki badań empirycznych

Kształtowanie produktu turystyki wakacyjnej dla dzieci i młodzieży osadzono w deklaracjach dotyczących decyzji o wyborze produktów biur podróży. Osoby korzystające z produktów turystycznych biur podróży stanowiły 24%. Znacząca większość osób do 10 roku życia nie korzystała z wyjazdów biur podróży. Osoby w wieku 10–14 lat korzystały przeważnie z wyjazdów organizowanych przez to samo biuro. Grupą najczęściej korzystającą z produktów turystycznych biur podróży była młodzież w wieku od 15 roku życia, wybierała ona wyjazdy organizowane przez różne podmioty. Na podstawie powyższych danych należy stwierdzić, że w każdej grupie wiekowej istnieje niezagospodarowany popyt na produkty wakacyjnych obozów i kolonii. W tym aspekcie należy wskazać na nasilenie działań marketingowych o charakterze promocyjnym i edukacyjnym, co pozwoli zniwelować różnice między potrzebami i chęcią zakupu produktów turystycznych a rzeczywistymi zachowaniami klientów.

Tabela 1. Deklaracje respondentów w zakresie zakupu produktów biura podróży

Wyszczególnienie	Zakup produktu biura podróży
poniżej 10 lat	0%
10–14 lat	4%
15–18 lat	20%
Suma końcowa	24%

(N=105)

Źródło: badania własne, 2015.

W badaniu przeanalizowano produkty turystyczne kierowane do dzieci i młodzieży, uwzględniając różne elementy składowe produktu w ujęciu marketingowym. Wzięto pod uwagę trzy poziomy marketingowego produktu turystycznego:

- Rdzeń produktu – zwykły wyjazd wypoczynkowy,
- Produkt rzeczywisty – wyjazd turystyczny ze zwiedzaniem,
- Produkt powiększony – wyjazd tematyczny z rozwijaniem zainteresowań, wyjazd fabularny, wyjazd sportowy.

W marketingowym produkcie turystycznym analizowanym na najniższym poziomie, czyli w zwykłym wyjeździe wypoczynkowym, bez konkretnej tematyki chciało wziąć udział 52% badanych. W produktach turystycznych o bardziej rozbudowanych poziomach, tj. w obozach lub koloniach o ukierunkowanym programie chciało uczestniczyć łącznie 48%. Wśród produktów rzeczywistych i powiększonych, do których zaliczono wyjazdy ukierunkowane, największym powodzeniem cieszył się tematyczny z rozwojem zainteresowań (17% respondentów), przed wyjazdem sportowym (13% respondentów) i wyjazdem fabularnym (12% badanych).

Preferencje w zakresie poszczególnych poziomów marketingowego produktu turystycznego uzależnione były od wieku uczestników. Niewiele osób spośród dzieci i młodzieży (6% badanych) preferowało rozbudowany – z marketingowego punktu widzenia – produkt turystyczny, jakim jest wyjazd turystyczny ze zwiedzaniem. Natomiast najbardziej rozbudowany produkt turystyczny wybierali starsi respondenci. W grupie respondentów z dużego miasta większość uczestników wolała wyjazdy o określonej tematyce, stanowili oni 63% swojej grupy. Takich osób z małego miasta i ze wsi było kolejno 41% i 54%. Prawie wszyscy respondenci poniżej 10 roku życia wybrali odpowiedź: zwykły wyjazd wypoczynkowy. W grupie wiekowej 10–14 lat, 45% badanych wybierało obozy o skonkretyzowanej tematyce, natomiast w grupie najstarszej takie obozy preferowało 55% respondentów.

Tabela 2. Preferencje respondentów w zakresie wyboru produktów biur podróży zaklasyfikowanych do trzech poziomów marketingowego produktu turystycznego

Wyszczególnienie	Zwykły wyjazd wypoczynkowy jako rdzeń produktu	Wyjazd tematyczny z rozwijaniem zainteresowań jako produkt poszerzony	Wyjazd fabularny jako produkt poszerzony	Wyjazd sportowy jako produkt poszerzony	Wyjazd turystyczny ze zwiedzaniem
poniżej 10 lat	10%	0%	1%	0%	0%

10-14 lat	12%	3%	3%	3%	1%
15-18 lat	30%	13%	8%	10%	5%
Suma końcowa	52%	17%	12%	13%	6%

(N=105)

Źródło: badania własne, 2015.

Czynnikiem determinującym wybór marketingowego produktu turystycznego okazała się atmosfera, opisana jako dobra zabawa (średnia ocena wyniosła w skali od 1 do 5 wyniosła 4,67). Następne w kolejności uplasowały się następujące determinanty: interesujące miejsce wyjazdu (4,40), ciekawy program wyjazdu (4,17) oraz bezpieczeństwo (4,16). Warunki mieszkaniowe i wyżywienie uzyskały ogólny wynik odpowiednio 4,05 oraz 4,03. Kolejne w hierarchii czynników okazały się: obecność przyjaciół (3,63) i kompetencja kadry (3,52). Najmniej ważne okazały się ilość materiałów potrzebnych do zajęć (2,85) oraz nieduża odległość od domu i rodziców.

Tabela 3. Kryteria determinujące wybór produktów biur podróży

Wyszczególnienie	Wartość średnia*
dobra zabawa	4,67
interesujące miejsce wyjazdu	4,40
ciekawy program wyjazdów	4,17
bezpieczeństwo	4,16
dobry warunki mieszkaniowe	4,05
dobry wyżywienia	4,03
obecność przyjaciół	3,63
kompetentna kadra	3,52
duża ilość materiałów	2,85
niewielka odległość od rodziców	2,50

ocena w skali od 1 do 5, gdzie 5 oznacza czynnik najważniejszy, a 1 – najmniej ważny

N=105

Źródło: badania własne, 2015.

Decydującym wyznacznikiem przy wyborze najmniej rozbudowanego produktu w postaci wypoczynku dla najmłodszej grupy wiekowej było bezpieczeństwo, które ocenę 5 otrzymało od wszystkich badanych. W następnej kolejności zwracano uwagę na warunki mieszkaniowe (4,55), niedużą odległość od rodziców (3,64), kompetentną kadre (4,27) oraz dużą ilość materiałów (3,27). Dla grupy w wieku 10–14 lat kluczową cechą było bezpieczeństwo (4,96), dobra zabawa (4,78) oraz interesujące miejsce wyjazdu (4,61). Należy zauważyć, że ważność niedużej odległości od miejsca zamieszkania i rodziców zmniejszyła się (3,04). Respondenci z najstarszej grupy wiekowej za najważniejsze cechy uznali dobrą zabawę 4,65 i interesujące miejsce wyjazdu 4,42. Bezpieczeństwo w porównaniu z pozostałymi grupami zostało ocenione jako czynnik mniejszej wagi (3,77), przed którym znalazły się takie determinanty jak: obecność przyjaciół (3,99), ciekawy program (4,16), warunki mieszkaniowe (3,94) i gastronomia (4,07).

Podsumowanie

Kształtowanie produktów biur podróży powinno uwzględniać aspekty marketingowe odnoszące się do elementów składowych marketingowego produktu turystycznego, włączając rdzeń produktu, produkt rzeczywisty i poszerzony. W działalności marketingowej, biura podróży muszą uwzględniać, że konsumentami są dzieci i młodzież, a płatnikiem rodzice lub inni opiekunowie. Marketingowe składowe produktu turystycznego powinny zaspokajać potrzeby dzieci związane z wypoczynkiem, i rodziców przekonanych, że powierzają dzieci najlepszej opiece wykwalifikowanej firmy. Te aspekty należy uznać za kluczowe w działalności marketingowej biur podróży koncentrujących się na turystyce dzieci i młodzieży.

Marketingowe poziomy produktu turystycznego uwzględnić należy w kontekście zajęć dodatkowych i specjalizacji. Dla potrzeb niniejszego opracowania dokonano kwalifikacji oferowanych produktów turystycznych do trzech poziomów, uwzględniając: rdzeń produktu (zwykły wyjazd wypoczynkowy), produkt rzeczywisty (wyjazd turystyczny ze zwiedzaniem) i produkt powiększony (wyjazd tematyczny z rozwijaniem zainteresowań, wyjazd fabularny, wyjazd sportowy). Zainteresowanie poszczególnymi poziomami produktu turystycznego uzależnione było od wieku dzieci i młodzieży. Uczestnicy z najniższej grupy wiekowej wybierali produkt najmniej rozbudowany, tj. rdzeń produktu. Wraz ze wzrostem wieku preferencje odzwierciedlały bardziej rozbudowane poziomy marketingowego produktu turystycznego. Powinno to stanowić wskazanie dla osób decydujących o sposobie prowadzenia działalności marketingowej i kształtowania produktów turystycznych.

Wybierając wyjazdy z poszczególnych poziomów produktu turystycznego, kierowano się takimi czynnikami, jak: zapewnienie bezpieczeństwa, co związane jest z mar-

ką biura podróży, miejsce pobytu oraz panująca atmosfera, określona jako dobra zabawa. Należy również zwrócić uwagę na elementy stanowiące składowe rdzenia produktu turystycznego w ujęciu marketingowym tj. miejsce zakwaterowania oraz dostosowane do młodych osób zbilansowane i smaczne wyżywienie.

Marketingowe rozbudowywanie produktów turystycznych jest istotne, na co wskazuje wzrastająca świadomość dotycząca edukacji oraz rozwijania własnych zainteresowań. Programowanie produktów turystycznych tematycznych dla dzieci i młodzieży służy zaspokojeniu potrzeb konsumentów, co jest determinowane zwiększającym się popytem. W tym zakresie biura podróży powinny intensyfikować działalność marketingową, oferować produkty dostosowane do potrzeb dzieci i młodzieży w poszczególnych grupach wiekowych.

Bibliografia

Britch A., Malim T. (2001), *Psychologia rozwojowa w zarysie, od niemowlęctwa do dorosłości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Bochenek M. (2008), *Turystyka w edukacji dzieci i młodzieży*, Wyd. AWF, Warszawa.

Altcorn J. (1997), *Marketing w turystyce*, PWN, Warszawa.

Fijałkowski D. (2003), *Produkt turystyczny w ujęciu marketingowym*, „Słupskie Prace Geograficzne”, nr 1.

Kasper C., Kunz B. (1982), *Unternehmensführung Im Fremdenverkehr*, Stuttgart, Bern

Klisiński J. (1998), *Marketing. Badania marketingowe, instrumenty, zarządzanie*, Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe przy Wyższej Szkole Zarządzania, Częstochowa.

Szumowski T. (1980), *Kształtowanie wybranych produktów konsumpcyjnych*, „Opracowania i materiały Instytutu Handlu Wewnętrznego i Usług”, nr 138.

Żelazna K., Górska-Warsewicz H. (2013), *Zachowania turystyczne młodzieży*, PTiR, 2, Warszawa, s. 36.

Urban S. (2004), *Zarządzanie marką produktów i usług*, „Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 5 (2).

Mruk H., Rutkowski I.P. (1999), *Strategia produktu*, PWE, Warszawa.

Maria Jeznach

maria_jeznach@sggw.pl

Agnieszka Tul-Krzyszczuk

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

agnieszka_tul_krzyszczuk@sggw.pl

Łukasz Wenelski

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Innowacje marketingowe a koncepcja produktu spożywczego

Marketing Innovations and the Concept of a Food Product

Abstract: The modern consumers' expects offered them many benefits on the market. Food product, because of its specificity, satisfies various needs, at different levels of the marketing concept of the product. This gives you the chance to put all kinds of marketing innovations that are conducive to maintaining a competitive advantage. Results of this study confirmed the acceptance of consumers for depriving product components adversely affecting health (agreed 72% of respondents) and enrichment in positively influencing the components (acceptance of 52% of respondents). More often approval for enrichment or depletion showed the female respondents and those with higher education.

Key words: marketing, innovations, concept, food product

Wstęp

Innowacje produktowe nierozzerwalnie łączą się z działaniami marketingowymi. Zmieniając koncepcję produktu, firma może wprowadzić modyfikacje w wielkości bądź szacie graficznej opakowania w celu uzyskania spójnej i atrakcyjnej identyfikacji wizualnej

całej marki, za pomocą której można podkreślić określone cechy produktu. To właśnie dzięki opakowaniu producent komunikuje się z konsumentem. Zabieg zmniejszania opakowania (czyli zmniejszenie ilości produktu) może być również związany z oszczędnościami (obniżeniem cen) i z wprowadzeniem odpowiedniej strategii w przedsiębiorstwie (tzw. „downsizing”), co może również wpłynąć na wzrost sprzedaży [Grębowiec 2011, s. 44].

Innowacje marketingowe (z ang. *marketing innovation*) dotyczą istotnej zmiany koncepcji/strategii marketingowej przedsiębiorstwa, o charakterze estetycznym lub innych twórczych modyfikacji produktów przedsiębiorstwa, niebędących innowacjami technicznymi, niestosowanych dotychczas przez daną firmę, np. zastosowanie nowej metody marketingowej obejmującej znaczące zmiany w wyglądzie produktu, jego opakowaniu, promocji, pozycjonowaniu na rynku, kanałach dystrybucji, polityce cenowej lub modelu biznesowym, wynikające z nowej strategii marketingowej przedsiębiorstwa [Podręcznik Oslo 2005, s. 56].

Utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku spożywczym jest współcześnie coraz trudniejsze, z uwagi na fakt, iż większość branż znajduje się w fazie wzrostu lub dojrzałości. Podstawą budowania strategii konkurencji w tego typu sektorze jest cena i wizerunek marki. W warunkach dużego nasycenia rynku żywnościowego w Polsce i wzrostu konkurencji coraz większego znaczenia w budowaniu przewagi konkurencyjnej nabiera silna marka. Stąd też w zależności od poziomu nasycenia rynku można wyróżnić następujące źródła budowania przewagi konkurencyjnej. Na rynku tradycyjnych produktów żywnościowych, o niskim stopniu przetworzenia i większym nasyceniu potrzeb, podstawą budowania strategii konkurencji jest głównie cena. Na rynku nowych kategorii produktów (wysoko przetworzonych), charakteryzujących się relatywnie niskim stopniem nasycenia potrzeb, istotnego znaczenia nabiera wizerunek marki utożsamiany z wysoką jakością [Kociszewski i Szwacka-Mokrzycka 2011, s. 69].

Przykładami innowacji marketingowych stosowanych w przemyśle spożywczym mogą być [Podręcznik Oslo 2005, s. 53]:

- w obrębie produktu i opakowania (*product design*) – wprowadzenie znaczącej zmiany w projektowaniu linii produktów, o nowym wyglądzie i większej atrakcyjności; wprowadzanie zasadniczo nowego projektu produktu chrupek kukurydzianych z dodatkiem dyni, topinamburu i amarantusa, tak aby nadało to produktowi atrakcyjność, ekskluzywny i nowoczesny wygląd, wyróżniający go wizualnie od innych. Cechy produktów stanowią dla nabywcy istotne kryteria wyboru.
- w ramach dystrybucji produktów (*product placement*) – wprowadzenie nowych kanałów sprzedaży; wprowadzenie po raz pierwszy systemu franchisingu, sprzedaży bezpośredniej lub ekskluzywnej; wprowadzenie licencjonowania produktów; nowe koncepcje ekspozycji produktów (np. sklepy firmowe, sieć sprzedaży). Dystrybucja za-

pewnia dostępność produktu w czasie i miejscu pożądanym przez nabywającego.

- w zakresie promocji produktów (*product promotion*) – nowe koncepcje promowania wyrobów i usług, pierwsze zastosowanie znacząco odmiennych nośników/mediów lub technik (np. reklama w TV, materiały POS); wykorzystanie osoby znanej, ukazanej jako użytkownik produktu w reklamie; pierwsze zastosowanie znaków towarowych; tworzenie i wprowadzanie całkowicie nowego symbolu marki (tzw. *branding*). Promocja wpływa aktywizująco na sprzedaż produktów, powinna być używana okresowo i w możliwie nowatorskiej formie.
- w obszarze kształtowania cen (*pricing*) – nowe strategie cenowe dla sprzedaży wyrobów lub usług; pierwsze zastosowanie nowej metody korekty ceny wyrobu lub usługi w zależności od popytu. Za innowacje nie są uznawane nowe metody kształtowania cen, których jedynym celem jest zróżnicowanie cen dla poszczególnych segmentów nabywców. Wysokość ceny decyduje o możliwości nabycia produktu, czyniąc produkt dostępnym dla konsumenta.

Ze względu na obszerność zagadnień związanych z innowacjami marketingowymi, zaprezentowano pierwszy element, jakim jest produkt spożywczy. Jego specyfika związana jest z faktem, iż żywność spełnia dla konsumenta różne funkcje. Nie ulega wątpliwości, iż dostarcza składników odżywczych. Coraz częściej podkreśla się jednak, że to, jak wyglądamy oraz jakie jest nasze samopoczucie i zdrowie, zależy od codziennej diety. Wiek, tryb życia, a nawet takie czynniki, jak klimat mogą wpłynąć na rodzaj i ilość składników odżywczych potrzebnych człowiekowi w danym czasie. Żywność jest dobrem szczególnym, gdyż zaspokaja nie tylko najbardziej elementarną spośród fizjologicznych potrzeb człowieka, ale zarazem służy zaspokojeniu różnorodnych potrzeb indywidualnych i społecznych, materialnych oraz duchowych. Oczekiwania konsumentów wobec produktów żywnościowych na przestrzeni lat ulegały zmianie.

Celem pracy była analiza produktu spożywczego w aspekcie marketingowych innowacji i oczekiwań klientów.

Materiał i metody badawcze

Narzędziem badawczym wykorzystanym do zrealizowania celu pracy była ankieta przeprowadzona przez Internet, za pośrednictwem formularza Google. Ankieta dotyczyła częstości oraz okoliczności spożycia wybranych artykułów spożywczych, poglądów i zachowań konsumentów w odniesieniu do żywności prozdrowotnej, nabywania oraz spożywania żywności. Łącznie przebadano 123 osoby.

Charakterystyka badanych

Przedział wiekowy wszystkich ankietowanych wynosił 16–56 lat. Średni wiek respondentów wyniósł prawie 27 lat. Ponadto aż 95 osób ze 123 ankietowanych (77%), znajdowało się w przedziale wiekowym 20–30 lat. W analizie wyników respondentów podzielono na trzy grupy wiekowe. Pierwsza obejmowała osoby w wieku od 16 do 22 lat (18% wszystkich badanych), druga grupa to osoby od 23 i 24 lat (45% badanych) oraz badani w wieku od 25 do 56 lat (37%). Wśród badanych znalazły się 72 kobiety (59%) i 51 mężczyzn (41% respondentów). Badani charakteryzowali się różnym poziomem wykształcenia i tak: 87 miało wykształcenie wyższe (71% badanych) 32 średnie i policealne, 3 osoby zawodowe i 1 osoba podstawowe.

Wymagania klientów wobec produktów żywnościowych

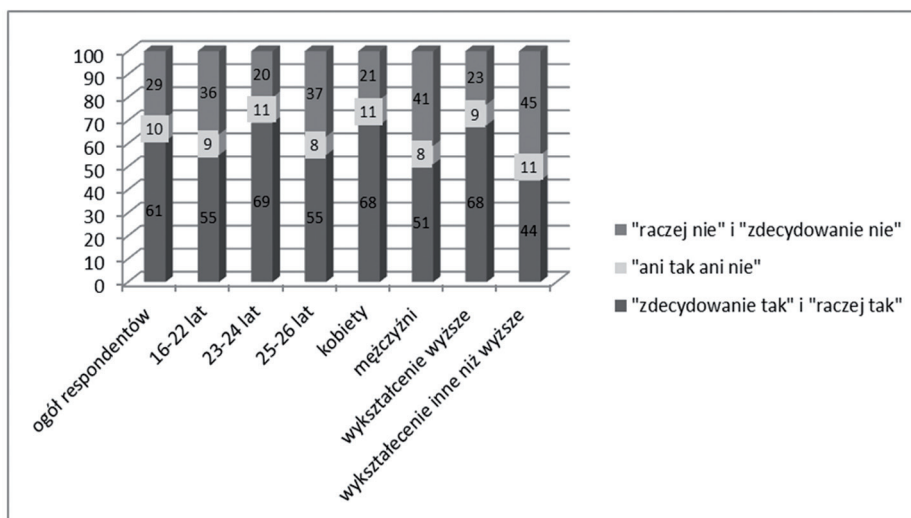
Potrzeba kształtowania produktów w zależności od oczekiwań odbiorców zaczęła mieć w Polsce zasadnicze znaczenie dopiero wraz z wprowadzeniem zasad wolnego rynku i stosowania orientacji marketingowej przez przedsiębiorstwa. Powstała i nadal powstaje cała gama nowoczesnych – innowacyjnych produktów dostosowanych nie tylko do nowych potrzeb konsumentów (rozumiejących znaczenie racjonalnej diety, wrażliwych na estetykę produktów i opakowań, oszczędzających czas w procesach przygotowania posiłków itp.), ale też do nowych warunków dystrybucji – wielkopowierzchniowych sklepów samoobsługowych oraz zbytu przez Internet. Rozwój nauk żywieniowych spowodował, że wielu klientów poszukuje żywności, która oprócz właściwości odżywczych spełnia również funkcje prozdrowotne.

Postęp techniczny i technologiczny oraz wzrost zamożności społeczeństwa są uznawane za przyczyny zmian warunków i stylu życia, w tym zmian sposobu żywienia, a także zmian wymagań i oczekiwań konsumentów w odniesieniu do żywności. Coraz wyższa edukacja, a w tym żywieniowa, jest powodem przekonania większości konsumentów, że produkty żywnościowe powinny charakteryzować się wysoką jakością [Jeznach 2008, s. 39; Jeznach 2014, ss. 17–34] oraz mieć cechy żywności funkcjonalnej, a więc oprócz wartości żywieniowo-fizjologicznej, specyficznej dla produktów danej grupy, powinny wywierać udokumentowane, korzystne działanie prozdrowotne [Jeznach 2003, ss. 16–30]. Konsumentom żądają, aby żywność dostępna na rynku była różnorodna, bezpieczna, wysokiej jakości, by odpowiadała preferowanym charakterystykom sensorycznym oraz wymagała niewielkiego nakładu pracy.

Istotność zdrowia dla badanych

Diagnostując, czy zdrowie było istotne dla badanej grupy respondentów, zapytano, czy przed zakupem produktu zawsze sprawdzają zawarte na opakowaniu informacje o składzie i wartości odżywczej.

Rysunek 1. Deklarowana zgodność badanych ze stwierdzeniem: „Przed zakupem produktu, zawsze sprawdzam informacje o składzie i wartości odżywczej zawarte na opakowaniu”, ze względu na wiek, płeć i wykształcenie (%)



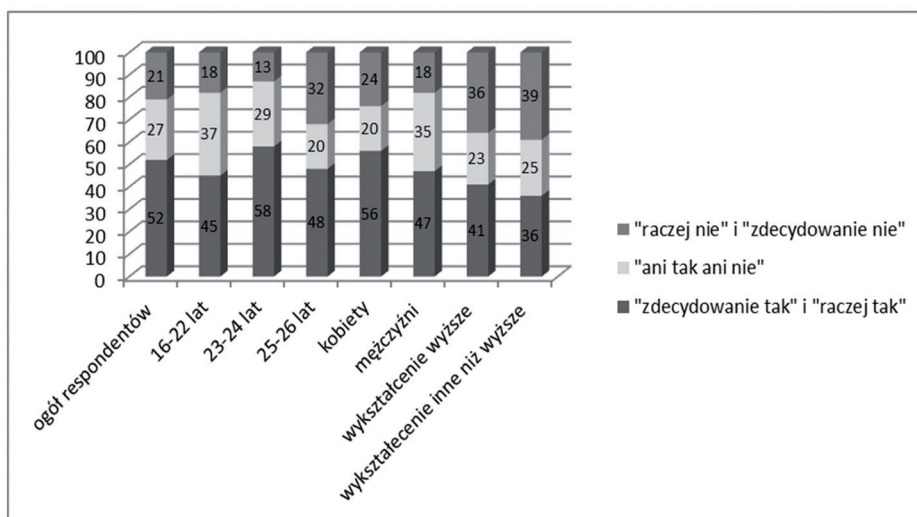
Źródło: badanie własne.

Otrzymany wynik jest bardzo zadowalający, gdyż było dwa razy więcej osób, które wskazały, że przed zakupem produktu spożywczego zawsze sprawdzają informacje na opakowaniu dotyczące składu i wartości odżywczej (rysunek 1). Najczęściej sprawdzanie informacji na opakowaniu deklarowały kobiety, osoby w wieku 23–24 lata oraz z wyższym wykształceniem.

Żywność prozdrowotna w opinii badanych

Wśród licznych działań prozdrowotnych podejmowanych przez producentów żywności, analizie poddano dwa. Dotyczyły one wzbogacania produktu spożywczego w składniki o udowodnionym pozytywnym oddziaływaniu na ludzkie zdrowie oraz zubożania produktów w składniki niekorzystnie wpływających na ludzkie zdrowie.

Rysunek 2. Deklarowana zgodność badanych ze stwierdzeniem „Uważam, że produkty spożywcze powinny wzbogacać się w składniki o udowodnionym pozytywnym oddziaływaniu na ludzkie zdrowie”, ze względu na wiek, płeć i wykształcenie (%).



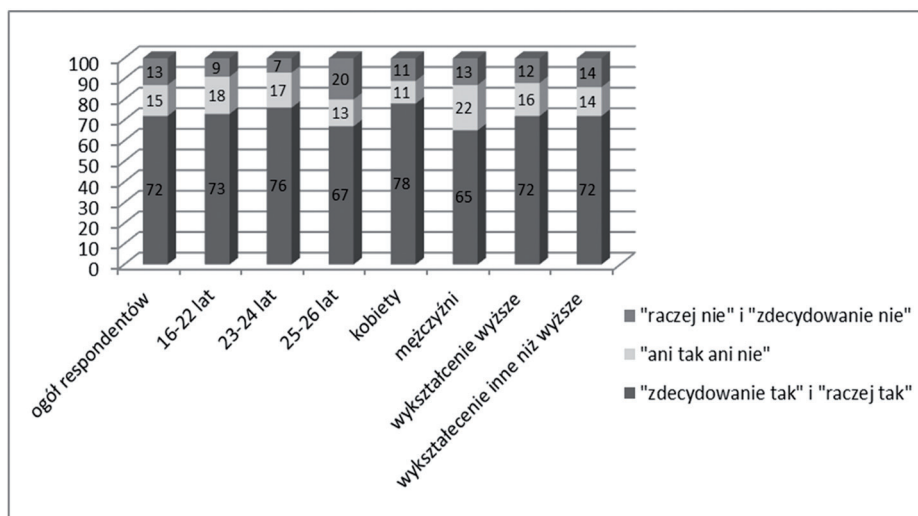
Źródło: badanie własne.

Wzbogacanie żywności popierał co drugi badany respondent, co przedstawia rysunek 2. Najwyższe poparcie dla wzbogacania produktów spożywczych odnotowano w przypadku osób w wieku 23–24 lata, kobiet oraz osób z wykształceniem wyższym. Przeciwnikami wzbogacania żywności były osoby niżej wykształcone, co jest naturalną obawą osób z niższym poziomem wiedzy.

Proces wzbogacania żywności w składniki wpływające na prawidłowe żywienie jest popierany przez środowisko medyczne i żywieniowe. Wprawdzie urozmaicona dieta powinna dostarczać do organizmu wszystkie składniki odżywcze we właściwych ilościach, to jednak zdarzają się niedobory. Są one wynikiem nieprawidłowego żywienia lub niewłaściwego wyboru produktów na rynku. Stąd rola innowacji marketingowych jest szczególnie istotna w produkcie wzbogaconym. W badaniach Jeżewskiej-Zycho-

wicz, Jeznach i Kosickiej-Gębskiej [2012, ss. 77–78] nieco ponad 1/3 badanych była skłonna spróbować nieznaną jej wzbogaconą w składniki żywność, przy czym kobiety i osoby wyżej wykształcone wykazywały wyższą skłonność.

Rysunek 3. Deklarowana zgodność badanych ze stwierdzeniem: „Uważam, że produkty spożywcze powinny pozabawiać się składników niekorzystnie wpływających na ludzkie zdrowie”, ze względu na wiek, płeć i wykształcenie (%)



Źródło: badanie własne.

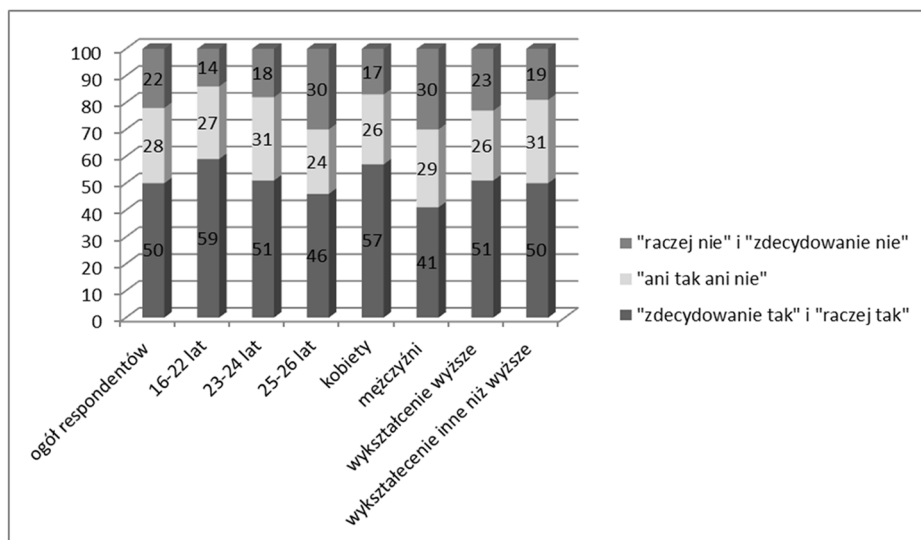
Zdecydowana większość ankietowanych popierała zubażanie żywności, co obrazuje rysunek 3. Zwolenników pozabawiania żywności składników mogących niekorzystnie wpływać na zdrowie było w badanej populacji aż 72%, przy czym kobiety (w 78%) i osoby w wieku 23–24 lata (w 76%) najbardziej popierały ten proces.

W największym zakresie przeciwni procesowi zubażania byli badani w wieku 25–56 lat (20%), a badani mężczyźni wypowiedzieli się przeciwko wzbogacaniu lub nie mieli zdania (łącznie 35%).

Podsumowując, można stwierdzić, iż badane osoby w bardzo dużym stopniu zgadzały się z pozabawianiem żywności składników niekorzystnie wpływających na ludzkie zdrowie. Podobne wnioski dotyczące akceptacji produktów o obniżonej zawartości składników zaprezentowały Jeżewska-Zychowicz, Jeznach i Kosicka-Gębska [2012, s. 49], przy czym badani nie tylko zgadzali się z ideą zubażania żywności, ale również wyrazili gotowość jej kupowania (im wyższe było wykształcenie badanych osób, tym więcej ocen potwierdzających zamiar kupowania takiej żywności). W otrzymanych wyni-

kach upatrywać należy wskazówki dla producentów żywności, którzy akceptację zubażania powinni potraktować jako inspirację do tworzenia nowych produktów. Nowy produkt dla konsumenta rozumiemy tutaj jako produkt będący innowacją marketingową. Społeczny wymiar tej działalności jest ogromny, gdyż przekłada się na ograniczenie chorób dietozależnych, postępującej otyłości i nadwagi.

Rysunek 4. Deklarowana zgodność badanych z pytaniem „Czy jest Pan/Pani zainteresowany/zainteresowana nowymi produktami prozdrowotnymi?”, ze względu na wiek, płeć i wykształcenie (%)



Źródło: badanie własne.

Połowa badanych wskazała, iż jest zainteresowana nowymi produktami prozdrowotnymi, podczas gdy niemal co czwarty ankietowany zadeklarował, iż nie jest nimi zainteresowany (rysunek 4). Zainteresowanie produktami prozdrowotnymi najczęściej deklarowały kobiety (57%) oraz osoby młode w wieku 16–22 lat (59%). Najmniej zainteresowanymi nowymi produktami prozdrowotnymi oraz bez zdania byli mężczyźni (łącznie 59%) oraz w wieku 25–56 lat (łącznie 54%).

Podsumowując, po podzieleniu respondentów na trzy grupy wiekowe, zaobserwowano, że im więcej starszych badanych zawierała dana grupa, w tym mniejszym stopniu jej członkowie byli zainteresowani żywnością prozdrowotną i w mniejszym stopniu łączyli ten typ żywności z wysoką jakością. Z kolei badani do 22 roku życia częściej od starszych respondentów deklarowali, że ich zdaniem żywność prozdrowotna to produkty o dobrym smaku.

Kobiety zdecydowanie lepiej postrzegały żywność prozdrowotną od mężczyzn, ponieważ częściej łączyły ją z wysoką jakością i w większym stopniu były zainteresowane nowymi produktami prozdrowotnymi. Ponadto kobiety w większym stopniu niż mężczyźni łączyły żywność prozdrowotną z produktami o dobrym smaku, co Jeżewska-Zychowicz [2009, ss. 71–88] tłumaczy spostrzeżeniem, że kobiety bardziej od mężczyzn są skłonne akceptować gorszy smak w zamian za korzyści zdrowotne dla organizmu.

Dlatego zasadnym wydaje się prześledzenie elementów marketingowej koncepcji produktu opracowanej na podstawie literatury przedmiotu. Koncepcja podejścia do produktu jest wynikiem adaptacji teorii pięciu poziomów produktu Kotlera [2005, s. 410] w kontekście korzyści oczekiwanych przez nabywcę, zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura produktu

Poziom	Przykładowe składniki korzyści dla nabywcy
Podstawowy pożytek lub rdzeń produktu	Korzyść lub usługa, którą nabywca w rzeczywistości kupuje; zaspokojenie głodu
Produkt w formie podstawowej	Produkt fizyczny wyprodukowany z zastosowaniem innowacji, który jest środkiem do zaspokojenia podstawowych potrzeb
Produkt oczekiwany	Zbiór cech, jakich oczekują nabywcy, decydujący się kupić dany produkt. Produkt rzeczywisty – to poziom, na który składają się cechy produktu typowe dla wszystkich produktów spożywczych, takie jak: jakość, cena, kolor, kształt, opakowanie, marka, smak, tekstura, wartość odżywcza itd. Jakość (wyższa zdrowotność przez wzbogacenie lub zubożenie, świeżość, atrakcyjność sensoryczna); estetyczne, prawidłowo dostosowane do produktu opakowanie; logo; marka; cena (wyższa cena oznacza wyższą jakość); edukacyjne zachowanie sprzedawców. Cechy i elementy tworzące produkt decydują o sile postrzegania produktu przez potencjalnych klientów, a także przez dostawców i konkurentów.
Produkt ulepszony (poszerzony)	Oferuje nabywcy dodatkowe usługi i korzyści, wyróżniające go od oferty konkurencji (składniki i zakres produktu poszerzonego w dużym stopniu decydują o przewadze konkurencyjnej na rynku). W przypadku żywności dodatkowym atrybutem mogą być: korzystny wpływ na zdrowie w postaci poprawy stanu zdrowia, profilaktyki chorób cywilizacyjnych, zwiększenie wydolności psychofizycznej, łagodzenie objawów stresu i zmęczenia, regeneracja organizmu, poprawa samopoczucia, zaspokojenie potrzeby zdrowego stylu życia i prawidłowego odżywiania, poprawa jakości życia, nowoczesność, wiedza żywieniowa, marka

Produkt potencjalny	Wszelkie ulepszenia i przekształcenia (możliwości rozwoju), jakim ostatecznie może podlegać produkt w przyszłości. Może być to oferowanie żywności, której konsumpcja łączy w sobie kilka korzyści dla konsumenta. Szczególna rola przypada opakowaniu, które z uwagi na stale zwiększającą się liczbę produktów spożywczych i samoobsługowych form sprzedaży, przejmuje rolę sprzedawcy. W przypadku żywności innowacyjnej szczególnego znaczenia nabiera etykieta i zamieszczone na niej informacje. Informacje obowiązkowe na opakowaniu produktów żywności powinny być uzupełnione o informacje takie jak: wartość odżywcza, oświadczenia żywieniowe czy zdrowotne. Treści zamieszczone na etykiecie muszą być czytelne, jednoznacznie rozumiane przez konsumentów, wzbudzające ich zainteresowanie produktem. Również kształt, rodzaj, kolor opakowania powinien przyciągać uwagę potencjalnych klientów.
---------------------	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie pięciu poziomów produktu Kotlera 2005, s. 410.

Konsumenci poprzez zakup żywności dążą z reguły do zaspokojenia wielu powiązanych ze sobą potrzeb. Kupują np. jogurty, nie tylko dla zaspokojenia głodu, ale też z potrzeby doznań smakowych i często – potrzeb związanych z zachowaniem bądź poprawą zdrowia, wydolnością fizyczną czy też stanem psychicznym (dla dobrego samopoczucia). Natomiast kupując lodowe desery, konsument oczekuje zaspokojenia potrzeby dobrego smaku (wartości sensorycznej), potrzeby fizjologicznej (jaką jest krótkotrwałe „schłodzenie” organizmu), ale także i potrzeby emocjonalnej, np. dla poprawienia sobie humoru, dobrego samopoczucia i odprężenia [Kosicka-Gębska i wsp. 2011, s. 121].

Współcześni konsumenci coraz częściej kierują się wygodą związaną z przechowywaniem, transportowaniem i przygotowywaniem żywności. Istotny jest dla nich czas, jaki muszą poświęcić pomiędzy jej przyniesieniem do domu a podaniem na stół. Dlatego wybierają produkty gotowe, które przed spożyciem wystarczy jedynie podgrzać i/lub doprawić do smaku.

Moda na zdrowy styl życia oraz na właściwy sposób odżywiania się przyczyniają się do poszukiwania żywności prozdrowotnej, o odpowiedniej wartości odżywczej. Jedzenie ma zapewniać zdrowie, a cel ten można osiągnąć wtedy, gdy żywność zawiera naturalne składniki odżywcze i jest jak najmniej przetworzona.

Na postawy konsumenta rzutują też inne cechy produktu, tzw. wartości symboliczne, sensoryczne (związane z zakupami impulsywnymi) i wartości funkcjonalne. Dlatego użyteczność produktu żywnościowego i jego powodzenie na rynku zależą od zaspokojenia wszystkich potrzeb konsumenta [Kosicka-Gębska i wsp. 2011, s. 122].

Wnioski

Na podstawie powyższej analizy sformułowano następujące wnioski:

1. Na rynku powstaje cała gama nowoczesnych – innowacyjnych produktów dostosowanych nie tylko do nowych potrzeb konsumentów (wygodnych, prozdrowotnych, itp.), ale też do nowych warunków dystrybucji (np. e-commers).
2. Rola innowacji marketingowych jest szczególnie istotna w produkcie żywnościowym wzbogaconym (w składniki wpływające na prawidłowe żywienie) bądź zubożonym (w nieodpowiednie składniki), ze względu na osoby, które wybierają i spożywają nieodpowiednią żywność. Częściej akceptację dla wzbogacania lub zubożania wykazywały badane kobiety oraz osoby z wyższym wykształceniem.
3. W otrzymanych wynikach upatrywać należy wskazówki dla producentów żywności, którzy akceptację zubażania bądź wzbogacania powinni potraktować jako inspirację do tworzenia nowych produktów. Społeczny wymiar tej działalności jest ogromny, gdyż przekłada się na ograniczenie chorób dietozależnych (np. postępującej otyłości i nadwagi).

Bibliografia

Grębowiec M. (2011), *Znaczenie innowacji produktowych w rozwoju przedsiębiorstw na przykładzie branży owocowo-warzywnej*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie – Problemy Rolnictwa Światowego, t. 11(26).

Jeżnach M. (2008), *Uwarunkowania ekonomiczno-organizacyjne jakości i bezpieczeństwa żywności*, wyd. SGGW Warszawa.

Jeżnach M. (2014), *Jakość żywności i jej wyróżniki w ocenie konsumentów*, wyd. SGGW, Warszawa.

Jeżnach M. (red). (2003), *Stan i perspektywy rozwoju rynku żywności funkcjonalnej*, wyd. SGGW, Warszawa.

Jeżewska-Zychowicz M., Jeżnach M., Kosicka-Gębska M. (2012), *Akceptacja nowych produktów żywnościowych i jej uwarunkowania*, wyd. SGGW, Warszawa.

Kociszewski M., Szwacka-Mokrzycka J. (2011), *Uwarunkowania rozwoju przemysłu spożywczego po przystąpieniu Polski do UE*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie – Problemy Rolnictwa Światowego, t. 11(26), z. 2.

Kosicka-Gębska M., Tul-Krzyszczuk A., Gębski J. (2011), *Handel detaliczny żywnością w Polsce*, wyd. SGGW, Warszawa.

Kotler P. (2005), *Marketing*. Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań.

Podręcznik Oslo Manual (2005), *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD/Wspólnoty Europejskie. PARP, Warszawa, 2008.

Tul-Krzyszczuk A., Kosicka-Gębska M. (2013). *Innowacyjne aspekty handlu artykułami żywnościowymi* [w:] U. Kłosiewicz-Górecka (red.), *Handel Wewnętrzny w Polsce. Rynek artykułów żywnościowych*, IBRKiK, Warszawa.

Badania zrealizowano w ramach projektu EUREKA E!6855 ECORAW pt. "Ocena konsumencka i żywieniowa innowacyjnych produktów pochodzących z upraw ekologicznych".

Część III

Strategie zarządzania działalnością innowacyjną we współczesnym przedsiębiorstwie

Muzahim Al-Noorachi

Spółeczna Akademia Nauk

muzahim03@gmail.com

Innowacje i koncepcja Kaizen szansą dla rozwoju biznesu

Innovation and Kaizen Concept as an Opportunity for Business Development

Abstract: The management of businesses and organizations with specific structures aimed at achieving specific targets, such as good quality, profit, strengthening their position in respective sectors and others, should bear in mind a modern approach to management of their own assets or property entrusted to them.

This paper is devoted to the issues of innovation and Kaizen concept. The author has attempted to characterize their philosophy by studying their contents. What matters is that at the current stage of social and economic development, chances for a dynamic development of an organization without building a competitive advantage are rather doubtful. It should also be emphasized that both innovation and Kaizen concept lead to the improvement of each business if they are properly applied.

Key words: Kaizen concept, development, innovation, target

Czym jest innowacja

Termin „innowacji” jest obecnie bardzo popularny. Pochodzi on z języka łacińskiego, „innoware” to tworzenie czegoś nowego w różnych dziedzinach, zwłaszcza gospodarczych tj. technologicznych (technicznych), organizacyjnych, procesowych i marketingowych. Szerokie zainteresowanie nauki, zwłaszcza ekonomii, tym pojęciem datuje się od końca lat 50-tych XX wieku. Mimo upływu czasu w literaturze trudno znaleźć jednoznaczne określenie definiujące bądź precyzujące ów termin¹. Oto kilka wybranych interpretacji:

- pojęcie innowacji do nauk ekonomicznych wprowadził Joseph A. Schumpeter, ekonomista austriacki, żyjący w latach 1883–1950. Określił on „innowacje” jako wdrożenie nowej udoskonalonej metody produkcji, wdrożenie nowych produktów lub udoskonalanie już istniejących, zastosowanie nowego sposobu sprzedaży wyrobów oraz ich zakupów, jak również ich dystrybucji, zastosowanie nowych surowców w procesie produkcji, nowe metody zorganizowania produkcji, otwarcie nowych rynków. W ten sposób uznawał innowacje za wprowadzanie zmian o charakterze fundamentalnym lub radykalnym, wiążących się z przemianą idei lub wynalazku w nowy produkt lub proces [Bielski 2000].
- w Małej encyklopedii ekonomicznej [Mała encyklopedia ekonomiczna 1974, ss. 293, 600–601], termin innowacji jest traktowany równoznacznie z pojęciem postępu technicznego, jako „proces doskonalenia środków pracy, metod wytwórczości, przedmiotowych warunków pracy i produktów. Rezultatem postępu technicznego – przyjmując odpowiedni horyzont czasowy i obszar ekonomiczny – powinny być korzyści ekonomiczno-społeczne, a przede wszystkim oszczędność pracy społecznej (pracooszczędność);
- z kolei w encyklopedii organizacji i zarządzania innowacja jest traktowana jako „proces wprowadzania do produkcji nowego wynalazku, mającego na celu zmianę techniczno-ekonomiczny charakter (np. wielkość obiektu produkcyjnego, jakościowe parametry wytwarzanych wyrobów, obniżki jednostkowych kosztów produkcji). Podkreśla się, że nieodłącznym skutkiem innowacji jest zmiana w produkcji, z którą łączy się konieczność przełamania rutyny, zwiększone ryzyko ekonomiczne i odroczenie efektów w czasie [Encyklopedia organizacji i zarządzania 1981; ss.166–167];

¹ Synonimy do słowa „innowacja” to: aktualizacja, funkcjonalizacja, modernizacja, reforma, technicyzacja, technizacja, udogodnienie, udoskonalenie, ulepszenie, ułatwienie, wodotrysk, patent, pomysł, usprawnienie, wymysł, wynalazek, nowatorstwo, racjonalizacja, nowalijki, nowinka, ostatni krzyk mody, ostatni przebój, nowość, krzyk mody, przebój, szlagier, unowocześnienie, zmiana, novum, nowina, modyfikacja, poprawienie [http://synonim/innowacja, 23.06.2016].

- w encyklopedii biznesu [Dobrołowicz 1995, 354–361] uważa się, że pojęcie innowacji nie jest sprecyzowane. Najczęściej używa się go w znaczeniu bardzo szerokim, jakie zaproponował np. E.M. Rogers [Rogers 1978], który terminem tym oznaczał „wszystko, co spostrzegane jest przez ludzi jako nowe, niezależnie od obiektywnej nowości danej idei czy rzeczy”. Węższy zakres temu pojęciu nadaje Z. Pietrasiński [Pietrasiński 1971], według którego innowacje to zmiany celowo wprowadzane przez człowieka, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatkowo w świetle określonych kryteriów składających się w sumie na postęp;
- według encyklopedii marketingu [Sztucki 1998, ss. 102–104], innowacją jest każda idea, postępowanie lub rzecz, która jest nowa, ponieważ jest jakościowo odmienna od dotychczasowych. Przedmiotem innowacji w biznesie są: nowe produkty i usługi, ulepszanie dotychczasowych produktów, nowe procesy i technologie wytwarzania, nowe procesy i udoskonalone działania we wszystkich dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Reasumując przedstawiony przegląd definicji innowacji, można stwierdzić co następuje:

- pojęcie innowacji akcentuje elementy zmian i nowości. Nie ma bowiem innowacji bez zmian dotychczasowego stanu rzeczy i wprowadzania nowości. Z kolei należy zaznaczyć, że nie każda zmiana zasługuje na miano innowacji. Chodzi jedynie o takie zmiany, które przyczyniają się do postępu. W związku z tym innowacje można podzielić na takie, które dają efekt pozytywny tj. udane innowacje i odrzucone przez odbiorców, a więc nieudane bądź negatywne.
- Każda organizacja (czytaj przedsiębiorstwo) powinna, a nawet musi traktować „innowacje” jako proces. Nie można bowiem nazwać organizację „innowacyjną”, jeżeli poprzestaje na wdrożeniu jednego innowacyjnego rozwiązania, rezygnując z wprowadzenia do praktyki kolejnych;
- rozwiązania innowacyjne mogą spotkać się z oporem ze strony odbiorców. Jest to zjawisko samorzutne – spontaniczne, tj. niejako wbrew oficjalnym zleceniom, planom i programom. Polega na mnożeniu się różnego rodzaju barier, przeszkód i utrudnień w procesie wprowadzania do organizacji nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych. Chodzi bowiem o to, że każda dobra zmiana narusza istniejące dotychczasowe układy sił władzy prestiżu lub statusu materialnego, zagrażając czymś interesom. Stąd też najskuteczniejszą formą obrony przed naruszeniem tradycyjnie ukształtowanej równowagi jest blokowanie nowych rozwiązań;
- podejście innowacyjne wiąże się ze zmianą myślenia wewnątrz organizacji. Organizacja – czytaj przedsiębiorstwo, ma generować nie tylko zysk, lecz także szeroko ujęty rozwój postępu. Oznacza to, że innowacja prowadząca do wzrostu musi oprzeć się na realnych i efektywnych pomysłach, które rzadko kiedy nabierają ostatecznego kształtu wyłącznie w głowie jednego pracownika. Na ogół nowe pomysły wymagają

konkretnych zmian i modyfikacji, nim stają się biznesplanami, na które organizacje wyłożą fundusze.

Źródła innowacji

W zakresie źródeł innowacji, za wybitny autorytet uważa się Petera F. Druckera [Drucker 1992]. Jest on traktowany jako jeden z pierwszych, który dokonał klasyfikacji źródeł innowacji. Wyodrębnił siedem źródeł okazji do innowacji, dzieląc je na dwie grupy. Oto one:

Pierwsza grupa – tj. wewnętrzna, obejmuje cztery źródła, mianowicie:

- Nieoczekiwane zdarzenia – nieoczekiwane powodzenie, niepowodzenie lub zdarzenie zewnętrzne: jest to jedno z najważniejszych źródeł, które stwarza najwięcej okazji do innowacji. Nie należy go ignorować, lecz trzeba traktować poważnie. Szybka reakcja na wszelkie zdarzenia oznacza konieczność znalezienia nowych rozwiązań. Niekiedy sprzecznie z tym, co jest lub wydaje się oczywiste, dane zjawisko staje się impulsem do działań innowacyjnych, np. kryzys, bankructwo, zamknięcie granicy, klęska żywiołowa, wojna itd.
- Niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniami o niej: to wynik rozbieżności między tym co organizacja (czytaj przedsiębiorstwo) oferuje konsumentom a ich oczekiwaniami. Podstawą do efektywnego korzystania z tego źródła jest głęboka znajomość rynku i ciągłe jego badania. W biznesie trzeba pamiętać o tym, że nabywca kupuje wartości, co oznacza konieczność oferowania (produkowania) tego, co potrzebuje producent, a nie tego, czego on sobie życzy. Ponadto niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniami o niej może mieć inne podłoże jak np. źle dobrany kanał dystrybucji, nieadekwatna cena do wartości produktu – na ogół za wysoka; zła i nieefektywna kampania reklamowo-promocyjna itd.
- Innowacja wynikająca z potrzeb procesu: procesy są różnorodne – ekonomiczne, gospodarcze, produkcyjne, technologiczne itd. Potrzeby zaś tkwią wewnątrz nich, a wiele innowacji wprowadzonych jest właśnie w formie ulepszania albo udoskonalenia dotychczasowych procesów.
- Zmiany w strukturze przemysłu lub strukturze rynku: zmiana w strukturze przemysłu czy rynku jest nie tylko zagrożeniem, ale i poważną okazją do innowacji. Chodzi o to, że w gospodarce progresywnej, zastojowej czy regresywnej mamy do czynienia z ciągłymi wydarzeniami i zmianami o większym lub mniejszym znaczeniu, na które należy reagować twórczo – tj. innowacyjnie. Zatem każdy pracownik organizacji musi zadać sobie pytanie – co należy robić, aby dostosować obecne i przyszłe działania do ciągle zmieniających się warunków i trendów, zwłaszcza dotyczy to najbliższego otoczenia rynkowego tj. konkurencji klientów i dostawców. W związku z tym mantrą, jaką należy powtarzać, staje się: „myśleć z wyprzedzeniem”.

Druga grupa – obejmuje trzy źródła okazji do innowacji, mające związek ze zmianami zewnętrznymi w otoczeniu organizacji, mianowicie:

- Demografia albo stan ludności: zmiany demograficzne są zjawiskiem naturalnym, związanym ze stanem populacji, takim jak wielkość, struktura wieku, płeć, miejsce zamieszkania, zatrudnienia, dochody, poziom wykształcenia, tempo przyrostu naturalnego ludności itd. Biorąc pod uwagę wskaźnik tempa przyrostu naturalnego ludności, społeczeństwa można podzielić na trzy rodzaje:

1. społeczeństwa progresywne (rozwojowe) o wysokim tempie przyrostu naturalnego ludności, typowe dla grupy krajów rozwijających się Azji, Afryki i Ameryki Łacińskiej;

2. społeczeństwa zastoju (constans) o bardzo niskim lub bliskim zeru tempie przyrostu naturalnego ludności;

3. społeczeństwa regresywne (starzejące się), w których tempo przyrostu naturalnego ludności jest ujemne tj. wyższa wartość współczynnika zgonów od urodzeń. Jest to typowa sytuacja w krajach wysoko rozwiniętych europejskich i pozaeuropejskich. Zmiany demograficzne należy traktować jako zmienne niezależne od woli organizacji (przedsiębiorstwa). W związku z tym mają one duży wpływ na to, co ludzie będą kupować, od kogo i w jakich ilościach.

- Zmiany w sposobach postrzegania, nastrojach i wartościach. Należy zaznaczyć, że fakty, z jakimi mamy do czynienia nie zmieniają się, ale zmienia się sposób ich postrzegania i znaczenia. W wyniku dynamicznego postępu społeczno-gospodarczego następuje równocześnie zmiana pokoleń i klas społecznych. Wiele lat wstecz mówiło się o trzech klasach społecznych bogata, średnia i biedna. Obecnie zaś trzeba mówić o siedmiu klasach społecznych tj. mega albo bardzo bogata, bogata, powyżej właściwej średniej, właściwa średnia, poniżej średniej, biedna i bardzo biedna (nie segmentując marginesu społecznego). Pod względem zamożności i stylu życia są one zróżnicowane. Bowiem potrzeba mega albo bogatego człowieka nie jest pragnieniem biednego albo bardzo biednego człowieka. W związku z tym zmiany w postrzeganiu, nastrojach, wartościach stanowią okazję do innowacji.

- Nowa wiedza w dziedzinie nauk ścisłych i innych. To źródło okazji do innowacji jest określone przez Druckera „supergwiazdą innowacji”. Jej główne cechy to: duża, nawet ogromna selekcja z powodu znacznej podaży pomysłów; względnie długi okres, potrzebny zanim okazja staje się gotowa do określonych zadań; wysokie nakłady finansowe (koszty) potrzebne do realizacji; wysokie ryzyko wdrażania, szpiegostwo krajowe i zagraniczne oraz możliwość kradzieży przez innych.

Czym jest kultura Kaizen

Kultura czy koncepcja Kaizen opiera się na systemie Lean Management oraz TQM. Została zapoczątkowana w Japonii. Składa się z dwóch słów japońskich tj. Kai – zmiana oraz Zen – dobry, czyli ciągle doskonalenie wszelkich aspektów działalności przedsiębiorstwa.

W literaturze zarządzania spopularyzowano ją w 1986 roku, kiedy ukazała się książka Masaaki Imai pt. *Kaizen – The Key to Japanese Competitive Success* [Imai 2007]. Jej filozofią jest dążenie do doskonalenia, które jest procesem niekończącym się, co oznacza, że:

- Wszystko, co nas otacza, może być lepsze bądź doskonalsze, albo
- Jest dobrze, ale zawsze może być lepiej.

Filozofię Kaizen bardzo trafnie określiła A. Folejewska, twierdząc, że „zgodnie z filozofią Kaizen doskonałość nie istnieje, podobnie jak w przypadku tęczy – widzimy ją, ale znalezienie jej początku nie jest możliwe. Kaizen zakłada, że są obszary, które nadają się do doskonalenia, procesy, które można usprawniać, metody, które należy modyfikować. Nie ma elementów CONSTANS” [Folejewska 2013].

Należy zaznaczyć, iż każde przedsiębiorstwo, które zdecyduje się na wykorzystanie koncepcji Kaizen, musi brać pod uwagę co następuje:

1. po pierwsze – określenie albo identyfikacja problemu (ów), które go nurtują;
2. po drugie – opracowanie sposobu rozwiązania zdefiniowanego problemu oraz
3. po trzecie – wdrożenie nowego rozwiązania.

Ponadto skuteczność koncepcji Kaizen zależy w dużej mierze od tego, jak kierownictwo przedsiębiorstwa podchodzi do głównych jego założeń tj.:

- traktowania wszystkich pracowników jako członków organizacji dysponujących zdolnościami i umiejętnościami, które należy wyzwolić w interesie przedsiębiorstwa;
- stworzenia wśród pracowników atmosfery nieustannego poszukiwania problemów w celu ich udoskonalenia;
- przekonania pracowników o słuszności zmian, których nie powinni się bać, ponieważ mają one na celu poprawę jakości i optymalizację wewnętrznych procesów, np. lepsze wykorzystanie narzędzi i środków, mniej błędów i omyłek itd.;
- ukierunkowania i uświadomienia pracownikom, że praca zespołowa (grupowa) jest o wiele lepsza od indywidualnej rywalizacji, która w pewnym sensie opiera się na pojęciu jakim jest „egoizm” – a więc człowiek kierujący się jedynie własnym interesem, czasami ze szkodą dla innych;
- przekonania pracowników, że kierownictwo nie zostawia ich na pastwę losu, lecz będzie współpracować, wspierać i prowadzić ciągły dialog z nimi;
- otwartych menedżerów, inspirujących i zachęcających pracowników do zgłoszenia pomysłów i wykazania większej aktywności i kreatywności zawodowej;

- czytelnych i motywujących reguł dotyczących gratyfikacji materialnych i niematerialnych, inspirujących pracowników do lepszej twórczości;
- przekonania pracowników o koncepcji Kaizen przez organizowanie właściwych systemów szkoleniowych.

Dziesięć zadań Kaizen

Koncepcja Kaizen opiera się na 10 zasadach, które pomagają w zrozumieniu jej filozofii. Oto one [Cichoń, Cisek 2013, ss. 512–513]:

- problemy stwarzają możliwości: każdy pojawiający się problem jest okazją albo szansą na znalezienie bardziej doskonałych rozwiązań. Innymi słowy problemy są idealnymi bodźcami do przeprowadzenia zmian dających nowe korzyści.
- Pytaj 5 razy „Dlaczego?\": metoda 5 Why. Żeby dotrzeć do istoty problemu i znaleźć rozwiązanie, trzeba zadawać sobie wielokrotnie pytanie „dlaczego?\". Dlaczego jest tyle reklamacji, dlaczego jest tak brudno i niechlujnie w hali produkcyjnej, dlaczego niektórzy pracownicy notorycznie się spóźniają do pracy, dlaczego tyle jest niewykorzystanego X surowca do produkcji itd. (patrz przykład nr 1)?
- Bierz pomysły od wszystkich: należy podkreślić, że nie ma takiej organizacji (przedsiębiorstwa), która byłaby w stanie samodzielnie wygenerować nowe pomysły w celu usprawnienia całokształtu działalności. Dlatego analizuj i obserwuj konkurencję, zwróć uwagę na to, jakie rozwiązania stosują inne podmioty gospodarcze i rozważ, czy możliwe i zasadne jest wykorzystanie tych rozwiązań w twojej organizacji. Słuchaj swoich pracowników – oni często mają dobre pomysły na usprawnienie swojej pracy (patrz przykład nr 2).

Przykład nr 1. Metoda 5 Why? albo 5 Dlaczego?

Metoda 5 Why? albo 5 Dlaczego pozwala na wykrycie przyczyn problemów. Jej twórcą jest japończyk Toyota Sakichi. Przykład:

1. Pytanie: Dlaczego wyrzuca Pan trociny na podłogę?

Odpowiedź pracownika: Ponieważ podłoga jest śliska i zagraża bezpieczeństwu.

2. Pytanie: Dlaczego podłoga jest śliska i zagraża bezpieczeństwu?

Odpowiedź pracownika: Jest na niej olej.

3. Pytanie: Dlaczego jest na niej olej?

Odpowiedź pracownika: Maszyna przecieka.

4. Pytanie: Dlaczego maszyna przecieka?

Odpowiedź pracownika: Olej spływa przez złączkę.

5. Pytanie: Dlaczego to się dzieje?

Odpowiedź pracownika: Ponieważ osłonka złączki się zużyła.

Przykład 2. Wdrażanie pomysłów

Zgłaszanie pomysłów, ulepszeń w przedsiębiorstwach japońskich przez pracowników wynosi około 15 mln wniosków, spośród których 95% jest wprowadzanych w życie. Firmy oferują nagrody finansowe, dla pracowników których pomysły są wdrażane. Bywa, że ich wysokość jest taka, jaką kwotę uzyska firma w ciągu roku z danego usprawnienia.

Źródło: http://www.biznes_firma.pl//KAIZENjako_sposob_redukcji_kosztow_w_przedsiębiorstwie_2011_05_13.

- Myśl nad rozwiązaniami możliwymi do wdrożenia: takimi, które są realistyczne, pragmatyczne, akceptowalne dla personelu czy osób, na które zmiana będzie miała bezpośredni wpływ. Zamiast szukać kosztownych i złożonych rozwiązań postaraj się rozwiązać problem najprościej, jak to tylko możliwe.
- Odrzucaj ustalony stan rzeczy: oznacza to, że nigdy nie bądź przekonany, iż to, co jest osiągnięte, jest najlepsze. Pamiętaj, że stan obecny zawsze może być lepszy. Każdą rzecz, każdy proces czy czynność zawsze można zrobić jeszcze lepiej, wydajniej czy taniej.
- Wyeliminuj marne albo niepoważne stwierdzenie „tego nie da się zrobić”: wymówki, że czegoś się nie da zrobić, są zbędne. Każdy pomysł da się wdrożyć, zwłaszcza ten, który prowadzi do pozytywnych zmian. W związku z tym trzeba wykreślić ze swej mowy i myśli to, co jest powszechne wśród osób sfrustrowanych i nieakceptujących zmiany –wymówkę „U nas jest to niemożliwe do wdrożenia...” Jedną z cech człowieka jako istoty rozumnej jest obawa przed zmianami, co powoduje stawianie oporu, który trzeba zmienić na energię do poszukiwania nowych rozwiązań.

- Wybieraj proste rozwiązania, nie czekając na idealne: przekładając tę zasadę na praktyczne działania pamiętaj, że proste i przejrzyste pomysły są najbardziej wartościowe. Nie ma co komplikować życia przez zawile i skomplikowane pomysły, trudne do wdrożenia.
- Użyj sprytu zamiast pieniędzy: nowe pomysły nie zawsze wymagają użycia nakładów finansowych. Udoskonalanie dotychczasowych metod i sposobów stosowanych w zakresie wykorzystania potencjału i zasobów oznacza lepszą i efektywniejszą jakość realizowanych czynności i zadań. Czasami bowiem wystarczy dobra reorganizacja stanu aktualnego. Twórca koncepcji Kaizen – Masaaki Imai, twierdzi słusznie, że „nawet największy głupiec jest w stanie zwiększyć wydajność, jeżeli poświęci na to odpowiednią ilość środków, dodatkowych inwestycji w nowe urządzenie i technologie”.
- Pomyłki koryguj na bieżąco: zasada ta oznacza, że nigdy nie przekładaj rozwiązania zauważonej pomyłki „cokolwiek i gdziekolwiek” na późniejszy termin. Im szybsza jest reakcja, tym szybciej zauważa się efekty swoich decyzji. Te same błędy czy pomyłki nie mogą się powtarzać, ponieważ może wystąpić efekt skali.
- Ulepszanie czy udoskonalanie nie ma końca: oznacza to, że ulepszenie bądź udoskonalanie jest procesem ciągłym, a nie działaniem jednorazowym. To inaczej działanie długookresowe, wymagające systematycznego stosowania. Zatem należy pamiętać, że każde ulepszenie nie oznacza, że mamy już do czynienia z rzeczą doskonałą, ponieważ w dalszym ciągu zawiera ona w sobie pewne elementy, które mogą być przedmiotem dalszych udoskonaleń.

Podsumowanie

Z treści przedstawionego materiału wynika, że zarówno działania innowacyjne, jak i koncepcja Kaizen mają na celu z jednej strony kreowanie zmian w formie nowości, a z drugiej strony nowe wartości. Innymi słowy, mają one prowadzić do zmian dotychczasowego stanu rzeczy i kształtowania nowej rzeczywistości. Przy tym należy zaznaczyć, że nie wszystkie zmiany zasługują na miano nowości. Jeżeli zmiana nie przyczyni się do postępu w określonej dziedzinie, to nie można jej nazwać „nowością”, na przykład w zakresie techniki. Natomiast przyczynami nieudanych zmian są m.in. niewartościowe i złe pomysły, brak kapitału, nieefektywna i niekreatywna praca działu B+R, bierna postawa personelu organizacji, słabe rozpoznanie potrzeb rynku, który organizacja obsługuje, niewłaściwa strategia motywacyjna, zwłaszcza materialna, która powinna zmobilizować i zdołować personel do lepszych zmian w organizacji, słabe więzi z klientami itd.

Prowadząc działalność biznesową, należy zadać sobie pytanie: czy można stać w miejscu nie wprowadzając zmian – małych, czy większych? Uważam, że odpowiedź

jest jedna tj. twierdząca, ponieważ w dzisiejszych czasach mamy do czynienia z zalewem marek i produktów, co oznacza:

1. Po pierwsze – organizacje (przedsiębiorstwa) nieustannie walczą i rywalizują ze sobą o przetrwanie i umocnienie swojej pozycji w sektorze;
2. Po drugie – nie ma na rynku miejsca dla organizacji przeciętnych i słabych oraz
3. Po trzecie – aby zaistnieć na rynku należy pamiętać o nieustannych nowościach i wartościach oraz bycia coraz lepszym i sprawniej działającym,
4. Po czwarte – zmiany albo doskonalenie mogą przybierać dwie formy, które obrazuje tabela nr 1.
5. Po piąte – planując zmianę, trzeba zdefiniować: co chcesz zmienić, dlaczego chcesz zmienić, co chcesz osiągnąć, od czego rozpocząć zmianę, jakie są koszty związane ze zmianą, jakie są źródła finansowania zmiany oraz jak długi jest horyzont (czas) potrzebny do przeprowadzenia zmiany?

Tabela 1. Innowacje i Kaizen

Innowacje	Kaizen
Strategiczne i szybkie	Długookresowy i trwały
Indywidualizm	Praca zespołowa
Zorientowanie na specjalistów	Zorientowanie na osoby o ogólnym przygotowaniu
Przywiązanie uwagi do głównych spraw	Przywiązanie uwagi do szczegółów
Zorientowanie na technikę	Zorientowanie na ludzi
Informacje: ograniczone do właściwych osób	Informacje: ogólnie dostępne, upowszechniane
Zorientowanie na poszczególne działy	Zorientowanie międzydziałowe
Szukanie nowych technologii	Bazowanie na istniejącej technologii
Pracownicy + zarząd	Organizacje międzyfunkcyjne
Ograniczone sprzężenie zwrotne	Silne sprzężenie zwrotne
Gwałtowne zmiany	Stopniowe zmiany

Duże nakłady, kosztowne, pracochłonne	Ograniczone nakłady
Zysk – wyrób nowoczesny	Lepsze rezultaty – wyrób doskonały

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Folejewska (2013), *KAIZEN – dążenie do doskonałości – Filozofia działania, której istotę stanowi doskonalenie*, Warszawa, str. 12; L. Wasilewski (1997), *KAIZEN. Tajemnica sukcesu Japonii*, Warszawa, s. 19.

Bibliografia

Bielski I. (2002), *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, Bydgoszcz.

Mała encyklopedia ekonomiczna (1974), Warszawa.

Encyklopedia organizacji i zarządzania (1981), Warszawa.

Dobrołowicz W. (1995), *Innowacyjność w encyklopedii biznesu*, Tom I, Warszawa.

Rogers E.M. (1978), *Communication of innovation*, New York.

Pietraśiński (1971), *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, Warszawa.

Sztucki T. (1998), *Innowacja w encyklopedii marketingu*, Warszawa.

Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość, praktyki i zasady*, Warszawa.

Imai M. (2007), *Kaizen – klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Kraków.

Imai M. (2006), *Gemba Kaizen – zdroworoządkowe, niekosztowne podejście do zarządzania*, Warszawa.

Folejewska A. (2013), *Kaizen – dążenie do doskonałości*, Warszawa

Cichoń M., Cisek M. (2013), *Biblia e-biznesu*, Gliwice.

http://www.biznes_firma.pl/Kaizen_jako_sposob_redukcji_kosztow_w_przedsiębiorstwie...
13.05.2011.

Wasilewski L. (1997) *Kazein. Tajemnica sukcesu Japonii*, Warszawa.

<http://pl.wikipedia.org/wiki/>, 10.05.2011.

http://rpo.slaskie.pl/Źródła_innowacji_BPTL.pdf, z dnia 2.10.2016.

<http://synonim.net/Synonim/innowacja>, z 23.06.2016,

Nataliya Chukhrai

University of Social Sciences
natalia.chukhrai@gmail.com

Solomiya Matviy

Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
solomiya.i.matvij@lpnu.ua

Management of the Support Business Processes at the Enterprises: Pros and Cons of Outsourcing

Abstract: the article investigates the state of the support business processes management at the enterprises. It presents the results of the conducted marketing research on the relevance of the secondary business processes outsourcing. The proposed matrix “Complexity – Importance” can serve as a tool for the strategic analysis and management of the support business processes of the enterprise, and classify them according to the “complexity” and “importance” criteria. The most important criteria concerning the transfer of the secondary business processes for the outside implementation is the price, highly qualified staff, reliability, use of innovative approaches.

Key words: business process, support (secondary) business process, marketing research, outsourcing, matrix “Complexity – Importance”, management of the support business processes.

Introduction

In the age of globalization, one of the strategic directions of the socio-economic development of the state is the development of the domestic industry. It requires the use of modern methods of the competitive products manufacture planning and the

enterprise management. The question of efficiency, cost effectiveness and business risk mitigation are priorities for all domestic companies without exception. In this regard, it is extremely important to solve a radical change problem in system development and implementation of the managerial decisions associated with the formation, distribution, and use of the enterprise financial resources. The cost-cutting associated with non-core activities is of considerable importance. This is because non-core assets not only consume financial resources but also distract the human ones. The necessity to introduce the business “profiling” technology is obvious.

Enterprise development depends on the effective management of its business processes, which determines the functioning status of the entire organizational system. However, scientists’ attention is mainly concentrated on the study of the core business processes, while secondary ones remain underdeveloped. Therefore, there is a need to study the current status of the support business processes management at the enterprises to avoid function duplication, save labor and financial resources, increase adaptation to changing market environment, and regulate the enterprise activities.

Theoretical framework: Business processes and their classification

The allocation and classification of business processes of the industrial enterprises were studied by such Ukrainian and foreign scientists, as B.S. Alyoshyn, B. Andersen, O.V. Vynohradova, O.P. Gludkin, V.V. Yefimov, K.A. Yesipova, V. Ivlyev, A.I. Kuznyetsov, V.I. Totskyi, T.M. Tsugel, and other scientists.

A business process is a collection of different activities within which the input uses one or more resources, and this results in the product development “output”. This product has a value for the consumer [Hammer, Champi 2006, p. 67].

Some authors consider the business process as a set of internal steps (types) of activities on the product development to meet the client needs; cost, longevity, service and quality should satisfy the consumer.

Today the economic literature does not present generally accepted classification of the business processes, but there are a few basic. The impetus for this was the concept of a Professor at Harvard business school, Michael Porter, who identified the primary and support (secondary) activities within a value chain [Porter 2005, p. 325]. This classification became the basis for allocating the business processes on core and secondary. Later the support business processes were divided into servicing business processes, management business processes and development business processes [Lepeiko 2009, pp. 32–33]. Classification features of the business processes according to these basic categories are given in Table 1.

Table 1. Classification features of the business processes according to the basic categories

Basic category of the business processes		Distinctive features	
Core business processes		<ul style="list-style-type: none"> - the result is a principal product (services) - provide the organization with income - add a value – value in use - the results get external clients (customers) - by their nature are horizontal processes 	
Support business processes	Servicing business processes	<ul style="list-style-type: none"> - the result is the creation of the necessary conditions for the core processes flow - provide all the business processes with resources 	<ul style="list-style-type: none"> - just add a cost - the results get internal clients (customers) - by their nature are vertical processes
	Management business processes	<ul style="list-style-type: none"> - the result is a management activity across the organization, both at the level of each business process and the business system on the whole - provide the enhancement of the effectiveness and efficiency of the core and support processes 	
	Development business processes	<ul style="list-style-type: none"> - the result is the creation of the value chains to the next performance level - provide a profit in the long run through the conversion or company improvement 	

Source: conceptual framework of the business processes classification as the basis for the organization business system formation [<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>].

Summarizing, the core business processes are involved in the priority value creation that is focused on achieving the strategic goal of the enterprise management; they form such outcome, such consumer qualities, for which the customer is willing to pay the money. These core business processes are focused on making a profit. And support business processes are the processes designed to provide the necessary domestic products, domestic services for business lines, the company infrastructure functioning [Vynogradova 2006, p.13].

From the above, it can be noted that the enterprises need to take into account that the core processes implement the main strategy of the enterprise, and they are the basis for the organizational structure formation and for identifying the number of support and development processes.

Considering the hands-on experience in solving problems on the business processes identification, it should be noted that many of the leading Western companies, which use a process orientation in management, conducted an analysis of their organization, and identified the business processes structure, but these lists often reflect the specifics of the processes inherent in these companies.

One of the most popular methods of management of the support business processes is outsourcing. Outsourcing is the company transfer (under contract) of certain business processes or non-core functions to another company (the outsourcer), which is specialized in the relevant field. Outsourcing allows you to entrust the conduct of the processes accompanying the process core activity to professionals, and all the forces to concentrate on solving the main strategic and production tasks.

The purpose of this study is:

- To study the current management state of the support business processes at the enterprises through the conducted survey;
- To develop tools for the strategic analysis, classification, and division of the support business processes into the groups to determine the relevant management strategies of the enterprise business processes.

Methodology of marketing research

General characteristics of the research:

- sample scope: 108 respondents, including middle managers and top managers of the processing industry enterprises in Lviv and Lviv region, Ukraine;
- time frame of the research conducting: August-October 2016;
- method of the research conducting: direct questioning;
- data collection tool: questionnaire.
- The purpose of the analysis is to study the current management state of the support business processes at the enterprises.
- The questionnaire includes 1 open, 13 alternative, and 2 questions upon ranking objects of the survey.

The results of marketing research

The survey revealed that the secondary business processes are outsourced at 4% micro-enterprises, 9% small, 48% medium, and 39% large enterprises.

According to the classical economic approach, the breakeven point of the outsourcing is achieved by the equality of the aggregate expenses on outsourcing and the value of the incoming receivables. It leads the enterprises to the business process outsourcing. With the growth in the sale value at the equilibrium point of the aggregate expenses of the own implementation and the aggregate expenses of outsourcing, companies tend to implement the support business processes on their own.

However, according to the research results of domestic enterprises, it was revealed that the microenterprises and small enterprises almost do not outsource the second-

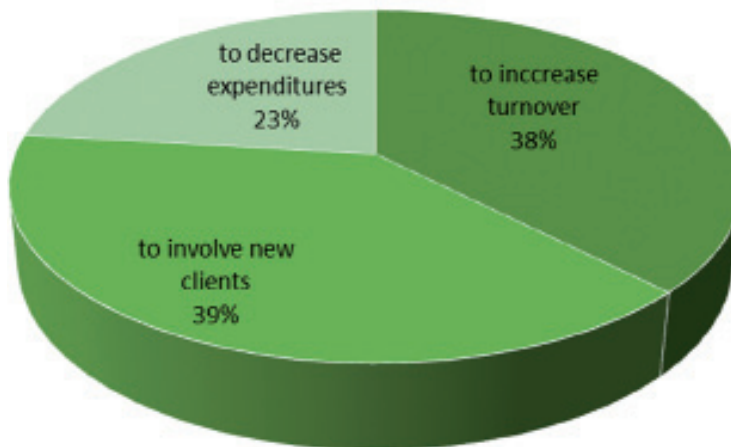
ry business processes, what partially contradict this approach. This is due to the following reasons:

1. the immature market of the outsourcing services;
2. the difficult economic situation in the country;
3. high cost of the outsourcing services; in case of increase of prices for services provided by outsourcers, the cost function that is outsourced, may exceed its internal cost value;
4. when ordering a large number of outsourcing services from one of the outsourcers, there is a risk of a competitor that will use the knowledge and experience of the outsourcing services customer.

Therefore, the further research is aimed at large (31%) and medium-sized enterprises (42%) of processing industry, whose clients include the population (41%), manufacturing enterprises (26%), and companies-intermediaries (24%), and those producing consumer commodities for the population (28%), and raw product and physical resources for the industry (25%).

With the aim of improving the activities of the organizations, the most strategic are the following objectives (Fig.1):

Figure 1. Top-priority objectives to improve the activities of the enterprises according to their management team



Source: marketing research results.

In the course of the study, the emphasis was placed on the following support business processes:

- accounting;
- staffing (human resourcing);
- software and data support;
- document management;
- marketing activity;
- innovation activity;
- logistic activity;
- energy economy management;
- catering;
- arrangement of corporate parties, recreation;
- project management;
- security guard activities;
- repair and maintenance of facilities;
- repair and construction work;
- conducting specialized training (advanced vocational training, trainings, courses)
- cleaning services.

According to the respondents, the most popular among them are:

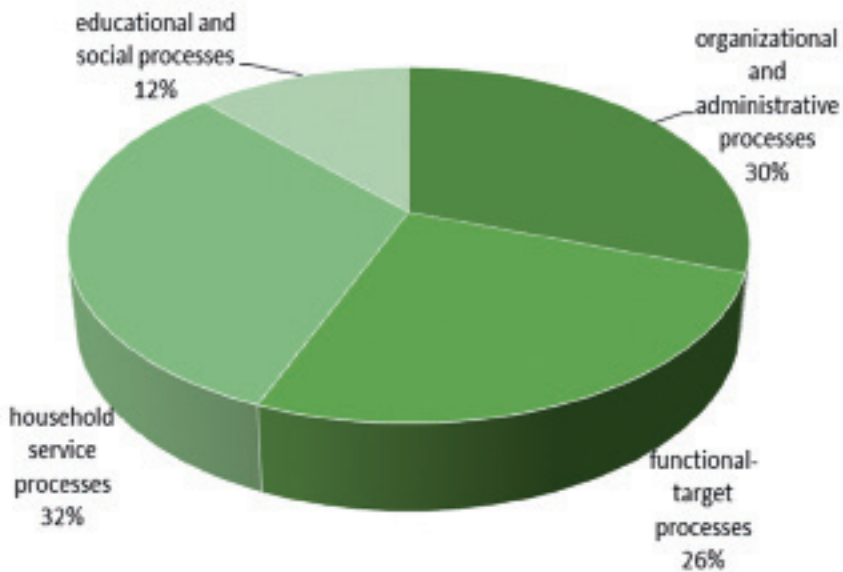
- repair and maintenance of facilities (12%);
- accounting (8%);
- software and data support (8%);
- document management (8%).

In order to consolidate, all support processes were divided into 4 groups, namely:

- 1.** organizational and administrative processes (accounting, human resourcing, software and data support, document management);
- 2.** functional-target processes (marketing activity, innovation activity, logistic activity, project management);
- 3.** household service processes (energy economy management, security guard activities, repair and maintenance of facilities, repair and construction work, cleaning services);
- 4.** educational and social processes (catering, arrangement of corporate parties, recreation, conducting specialized training, advanced vocational training, courses).

Fig. 2 shows the relative proportion of each group of the support business processes at the enterprises.

Figure 2. The distribution of the secondary business processes at the enterprises



Source: marketing research results.

As for the reasons for the secondary business processes outsourcing:

- for the large enterprises: it is a lack of its own qualified staff (39%) and economic inexpedience of the business processes implementation by the organization (31%);
- as for the medium-sized enterprises: more than 50% of respondents identify the main reason for the secondary business processes outsourcing, that is the lack of necessary procurement.

The opinions of the respondents about the obtained effect from the support business process outsourcing were as follows:

25% of managers of the large enterprises identified the economy of the financial resources and 44% of them – the work optimization;

the support business processes outsourcing for the medium-sized enterprises ensures an upgrade of the performance standard (33%) and optimization (25%).

Over the next 5 years, the large enterprises are planning to outsource the functional-target and household service processes for the third-party organizations (32%). Constraints to the support processes outsourcing are the high cost of services of the outsourcing companies and the distrust of the outsourcing companies upon the confidentiality preservation (31% respectively).

Representatives of the medium business in the next 5 years are planning to outsource the same household service processes (75%). In comparison with the actual situation, it is planned an increase of this index by 44%. Although at the moment the disadvantage of the outsourcing is the high cost of outsourcing services.

Thus, the least relevant group of the support business processes at the covered enterprises is a group of the educational and social processes. We can highlight two ways of improving the support business processes management, namely the processes performance on their own or their outsourcing. The study showed that the outsourcing of the functional-target processes for the large enterprises is promising, for the medium enterprises – household service processes. It is also worthwhile noting that there is a tendency to increase the household service processes in the future for both large and medium-sized enterprises.

The Matrix “Complexity – Importance”

Based on the conducted survey, there is proposed the matrix “Complexity – Importance”, which can serve as a tool for the strategic analysis and the management of the enterprise support business processes, and classify them according to the “complexity” and “importance” criteria. This classification and division into groups of the secondary business processes help to define an adequate strategy of the management of the enterprise business processes.

The criterion “complexity” refers to the ranking of the business processes from simple to complex according to the severity of work execution, and assessment of the spent resources and efforts.

The criterion “importance” evaluates the importance of the support business process for the core company activities depending on the set organization goals.

The complexity index of the secondary business processes at the enterprises was determined by the expert method. The evaluation was conducted by 5 professionals who are engaged in research and development in the forecasted area, the weighting coefficient equals to 0.2. The results of the peer review are presented in table 2.

According to the results of the calculations in the table below, it should be noted that the experts consider the most difficult such support business processes as software and data support (4), innovation activity (4,2), and project management (3,8).

In terms of the survey let’s determine the distribution of the secondary business processes according to their importance using the following formula:

$$x_i = p_i * X / P \quad (1),$$

where :

x_i – is the importance score of the i^{th} secondary business process, points;

p_i – is the relative share of the i^{th} secondary business process according to its importance by the survey, %;

P – is the maximum relative share of the i^{th} secondary business process according to its importance, % ($P = 20\%$);

X – is the maximum importance score of the secondary business process, points ($X = 5$).

Table 2. The complexity index of the secondary business processes at the enterprises

Secondary business processes	Scores*, in points					Average weighted score, in points
	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	
accounting	2	3	3	2	2	2,4
staffing (human resourcing)	3	4	2	3	2	2,8
software and data support	4	5	3	4	4	4
document management	2	4	3	3	3	3
marketing activity	1	3	2	3	1	2
innovation activity	5	5	4	3	4	4,2
logistic activity	3	2	3	2	2	2,4
energy economy management	1	2	3	2	1	1,8
catering	2	2	2	1	1	1,6
arrangement of corporate parties, recreation	2	1	2	2	2	1,8
project management	5	4	3	3	4	3,8

security guard activities	2	3	2	3	1	2,2
repair and maintenance of facilities	3	1	2	2	2	2
repair and construction work	2	1	2	2	2	1,8
conducting specialized training (advanced vocational training, trainings, courses)	2	2	1	2	3	2
cleaning services	1	1	1	1	2	1,2

*Note: 1 – the least complex business process; 5 – the most complex business process.

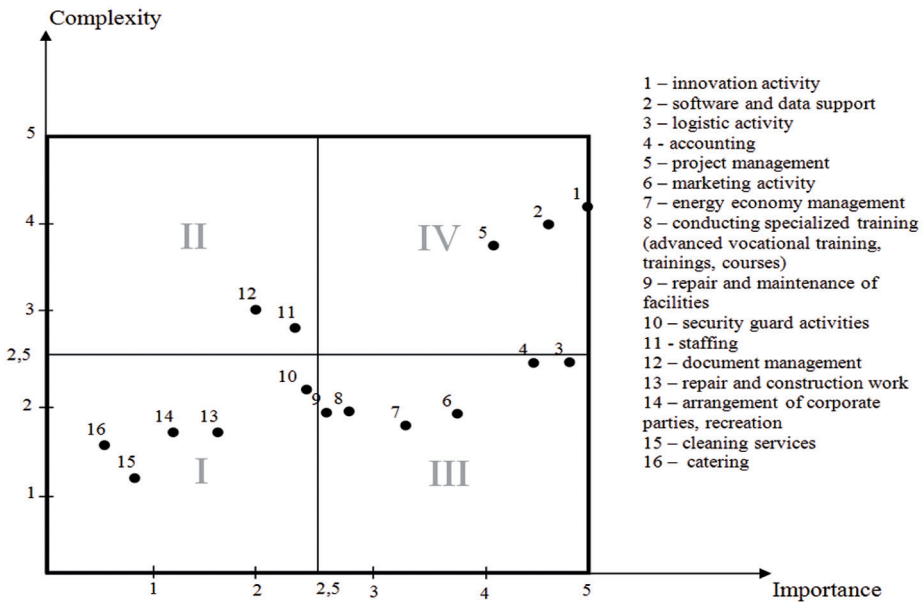
Source: developed by the authors.

The calculations allow us to represent the distribution of the support business processes of the enterprise according to their importance as follows:

1. innovation activity – 5;
2. software and data support – 4,75;
3. logistic activity – 4,7;
4. accounting – 4,45;
5. project management – 4,1;
6. marketing activity – 3,85;
7. energy economy management – 3,36;
8. conducting specialized training (advanced vocational training, trainings, courses) – 2,8;
9. repair and maintenance of facilities – 2,54;
10. security guard activities – 2,45;
11. staffing – 2,4;
12. document management – 2,14;
13. repair and construction work – 1,7;
14. arrangement of corporate parties, recreation – of 1,16;
15. cleaning services – 0,9;
16. catering – 0, 65.

The resulted evaluation of the complexity and importance criteria of the support business processes for the enterprises is summarized in the matrix (Fig. 3).

Figure 3. Matrix "Complexity – Importance"



Source: developed by the authors.

So, we can draw the following conclusions:

1. the first group includes support business processes that are the least important and complex for the enterprise, and therefore the decisive criterion for the decision-making about their outsourcing or implementation on their own is price; these are such secondary business processes as security guard activities, repair and construction work, arrangement of corporate parties and recreation, cleaning services, catering;
2. the second group includes the support business processes that are complex to perform, but not essentially important in the organization activities, therefore in this group the presence or absence of qualified personnel at the enterprise is crucial; this includes: staffing and document management;
3. the third group consists of the secondary business processes, which play an important role in the enterprise, but they are not very complex in their performance, so the decisive criterion here is the reliability for their disposal; this includes: logistic and marketing activities, accounting, energy economy management, conducting specialized training (advanced vocational training, trainings, courses), repair and maintenance of facilities;

4. the fourth group includes the support business processes that are complex and important for ensuring the core activities of the company, so their implementation requires more effort and the prime criterion for them is the ability to use innovative approaches. These are business processes such as innovation activity, software and data support, and project management.

Thus, as shown by the matrix “Complexity – Importance”, the most important criteria for the transfer of the secondary business processes to a third party are the following: price; highly qualified staff; reliability; the use of innovative approaches.

The proposed matrix is a tool for making decisions about the appropriatedness of those or other support business processes outsourcing. The position of the analyzed business process in the appropriate field matrix allows you to clearly identify the key evaluation criteria for the potential service providers.

Conclusions

Analysis of the marketing research results allow to draw the following conclusions:

1. The decision on the support business processes outsourcing is based on a verification of the economic viability by calculating the outsourcing breakeven point or the decision threshold of own implementation.
2. For the domestic enterprises, the support business processes outsourcing is typical for the medium-sized and large enterprises, while micro- and small enterprises almost never use this mechanism.
3. The least relevant group of the secondary business processes within the studied enterprises is the educational and social processes. For the large enterprises, it is successful to outsource the functional-target processes, for the medium ones – household service processes. The respondents’ answers definitely indicate a growing trend of the household service processes outsourcing for both large and medium-sized enterprises.
4. Considering the reasons for the support business processes outsourcing, for the large enterprises it is the lack of qualified staff and economic inexpedience of the business processes implementation on their own; for medium-sized it is, first of all, the lack of the necessary procurement of the business processes.
5. The use of the proposed matrix provides a division of the secondary business processes into four groups according to the complexity-importance degree from the least complex and important to the most complex and important. Among the proposed criteria, namely: price, highly qualified personnel, reliability and use of innovative approaches, the management team of the company will be able to choose the key criteria for the evaluation and selection of the service providers.

Limitations of this study and prospects for further research

Despite the quantitative and qualitative parameters of this marketing research, it is possible to note some limitations in use of the obtained results.

First, geographical reason, the survey was delivered to Lviv and Lviv region. Second, different industries can have their features in the support business processes management.

In this regard, to obtain more reliable information, we need to conduct a marketing research with a wider geographical coverage and to explore the characteristics of the business processes management to another field of activities.

Bibliography

Denysenko L., Shatska S. (2014), *Conceptual principles of business process classification as a basis for the development of the organization business system*, [online] <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>, access: December 29, 2014.

Hammer M., Champy J. (2006), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Mann, Ivanov and Ferber, Moscow.

Lepeiko T. (2009), *Reengineering of business- processes: educational and practical guide in the charts and tables*, Edition of KhNUE, Kharkiv.

Porter M. (2005), *On Competition*, Publishing House "Williams", Moscow.

Vynogradova O. (2006), *Reengineering of commercial enterprise: theory and methodology*, Donetsk.

Nataliya Chukhrai

University of Social Sciences
natalia.chukhrai@gmail.com

Iryna Semin

Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
Semin_Iryna@bigmir.net

Factors Affecting the Activities of the Ukrainian Enterprises with Foreign Capital

Abstract: The article deals with marketing research of factors affecting the establishment and functioning of the Ukrainian industrial enterprises with foreign investments. The factors affecting the choice of the studied subjects corporate strategy are defined. A research of business culture is done with the establishment of cultural differences that are traced in the operation process of the enterprise in the conditions of foreign investment.

Key words: foreign investment, enterprises with foreign capital, corporate strategy, business culture, intercultural factors.

Introduction

In current conditions there is a revival of globalization and integration processes in the economy of Ukraine. Although the political and economic situation still remains difficult and unattractive to foreign investors, however, the favorable geographical location (proximity to the European Union) and low-cost labor promote the growth of the number of foreign companies that aim to carry out business activities in Ukraine. According to the State Statistics Committee, 2,86 billion US dollars of foreign direct investment were invested in January – June, 2016, which is 2,75 times more than for the same period of 2015 year [<http://www.ukrstat.gov.ua>].

The reasons for investment activity growth of foreign investors are the strategies of large multinational corporations who try to improve their competitive positions, expansion on fast-growing markets in search of new ways to reduce costs. In addition, the increase in world prices for raw materials is an additional factor that stimulates the level growth of foreign direct investments to countries which are rich in natural resources [Drabik 2014].

With the increasing number of Ukrainian enterprises with foreign investments, the research of **influence factors on their establishment and functioning acquires topicality**. Detailed analysis of different groups of factors will make it possible to determine the purpose and methods of investment on the **basis which helps to choose organization corporate strategy**, to define the characteristic features intrinsic to these entities. In addition, a peculiar feature of the industrial enterprises with foreign investments is the presence of foreign workers (mostly top management) in their organizational structure. Therefore, it is arguable that there are different business cultures at such type of enterprises. This can give rise to barriers that make it difficult to achieve enterprise efficiency. The divergence of views on solutions to organizational issues through national characteristics can lead to a reduction in economic efficiency of enterprises activity and to the activity termination of the representation of foreign company [Grigorieva 2014].

Thus, it is important to determine the cross-cultural features existing in industrial enterprises with foreign capital.

Theoretical principals

In modern scientific literature, the main attention of the Ukrainian scientists is focused on foreign investments attracting to the economy of Ukraine, legal regulations, investment etc. However, the peculiarities of the industrial enterprises functioning with foreign capital are not analyzed sufficiently.

Foreign scientists and researchers pay much attention in their works to the study of the functioning peculiarities of industrial enterprises with foreign investments. In particular, during the study of the impact of foreign direct investments on the activities of small and medium enterprises (SMEs) in Poland and Spain, Zofia Patora-Vysotska concluded: in Spain direct impact is closely associated with the adoption of the SME strategy of foreign investor or cooperative, and in the Polish sample the direct positive impact is not evident in fact [Patora-Vysotska 2006].

Usually the most important motives of foreign enterprises' international expansion are: market, cost, those relating to procurement, political motives – legal and strategic [Bednarz 2015]. The market reasons include the dynamic development of foreign markets, the introduction of restrictions on products imports in the existing market outlets of

enterprises etc. Cost motives are related to the reduction in the cost of manufacture of products, which contributes to profitability of the company. The motive for investments focused on supply, is the possibility to attract raw materials, intermediate products needed for manufacture of products [Drabik 2008]. The political – legal motives include the opportunity to benefit from the support of foreign investment, by the promotion tools of products export abroad. Strategic motives are related with the improvement of the own positions through the acquisition of new tangible and intangible assets, development of the effective strategy to enter new markets. In addition, there are also internal motives of enterprises international expansion, which include the owner's personality, unique familiarity with foreign market and the experience in managing the international business. Also this group may include sales motives, aimed at increasing the size of revenues and searching for new customers [Kowalik 2013].

The internationalization of economic activity necessitates communication of a firm managers with representatives of various subjects of foreign cultural environment, which include behaviors of employees, contractors, systems of values and norms, language etc. [Rozkwitalska 2009]. A characteristic feature of the industrial enterprises with foreign capital is the presence of different business cultures **within the same organization**. Comparing the key success factors of companies with a Polish and foreign capital in the phase of activity beginning, Prof. K. Sobczak came to the conclusion that a significant difference in the hierarchy of these factors appears only **in the case of the following factors** – such as atmosphere of contacts within the company (trust and building good interpersonal relations), openness to changes, the location of the firm, outlining the mission and vision of the company, improvement of the organization processes, the opportunities use, emerging in the market and politics of entrepreneurship support [Sobczak 2014].

Great attention when choosing a corporate strategy of an industrial enterprise with foreign investments should be given to inter-cultural influence factors on the activities of the organization. They also include belonging to a particular nationality and staff mentality. The transfer of practices from the home country is more acceptable by host country's employees if the host country culture is closer to the home country culture [Białas 2009]. Also, sectoral affiliation of an enterprise with foreign investment should be taken into consideration, because these factors are important in the early process of internationalization [Mroczek-Dąbrowska 2016].

The purpose

The aim of the article is to conduct marketing research on determining of the factors influencing the establishment and functioning of Ukrainian industrial enterprises with foreign investments taking into account their cross-cultural features.

The hypothesis was made while forming the purpose of the study.

Hypothesis 1. Functioning of domestic industrial enterprise with foreign investments is connected with the foreign business practices without consideration of the Ukrainian traditions.

Hypothesis 2. Effective functioning of domestic industrial enterprise in terms of foreign investment is not possible without consideration of intercultural communication.

Methodology

The study of the functioning peculiarities of the domestic industrial enterprise with foreign investments was conducted in two stages. During the first stage the collection and processing of secondary information was carried out. During the second stage the "field" study of factors affecting the establishment and operation of industrial enterprises with foreign capital through the use of questionnaires and interview techniques was conducted. The questionnaire methodology was in the answers of the officials of investigated business entities to closed-type questions, concerning factors affecting the operation of domestic industrial enterprises in terms of foreign investment.

The interview method meant qualitative surveys during meetings with the top management at surveyed enterprises offices in Lviv region (Spring, 2016), carrying out of interviews, review and acquaintance with means production processes adjusting. Summary of the results obtained by using the described techniques, allows to draw conclusions concerning the features that should be considered in the strategic management of Ukrainian industrial enterprises with foreign capital, which are located in Lviv region.

Stage 1: some secondary data in marketing research

Analyzing the investment of the processing industry of Ukraine, we can conclude that a significant share of foreign investments belongs to the steel manufacturing, production of ready-made metal products, except machinery and equipment manufacturing (11,8%), manufacture of food products, beverages and tobacco (5,4%), manufacture of rubber and plastic products, other non-metallic mineral products (2,4%), machinery manufacturing, except repair and installation of machinery and equipment (1,9%).

The largest share of investments into Ukrainian economy came from countries such as Cyprus (24,8%), the Netherlands (12,9%), Germany (12,2%), Russian Federation (10,6%), Austria (5,9%), Virgin Islands (3,8%), France (3,4%), Switzerland (3,3%), Italy (2,2%), Poland (1,8%) [State Statistics Service of Ukraine, 2016].

The largest number of foreign investments came to the city Kyiv (54,1%) as well as to Dnipropetrovsk (15,9%), Donetsk (3,8%), Kharkiv (3,7%), Kyiv (3,7%), Odessa (3%), Lviv (2,8%), Poltava (2,2%), Zaporizhzhya (2%), Ivano-Frankivsk (1,9%) and Luhansk (1%) regions [State Statistics Service of Ukraine, 2016].

Lviv region by its geographical location, availability of infrastructure and potential objects for investment is one of the most attractive for foreign investors and occupies seventh position in Ukraine by the number of deposit investments. In January – June, 2016, 24,3 the USA million dollars were attracted to the economy of Lviv. In addition, the Lviv Regional State Administration published a list of 400 investment objects that may be of interest to potential investors. The list mostly includes land plots of various sizes in urban and rural areas, idle establishments and operating entities which need the investment attraction, such as Drohobych Machine Building Plant. Today there are 15–20 foreign companies that have expressed interest in doing business in the Lviv region; constant negotiations have been maintained. In modern conditions most investors take interest in such fields as alternative energy, agriculture, agricultural industry. The region has been actively developing light industry, production of cable products for the automotive industry and home appliances. That means that these are industries, the production of which is manual or semi-automated and requires a large number of workers [Lisna 2016].

Stage 2: the results of primary research at Lviv Region

More than 1 000 industrial enterprises with foreign investments operate in Lviv region. For the “field” research 8 business entities were chosen belonging to the sectors with the largest share of investments.

Focus group in this primary research includes the industrial enterprises of Lviv Region, which in the share capital have share of foreign investment of more than 10%: LLC “Leoni Wiring Systems UA GmbH” (Germany), LLC “Fudzshikura Automotive Ukraine Lviv” (Japan), Ltd. “Bader Ukraine” (Germany), SE “LR International Ukraine” (Denmark), JV “Sferos-Electron” JSC Lviv confectionery factory “Svitoch” (Switzerland), JV “Galka Ltd.” (England), JSC “Carlsberg Ukraine” (Scandinavia). It is appropriate to group the studied enterprises’ activity according to their belonging to the industry for two big respondent groups:

- *engineering companies of machine – building industry* – LLC “Leoni Wiring Systems UA GmbH” (Germany), LLC “Automotive Fudzhhikura Ukraine Lviv” (Japan), JV “Sferos-Electron” (Germany);
- *the food industry enterprises* – JSC Lviv Confectionery factory “Svitoch” (Switzerland), JV “Galka Ltd.” (England), JSC “Carlsberg Ukraine” (Scandinavia);
- *light industry enterprises* – LLC “Bader Ukraine” (Germany), SE “LR International Ukraine” (Denmark).

In order to highlight the choice features of corporate strategy of Ukrainian industrial enterprises with foreign investments we should identify the reasons of financial resources investment by foreign companies in the domestic business entities (Table 1). Thus, the main reasons for foreign investment in the Ukrainian business entities are convenient logistic location and cheapening of production. If we consider the reasons for the investment according to industries fields, we can trace the characteristic features:

- for the companies of machine – building industry the reasons for the investment activities include reduction of production through the use of cheap labor and convenient logistic location;
- for the food and light industries – access to the new sales markets and an excellent logistics location.

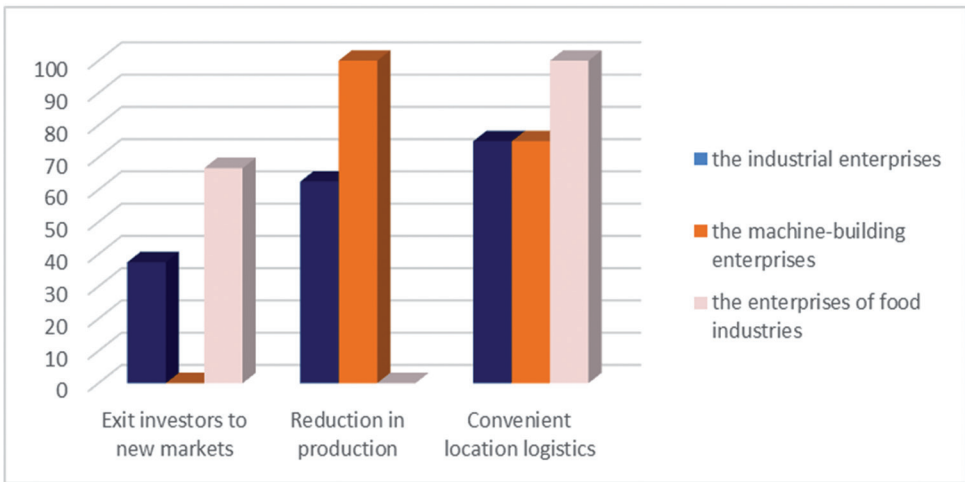
Table 1. The reasons for foreign investment in Ukrainian enterprises (Lviv Region)

#	Enterprises	Exit investors to new markets	Reduction in production	Access to sources of raw materials	Convenient location logistics
1	LLC “Leoni Wiring Systems UA GmbH” (Germany)		+		+
2	LLC “Automotive Fudzhhikura Ukraine Lviv” (Japan)		+		+
3	LLC “Bader Ukraine” (Germany)		+		
4	JV “Sferos-Electron” (Germany)	+	+		+
5	SE “LR International Ukraine” (Denmark)		+		
6	JSC Lviv Confectionery factory “Svitoch” (Switzerland)	+			+

7	JV "Galka Ltd." (England)				+
8	JSC "Carlsberg Ukraine" (Scandinavia)	+			+
	Relative share, %	37,5	62,5	0	75

Source: according to the authors' primary research.

Figure 1. Respondents' answers about the main reasons for foreign investment at Ukrainian enterprises %



Source: according to the authors' primary research.

Depending on the purpose of foreign investment it is possible to identify the corporate strategy responsible for the selection of **business entity**. Thus, foreign top managers select the general development direction of domestic enterprises when investing in order to reduce the cost of production through economizing on salaries, release of goods under the own brand and their export abroad. If the cause for investment is the entrance into new markets, coverage of consumers new segments – choice of corporate strategy is carried out jointly with Ukrainian and foreign top managers. It could be explained by the fact that foreign owners (shareholders) are not always able to assess the situation at the Ukrainian market, understand the Ukrainian realities of business organization.

Functioning of the Ukrainian industrial enterprises based on foreign capital has several advantages (Table 2).

Table 2. The advantages of attracting foreign capital in the functioning of the Ukrainian enterprises (Lviv Region)

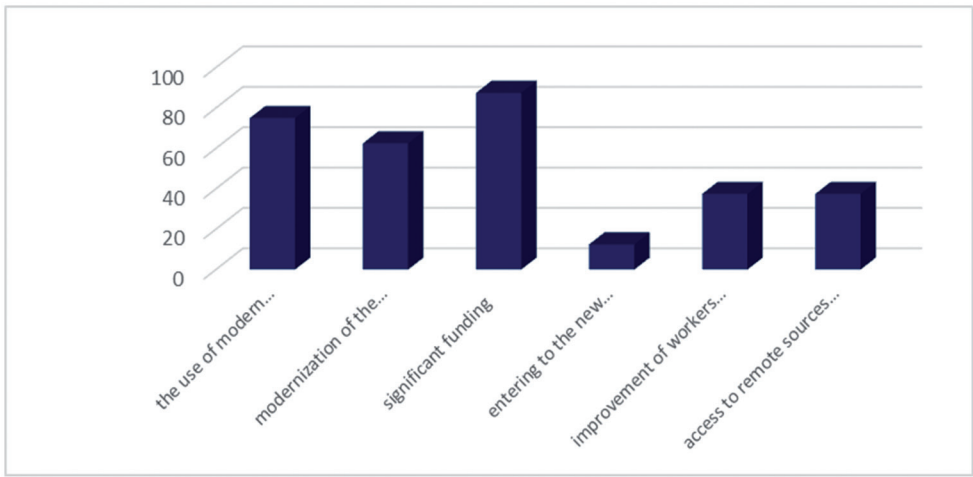
#	Enterprises	the use of modern production technologies	modernization of the core business funds	significant funding	entering to the new markets	improvement of workers labor conditions	access to remote sources of raw materials and resources
1	LLC "Leoni Wiring Systems UA GmbH"	+		+		+	+
2	LLC "Automotive Fudzhiukura Ukraine Lviv"	+	+	+		+	+
3	LLC "Bader Ukraine"	+					
4	JV "Sferos-Electron"	+	+	+	+		
5	SE "LR International Ukraine"			+			
6	JSC Lviv Confectionery factory "Svitoch"	+	+	+		+	
7	JV "Galka Ltd."						+
8	JSC "Carlsberg Ukraine"		+	+			
	Relative share of positive answers, %	75	62,5	87,5	12,5	37,5	37,5

Source: according to the authors' primary research.

As we can see from the data in the Table 2 these advantages include the use of modern production technologies, modernization of the core business funds, the significant funding that promotes the development of business entity, entering to the new

sales markets, improvement of workers labor conditions, access to remote sources of raw materials and resources.

Figure 2. Respondents' answers about benefits from attracting foreign investment to the surveyed industrial enterprises with the foreign capital in Lviv region



Source: according to the authors' primary research.

Regardless of the sectoral affiliation, the benefits include new sources of funding (87,5% of respondents), the introduction of modern production technologies (75%), modernization of the core business funds (62,5% of respondents), improvement of workers labor conditions (37,5%) access to sources of raw materials (37,5%), access to new markets (12,5% of respondents).

Despite the existence of significant positive aspects to attract foreign investment, there are also negative features. Among the disadvantages respondents indicate the fact of the enterprise functioning on the principles of international business organization without taking into account the Ukrainian features that can lead to imperfections of corporate business strategy, problems in personnel management etc.

During the analysis the degree of environmental factors influence on the choice of corporate strategy of industrial enterprises with foreign investments was investigated. According to the point scale (the maximum score for each subject 5 – very strong impact, the minimus score 0 – no impact) enterprises estimated influence strength of each factor (Table 3). Analyzing the results of the study, we can conclude that the biggest impact on the industrial enterprises with foreign investments belong to consumers and competitors. These factors, according to the poll, scored an equal number of points –

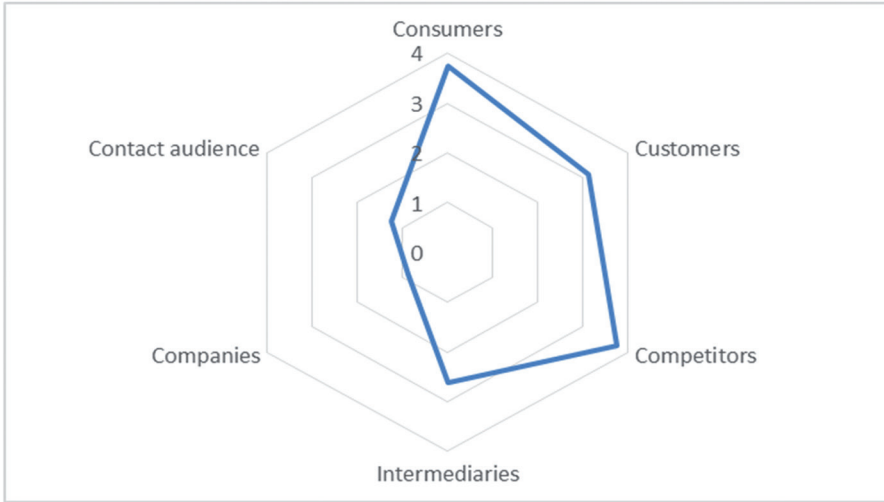
3,75 each, indicating enough high degree of influence. Second place goes to customers – 3,125 points, which indicates the average degree of influence. Third place belongs to intermediaries (2,625 scores). The weakest impact on the studied business entities is done by contact audiences and suppliers, as evidenced by estimates – 1,125 and 0,875 points respectively.

Table 3. The impact of the external environment on the choice of corporate strategy of the surveyed industrial enterprises with the foreign capital in Lviv region

Subjects of the external environment	The evaluation in points								
	LLC "Leoni Wiring Systems UA GmbH"	LLC "Auomotive FudzhiKura Ukraine Lviv"	LLC "Bader Ukraine"	JV "Sferos-Electron"	SE "LR International Ukraine"	JSC Lviv Confectionery factory "Svitoch"	JV "Galka Ltd."	JSC "Carlsberg Ukraine"	Average scores
Consumers	0	0	5	5	5	5	5	5	3,75
Customers	5	5	5	5	5	0	0	0	3,125
Competitors	0	2	5	3	5	5	5	5	3,75
Intermediaries	0	2	5	3	1	4	4	2	2,625
Companies	0	1	0	0	2	2	1	1	0,875
Contact audience	0	0	3	1	1	1	1	2	1,125

Source: according to the authors' primary research

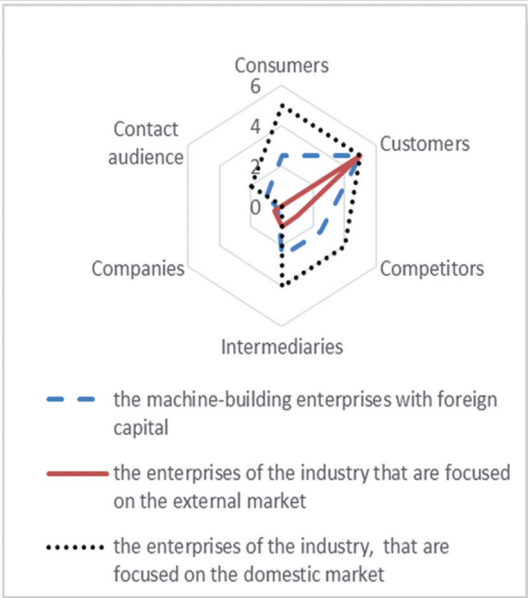
Figure 3. The impact of the external environment on the choice of corporate strategy of the surveyed industrial enterprises with the foreign capital in Lviv region, points



Source: according to the authors' primary research.

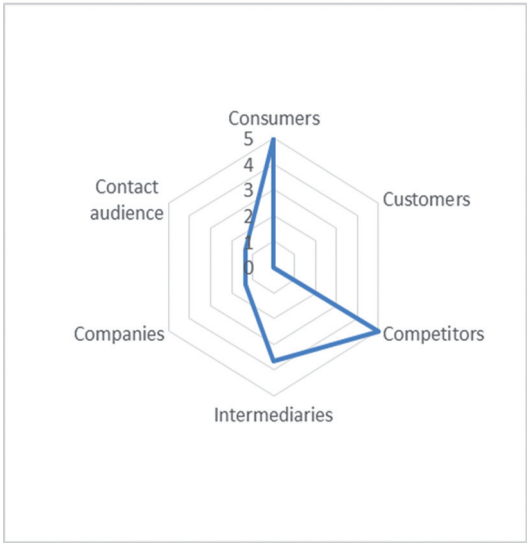
In case of division of domestic industrial enterprises with foreign capital into groups according to branch direction results were obtained that demonstrated different factors of influence on the choice of enterprises corporate strategy (Figure 4 and Figure 5).

Figure 4. The degree of influence of environmental factors direct effect on the activities of machine-building enterprises with foreign capital, points



Source: according to the authors' primary research.

Figure 5. The degree of influence of environmental factors direct effect on enterprises with foreign capital (light and food industries), points



Source: according to the authors' primary research.

Thus, the machine-building enterprises with foreign capital in their activities should focus on customers (a very strong factor impact – 5 points). The same average impact belong to consumers, competitors and suppliers (by 2.5 points each). Weak and very weak influence belong to contact audience and intermediaries (1 point and 0,25 points respectively). However, if we consider the enterprises of the industry, we can conclude that some of them focus only on the external market (work on customer-supplied raw materials, export their products abroad, work under specific orders, etc.), and another part is focused on the domestic market (selling of products to both businesses and retail customers). Thus, for the first group of enterprises the most significant impact is done by customers.

For the enterprises of the other group, the biggest impact is from the consumers and customers (5 points), somewhat weaker effect – competitors and suppliers (4 points). Analyzing the activity of enterprises with foreign investments of food industry, we can conclude that consumers and competitors have very strong influence on functioning of these business entities (5 points), medium impact – suppliers (3,33 points), moderate impact – intermediaries and contact audiences (1,33 points).

Thus, during the development of corporate strategy of industrial enterprises with foreign investments we should consider the factors of the environment that have the greatest impact, depending on the industry sector.

During the process of study of domestic industrial enterprises with foreign investments, the key factors influencing on the choice of corporate strategy were established (Table 4).

Table 4. Factors influencing the choice of corporate strategy at on the surveyed industrial enterprises with the foreign capital in Lviv region

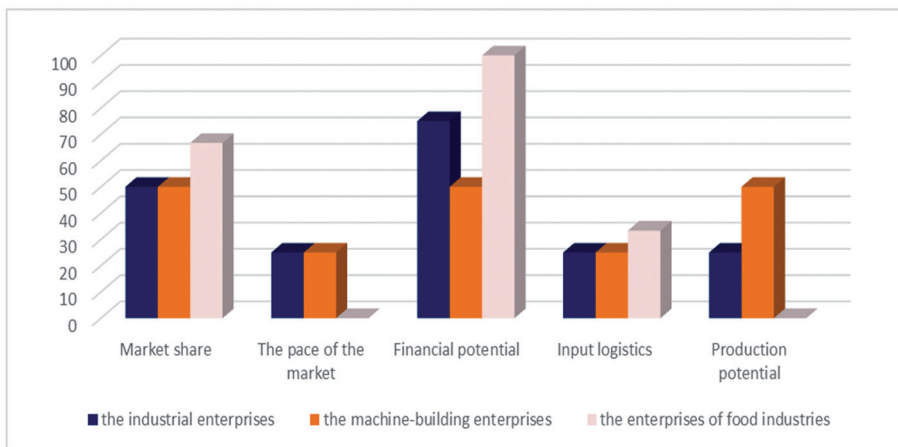
Indicators	Investigated enterprises with foreign investments								
	LLC "Leoni Wiring Systems UA GmbH"	LLC "Automotive Fudzhikura Ukraine Lviv"	LLC "Bader Ukraine"	JV "Sferos-Electron"	SE "LR International Ukraine"	JSC Lviv Confectionery factory "Svitoch"	JV "Galka Ltd."	JSC "Carlsberg Ukraine"	Share of the factors, %
Market share		+	+			+		+	50

The pace of the market	+				+				25
Financial potential		+		+	+	+	+	+	75
Input logistics		+					+		25
Production potential	+	+							25

Source: according to the authors' primary research.

The biggest influence on the choice of corporate strategy of industrial enterprise in terms of foreign investment belong to financial capacity (75% of respondents indicated the significance of this factor), and the lowest – rate of market development, resource provision and production capacity of the company (25% of respondents indicated the significance of these factors).

Figure 6. Factors influencing the choice of corporate strategy at the surveyed industrial enterprises with the foreign capital in Lviv region, %



Source: according to the authors' primary research.

Considering the industrial enterprises with foreign investment on an industry affiliation, we can conclude concerning the difference between the factors which are taken into account in the development of corporate strategy. Thus, for engineering companies equally important are the financial possibilities of organization, market share and production capacity, slightly weaker influence belongs to the pace of

market development and resources for business enterprises. Financial capabilities of the company are extremely important for food industry business entities. Somewhat weaker influence on the choice of corporate strategy of these organizations belongs to the market share, in the third place – resources providing.

Thus, during the choice selection of corporate strategy of industrial enterprise in terms of foreign investment we should consider the provision of financial resources for the implementation of the planned measures, a share, that the company holds in the market, the possibility of its increasing, the rate of market development, resource provision, production capacity etc.

An important aspect of the functioning of industrial enterprise is innovation activity. Indeed, through the development and implementation of innovative projects, competitive advantages in the market are achieved, products are improved. Analysis of innovative activity of industrial enterprises with foreign investments is presented in Table 5.

Table 5. Innovation activity of the surveyed industrial enterprises with the foreign capital in Lviv region

Enterprises	Innovative activity		Developers		
	high	low	foreign	Ukrainian	foreign and Ukrainian both
LLC "Leoni Wiring Systems UA GmbH" (Germany)		+	+		
LLC "Automotive Fudzhikura Ukraine Lviv" (Japan)		+	+		
LLC "Bader Ukraine" (Germany)		+			+
JV "Sferos-Electron" (Germany)	+				+
SE "LR International Ukraine" (Denmark)		+	+		
JSC Lviv Confectionery factory "Svitoch" (Switzerland)	+		+		
JV "Galka Ltd." (England)		+		+	
JSC "Carlsberg Ukraine" (Scandinavia)	+				+

Source: according to the authors' primary research.

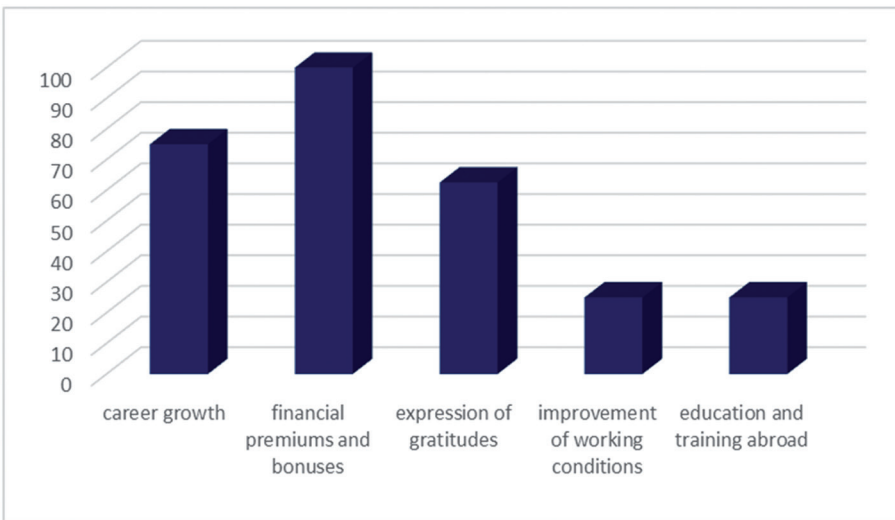
Thus, we can conclude that the innovative activity of industrial enterprises of Lviv region largely depends on the industry sector. In particular, the subjects of the food industry are actively engaged in innovation activity, development and implementation

of innovative products and technologies in business activity, and engineering companies – do not show a high level of activity in the field of innovation.

Due to the fact that the foreign investors deal with the corporate strategy deal, it is useful to explore the development of innovative projects on these enterprises. In most cases, innovative solutions, technologies and products are developed abroad, and are only realized in Ukraine. This is especially true concerning machine-building enterprises that operate on customer-supplied raw materials. In the food and light industries there is a combination of the efforts of local and foreign staffs working on innovations.

Various motivational programs that improve staff productivity, improvement of the efficiency of their operations are applied at the industrial enterprises to achieve the set goals and objectives. Subsystem of staff encouraging plays an important role in human resource management, because practice of pay for work directly impact on local and global competitive advantages of specific transnational corporation [Shcherbakov 2014]. The main stimulants for employees of industrial enterprises with foreign investments include: opportunity for career growth, financial premiums and bonuses, prizes and rewards, acknowledgment and expression of gratitudes, organization of competitions “Employee of the month (year)”, improvement of working conditions, education and training abroad (Figure 7).

Figure 7. Respondents’ answers about instruments of staff motivation at the surveyed industrial enterprises with the foreign capital in Lviv region, %



Source: according to the authors’ primary research.

During the analysis of the personnel stimulation means at the industrial enterprises with foreign investment in Lviv region, it was found that all of them use financial rewards and bonuses to employees for achieving the objectives, observance of labor discipline, high performance at work etc. 75% of the surveyed companies consider the possibility of career advancement as an important factor contributing to the improvement of the efficiency of the staff, that is why actively use it. 62,5% of the investigated business entities use intangible incentives for staff, such as expression of gratitude, delivery of appreciation certificates, organization of competitions "Employee of the month (year)" etc. Since the recognition of human labor, its importance and contribution of everyone to the achievement of corporate objectives helps to encourage them to improve the efficiency of workers. Improvement of working conditions and organization of education as well as training of staff abroad is used by 25% of the surveyed companies.

Therefore, the most important means to motivate staff are financial incentives, career development, and means of intangible incentives. In addition, an important factor to influence the desire of staff to realize the set goals is the existence of a favorable social and psychological climate in the team, minimization of conflict situations and just their solution etc.

As there are representatives of different business cultures at the industrial enterprises in terms of foreign investment, it is useful to analyze the business principles and leadership styles at the selected for research business entities (Table 6).

Table 6. Some business cross-culture's differences of the surveyed industrial enterprises with the foreign capital in Lviv region

Enterprises	Country of foreign capital	Principles of business based on culture traditions	Management style
LLC "Leoni Wiring Systems UA GmbH"	Germany	Germany traditions	combined
LLC "Automotive Fudzhi-kura Ukraine Lviv"	Japan	combination of foreign and Ukrainian traditions	combined
LLC "Bader Ukraine" (Germany)	Germany	combination of foreign and Ukrainian traditions	combined
JV "Sferos-Electron" (Germany)	Germany	combination of foreign and Ukrainian traditions	combined
SE "LR International Ukraine"	Denmark	combination of foreign and Ukrainian traditions	democratic
JSC Lviv Confectionery factory "Svitoch"	Switzerland	combination of foreign and Ukrainian traditions	combined

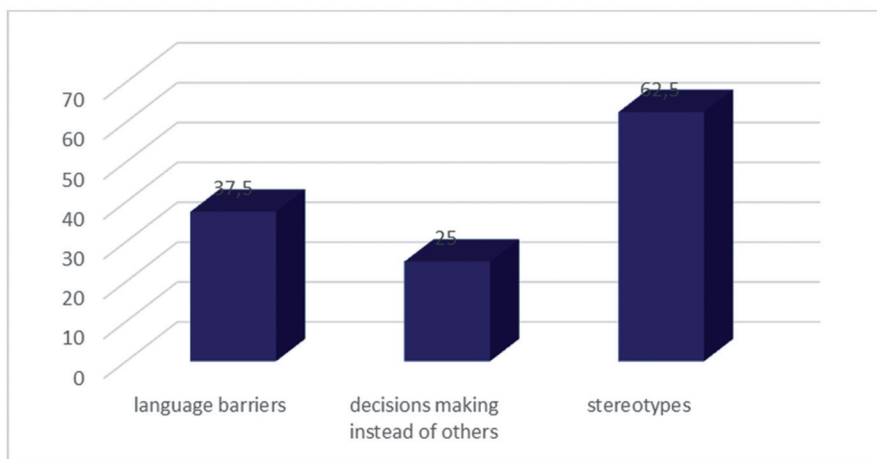
JV "Galka Ltd."	England	Ukrainian traditions	democratic
JSC "Carlsberg Ukraine"	Scandinavia	combination of foreign and Ukrainian traditions	combined

Source: according to the authors' primary research.

The analysis found that 75% of the surveyed companies use a combination of foreign and Ukrainian business traditions, allowing to create a favorable social and psychological climate in the team and avoid conflict situations. The optimum combination of domestic and foreign features allows to build an effective enterprise management system taking into account the strengths and weaknesses of each party.

A style of management plays an important role as well. Management of 75% surveyed enterprises use the combined style (a combination of authoritarian and democratic), and 25% – democratic. Since at the industrial enterprises with foreign investments there is international staff (representatives of different nationalities, cultures and mentalities), there are certain barriers that impair communication between them (Figure 8).

Figure 8. Respondents' answers about the main obstacles for communication between employees at the surveyed industrial enterprises with the foreign capital in Lviv region, %



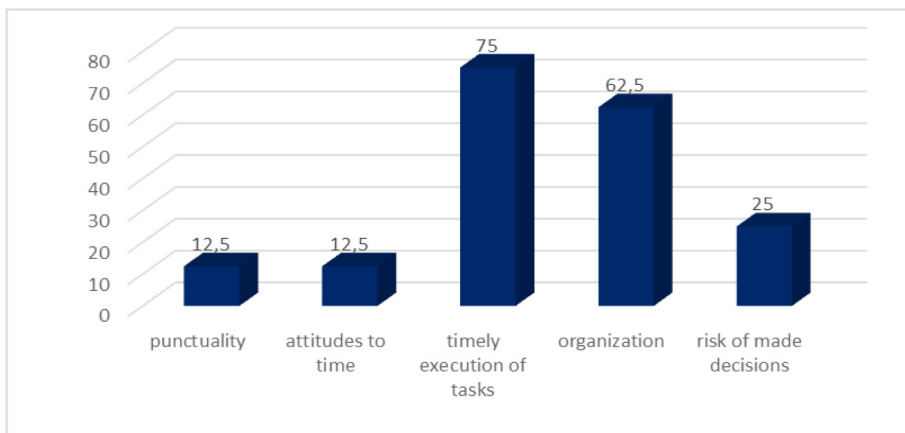
Source: according to the authors' primary research.

Mostly at the industrial enterprises with foreign investment in Lviv region there are stereotypes (62,5%) in relation of Ukrainian workers to work, life, behavior etc. 37,5% of respondents confirm the presence of language barriers in the process of communication.

This causes confusion in the performance of duties, increase of the discussions duration of key issues, unclear understanding of the goals and objectives etc. 25% of respondents noted the fact of decisions making instead of others by foreign top management.

Some of the above communication barriers arise through cultural differences between domestic and foreign staff (Figure 9). When analyzing cultural differences encountered in industrial enterprises with foreign investment in Lviv region, it was found that the biggest differences are in the attitude of staff to work (75% – a different attitude to the timely execution of tasks, 62,5% – organization). In foreign business cultures, great importance belongs to the timely execution of tasks, in the Ukrainian – there are cases with untimely tasks performing, certifying some disorganization of Ukrainian workers compared with foreign ones. Minor differences are present also in risk of made decisions, punctuality and attitudes to time.

Figure 9. Respondents' answers about main cross-cultural differences between employees at the surveyed industrial enterprises with the foreign capital in Lviv region, %



Source: according the authors' primary research.

Since a significant percentage of cultural differences between Ukrainian and foreign personnel is seen in relation to the time, it is appropriate to make a comparative evaluation (Table 7).

Therefore, there are differences in relation to the work of Ukrainian and foreign personnel that should be considered when developing corporate strategy of an industrial enterprise with foreign investments. Thus, the hypothesis 2 is proved, which states on the impossibility of effectively functioning of domestic industrial enterprises in terms of foreign investment without taking into consideration the intercultural factors of internal communication.

Table 7. Foreign and Ukrainian workers' attitude to work at the surveyed industrial enterprises with the foreign capital in Lviv region, %

#	Value statements	% of the respondents' agree answers of	
		foreign workers	Ukrainian workers
1	Work is the greatest value	87,5	0
2	Without clear rules of the organization it will be chaos in it	100	100
3	The recognition of hierarchical organizational structure	100	87,5
4	The relationship between employer and employee reminiscent of family ties	12,5	0
5	Recognition of etiquette rules and following them	100	50
6	Cool and restrained common behavior	50	50
7	People do not show what they feel or think	62,5	37,5
8	We need a lot of time to establish good relations and trust	37,5	50
9	It is important to maintain harmony and avoid conflicts in the team	100	62,5
10	Reluctance to fight for positions and career	12,5	37,5
11	Preference is given to the development of personality, ambition	75	37,5
12	Grew up the career ladder is considered as a measure of commitment	25	0

Source: according to the authors' primary research.

Figure 10. Foreign and Ukrainian workers' attitude to work at the surveyed industrial enterprises with the foreign capital in Lviv region, %



Source: according to the authors' primary research.

Conclusions

Marketing research of factors affecting the establishment and functioning of the Ukrainian industrial enterprises with foreign capital led to the following conclusions:

- Depending on the industry sector and the investor purpose the reasons for foreign investment are the convenient logistics location, cheap labor, access to new sales markets;
- Factors influencing the choice of corporate strategy of an industrial enterprise with foreign investments vary depending on industry sector and orientation on sales markets (external or internal);
- Innovative activity of industrial enterprises with foreign investments is based on the use of foreign developments or by creating innovative teams, which include foreign and Ukrainian researchers;
- To establish an effective activity at the industrial enterprises with foreign capital management is based on a combination of foreign and national business cultures, mostly with the combined management style;

- Staff cross-cultural differences at the industrial enterprises with foreign capital are in relation to time, timeliness of tasks performing, organization, riskiness.

Consideration of the received results in economic activities of industrial enterprises with foreign capital will make it possible to **select the appropriate strategy for an enterprise** and will contribute to developing its activity effectiveness.

Limitations of the research results

Depending on the geographic location, there are differences in the list of foreign investment objects. For example, in Dnipropetrovsk region in manufacturing industry major investments are concentrated at the metallurgical industries and manufacture of fabricated metal products, except machinery and equipment (86,3% of total direct investment in the industry). While in Lviv region foreign investments were directed at industries – engineering, except repair and installation of machinery and equipment (25,96%), enterprises on the production of wood products, paper, printing (20,16%), production of food products, beverages and tobacco products (17,06%), supply of electricity, gas, steam and conditioned air (13,58%).

Depending on the geographic location, there are differences in the list of countries – investors. Thus, for Dnipropetrovsk region the main investor countries are: Germany (60,3%), Cyprus (18,5%), Virgin Islands (Brit.) (9,14%), the Netherlands (2,4%), Belize (1,47%), Austria (1,42%), Russian Federation (0,96%). Foreign investment in Lviv region come from countries such as Poland (31,5% of total investments), Cyprus (16%), Austria (14,2%), Germany (6,7%), Switzerland (5,6%). These countries accounted 74,0% of the total foreign direct investments.

When conducting marketing research of influence factors on the creation and functioning of Ukrainian industrial enterprises with foreign investments the restrictions were set:

- According to the sectoral affiliation, marketing research of Ukrainian industrial enterprises was conducted that belongs to sectors into which the largest share of foreign investment is made – engineering, food industry, light industry.

- According to geographical location: marketing research of industrial enterprises with foreign investment in Lviv region was conducted.

Therefore, to summarize the results of the study for the whole Ukraine it would be necessary to conduct additional research in Central and Eastern Ukraine and make a comparative analysis.

References

Bednarz J. (2015), *Motywy ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka politycznego*, „International Business and Global Economy”, no. 34, pp. 22–33.

Białas S. (2009), *Power distance as a determinant of relations between managers and employees in the enterprises with foreign capital*, „Journal of Intercultural Management”, Vol. 1, Nr 2, pp. 105–115.

Drabik J. (2008), *Growing importance of foreign direct investment in the development strategies of modern companies*, „Economy and State”, 4, pp. 23–26.

Drabik I. (2014), *Tendencje zmian w przepływach bezpośrednich inwestycji zagranicznych we współczesnej gospodarce światowej*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria: Organizacja i zarządzanie, z. 73., pp. 107–118.

State Statistics Service of Ukraine (2016) [online], <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

Grigorieva M. (2014), *Features adapting corporate culture to represent foreign companies in Ukraine*, „Economy and State”, 5, pp. 35–39.

Kowalik I., Baranowska-Prokop E. (2013), *Determinanty powstawania i motywy ekspansji polskich przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych*, „Gospodarka Narodowa”, no. 4 (260), pp. 41–64.

Lisna O. (2016) [online], http://tvoemisto.tv/exclusive/hto_shche_pryde_na_lvivshchynu_roman_matys_pro_investytsii_ta_komunikatsiyu_z_yevropoyu_81151.html.

Mroczek-Dąbrowska K. (2016), *Industry factors in company's internationalization degree*, „Marketing i rynek”, no. 5, pp. 11–18.

Rozkwitalska M. (2009), *Problemy zarządzania międzykulturowego w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym*, „Problemy zarządzania”, vol. 7, no. 3 (25), pp. 127–149.

Rozkwitalska M. (2011), *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych, korporacji transnarodowych*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Patora-Vysotska S., Knysh D. (2006), *Small Business and straight foreign investment*, Publisher of the National University "Lviv Polytechnic", Lviv.

Shcherbak V.G., Shcherbak O.V. (2014), *Global management paradigm in the human resources management at multinational corporations*, "Economics of labor and employment issues", 1, pp. 16–20.

Sobczak K. (2014), *Czynniki sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw z kapitałem polskim i zagranicznym – analiza porównawcza*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.

Danuła Janczewska

Spółeczna Akademia Nauk

djanczewska@spoleczna.pl

Badania marketingowe w procesowym zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwem – wybrane aspekty

The Marketing Research in Management Process of Microenterprise – Selected Aspects

Sekretem biznesu jest wiedzieć to, czego nie wiedzą inni

Arystoteles Onassis

Abstract: The modern market economy needs the improvement of the management methods, especially in competitiveness and cooperation with environment. The marketing researches are necessary, supporting the recognition of expectation of customers in environment. In SMMEs sector the approach into the marketing researches is difficult because of lack of marketing knowledge and high costs of professional marketing researches. The article presents own researches realized in the years 2015–16 in microenterprises in Kujavian-Pomeranian and Mazovia voivodeships.

Key words: marketing researches, microenterprise

Wprowadzenie

Jednym z instrumentów wspierających zarządzanie przedsiębiorstwem są badania marketingowe, które dostarczają informacji o rynku oraz wspomagają podejmowanie decyzji o znaczeniu strategicznym. W czasach zaostrej konkurencji każde przedsiębiorstwo powinno poszukiwać rozmaitych sposobów na zdobywanie rynku. Najważniejszym celem strategicznym przedsiębiorstwa powinna być dbałość o klientów – przyciągnięcie nowych oraz zatrzymanie już zdobytych. Współcześnie firmy powinny zdawać sobie sprawę ze znaczenia badań marketingowych. W czasach, gdy na rynku są dostępne różnorodne produkty – klienci poszukują uzasadnienia dla dokonania wyboru produktu, który ma odpowiednią jakość i cenę. Przedsiębiorstwo, które poszukuje wiedzy o rynku i klientach, może prowadzić badania we własnym zakresie, tworząc dział badań marketingowych, może też zamawiać ich wykonanie na zewnątrz. W literaturze przedmiotu tematyka badań marketingowych prowadzonych przez przedsiębiorstwa MSP, zwłaszcza w odniesieniu do mikroprzedsiębiorstw, podejmowana jest rzadko. Zasadniczą przesłanką podjęcia tematu artykułu była niewielka liczba publikacji z zakresu badań marketingowych w firmach mikro. Ważnym powodem wybrania takiego obszaru rozważań jest również wieloletnie zainteresowanie autorki tematyką zarządzania mikroprzedsiębiorstwem [Janczewska 2013a, s. 235]. W Polsce brakuje instrumentów wsparcia w zakresie metodyki prowadzenia badań marketingowych dopasowanych do poziomu zasobów wiedzy w mikroprzedsiębiorstwie. Istniejąca luka w tym obszarze była powodem podjęcia tematyki badań marketingowych prowadzonych samodzielnie przez mikroprzedsiębiorstwo. Celem artykułu jest przedstawienie badań własnych nad problematyką pozyskiwania oraz przetwarzania i wykorzystywania informacji rynkowych przez mikroprzedsiębiorstwa. Sformułowane zostały następujące hipotezy badawcze:

Hipoteza I: Istnieje potrzeba prowadzenia przez mikroprzedsiębiorstwo badań marketingowych, dotyczących wielu aspektów jego działalności.

Hipoteza II: Poprzez badania marketingowe w mikroprzedsiębiorstwie można określić elementy wiedzy o rynku, konkurentach, potrzebach klientów.

W celu weryfikacji hipotez przeprowadzone zostały badania w grupie mikroprzedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego oraz mazowieckiego.

Typologia badań marketingowych

American Marketing Association podaje następującą definicję badań marketingowych: „funkcja wiążąca konsumenta, klienta i opinię publiczną z menedżerem marketingu poprzez informację wykorzystywaną do:

- identyfikowania i definiowania marketingowych szans i zagrożeń,
- doskonalenia i oceny działań marketingowych,
- monitorowania wyników marketingu,
- poprawy zrozumienia marketingu jako procesu”.

Według Ph. Kotlera badania marketingowe to systematyczne projektowanie, zbieranie i analizowanie wyników badań oraz prezentowanie ich w celu poznania aktualnej sytuacji marketingowej przedsiębiorstwa [Kotler 1980]. Badania marketingowe są kluczowym elementem działania małej firmy, która chce znać oczekiwania klientów oraz aktualną sytuację na rynku [Doman, Dennison, Doman 2010, s. 11]. W warunkach dynamicznych zmian w otoczeniu niezbędne staje się gruntowne poznanie tegoż otoczenia oraz istoty zmian [Kędzior 2005, s. 26]. Elementem badań wspomagających podejmowanie decyzji marketingowych przez przedsiębiorstwo są badania konsumentów, dotyczące:

- rozpoznania potrzeb, gustów, preferencji i oczekiwań,
- definiowania możliwości nabywczych klientów oraz ich zachowań,
- poziomu akceptowania oferty rynkowej,
- poznania opinii klientów na temat wyrobów konkurentów,
- oceny instrumentów marketingu stosowanych przez przedsiębiorstwo [Pieniążek, Werner, Pieniążek 2002, s. 11].

Badanie marketingowe określa informację niezbędną do zajęcia się tymi sprawami; projektuje metodę gromadzenia informacji, kieruje i wdraża proces zbierania danych; analizuje wyniki; komunikuje wnioski i ich implikacje” [Churchill 2002, s. 26]. Chociaż większość dużych firm ma własne działy badań, korzystają one często z usług agencji zewnętrznych w odniesieniu do specjalnych celów lub obszarów badawczych. W znacznej mierze ten stan rzeczy ogranicza możliwość poszerzania przez firmy MŚP wiedzy o rynku i klientach, a co za tym idzie, znajdują się one w obszarze wykluczenia informacyjnego [Rzemieniak 2012, s. 7].

Rozwój wiedzy na temat rodzaju oraz metod prowadzenia badań marketingowych znajduje szerokie odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu. Z punktu widzenia typologii badań marketingowych można wyróżnić badania jakościowe oraz badania ilościowe. Badania jakościowe i jakościowa analiza danych od dawna traktowane są jako stała część codziennej praktyki marketingu w dużych przedsiębiorstwach, choć w powszechnym przekonaniu nie jest to część tak duża i tak znacząca, jak ilościowe metody gromadzenia danych oraz ich statystyczna interpretacja [Dyjas-Pokorska 2004, s. 8].

Można wyróżnić dwie kategorie badań marketingowych:

1. Badania eksploracyjne – pozwalają na identyfikację badanego zjawiska, przy czym zakres badania nie jest ustalony. Próba wybrana do badań jest nieduża, dobrana w sposób subiektywny. Zebrane dane mają charakter informacyjny i są groma-

dzone w sposób uproszczony. Interpretacja danych opiera się na analizie jakościowej. Formułowane wnioski mają charakter sugestii i nie mogą być uogólniane dla całej populacji.

2. Badania eksplanacyjne – mają na celu weryfikację badanego zjawiska w ramach ściśle określonego zakresu oraz z zastosowaniem przyjętej przed badaniem formy gromadzenia i porządkowania informacji. Badania są prowadzone na dużej próbie, dobranej obiektywnie. Analiza ilościowa umożliwia statystyczne ujęcie i interpretację liczbową badanych zjawisk. Wnioski z badań eksplanacyjnych pozwalają na formułowanie ostatecznych rozstrzygnięć [Więcek-Janka 2010, s. 19].

Badanie eksploracyjne może być wykorzystane do ustalenia priorytetów badanych problemów oraz zwiększenia stopnia rozpoznania problemu. Badania eksploracyjne cechuje elastyczność. Metody jakościowe wykorzystywane w badaniach eksploracyjnych pozwalają na szczegółową analizę badanego problemu, włącznie z rozpoznaniem mechanizmów sterujących postępowaniem nabywców. Wskazanie różnorodnych motywów czy upodobań klientów nie może być uogólniane na całą populację ze względu na duże ryzyko błędu spowodowane występowaniem tzw. jednostek nietypowych. Metody ilościowe wykorzystywane w badaniach eksplanacyjnych pozwalają na zakreślanie ilościowych prognoz dotyczących badanego problemu. Uzyskiwane są informacje, jaki procent respondentów deklaruje określone opinie na temat firmy, jej produktów i usług lub zachowania na rynku. Szczególnie istotne są badania dotyczące relacji jakości do ceny. Przy odpowiednio dużej liczbie badanych respondentów oraz reprezentatywnym charakterze próby, wyniki badań mogą być uogólnione na całą populację. Do najczęściej prowadzonych badań marketingowych należy zaliczyć:

- badania uczestników rynku,
- analizę zachowań klienta i jego zadowolenia,
- badanie wielkości rynku oraz jego uczestników, w tym konkurentów,
- badania segmentacyjne,
- badania potrzeb klientów,
- badania produktu,
- badanie marki, w tym rozpoznawalności danej marki w porównaniu z markami konkurencyjnymi,
- badanie instrumentów marketingowych [Dyjas-Pokorska 2004, s. 202].

Współczesne podejście do problematyki poznania rynku oraz upodobań klientów wymaga posiadania rozległej wiedzy z zakresu marketingu, technik marketingowych, skalowania odpowiedzi oraz analiz statystycznych [Białoń 2002, s. 51]. Szeroki zakres badań marketingowych oraz ich interpretacja są prezentowane w literaturze przedmiotu [Churchill 2002, s. 149]. Oprócz wielu rodzajów technik badań w literaturze przedmiotu podawana jest metodologia analiz i interpretacji wyników badań [Kaden 2008, s. 98].

Zalecenia dotyczące możliwości, jakie daje stosowanie badań marketingowych w małej firmie podaje Doman, Denison, Doman [Doman, Denison, Doman 2010, s.78] podkreślając korzyści, takie jak:

- zwiększanie poziomu zrozumienia nabywcy,
- dostarczanie danych w procesie decyzyjnym,
- ułatwianie podejmowania decyzji strategicznych,
- rozpoznanie potrzeb rynku, zwłaszcza określania obecnego i przyszłego popytu,
- dopasowanie produktu lub usługi do preferencji odbiorców.

W Europie i w USA prezentowane są liczne inicjatywy w zakresie wspomagania badań marketingowych samodzielnie realizowanych przez mikroprzedsiębiorstwa. *The Aspen Institute* w USA prowadzi działalność edukacyjną oraz pomaga mikroprzedsiębiorstwom w prowadzeniu badań marketingowych [Klein 2002, s. 9]. Definiuje ona rodzaje badań marketingowych, które powinny być osiągalne w warunkach funkcjonowania mikroprzedsiębiorstwa. Badania te, zdaniem Klein, powinny skupiać się na następujących problemach:

Zdefiniowanie i określenie rozmiaru rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo.

1. Identyfikacja obecnych i potencjalnych klientów.
2. Zbieranie informacji o ważnych dla klienta cechach produktu.
3. Identyfikacja metod komunikacji z rynkiem w celu pozyskania wielu jego segmentów.

Dodatkową korzyścią z badań marketingowych jest włączanie klientów w proces kreowania produktu, co ma miejsce podczas kontaktu z nabywcą i pozyskiwania jego opinii, sugestii czy wskazówek dotyczących cech produktu oraz jego stosowania. Ze względu na turbulentne warunki otoczenia, wyniki badania marketingowego nie mają charakteru zbioru niezmiennych wskaźników i wymagają aktualizacji.

Sektor MSP odgrywający znaczącą rolę w gospodarce wykazuje szczególną aktywność w zakresie utrzymania się na rynku, przy czym należy zauważyć, że nie posiadając instrumentów oraz wystarczającej wiedzy w zakresie zarządzania, mają znacznie niższe szanse osiągnięcia sukcesu niż firmy duże. Badania PARP [Zadura-Lichota 2015, s. 49] wykazały, iż mikroprzedsiębiorstwa wskazują na brak informacji o rynku jako jedną z głównych barier w podnoszeniu konkurencyjności oraz w rozwoju przedsiębiorstwa.

Procesowe zarządzanie mikroprzedsiębiorstwem

W ujęciu współczesnym mikroprzedsiębiorstwo jest utożsamiane z działalnością przedsiębiorczą, z rozpoczynaniem działalności gospodarczej, nowymi produktami i rynkami, poszukiwaniem możliwości, podejmowaniem ryzyka [Gaweł 2007, s. 7]. W tym ujęciu przedsiębiorczość przejawia się w innowacyjnym podejściu do rynku, własnych produk-

tów czy klientów. Prekursorem polskich badań nad mikroprzedsiębiorstwami jest PARP, publikująca coroczne raporty na temat sektora mikroprzedsiębiorstw. Brak jest szerszych opracowań naukowych dotyczących przedmiotu oraz zastosowania badań marketingowych w mikroprzedsiębiorstwach. Sektor mikroprzedsiębiorstw w Polsce obejmuje najliczniejszą grupę przedsiębiorstw i stanowi znaczącą pozycję w większości danych ekonomicznych. Pomimo istotnego udziału mikroprzedsiębiorstw w gospodarce, niewiele opracowań dotyczy tego sektora [Zadura-Lichota 2015, s. 50].

Procesowe zarządzanie przedsiębiorstwem jest ogólną koncepcją i należy do najlepiej rozwiniętych koncepcji zarządzania, obejmujących całościowo wszystkie procesy i poziomy zarządzania przedsiębiorstwem (strategiczny, taktyczny i operacyjny). W mikroprzedsiębiorstwie można wyróżnić następujące procesy:

- procesy główne, które dotyczą kluczowych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa (np. rozwój produktów, realizacja usługi, zaopatrzenie, sprzedaż, obsługa klienta);
- procesy wspierające, które zapewniają wsparcie do realizacji procesów głównych (np. marketing, finanse i księgowość).

Do prawidłowego modelowania procesów w mikroprzedsiębiorstwie niezbędna jest wiedza na temat rynku, klientów, trendów w modzie, aktualnego stylu życia klientów i wielu innych problemów. Znajomość upodobań klientów pozwoli na prawidłowy dobór surowców i materiałów, technologii, opakowań i wielu innych czynników kształtujących proces zakupów, produkcji i dystrybucji [Janczewska 2013, s. 63]. Wiedza o działaniach konkurentów pozwoli na opracowanie nowej strategii rynkowej oraz na podniesienie konkurencyjności mikroprzedsiębiorstwa. Poszukiwanie wiedzy na temat rynku, klientów, nowych technologii i wielu innych informacji przyczynia się do przekształcania mikroprzedsiębiorstwa w organizację inteligentną [Janczewska 2016, s. 119].

Rozpoznanie oraz interpretacja działań występujących w mikroprzedsiębiorstwach są niedostateczne ze względu na brak badań naukowych dotyczących sektora firm mikro, zwłaszcza metod zarządzania, marketingu oraz badań marketingowych. Znane modele zarządzania, w tym modele zarządzania marketingowego, powstały w oparciu o zjawiska w dużych organizacjach ze względu na stosunkowo przejrzyste struktury organizacyjne i jasno zdefiniowane zadania i cele poszczególnych komórek, procesów czy menedżerów.

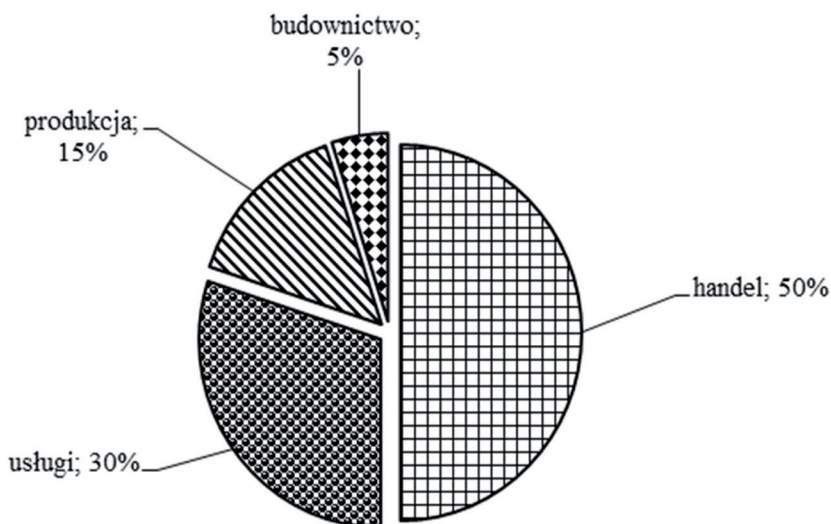
W aspekcie procesowego zarządzania mikroprzedsiębiorstwem niezbędne jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jaki powinien być ostateczny efekt procesów przez nie realizowanych. Celem prowadzonych dla potrzeb mikroprzedsiębiorstwa badań marketingowych powinno stać się podejmowanie strategicznych decyzji przez właściciela. Jest on zainteresowany modelowaniem wszystkich procesów wewnątrz firmy w sposób efektywny, zwłaszcza z punktu widzenia oczekiwań klientów co do jakości

produktów oraz ich ceny. Jednocześnie ograniczenia strukturalne zmniejszają możliwość prowadzenia działań na wielu rynkach lub z wieloma klientami jednocześnie. Znacząca się również brak środków finansowych, co znacznie ogranicza dostęp do nowoczesnych technologii oraz nowoczesnych metod zarządzania, w tym dostęp do profesjonalnych badań marketingowych prowadzonych przez firmy consultingowe.

Prezentacja wyników badań własnych

Prezentowane w niniejszym artykule badania własne prowadzone były przez autorkę artykułu w latach 2015–16 wśród przedsiębiorstw MSP z województwa kujawsko-pomorskiego oraz mazowieckiego. Celem badania była identyfikacja problematyki prowadzenia samodzielnie badań marketingowych w mikrofirmach oraz uzyskanie opinii mikroprzedsiębiorców na temat znaczenia badań marketingowych dla doskonalenia procesów w mikroprzedsiębiorstwie. W części badawczej wykorzystano metody badań konceptualnych oraz jakościowych badań empirycznych (*case study*). Badania miały charakter eksploracyjny i obejmowały identyfikację zjawiska, określenia zakresu badawczego, gromadzenia danych. Próba badawcza była niewielka i obejmowała 20 mikroprzedsiębiorstw, dobór próby był celowy oraz subiektywny. Zastosowano metodę ankietowania, wywiadów bezpośrednich oraz rozmów z ekspertami. W badaniach uczestniczyli studenci studiów magisterskich Społecznej Akademii Nauk w oddziałach zamiejscowych w Brodnicy i w Garwolinie w ramach projektu pt. „Sukces w biznesie”. Przed badaniem został przeprowadzony wykład wprowadzający na temat przedsiębiorczości lokalnej, metod prowadzenia badania oraz sporządzania arkusza ocen odpowiedzi. Ogółem uzyskano wypowiedzi 50 przedsiębiorstw z sektora MSP, w tym 30 firm prowadziło działalność na terenie woj. mazowieckiego, pozostałe na terenie województwa kujawsko-pomorskiego. W badanej grupie przedsiębiorstw 20 firm deklarowało status firmy mikro, połowa badanych mikroprzedsiębiorstw prowadziła działalność w województwie kujawsko-pomorskim, pozostali w województwie mazowieckim. Badane mikrofirmy prowadziły działalność powyżej 3 lat, koncentrując się głównie na rynkach lokalnych, w miastach do 30 tys. mieszkańców (Garwolin, Piława, Brodnica, Rybin) lub w mniejszych miejscowościach. Struktura branżowa badanych mikroprzedsiębiorstw została przedstawiona na rys. 1.

Rysunek 1. Struktura branżowa badanych mikroprzedsiębiorstw



Źródło: badania własne.

Najliczniejsza grupa badanych mikroprzedsiębiorstw prowadziła działalność handlową, głównie były to małe sklepy spożywcze zlokalizowane w małych miejscowościach i na wsi, akcesoria komputerowe, części samochodowe, meble. Działalność handlowa realizowana była w sposób tradycyjny, z zastosowaniem e-handlu oraz bezpośrednio z dostawą do klienta. Wśród mikroprzedsiębiorców prowadzących działalność usługową reprezentowane były następujące specjalności:

- usługi kosmetyczne,
- naprawa samochodów,
- usługi transportowe,
- usługi opiekuńcze,
- usługi medyczne,
- usługi księgowo.

Dystrybucja usług prowadzona była poprzez bezpośrednie kontakty z klientem w firmie lub w domu klienta oraz w formie e-usług (usługi księgowo). Mikroprzedsiębiorstwa produkcyjne zajmowały się produkcją rzemieślniczą (przykładem może być producent biżuterii z Garwolina), mebli, elementów i akcesoriów samochodowych, artykułów spożywczych i innych. Badani mikroprzedsiębiorcy potwierdzili potrzebę zdobywania informacji o rynku i klientach – co pozwoliło na potwierdzenie hipotezy I. Wskazali na istotne bariery w dostępie do badań marketingowych w postaci braku wiedzy marketingowej oraz wysokich kosztów usług świadczonych przez firmy konsultin-

gowe w zakresie badań marketingowych. Mikroprzedsiębiorcy samodzielnie prowadzili badania marketingowe w sposób niezaplanowany. Trudno jest też mówić o celowym projektowaniu badań czy ich cykliczności. Wyniki badań własnych wskazują, iż badani mikroprzedsiębiorcy zdobywali wiedzę o rynku, na którym prowadzili działalność ze źródeł wtórnych, takich jak publikacje w prasie lokalnej, dane pozyskiwane w urzędzie miasta lub gminy, opracowania w Internecie, obserwacje konkurentów, roczniki statystyczne. Wskazywali oni również targi i wystawy jako źródło informacji o rynku i trendach w branży. Wiedza o klientach pochodziła głównie z kontaktów bezpośrednich, obserwacji, rozmów z klientami oraz analizy wielkości i asortymentu dokonywanych przez nich zakupów. Badania realizowane przez mikroprzedsiębiorców prowadzone były z wykorzystaniem następujących metod:

- w kontakcie bezpośrednim,
- za pomocą rozmów telefonicznych,
- poprzez ankiety sms-owe, ankiety pocztowe,
- na podstawie analizy dokumentów firmy – faktur, zamówień, wydruków z kasy fiskalnej,
- analizy ilości sprzedawanych towarów lub usług,
- na podstawie analizy źródeł wtórnych.

Na podstawie uzyskanych opinii respondentów można wskazać etapy badania marketingowego – które przedstawiono w tabeli 1. W tabeli 1 zaprezentowano etapy badania w gabinecie kosmetycznym, którego celem było potwierdzenie słuszności wprowadzenia nowego zabiegu.

Tabela 1. Etapy badania marketingowego przeprowadzonego przez mikrofirmę branży kosmetycznej

Etap badania marketingowego	Osoba odpowiedzialna za etap badania	Sposób realizacji etapu	Oczekiwany efekt etapu
Decyzja o podjęciu badania marketingowego	Właścicielka gabinetu kosmetycznego	Zamiar wprowadzenia nowego zabiegu kosmetycznego	Zmniejszenie ryzyka, iż nowy zabieg się nie przyjmie
Ustalenie planu badania	Właścicielka zakładu kosmetycznego, pracownica	W najbliższym tygodniu prowadzone będą rozmowy z klientkami w wieku 20–30 lat	Uzyskanie opinii klientek
Dobór próby	Właścicielka zakładu kosmetycznego	Określenie, w jakim wieku jest klientka – na podstawie rozmowy	Wśród wszystkich klientek połowę stanowią osoby w wieku 20–30 lat. Oszacowano, że jest to grupa 30 osób

Dobór instrumentu pomiarowego	Właścicielka zakładu kosmetycznego	Rozmowa bezpośrednia, wyjaśniająca, na czym polega nowa usługa kosmetyczna. Krótka ankieta z kilkoma pytaniami na temat nowej usługi	Ułożono ankietę z kilkoma prostymi pytaniami, które miały na celu uzyskanie informacji na temat zainteresowania nowym zabiegiem
Zbieranie danych	Pracownica zakładu kosmetycznego	Notowanie odpowiedzi	Uzyskanie co najmniej 30 odpowiedzi
Sprawdzenie i analiza danych	Właścicielka zakładu kosmetycznego	Podsumowanie wyników odpowiedzi, podsumowanie ocen i opinii	Obliczenie % odpowiedzi na pytania oraz wypowiedzi akceptujących nowy zabieg
Prezentacja wyników	Właścicielka zakładu kosmetycznego	Narada i omówienie wyników	Analiza wyników wyrażonych % oraz poszczególnych wypowiedzi klientek
Wnioski i wykorzystanie wyników badania	Właścicielka zakładu kosmetycznego	Analiza opłacalności nowego zabiegu w świetle wyników ankiety	Podjęcie decyzji o wprowadzeniu nowego zabiegu

Źródło: badania własne.

Na podstawie przedstawionych w tabeli 1 etapów badania marketingowego – *case study*, prowadzonego samodzielnie przez właścicielkę mikroprzedsiębiorstwa, można zauważyć, iż największe zaangażowanie w proces badania przejawia właścicielka firmy.

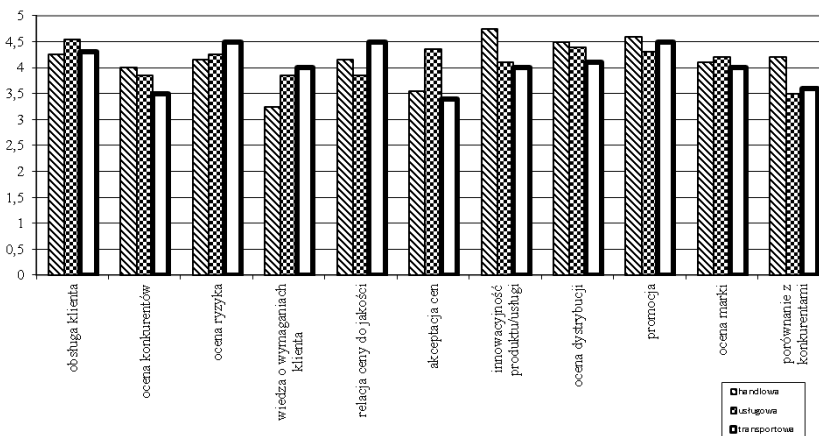
W ujęciu klasycznych instrumentów marketingu badano następujące instrumenty:

- produkt – badano zapotrzebowanie na dany produkt lub usługę. Prowadzono badania ze względu na możliwość wprowadzenia nowych lub udoskonalonych produktów. Przedsiębiorca starał się weryfikować koncepcję produktu w oparciu o opinię odbiorców (zarówno dotychczasowych, jak i potencjalnych).
- dystrybucja – badano opinie respondentów na temat miejsc nabywania produktu lub sposobu jego dostarczenia.
- cena – poznawano opinie klientów na temat relacji ceny do jakości oraz do korzyści z nabycia produktu. Pytano klientów, czy cena jest adekwatna do jakości oraz, czy klient zaakceptuje ewentualne podniesienie ceny.
- promocja – badana była z punktu widzenia treści przekazu o produkcie lub samej firmie, stosowanych środków przekazu oraz dostosowania informacji do segmentu rynku.

Mikroprzedsiębiorcy prowadzili badania wewnętrzne w celu rozpoznania możliwości i mechanizmów działania firmy. Przykładowym zagadnieniem takiego badania jest analiza procesu obsługi klienta – jednego z kluczowych czynników rynkowego sukcesu. Badania konkurentów realizowano poprzez obserwacje produktów, cen, promocji i dystrybucji firm konkurencyjnych, poprzez kupowanie wyrobów konkurentów. Na rys.

2 przedstawiono ocenę korzyści zastosowania badań marketingowych w badanych mikroprzedsiębiorstwach według rodzaju prowadzonej działalności. Skala ocen od 0 (ocena najniższa) do 5 (ocena najwyższa). Na rys. 2 przedstawiono wyniki dla działalności handlowej, usługowej i transportowej.

Rysunek 2. Korzyści z zastosowania badań marketingowych w mikroprzedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań mikroprzedsiębiorstw.

Wśród korzyści z prowadzenia badań marketingowych w badaniu mikroprzedsiębiorcy najwyżej ocenili następujące rodzaje korzyści:

- pozyskanie opinii klientów na temat innowacyjności produktów i usług, oferowanych na rynku,
- pozyskanie informacji dotyczących relacji ceny do jakości produktu lub usługi,
- możliwość oszacowania ryzyka wprowadzenia nowego produktu lub usługi.

Wysoko zostały ocenione korzyści z tytułu posiadania opinii klientów o promocji, dystrybucji oraz opinii o marce mikroprzedsiębiorstwa. Średnio oceniono możliwość uzyskania wiedzy o wymaganiach klientów w wyniku badań marketingowych. Stosunkowo najmniejsze korzyści z badań marketingowych mikroprzedsiębiorcy dostrzegali w następujących obszarach:

- ocena konkurentów,
- akceptacja cen przez klientów,
- ocena marki,

- ocena marki,
- porównanie z konkurentami.

Na pytanie, w których procesach wewnątrz przedsiębiorstwa wykorzystywane były badania marketingowe, respondenci odpowiedzieli, iż wyniki badań były wykorzystywane do zarządzania procesami głównymi, które dotyczą kluczowych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa – co pozwoliło na potwierdzenie hipotezy II. Wskazywano na istotną korzyść w postaci wykorzystania opinii nabywców w procesie formułowania przyszłej strategii rynkowej mikroprzedsiębiorstwa oraz bieżących działań. Najwyżej oceniono zastosowanie wyników badań marketingowych w następujących procesach:

- zaopatrzenie – wskazania 80% badanych,
- rozwój produktów – 100% badanych,
- sprzedaż – 80% badanych,
- obsługa klienta – 80%.

Na pozytywne efekty i wykorzystanie badań marketingowych w procesach wspierających wskazało znacznie mniej respondentów:

- finanse – 40% badanych,
- księgowość – 30% badanych,
- obsługa klienta – 30% badanych.

Na podstawie wypowiedzi badanych mikroprzedsiębiorców można określić, iż w zależności od rodzaju prowadzonej działalności oceniali oni nieco inaczej znaczenie poszczególnych kategorii badań marketingowych, co pokazuje wykres na rys. 2. Badani przedsiębiorcy nie poszukiwali kontaktów z firmami konsultingowymi wyspecjalizowanymi w badaniu rynku, lecz prowadzili badania rynku i klientów własnymi siłami. Nie poszukiwali również wiedzy marketingowej na uczelni, uczestnicząc w kursach czy szkoleniach¹.

Podsumowanie

W artykule dokonano analizy literatury przedmiotu oraz badań opartych na źródłach wtórnych i pierwotnych. W artykule przedstawiono koncepcję samodzielnego prowadzenia badań marketingowych przez mikroprzedsiębiorstwo w celu pozyskiwania informacji rynkowych z różnorodnych źródeł. Zaprezentowano wyniki badań własnych dotyczących metod pozyskiwania informacji oraz analizy tychże informacji przez mikroprzedsiębiorstwa z województwa kujawsko-pomorskiego oraz mazowieckiego. Przedstawione wyniki są podstawą do formułowania uogólnień i wniosków jedynie w odnie-

¹ Przykładem takiej postawy może być firma jubilerska z Garwolina, której właściciel – pan Rendaszka – sam obmyślał i projektował nowe wzory biżuterii, które z sukcesem przedstawiał na międzynarodowych targach. Zastosował też innowacyjny sposób sprzedaży swoich wyrobów przez Internet.

sieniu do badanej grupy mikroprzedsiębiorstw. Wyniki badań pozwoliły na potwierdzenie przyjętych hipotez. Wskazano obszary badań marketingowych możliwych do przeprowadzenia przez mikroprzedsiębiorstwo oraz korzyści odniesione z przeprowadzonych badań. Wśród barier w realizacji badań mikroprzedsiębiorcy wskazali na brak wiedzy dotyczącej metod i formy prowadzenia badań oraz metod przeprowadzenia analizy i interpretacji wyników.

Bibliografia

Abbe S., Burrus W. (2001), *A Guide to Strategic Marketing Research for Microenterprise Development in the United States*, Anne Haines Yatskowitz – Published, USA.

Białoń L. (2002) (red.), *Badania marketingowe. Podstawowe problemy*, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, Warszawa.

Churchill G.A. (2002), *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Doman D., Dennison D., Doman M. (2010), *Badania marketingowe w małej firmie*, Wydanie II zaktualizowane, Helion, Gliwice.

Dyjas-Pokorska A. (2004), *Geneza i rozwój badań jakościowych w marketingu* [w:]. *Nowe metody, nowe podejścia badawcze w naukach społecznych* (red.), P.B. Sztabiński, F. Sztabiński, Z. Sawiński, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.

Gawel A. (2007), *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Janczewska D. (2013), *Działalność marketingowa jako element strategii logistycznej przedsiębiorst z grupy MSP*, „Zarządzanie w Innowacyjnej Gospodarce”, Nr 2 (17), Łódź, ISSN 1895–5088.

Janczewska D. (2013a), *Logistyczne aspekty formułowania strategii rynkowej w mikro przedsiębiorstwie*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Nowoczesne tendencje w nauce oraz w praktyce organizacji i zarządzania*, Tom XIV, Zeszyt 3, ss. 235–258, SAN, Łódź.

Janczewska D. (2016), *Uwarunkowania procesu przekształcania mikroprzedsiębiorstwa w organizację inteligentną* [w:] red. H. Kościelniak, K. Brendzel-Skowera, *Wyzwania i perspektywy przedsiębiorczej organizacji*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Kaden R. (2008), *Badania marketingowe*, Wyd. PWE, Warszawa.

Kędzior Z. (2005), *Procedura badań rynku* [w:] Z. Kędzior, *Badania rynku*, Wyd. PWE, Warszawa.

Kihlstrom R.E., Laffont J.J. (1979), *A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion*, "Journal of Political Economy", vol. 87, ss. 719–748.

Kotler Ph. (1998), *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, USA.

Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, WN PWN, Warszawa.

Rzemieniak M. (2012), *Badania marketingowe podejmowaniu decyzji menedżerskich*, Wyd. Politechnika Lubelska, Lublin,

Więcek-Janka E., Kujawińska A. (2010), *Projektowanie badań marketingowych*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Zadura-Lichota E. (red.) (2015), *Innovative entrepreneurship. Revealed and hidden potential for innovation in Poland*, PARP, Warszawa.

Bartłomiej Stopczyński

Spółeczna Akademia Nauk

bartek.stopczynski@gmail.com

Znaczenie i skutki innowacji w wybranych branżach – case study

The Importance and Impact of Innovation in Selected Industries – Case Study

Abstract: Innovation became one of the main tools of competition. But the importance of innovation depends of the kind of industry evolution. The industries evolve along one of four distinct trajectories – radical, progressive, creative, and intermediating. When industry undergo radical and creative, the innovation, new product, new technologies become main tool of competition. At industries, which undergo progressive and intermediating change, more important is to properly use innovation.

Key words: innovation, competitive advantage, competition

Wstęp

Współczesne otoczenie konkurencyjne charakteryzuje ciągła zmiana i utrata przewidywalności przyszłości. Dotyczy to także produktów. Część z nich jest zastępowana przez zupełnie nowe rozwiązania. Inne uzupełniane są o elementy wirtualne, przekształcając je w inteligentne produkty sieciowe (Smart Connected Product) [Porter, Heppelmann, 2014, p. 69]. W nowych warunkach doszło do modyfikacji perspektywy poznawczej zarówno produkującego, jak i konsumującego. W efekcie niezbędne są modyfikacje strategii oraz narzędzi marketingowych, by dopasować się do hiperrzeczywistości i sieciowych produktów oraz usług [Sułkowski 2014, s. 278].

Jednym z efektów powyższych zmian jest modyfikacja zasad konkurowania na rynku. W praktyce w wielu sytuacjach niemożliwym jest utrzymanie trwalej przewagi konkurencyjnej. Skutkiem tego traci ona na znaczeniu. Bazą do utrzymania stabilnej pozycji na rynku staje się wzrost kreujący wartość firmy [Zenger 2013, p. 73]. W nowej sytuacji zmienia się sposób budowania przewagi nad konkurentami. Trwała przewaga konkurencyjna jest zastępowana przez przewagi przemijające, tworzące portfel przewag konkurencyjnych. Są one szybko wdrażane, a w momencie ich dewaluacji zastępowane nowymi. Aby zastępowanie erodujących przewag było możliwe, konieczne jest stałe wdrażanie innowacji, tworzące stałe źródło nowych pomysłów i rozwiązań, przekładające się na ulepszenie oferty i poprawę funkcjonowania firmy. To one stają się głównym narzędziem konkurowania [Gunter McGrath 2013, pp. 64–70].

Jednocześnie pomimo ważności innowacji w konkurowaniu, zmiany w poszczególnych branżach i znaczenie innowacji może się różnić w zależności od otoczenia konkurencyjnego, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. W jednych branżach produkty, konkurenci podlegają ciągłym zmianom, podczas gdy w innych sytuacja wydaje się względnie stabilna, co niewątpliwie przekłada się na sposoby konkurowania organizacji.

Interesującym jest pytanie, jak specyfika sektora wpływa na sposób konkurowania i wykorzystywane przez organizacje rodzaje innowacji. Celem artykułu jest analiza i wskazanie rodzaju innowacji wynikającego z specyfiki sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Rozważania autora są teoretyczne i bazują na analizie aktualnej literatury przedmiotu.

Artykuł ma charakter przyczynkowy. Wnioski postawione przez autora mogą być wykorzystane przez praktyków (analiza wpływu sektora na rodzaje wykorzystywanych innowacji), jak i teoretyków (projektowanie badań własnych).

Innowacje a ścieżka rozwoju branży

Jednym z najważniejszych zadań przedsiębiorstwa, związanym z efektywnym zarządzaniem innowacją, jest osiągnięcie odpowiednich proporcji w portfelu innowacji i dopasowanie ich do stopnia konkurencyjności organizacji, także pod kątem możliwości technologicznych oraz rynkowych [Pomykański 2001, s. 24]. Innowacje powinny być podstawowym czynnikiem sukcesu organizacji. Jest to możliwe pod warunkiem, że ta będzie chciała, mogła i potrafiła tworzyć innowacje i efektywnie je wykorzystywać w kontekście tworzenia wartości [Baruk 2013, s. 13]. By temu sprostać, powinno nastąpić powiązanie strategii przedsiębiorstwa z innowacyjnością i właściwym finansowaniem, w efekcie czego powstaje przewaga konkurencyjna i kreowana jest wartość [Pomykański 2008, s. 310].

Charakterystyka sektora, w którym działa przedsiębiorstwo, wpływa na rolę i rodzaje stosowanych innowacji. Każda branża rozwija się według swojego tempa wynikającego z wielu czynników. Wiąże się to bezpośrednio z warunkami funkcjonowania organizacji. Szczególnie istotny jest wpływ tego tempa na kompetencje i zasoby przedsiębiorstw. Aby określić, jaki rodzaj przemysłu reprezentuje przedsiębiorstwo, trzeba odpowiedzieć na cztery pytania. Po pierwsze trzeba zdefiniować sektor (zidentyfikować głównych konkurentów w branży) oraz kluczowe (mające bezpośredni wpływ na zyskowność przedsiębiorstwa) aktywa i działania. Następnie należy określić, które z nich są zagrożone eliminacją z rynku. Wreszcie trzeba określić w której fazie ewolucji znajduje się sektor [McGahan 2004, s. 88]. Dzięki odpowiedzi na powyższe pytania możliwe jest określenie sposobu, w jaki dana branża ewoluuje. Możliwe są cztery rodzaje ścieżki rozwoju: radykalna, przejściowa, kreatywna i progresywna (rys. 1) [McGahan 2004, s. 88].

Rysunek 1. Sposoby ewolucji sektorów

		Kluczowe kompetencje	
		Zagrażone	Niezagrażone
Kluczowe zasoby	Zagrażone	<p>Radykalna zmiana</p> <p>Wszystkie zasady zostają zmienione, na przykład pojawienie się telefonów komórkowych.</p>	<p>Kreatywna zmiana</p> <p>Sektor ciągle rozwija swoje zasoby i umiejętności, na przykład przemysł filmowy.</p>
	Niezagrażone	<p>Umiarkowane zmiany</p> <p>Relacje są zagrożone, na przykład domy aukcyjne.</p>	<p>Progresywne zmiany</p> <p>Przedsiębiorstwa wprowadzają zmiany polepszające dochody, na przykład linie lotnicze.</p>

Źródło: McGahan 2004, s. 88.

Sektor może ewoluować według **radykalnej ścieżki**. Oznacza to dużą zmienność i nieprzewidywalność. W takim przypadku zarówno kluczowe działania, jak i zasoby zostaną zastąpione przez nowe. Przedsiębiorstwo powinno skupić się na strategiach związanych z wycofywaniem z rynku dotychczasowych produktów, przy jednoczesnym poszukiwaniu nowych. Najważniejsze są cele krótkoterminowych, jednocześnie należy unikać ryzykownych inwestycji długoterminowych. Inwestycje w B+R są kluczowe, jednak w celu optymalizacji kosztów część z nich powinna być zastępowana pozytywnym skierowaniem technologii z zewnątrz, ponieważ z reguły jest to tańsze niż prowadzenie

własnych badań. Dzięki temu organizacje ukierunkowują się na rozwój zewnętrzny, poprawiając w ten sposób rentowność wewnętrzną [Pomykański 2011, s. 124].

Organizacje powinny dążyć do zdominowania rynku poprzez wdrażane innowacje, co wymusza poszukiwanie wśród konkurentów sojuszników, z którymi powinny być zawierane alianse w celu wspólnego opracowywania szeregu innowacji rewolucjonizujących rynek [McGahan 2004, s. 94]. Innowacje powinny w takim przypadku służyć przede wszystkim budowaniu przemijających przewag konkurencyjnych. Przedsiębiorstwo powinno z góry założyć, że nic nie jest trwałe, wszystko jest w ciągłym ruchu, zatem innowacje powinny ten ruch napędzać, dając regularne, wymierne nowe możliwości i produkty, pozwalające na stałe utrzymanie przewagi nad pozostałymi konkurentami. Kluczowym w takiej sytuacji staje się stałe monitorowanie słabych sygnałów rynkowych oraz kreowanie rynku poprzez wprowadzanie innowacji. Pomocne powinno być włączenie klientów w współtworzenie wartości przedsiębiorstwa, co przekłada się na szybsze reagowanie na zmiany rynkowe oraz skuteczniejszą i pełniejszą komunikację z klientami. Aby utrzymać przewagę nad konkurentami, przedsiębiorstwa powinny starać się regularnie wprowadzać nowe produkty, które są nowością w skali globalnej i będą tworzyć nowy rynek. Równie ważnym elementem konkurowania będą wprowadzane nowe linie produktowe, dzięki którym organizacja będzie zdobywała tymczasową przewagę nad resztą konkurencji. Charakterystyczną cechą zmieniającego się rynku nowych produktów, które pojawiają się w przypadku sektorów ewoluujących według radykalnej ścieżki, jest to, że komercjalizacja nowości następuje według bardziej dynamicznej niż zwykle ścieżki. Takie produkty z reguły są tańsze i oferują klientom lepsze doświadczenia niż produkty tradycyjne. W związku z tym już we wczesnych fazach wprowadzenia produktu na rynek są one kupowane przez większość nabywców [Downes 2013, p. 47], dlatego działania i narzędzia wykorzystywane przez przedsiębiorstwo powinny być dopasowane do tych zmian.

Sektorem, który charakteryzuje się radykalną ścieżką rozwoju, jest rynek przeglądarek internetowych. Pierwszymi przeglądarkami, używanymi do przeszukiwania Internetu, były produkty ViolaWWW, Samba, Mosaic. Pojawiały się one według podanej kolejności i każdy z nich z reguły zastępował poprzednika [Lasar, <http://arstechnica.com>]. Jednak nie były one na tyle innowacyjne, by zaistnieć dłużej na rynku. W 1994 roku przedsiębiorstwo Netscape Communications Corp wprowadziło na rynek przeglądarkę Netscape Navigator 1.0, bazującą na systemie Mosaic. Oferta ta charakteryzowała się wysoką innowacyjnością. Po pierwsze, sam rynek przeglądarek był obszarem o bardzo małej liczbie konkurentów i produktów. Zastosowano innowacyjną jak na ówczesne czasy politykę cenową. Cena przeglądarki wynosiła 39\$, ale istniało wiele możliwości, aby ją nabyć za darmo. Wreszcie dystrybucja odbywała się w bardzo nowatorski jak na tamte czasy sposób, mianowicie poprzez sieć Internet (produkt nie miał fizycznej po-

staci, co było ewenementem w pierwszej połowie lat 90-tych). W efekcie zastosowania wysoce innowacyjnego podejścia do rynku, przeglądarka mało znanej ówczesnie firmy stała się pierwszą globalną, popularną przeglądarką internetową i odniosła wielki sukces. Pozycja globalnego lidera, duży udział w rynku nie zagwarantował jednak przeglądarcie Netscape bezpiecznej pozycji konkurencyjnej. Już w 1995 roku Microsoft zaproponował swój produkt, Internet Explorer, który po kilku latach zajął miejsce przeglądarki Netscape [Yoffie, Cusumano 1999, pp. 72–73].

Innowacyjnością w podejściu Microsoftu było pośrednie zmuszenie użytkowników do korzystania z przeglądarki Microsoft, przy jej jednoczesnym powiązaniu z innym popularnym produktem. Firma traciła możliwość uzyskania bezpośrednich zysków z sprzedaży produktu, ale zyskiwała pośrednio, monopolizując rynek i zarabiając na korzyściach, jakie wynikały z tego, że większość osób korzystających z Internetu na świecie używała programu Internet Explorer.

Ostatnim produktem, który zdominował rynek przeglądarek internetowych, był produkt Google Chrome. Pojawił się w 2008 roku, by już w połowie 2012 zdobyć pozycję lidera na rynku. I tu znowu źródłem sukcesu było innowacyjne przededefiniowanie samego produktu. Użytkownik przeglądarki otrzymywał wraz z oprogramowaniem szereg innych produktów powiązanych z przeglądarką. Najpopularniejszą wyszukiwarkę sieciową, dostęp do sporej przestrzeni na dysku wirtualnym, konto w portalu społecznościowym, aplikacje i inne darmowe produkty. Część z nich była płatna u konkurentów albo w bezpłatnej wersji oferowała dużo mniej niż Google (np. poczta email, dysk wirtualny). W zamian oczekiwała głównie informacji, zbieranej automatycznie od użytkowników korzystających z produktów Google. I ta informacja stała się z jednej strony główną zapłatą za produkty firmy, a zarazem głównym źródłem zysku, bo można było ją sprzedać na rynku.

Przejściowa (umiarkowana) ewolucja sektora oznacza zagrożenie kluczowych działań przedsiębiorstwa przy niezagrażonych kluczowych aktywach. Wynika to najczęściej z nowych opcji, jakie posiadają nabywcy, wynikających z pojawienia się nowych konkurentów i uzyskania nowych źródeł informacji. Organizacje w takim przypadku, powinny zachować swoje kluczowe zasoby, starając się zwiększyć uzyskiwaną z nich wartość i radykalnie zmienić relacje z nabywcami. Dużego znaczenia w takiej sytuacji nabierają innowacje organizacyjne. Dzięki nim firma stara się zmienić sposób prowadzenia biznesu. Kluczowy staje się kontakt z klientem [McGahan 2004, s. 94]. I tutaj klienci powinni być włączeni w współtworzenie wartości oraz doświadczeń. Silne relacje z nabywcami pozwalają będą na budowanie silniejszej marki i zdobywanie większej ilości informacji i poprawę lojalności klientów. Dzięki temu z jednej strony produkty będą lepiej rozpoznawalne na rynku, z drugiej dzięki zdobytym informacjom łatwiej będzie przedsiębiorstwu dopasowywać się do zmian rynkowych i bardziej efektywnie wykorzysty-

wać posiadane zasoby. Wyższa lojalność klientów pozwoli na wyższe ceny, co przełoży się na większą ilość środków, które można przeznaczyć na wzmacnianie kluczowych aktywów, będących podstawą konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Przykładem branży ewoluującej według tej ścieżki jest branża telekomunikacyjna. Organizacje funkcjonujące w tym sektorze mają względnie bezpieczną pozycję na rynku. Produkty na nim oferowane są stale rozwijane. Warunkiem koniecznym utrzymania bezpiecznej pozycji konkurencyjnej jest stałe śledzenie zmian na rynku i dopasowywanie do nich swojej polityki innowacyjnej. Firma, która nie będzie śledzić i wdrażać na bieżąco innowacji dopasowanych do zmieniających się potrzeb klienta, straci swoją pozycję. Z drugiej strony nie ma w tej branży wyraźnej dominacji jednego producenta nad pozostałymi.

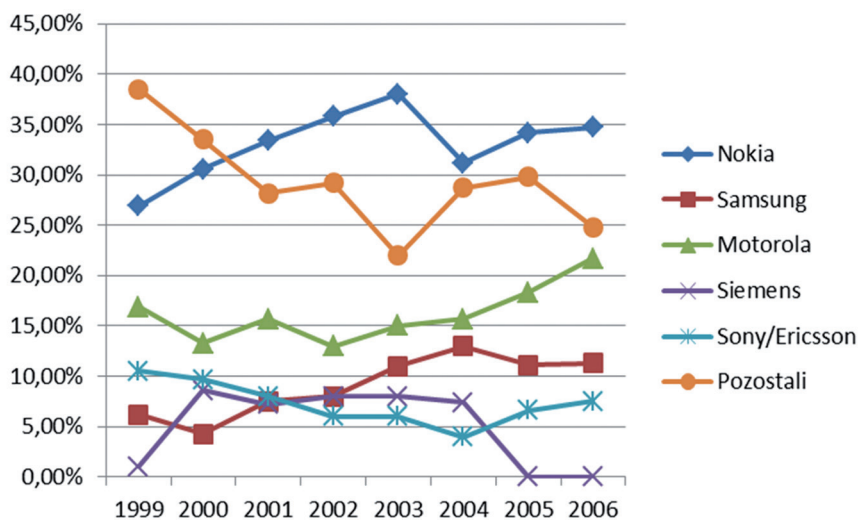
Rozwój telefonów komórkowych obrazuje, jak przebiegają zmiany na tym rynku. Dyktuje je, podobnie jak w sektorze technologii informatycznych rozwój nauki i techniki. Charakteryzują go cztery etapy rozwoju. W latach 1979–1991 na rynku telefony pracowały na bazie technologii analogowych. To w tym czasie telefon stał się popularnym, aczkolwiek droгим produktem. Lata 1991–2001 to telefony bazujące na klasycznej technologii cyfrowej GSM 900/1800. Dzięki niej znacząco zmniejszyły się gabaryty telefonów, ceny, a sam produkt stał się masowy. W 2001 roku wprowadzono technologię cyfrową 3G, opierającą się na sieci UMTS, zapewniającą dostęp do szybkiego Internetu. Zwiększyło to możliwości popularnych „komórek”, które dzięki temu przestawały być jedynie urządzeniami do dzwonienia. Wreszcie w 2007 roku zaprezentowano pierwszy telefon firmy Apple iPhone, równolegle w 2008 roku wprowadzono technologie 4G związaną z transmisją danych w sieci GSM, która znacząco zwiększała ilość transmisji danych, zapewniając w ten sposób dostęp do szerokopasmowego Internetu w telefonie komórkowym. Od tego momentu nastąpiło zastępowanie dotychczasowych telefonów komórkowych smartfonami.

W ciągu ostatniego ćwierćwiecza w branży tej pojawiło się wiele nowych technologii, produkty ewoluowały, przekształcając się w dzisiejsze wielofunkcyjne multimedialne smartfony. Jednak zmiany te nie powodowały większych zawirowań na rynku. Kluczowe aktywa (marka, dział B+R, wiedza) były przez cały ten okres niezagrożone. Jednocześnie producenci mogli stracić swoją bezpieczną pozycję konkurencyjną dzięki braku skuteczności kluczowych działań przedsiębiorstwa. Przykładem takiej sytuacji jest fińska Nokia – producent, który praktycznie przez cały okres istnienia telefonii cyfrowej był jednym z liderów rynkowych.

W latach 1999–2006, podczas trzeciej fazy rozwoju rynku wynikającej z wprowadzenia technologii 3G, dającej dostęp do szybkiego Internetu, produkty oferowane na rynku zmieniły się w istotnym stopniu. Nastąpiła ich miniaturyzacja, pojawiły się koloro-

we wyświetlacze, wzrosła moc obliczeniowa ich procesorów, do telefonu dodano aparat telefoniczny, dostosowano go do korzystania z Internetu. To w tym okresie pojawiły się pierwsze smartfony, a więc telefony z dużym, dotykowym wyświetlaczem, systemem operacyjnym pozwalającym na wgrywanie różnorodnych aplikacji i wymaganym stałym dostępem do Internetu. W efekcie telefon komórkowy z 2004 roku był produktem, który bardzo się różnił od produktu z 1997 roku. Mimo tak dużych zmian wynikających z samego produktu oraz technologii przesyłu danych na rynku nie wystąpiły istotne zmiany w pozycji konkurencyjnej poszczególnych producentów (Rys. 2). Nokia nadal była liderem, umacniając swoją pozycję, Motorola umacniała się na drugim miejscu, pozostali producenci również zachowywali podobne udziały rynkowe.

Rysunek 2. Udział największych producentów telefonów komórkowych w latach 1999–2006



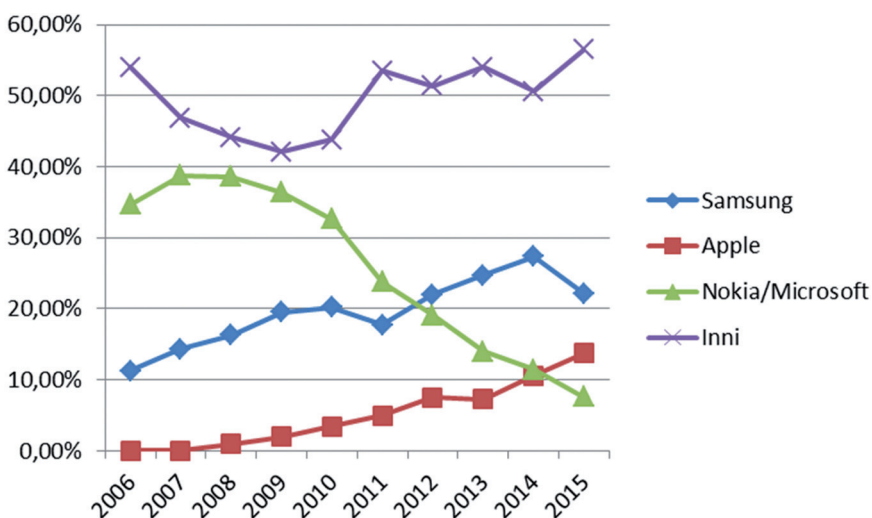
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gartner Dataquest.

Wynikało to zarówno z tego, że opracowanie i wprowadzenie nowych produktów wymagało stosowania posiadanej przez firmę wiedzy, jak również i z tego, że ważnym czynnikiem wpływającym na decyzje zakupowe była marka. Oba zasoby były kluczowe dla producentów, jednocześnie nie były zagrożone nagłą zmianą rynkową, która by je dezawuowała.

Rewolucje na rynku wprowadziła firma Apple z swoim telefonem iPhone. Potrafiła ona wykorzystać potencjał wynikający z multifunkcyjności tego urządzenia. Dzięki iPhone'owi zmienił się sposób, w jaki wykorzystuje się telefony. Wpłynęło to w dłuż-

szej perspektywie na pozycję konkurencyjną poszczególnych producentów. Przedsiębiorstwa, które potrafiły umiejętnie wykorzystać potencjał smartfonów i rozumiały ich wpływ na zmianę zachowań klientów (Apple, Samsung) stały się liderami rynkowymi. Firmy, które nie dopasowały swoich działań do nowych realiów rynkowych, pomimo posiadanych niezagrożonych kluczowych zasobów straciły tą pozycję (np. Nokia) (Rys 3).

Rysunek 3. Udział największych producentów telefonów komórkowych w latach 2006–2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gartner Dataquest.

Paradoksalnie to Nokia w dużym stopniu opracowała i spopularyzowała przed pojawieniem się iPhone'a technologię smartfonów. Jako pierwsza wprowadziła produkt, który technicznie był bardzo zbliżony do telefonu firmy Apple. Zatem źródłem porażki nie był brak dostępu do kluczowych zasobów, jakim jest wiedza czy umiejętność rozwijania nowych technologii. Jej problemem był brak zrozumienia wpływu zastosowania nowych technologii na zachowania nabywców.

Pojawienie się smartfonu oznaczało przekształcenie telefonu komórkowego w inteligentny produkt sieciowy (*smart connected product*). W przypadku tego typu produktów kluczowa dla ich atrakcyjności jest tzw. chmura produktowa, a więc między innymi aplikacje dostępne przez sieć Internet. Maleje znaczenie samego fizycznego produktu [Porter, Heppelmann 2014, s. 69]. System operacyjny Symbian, aczkolwiek lepiej dopracowany od systemu Android, lepszy jakościowo, bardziej niezawodny, okazał się zbyt mało popularny wśród internautów, co przełożyło się na dużo mniejszą liczbę aplikacji.

W efekcie użytkownik smartfonu z systemem Android mógł go wykorzystywać w dziesiątkach codziennych sytuacji, podczas gdy użytkownik Nokii z Symbianem nie. Firma Samsung to rozumiała i postawiła na linię produktów Galaxy, których podstawą był system Android, rezygnując z dość popularnej początkowo linii produktów Omnia, która bazowała na systemie Windows Mobile. Jednocześnie zrezygnowała z własnego systemu operacyjnego jako mało perspektywicznego. Nokia, postrzegając produkt, jakim był smartfon, w tradycyjny sposób, stawiała na niezawodność własnego systemu i jakość produktu, co w dłuższej perspektywie skutkowało utratą pozycji konkurencyjnej.

W przypadku **ewolucji kreatywnej** relacje z nabywcami pozostają w miarę stabilne, za to zasoby przedsiębiorstwa powinny podlegać ciągłym zmianom. Uczestnicy takiego rynku powinni badać, które z zasobów deprecjonują się szybciej oraz zidentyfikować segmenty rynku, w których ich pozycja słabnie najszybciej. Innowacje powinny rozwijać zasoby przedsiębiorstwa, a w celu obniżenia ryzyka nowych projektów powinno się tworzyć portfele działań [McGahan 2004, s. 94].

Tu, jak w przypadku sektora, który ewoluuje według ścieżki radykalnej, innowacje powinny służyć tworzeniu przewag przemijających. Ich rola jest kluczowa w konkurowaniu. Aby sprawnie działać, przedsiębiorstwo potrzebować będzie stałego napływu innowacji przekładających się na nowe produkty i nowe linie produktowe, innowacyjną politykę cenową, elastyczne i odpowiadające na zmiany oczekiwań kanały dystrybucji oraz kreatywne działania promocyjne. Pomocnym w tym przypadku może być przeniesienie części działalności innowacyjnej na zewnątrz. Dotyczy to działań, które nie są strategiczne dla organizacji. Współpracując z zewnętrznymi partnerami, także konkurentami, organizacja jest w stanie wprowadzać więcej innowacji do swojej działalności. Należy przy tym jednak pamiętać, że ci partnerzy to wciąż konkurenci i monitorować efekty tej współpracy. Tym bardziej, że taka współpraca wzmacnia nie tylko sama organizację, ale również konkurentów. Może to skutkować choćby pojawieniem się radykalnych innowacji, które przetransformują rynek, niwelując nasze przewagi konkurencyjne wynikające z posiadanych zasobów [Chesbrough, Garman 2009, ss. 70–73].

Przykładem sektora, który charakteryzuje się ewolucją kreatywną, jest branża fotograficzna. Działają w niej między innymi producenci aparatów fotograficznych (Nikon, Canon, Olympus, Sony). Większość tych organizacji posiada silne marki, w istotny sposób wpływające na decyzje zakupowe nabywców. Pozwala im to na utrzymanie od lat bezpiecznej pozycji konkurencyjnej. Jednocześnie branża, w której działają, nieustannie poddawana jest zmianom. W efekcie zasoby wykorzystywane przez firmy szybko tracą na wartości.

W przypadku producentów aparatów fotograficznych w ciągu ostatnich dwudziestu lat zmienił się już dwukrotnie sposób robienia zdjęć. Pierwszym przełomem była fotografia cyfrowa. Ta pojawiła się w latach 70-tych ubiegłego wieku, jednak dopiero na przełomie tysiąclecia technologia aparatów cyfrowych upowszechniła się na tyle, że klienci otrzyma-

li aparaty cyfrowe robiące zdjęcia w satysfakcjonującej jakości w atrakcyjnej cenie. Odpowiedzią producentów klasycznych aparatów na aparaty cyfrowe było przestawienie produkcji na sprzęt cyfrowy.

Drugą, na pozór mniej istotną zmianą związaną z fotografowaniem, jest rozwój smartfonów. Nowoczesne telefony komórkowe wyposażone są w zminiaturyzowane kamery pozwalające robić zdjęcia w jakości porównywalnej z prostymi automatycznymi aparatami fotograficznymi. Smartfon, w przeciwieństwie do aparatu, zawsze towarzyszy człowiekowi w codziennych zajęciach. Stąd dziś każdy w każdej chwili może zrobić zdjęcie, które potem może być archiwizowane na dysku komputera albo nawet wywołane i włożone do albumu.

Sposobem na przeciwdziałanie tej niekorzystnej sytuacji znów były innowacje produktowe. Producenci kompaktowych aparatów cyfrowych wprowadzili szereg zmian, udoskonalając tego typu produkty. Poprawili i zminiaturyzowali elementy optyczne, polepszyli matryce, a tym samym jakość robionych zdjęć. Przekształcili aparaty w uniwersalne urządzenia, mogące oprócz zdjęć robić filmy. Wzmocnili obudowy, które w wielu przypadkach pozwalają na robienie zdjęć w każdej sytuacji, niezależnie od warunków atmosferycznych. Jednocześnie zmniejszyli koszty produkcji, dzięki którym współczesne aparaty są znacznie tańsze niż ich poprzednicy sprzed dekady. Równolegle producenci aparatów fotograficznych intensywnie rozwijają cyfrowe lustrzanki. Dzięki temu użytkownicy mają dostęp do profesjonalnych aparatów fotograficznych, pozwalających na robienie wysokiej jakości zdjęć. Zatem sposobem na walkę z konkurencją smartfonów są innowacje produktowe zwiększające jakość produktów i zmniejszające koszty.

Trend ten będzie kontynuowany w przyszłości. Raport „Przyszłość fotografowania”, przedstawiony przez lidera rynkowego, firmę Nikon, prezentuje przewidywane ścieżki rozwoju branży. Według niego w przyszłości aparat będzie nie tylko rejestrował obraz, ale angażował wszystkie zmysły, by uchwycić odczucia, jakich doznawał fotografujący w momencie robienia zdjęcia. Nastąpi miniaturyzacja urządzeń, część z nich będzie miała minimalne rozmiary i będzie rejestrować na bieżąco wszystko w otoczeniu. Inne aparaty (tzw. kontekstowe) będą wykorzystywać technologię do wychwycenia emocji, jakie pojawiają się w momencie robienia zdjęcia. Urządzenie będzie korygować barwy, cienie, ekspozycje, kontrast do tych emocji, by je uwypuklić i zindywidualizować samo zdjęcie. W przyszłości aparaty będą również analizowały obraz, pozwalając między innymi na identyfikację fotografowanych osób [Nikon, <http://biuro-prasowe-nikon-polska.pr.co/>].

Ewolucja progresywna charakteryzuje się zmianami w przemyśle, ale przy zachowaniu *status quo*. Zmiany zachowują istniejący szkielet biznesu. Innowacje w takim przypadku mają za zadanie głównie chronić pozycję przedsiębiorstwa [McGahan 2004, s. 94]. Znaczenie i rola innowacji będą najmniejsze spośród wszystkich ścieżek rozwo-

ju. Służyć będą głównie usprawnianiu działania przedsiębiorstw. Zatem zamiast nowych produktów w skali globalnej czy nowych linii produktowych, innowacje będą służyły przede wszystkim udoskonaleniom i modernizacji istniejących produktów oraz obniżaniu kosztów i poprawianiu efektywności operacyjnej.

Typowym przykładem branży, w której zachodzi ewolucja progresywna, jest sektor motoryzacyjny. Globalne marki takie jak np. Toyota, Ford, Volkswagen, GM, BMW, Mercedes od dziesięcioleci dominują na rynku. Przywiązanie klientów do istniejących marek jest tak duże, że nowi producenci pojawiają się sporadycznie. Tylko niektórzy z nich pozostają na tym rynku (np. Kia).

Podstawowym produktem w branży motoryzacyjnej jest samochód, którego ogólna koncepcja jest bardzo tradycyjna. Technologicznie współczesne samochody wciąż są oparte na technologiach wymyślonych 100 lat temu. Nadal za źródło napędu wykorzystuje się przestarzały silnik spalinowy. Jego udoskonalenia (turbo, aluminiowy blok, wiele zaworów na cylinder, wtrysk paliwa itp.) to innowacje wdrożone w silnikach spalinowych dziesiątki lat temu. Także „innowacyjne” elementy wyposażenia (klimatyzacja, poduszki powietrzne, ABS, pneumatyczne zawieszenie itp.) w gruncie rzeczy były rozwiązaniami sprzed dekad.

Sytuacja taka pozwala producentom na dość konserwatywne działanie. Dla klienta liczy się solidność, marka, niezawodność. Stąd radykalne innowacje wprowadzane w przemyśle motoryzacyjnym jeszcze do niedawna miały niewielkie znaczenie. Zmieniała się stylistyka, wprowadzano nowe elementy wyposażenia, a w silniku rozwiązania znane w gruncie rzeczy od dziesięcioleci. Bezpieczniej było stosować sprawdzone technologie niż eksperymentować z nowymi.

„Motorem” innowacji w tym sektorze przez lata w dużej mierze nie był rynek, a działania władz. Przykładem jest UE, która od kilkunastu lat wymusza na producentach spełnianie przez nich coraz to bardziej restrykcyjnych norm emisji spalin (Euro 1-6) czy wyposażanie samochodów w poprawiające bezpieczeństwo systemy elektromechaniczne. W efekcie, by sprostać tym normom, zaczęto masowo stosować technologie.

Pamiętać należy, że poszczególne sektory nie działają w próżni. W wielu przypadkach poszczególne branże zachodzą na siebie. W konsekwencji sektor rozwijający się według ścieżki progresywnej może przejść w ścieżkę kreatywną, a w wyjątkowych sytuacjach nawet radykalną. Wydaje się, że do takiego powiązania doszło w przypadku sektora motoryzacji i teleinformatycznego. Współczesne samochody wzbogaczone zostały o wiele elementów elektronicznych. Dodatkowo zostały powiązane z siecią Internet. W wyniku tego powoli przekształcają się, podobnie jak telefony komórkowe po wprowadzeniu iPhone'a, w inteligentne produkty sieciowe (*smart connected products*). Przewiduje się, że w niedalekiej przyszłości samochody znacząco będą się różnić od obecnego samochodu osobowego. Przede wszystkim będą one autonomiczne

(będą mogły jeździć bez kierowcy) i połączone na stałe do Internetu. Zdaniem analityków bazujących na przeprowadzonych badaniach, pracujących dla Boston Consulting Group, już w 2017 roku autonomiczne samochody pojawią się w sprzedaży, a w 2025 roku wartość rynku takich samochodów osiągnie 42 miliardy dolarów [Gregoire, <http://www.bcg.com>]. Prace nad tego typu pojazdami są prowadzone przez wszystkich ważniejszych producentów samochodów (GM, BMW, VW Group). Jednocześnie nad projektem autonomicznych, usieciowionych samochodów, pracuje także Apple i Google [DeBord, <https://agenda.weforum.org>]. Jeśli przewidywania te się potwierdzą, samochód jako produkt będzie się składał z dwóch uzupełniających się elementów: tradycyjnego, odpowiedzialnego za przemieszczanie się samochodu w przestrzeni – w jego skład wchodzić będzie karoseria, silnik, tradycyjne elementy wyposażenia, one być może nadal nie będą w radykalny sposób zmieniane – oraz elementów elektronicznych i informatycznych. I ta część produktu może okazać się kluczowa dla jego konkurencyjności na rynku. W takiej sytuacji przedsiębiorstwa działające na rynku będą musiały w większym stopniu skupić się na konkurowaniu przy pomocy innowacji, szczególnie tych przekształcających rynek.

Zakończenie

Dokonano przeglądu wybranych sektorów oraz analizy ich ścieżek rozwoju. Wskazano, jakie innowacje są wykorzystywane w zależności od rodzaju ewolucji sektora. Znaczenie i rola innowacji rośnie w przypadku sektorów rozwijających się według radykalnej i kreatywnej zmiany. Jednocześnie w przypadku zmiany progresywnej i umiarkowanej najistotniejsza jest umiejętność właściwego wykorzystania posiadanej wiedzy i technologii. W skrajnym przypadku (np. Nokia) brak tej umiejętności może doprowadzić do eliminacji z rynku pomimo intensywnych inwestycji w B+R oraz wprowadzania szeregu innowacji.

Należy jednocześnie pamiętać, że poszczególne sektory nachodzą na siebie, co może powodować przejście z jednej ścieżki ewolucji na inną, bardziej dynamiczną (np. branża motoryzacyjna), co może skutkować koniecznością wprowadzenia zmiany polityki innowacyjnej firmy.

Bibliografia

Baruk J. (2013), *Innowacje jako czynnik sukcesu organizacji*, „Zarządzanie i Finanse”, Tom 4, Nr 1.

Chesbrough H.W., Garman A.R. (2009), *How Open Innovation Can Help You Cope in Lean Time*, “Harvard Business Review”, December.

Downes L. (2013), *Big Bang Disruption*, “Harvard Business Review”, March.

Gunter McGrath R. (2013), *Transient Advantage*, “Harvard Business Review”, June.

McGahan A.M. (2004), *How Industries Change*, “Harvard Business Review”, October.

Pomykalski A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.

Pomykalski P. (2008), *Zmiany strategiczne w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 20.

Pomykalski P. (2011), *Potencjał wzrostu organizacji – uwarunkowania finansowe*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Oeconomia”, Tom 42.

Porter M.E., Heppelmann J.E. (2014), *How Smart Connected Product Are Transforming Competition*, “Harvard Business Review”, November.

Sułkowski Ł. (2014), *Alternatywne paradygmaty współczesnego marketingu* [w:] J. Otto, Ł. Sułkowski (red), *Metody zarządzania marketingowego*, Diffin, Warszawa.

Yoffie D., Cusumano M. (1999), *Judo Strategy: The Competitive Dynamics of Internet Time*, “Harvard Business Review”, January-February.

Zenger T. (2013), *What Is the Theory of Your Firm*, “Harvard Business Review”, June.

Źródła internetowe

DeBord M., *Competing for the Connected Customer – perspectives on the opportunities created by car connectivity and automation*, [online]: <https://agenda.weforum.org>, dostęp: 15 marca 2016.

Gregoire E., *New Report Details the Likely Evolution of the Market for Self-Driving Cars*, [online]: <http://www.bcg.com/>, dostęp: 15 września 2016.

Lasar M., *Before Netscape: the Forgotten Web Browsers of the Early 1990s*, [online]: <http://arstechnica.com/> dostęp: 10 września 2016.

Nikon, *Przyszłość fotografii*, [online]: <http://biuro-prasowe-nikon-polska.pr.co/>, dostęp: 15 września 2016.

Łukasz Sułkowski

Uniwersytet Jagielloński
lukasz.sulkowski@uj.edu.pl

Robert Seliga

University of Social Sciences
rseliga@spoleczna.pl

Andrzej Woźniak

University of Social Sciences
awozniak@spoleczna.pl

Kultura organizacyjna i zarządzanie uczelnia z punktu widzenia systemu zapewniania jakości w Polsce¹

Organisational Culture and University Management from the Point of View of the Quality Assurance System in Poland

Abstract: The aim of the article was to examine the organizational culture and university management from the point of view of the quality assurance system in Poland. The aim of cognitive research was to develop and test a model of management culture of quality in higher education, which was a synthesis of the current culture of the concepts of quality management. Research test used in the analysis of comparative case studies consisted of five Polish universities based on six dimensions: the essence of culture of the university, interpretation of the transformation of universities, orientation on entrepreneurship and innovation, the degree of formalization and bureaucratization, management of managerial and administration and collegiality of power and quality.

¹ Artykuł sfinansowany z projektu badawczego o nr 2014/13/B/HS4/01581 "Kultura jakości w polskich uczelniach wyższych", finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

Key words: organizational culture, university management, quality assurance system in Poland, quality of universities.

Wstęp

W artykule opisane zostały metodyka i rezultaty badań przeprowadzone w ramach projektu powstała w wyniku realizacji projektu badawczego o nr 2014/13/B/HS4/01581 finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki – „Kultura jakości w polskich uczelniach wyższych”.

W projekcie zastosowywano metodę badawczą etnograficzną i duo-etnograficzną. Metoda ta znajdowała odzwierciedlenie w wywiadach pogłębionych, które zostały przeprowadzone w trakcie realizacji projektu. Podczas badań wykorzystano także techniki obserwacji uczestniczącej. Próba badawcza wykorzystywana w analizie porównawczej studiów przypadku liczy pięć polskich uczelni wyższych. Partnerami w przeprowadzeniu duo-etnografii we wszystkich uczelniach były kluczowe osoby zaangażowane w funkcjonowanie systemu jakości. We wszystkich pięciu uczelniach przeprowadzone zostały serie wywiadów pogłębionych z minimum trzema osobami zaangażowanymi w funkcjonowanie systemów jakości (łącznie 26 wywiadów). Badanie zostało przeprowadzone od czerwca 2015 do czerwca 2016 w Polsce.

Rezultatem analizy jakościowej była analiza kultury jakości uczelni wyższych w Polsce oparta na 6 wymiarach, które zostały wyodrębnione na podstawie analizy literatury przedmiotu. W opisie rezultatów badań wykorzystanych zostanie 6 wymiarów, które odznaczały się dużym zróżnicowaniem w badanej próbie.

1. Istota kultury uczelni,
2. Interpretacja transformacji uniwersytetów,
3. Orientacja na przedsiębiorczość i innowacje,
4. Stopień formalizacji i biurokratyzacji,
5. Zarządzanie menedżerskie i administrowanie,
6. Kolegialność władzy a jakość.

Tabela 1. Wybrane odpowiedzi z wywiadów dotyczących 6 wymiarów

Wymiar 1. Istota kultury uczelni	
Funkcjonalistyczny	„to pewien zbiór norm, zasad, które kształtują relacje wewnętrzne i zewnętrzne uczelni, pewnie, że one się zmieniają na przestrzeni czasu ...”
	„...kultura uczelni to tyle, co kultura organizacji, pamiętam taki schemat cebuli, w środku wartości, a dookoła łupiny czyli normy i ludzie”
	„nie wiem, czym jest kultura uniwersytetu, trudne pytanie, może typ kultury organizacyjnej charakterystyczny dla uczelni wyższych”
Interpretatywno-symboliczny	„kultura uczelni to jej istota, esencja, sens, który rozumieją i z którym utożsamiają się ludzie w tej organizacji”
	„ [KU] to zbiór wartości i sensów tworzonych przez uczestników uczelni”
	„no właśnie to będzie, jak sądzę, identyfikacja uczestników organizacji ze wspólnymi wartościami akademickimi i zachowania z tym korepondujące”
Krytyczny	... „niż system, w których musisz nosić przezroczystą torbę i najbardziej podstawowe książki są zamknięte na klucz w magazynach i dostajesz je następnego dnia”
	„ papierologia jednak chyba funkcjonuje i, i takie potem, jak już dostaniesz ten projekt, ja pamiętam ze swoim, bo ja miałam promotorski ten projekt z poprz... jak to się nazywa? Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, poprzednia seria, to pamiętam, że ja się bardzo umęczyłam nad jakimś, takimi, no pierdołami za przeproszeniem... natomiast, właśnie no, papierologia chyba zabija trochę w Polsce i najgorsze chyba jest też to, że ja też obserwuje po różnych instytucjach w Polsce, że, że zamiast jakby zmniejszać, no to jest jakby bar... coraz bardziej rozbudowywane ...”

<p>Postmodernistyczny</p>	<p>... „jeżeli nie ma jakiś grup konfliktowych, grup przeciwnych interesów to nie ma problemu, a u nas tego nie widać”</p> <p>... „jak postmoderniści – metafora kłacza, panopticonu, i różne takie. Może raczej system wywierania nacisku poprzez wartości, takie zarządzanie wartościami”</p>
<p>Wymiar 2. Interpretacja transformacji uniwersytetów</p>	
<p>Funkcjonalistyczny</p>	<p>„niezłą diagnozę, przynajmniej o tym, co w Polsce dają te badania profesora Kwieka, diagnoza zgrubna to zbliżanie się do rozwiązań biznesowych...”</p> <p>... „nasza uczelnia ma coraz więcej kierunków kształcenia, cały czas poszerzamy naszą ofertę, to jest chyba przyszłość ...”</p> <p>... „myślę, że nasz wydział dużo w tym zakresie robi, otrzymaliśmy ostatnio laur innowacyjności na naszym nowym kierunku. Zresztą nie chodzi tylko o te nagrody, wprowadzamy zajęcia typu wizyty studyjne, myślę, że nie ma nic lepszego z punktu widzenia studenta.”</p>
<p>Interpretatywno-symboliczny</p>	<p>„świat akademicki zmienia się w wielu aspektach. Przede wszystkim upada etos profesorski, zawód traci na znaczeniu, secundo uczelnie upodobniają się do firm ... do czego to prowadzi, nie wiem, bardzo trudno rozstrzygnąć, może „wszystko na sprzedaż” – model biznesowy wygra? Nie wiem.”</p> <p>„zmiany są rewolucyjne Daleko idące.. pogłębiające złożoność ... gdyby pokazać główne tendencje to chyba innowacje ... te wszystkie mooc'i, e-learningi powodują zmiany”</p> <p>„... zmiany się wykuwają, ale co z tego wyjdzie, trudno się bawić w futurystykę... na pewno uniwersytety idą w różnych kierunkach... skończyła się wieża z kości słoniowej... chociażby takie tendencje jak eksplozja prywatnych bizneso-uczelni... chociaż jak widać na polskim przykładzie słabną... no może nie wszystkie, ale jednak... tendencją jest wzrost złożoności”</p>

Krytyczny	„nie chcę przesadzać, ale wydaje mi się, że niżej poziomu już nie można obniżyć ... tendencją zmian u nas powinna być daleko idąca zmiana reguł gry ... uniwersytet powinien być otwarty ale i wymagający... rozumiem przez to selekcyjność”
Postmodernistyczny	„kierunki kształtowania się uniwersytetów można zarysować – wiadomo orientacja na wiedzę i praktykę, ale nie ośmielę się prognozować dokąd to prowadzi... wielka niewiadoma”
Wymiar 3. Orientacja na przedsiębiorczość i innowacje	
Funkcjonalistyczny	... „bez ukierunkowania na innowacje i przedsiębiorczość by nas nie było na rynku. Od kilku dobrych lat mamy Inkubator Przedsiębiorczości, Biuro Karier Studenckich, współpracujemy z największymi firmami i organizacjami w regionie i w Polsce...”
	... „na różnych wydziałach jest po kilka zespołów naukowych, czasami parosobowych, które są bardzo innowacyjne i są taką siłą pociągową.”
	... „przedstawicielom biznesu trudno jest zobowiązać się do takiego cyklicznego, co tydzień 2 czy 4 godzin, więc my wtedy lecimy kilka godzin, blok zajęć i oni wtedy są bardziej skłonni”
Interpretatywno-symboliczny	„mnie to trudno ocenić... należałoby nas porównać z innymi uczelniami”.
	„nazwałbym to raczej kreatywnością i innowacyjnością i myślę, że uniwersytety są tym miejscem, gdzie powstają i rozwijają się twórcze idee, a to, że przepływają do biznesu, to bardzo dobrze, taka jest służebna funkcja uniwersytetu ...”
	... „koncepcja przedsiębiorczości może się przejawiać na poziomie instytucjonalnym, wydziałowym, indywidualnym. W indywidualnym w tym sensie, że oczekujemy od pracowników, że będą przedsiębiorczy w sensie takim, że będą sobie radzili w życiu, aplikowali o granty”
Krytyczny	„to są teraz modne hasła, my oczywiście jak wszyscy mamy na sztan-darach przedsiębiorczość i innowacyjność, współpracę z firmami i tak dalej. Jednak po pierwsze, to ta współpraca kuleje, bo z obu stron motywacja jest słaba, a po drugie, to wcale nie wiem czy to jest jedyny kierunek działania. MNiSW chciałoby, żeby wszystkie uczelnie współpracowały z pracodawcami, a to chyba nie tędy droga”
	„jasne to słynne określenie Clarka, my też podróżujemy w tym kierunku, chociaż wolno nam idzie, inercja wielowydziałowego uniwersyte-tu jest ogromna, no i opór przed nowym, nawet wprowadzanie programów anglojęzycznych wolno idzie, bo przecież nie wszyscy znają język”
Postmodernistyczny	Brak wypowiedzi

Wymiar 4. Stopień formalizacji i biurokratyzacji	
Funkcjonalistyczny	„...To jest przykład silnie sformalizowanego systemu, w którym pojawia się coraz więcej dokumentacji... niektórzy mówią, że na przykład system jakości zrobił się bardzo rozbudowany i wiele elementów jest zbędnych... jednak jak porówna się to z rozwiązaniami sprzed 10 lat, to obecnie mamy kontrolę nad wieloma sferami kształcenia i nauki przykładowo: opinie studentów, jakość prac dyplomowych...”
	„trzeba szukać równowagi pomiędzy elastycznością i formalizacją, wydaje mi się, że my mamy taką dynamiczną równowagę... miejscami może trochę za dużo dokumentacji badań jak te NCN, NCBiR, ale nawet statutowych”
	„... „Są jasno określone warunki pracy i zasady. I nie robi doktoratu, habilitacji to się z nimi rozstajemy”
Interpretatywno-symboliczny	„formalizacja to przejaw kultury organizacji publicznej, zawsze będzie większa niż w biznesie ... biurokratyzacja ma funkcję porządkującą ...”
	„biurokracja u nas powstaje jako reakcja na wzrost złożoności otoczenia... parametryzacja wymaga ISBN-ów i kopii tekstów, to wszyscy zbieramy, ale przecież to reguluje Ministerstwo Szkolnictwa”.
Krytyczny	„... wiem, że te systemy jakości to unijna, a nawet światowa tendencja i nie jest to tak, że sobie coś wymyślamy, żeby utrudnić sobie życie, ale rzeczywiście, szczególnie po zmianach ustawy w 2012 tej dokumentacji przybywa... nie zawsze jest potrzebna, dam przykład... u nas kampus spod igły, świetnie wyposażony, a tu rozbudowana ankietyzacja na temat infrastruktury, w rezultacie studenci nie wypełniają i nikt tego nie czyta”
	„tak niektórzy myślą także u nas, że jak się napisze kolejny algorytm np. procedurę archiwizacji efektów kształcenia, to system jakości się poprawi, może system tak, ale nie jakość kształcenia ... złożoność dokumentacji wzrasta, to chyba jasny przejaw biurokracji”
Postmodernistyczny	„biurokracja to jest swoisty paradoks organizacyjny tej uczelni. Niby twórczość, a z drugiej strony spetryfikowane struktury”

Wymiar 5. Zarządzanie menedżerskie i administrowanie	
Funkcjonalistyczny	„...oczywiście, nasi rektorzy, prorektorzy, dziekani, dyrektorzy instytutów, kierownicy katedr są menedżerami uczelnianymi... administracja rośnie i jej prerogatywy również się zwiększają, również w sferze zarządzania jakością i to jest trwały trend”
	„...liczba menedżerów wzrasta, choć rekrutują się głównie z kadry akademickiej... administracja pełni raczej rolę służebną”
	„uczelnie się profesjonalizują, pojawia się zawodowa administracja, a i kadra zarządzająca musi mieć pewne predyspozycje do zarządzania ludźmi”
Interpretatywno-symboliczny	„profesorowie tworzą swoje racjonalizacje jak zostaną wybrani na dziekanów czy rektorów. Wydaje się im nagle, że stali się wybitnymi menedżerami, z wybitnych polityków, tymczasem władza jest dość ograniczona przez senaty i daleka od modelu menedżerskiego”
	„menedżerowie, ani administracja nie będą rozumieli ducha uniwersytetu, który jest daleki od rozumu instrumentalnego świata biznesu... dlatego rosnąca rola menedżerów i administracji niepokoi mnie, boję się, żeby nie doszło do przejęcia instytucji uniwersytetu przez biznes”
Krytyczny	„Pańskie pytanie prowadzi pewnie do stwierdzenia, że rola menedżerów w uczelniach jest zbyt ograniczona. W ten sposób widzą to ekonomiści. Ja uważam inaczej. Te systemy jakości stały się metodą na powiększenie uprawnień i władzy przez administrację, co wcale nie jest dobre dla uniwersytetów”
	„punkt widzenia zależy od punktu siedzenia. Póki profesorowie nie rządzą, są dość krytyczni w stosunku do władzy administracji i biurokracji, a jak tylko sami zaczną rządzić, to zamieniają się w biurokratów”
	„menedżerowie i administracja to coś, co nas czeka, to już się stało w uczelniach brytyjskich, holenderskich i dzieje się w wielu innych krajach... władza przejdzie w ich ręce i skończy się tradycja akademicka”
Postmodernistyczny	„Uczestniczą menedżerowie lub raczej akademicy stają się menedżerami jak dostają się do władzy... administracja jest jak autpoesis, sama się rozpowszechnia”

Wymiar 6. Kolegialność władzy a jakość	
Funkcjonalistyczny	„...władza organów kolegialnych takich jak senat, rady wydziałów jest duża, pozostałe jak: rady instytutów, nie mają prawie żadnej władzy ... no może faktycznie w systemie jakości mogą postulować pewne rozwiązania, ale decyzje należą do organów jednoosobowych, często po opinii kolegialnych”
	„kolegialność to partycypacja, ale jednocześnie rozmycie odpowiedzialności, naturalną tendencją będzie stopniowe przechodzenie na odpowiedzialność spoczywającą na konkretnym stanowisku pracy”
	„ja uważam, że [kolegialność] jest za duża, decydenci powinni mieć większą swobodę”
Interpretatywno-symboliczny	„kolektywizm azjatycki może być dobry, ten komunistyczny wschodni był zły, kwestia jak uniwersytety to wykorzystują”
	„...mamy dość dobrą sytuację na wydziale i na uczelni, że nie było... Przykład najlepszy, jak podejmujemy decyzję o rozwiązaniu stosunku pracy na podstawie mianowania, my na wydziale, kończy się okres 15 letni, no, więc idzie wniosek do rektora i wniosek na senat...”
	„kolegialność to unikatowa wartość demokratycznej instytucji”
Krytyczny	„kolegialność, czyli władza w rękach organów kolegialnych ... tak? ... potrzebna, ale jest kwestia etosu i odpowiedzialności tych pracowników wchodzących w skład rad”
	„ [kolegialność] jest silna i trudna, ale jednocześnie stanowi wartość samą w sobie”
Postmodernistyczny	„kolegium rządzi, choć pojawił się problem, kto nominuje te kolegia”

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski

Kulturę jakości w uczelni wyższej można przedstawić przez pryzmat czterech paradygmatów, które wykorzystywane są w różny sposób przez respondentów. Tworzą one modelowe sposoby rozumienia kultur jakości i metod zarządzania jakością, których próbę syntezy przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 2. Syntetyczne zestawienia paradygmatów kultur jakości w uczelniach wyższych

Paradygmat Kryterium	Funkcjonalistyczny	Interpretatywno-symboliczny	Krytyczny	Postmodernistyczny
Istota kultury uczelni	Homogeniczna kultura organizacyjna	Heterogeniczna tożsamość organizacyjna złożona z subkultur interesariuszy	Wzory kulturowe forsowane przez interesariuszy dysponujących władzą	„Gra językowa” łącząca wielość sensów zbiorowych interesariuszy
Interpretacja transformacji uniwersytetów	Dominujący trend to wzrost konkurencyjności, przedsiębiorczości i innowacyjności	Dominujący trend to wzrost złożoności oraz wielości interpretacji	Dominujący trend to wzrost opresyjności i manipulacji w organizacji	Dominujący trend to wzrost niepewności i ryzyka
Orientacja na przedsiębiorczość i innowacje	Zazwyczaj wysoka, utożsamiana z doskonaleniem	Mniej znacząca, raczej utożsamiana z postawami	Negatywna strona przedsiębiorczości (kontrola społeczna)	Przedsiębiorczość i innowacyjność interpretowane jako „gry językowe”, metafory i glosy
Stopień formalizacji i biurokratyzacji	Postulowana formalizacja procesów zarządzania jakością	Formalizacja i biurokratyzacja rozumiane przez pryzmat procesów kulturowych	Krytykowana nadmierna formalizacja i biurokracja uniwersytetów	Formalizacja i biurokratyzacja rozumiane jako paradoksy uczelni
Zarządzanie menedżerskie i administrowanie	Kluczowe dla jk, znaczenie wzrasta	Przeceniane dla jk, forsowane przez zarządzających	Rola wzrasta ponieważ stanowi element oligarchizacji uniwersytetów	Projekcje władzy i gry społeczne tworzące uczelnie
Kolegialność władzy a jakość	Zazwyczaj dążenie do ograniczenia kolegialności	Kolegialność uznawana za charakterystyczną dla uczelni	Kolegialność rozumiana pozytywnie jako demokracja (partycypacja) lub negatywnie jako oligarchizacja	Kolegialność jest metaforą kontroli społecznej

Źródło: opracowanie własne.

1. W badaniach przeplatają się dwa dychotomiczne sposoby rozumienia całej sfery obejmujące: definiowanie jakości i kultury jakości, doskonalenia jakości, roli interesariuszy oraz kierunków zmian w systemach jakości [Sułkowski 2016]. Pierwszy sposób rozumienia nazwany został „twardym” stanowiskiem, ponieważ traktuje jakość w uczelni przez pryzmat teorii zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem: metod zarządzania jakością i produkcją oraz zarządzania procesowego. Odzwierciedleniem tego podejścia jest interpretacja jakości jako doskonalenia organizacyjnego, które jest procesem mierzalnym i poddającym się pełnej kontroli menedżerskiej. Kultura jakości rozumiana z tej perspektywy, to akceptacja dla wartości, norm i wzorów kulturowych, które przynosi wprowadzenie metod zarządzania jakością zaczerpniętych

z nauk o zarządzaniu [Sułkowski, Seliga, Woźniak 2012]. Jest to więc rozwój kultury kontroli, audytu, procedur jakości, w której dominują rozwiązania oparte na procedurach. Większość badaczy przyjmujących „twarde” rozumienie jakości może być utożsamianych z paradygmatem funkcjonalistycznym ponieważ jest to perspektywa sterowania zarządzaniem i kulturą organizacyjną przez zastosowanie deterministycznych metod przez zarządzających. Interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni uczelni mają określoną rolę w systemie, sprowadzającą się do pewnych rozwiązań, które mogą być powielane w podobnych typach uczelni. Tendencją jest zatem pewna uniwersalizacja wzorców zarządzania jakością, połączona z dążeniem do wdrożenia ilościowych wskaźników efektywności. W podejściu „twardym” znacznie większa jest tolerancja dla formalizacji i złożoności systemu, która jest uznawana za atrybut dojrzałości, trafności i rzetelności, a co zatem idzie efektywności metod i narzędzi doskonalenia jakości. Wśród respondentów reprezentujących paradygmat funkcjonalistyczny dominują przedstawiciele: nauk ekonomicznych, nauk o zarządzaniu, nauk technicznych oraz przyrodniczych [Sułkowski 2012]. Posługując się podejściem opartym na typach idealnych, można funkcjonalistycznemu „twardemu” rozumieniu kultury jakości uczelni przeciwstawić stanowisko „miękkie” będące pochodną paradygmatów alternatywnych. Dominującym paradygmatem alternatywnym jest zdecydowanie nurt krytyczny, paradygmat interpretatywno-symboliczny może dojrzeć w znacznej mniejszości wypowiedzi, podczas gdy postmodernizm jest całkowicie marginalny i odnosi się zaledwie do kilku spośród analizowanych kilkuset wypowiedzi. Stanowisko „miękkie” jest zorientowane na poszukiwanie wartości kształtujących jakość kształcenia i prowadzenia badań w uczelni wyższej. Wśród wielu wartości, które przewijają się w wypowiedziach respondentów, pojawiają się: krytyczne myślenie, demokracja i partycypacja decyzyjna, dialog między interesariuszami, wartości i tradycja akademickie, kultura uniwersytetu, kultura uczelni, kultura jakości, etos akademicki, wartość „dobrej roboty”. Przedstawiciele paradygmatów alternatywnych w badaniu rekrutują się przeważnie z grona przedstawicieli nauk humanistycznych i społecznych. Sposoby rozumienia jakości, dla przedstawicieli stanowiska „miękkiego”, również odnoszą się do doskonalenia i rozwoju uczelni, studentów i pracowników akademickich, ale w sposób istotny różnią w interpretacji owego rozwoju. Nade wszystko, powinien on być osadzony w sferze wartości, kultury i tożsamości, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i grupowym. W konsekwencji kultura jakości rozumiana jest raczej jako pochodna tradycji i kultury akademickiej, niż jako kultura kontroli i audytu. Znaczna jest doza krytycyzmu i dystansu wobec ekspansji „twardych” systemów zarządzania. W ocenie większości respondentów, czerpiących z paradygmatów alternatywnych, systemy zarządzania jakością w polskich uczelniach są zbyt zalgorytmizowane i nazbyt przypominają systemy kontroli ja-

kości w działalności produkcyjnej, które nie będą skuteczne w przypadku działalności twórczej. Dominuje również przekonanie, że ekspansja podejścia menedżerskiego i biznesowego w świecie uczelni wyższych powinny być krytykowane. Tradycyjne rozwiązania akademickie pochodzą co prawda z epoki sprzed szybkiego umasowienia, ale panuje powszechna opinia, że poziom kształcenia wyższego był wtedy znacznie wyższy. Również role rektorów, dziekanów i innych osób sprawujących władzę akademicką powinny znacząco różnić się od ról menedżerów w organizacjach komercyjnych. Przede wszystkim, chodzi o współistnienie organów jednoosobowych z organami kolegialnymi, co jest warunkiem demokracji i partycypacji uniwersyteckiej. W sferze zapewniania jakości kształcenia i działalności naukowo-badawczej metody zarządcze, odnoszące się do strategii i struktury organizacyjnej, zarządzania ludźmi, kierowania, finansów i marketingu, powinny być stosowane refleksyjnie i adaptowane do specyfiki uczelni wyższej. Wedle przedstawicieli stanowiska „miękkiego”, pomiar jakości jest możliwy w niewielkim stopniu, ponieważ odnosi się do obszaru wartości i kultury, których pomiar stał się współcześnie bardzo kontrowersyjny. Pomiędzy tymi dwoma skrajnościami zarysować można mniejszościowe stanowiska pogranicza, najczęściej łączące stanowiska alternatywne to znaczy nurt krytyczny z interpretatywnym. Zdarza się również połączenie krytycyzmu, w odniesieniu do stosowanych w uczelniach rozwiązań, z propozycjami funkcjonalistycznych metod ich poprawy [Bogue, Hall 2003].

2. Bardzo wyraźną tendencją wzmacniającą myślenie radykalne o współczesnym uniwersytecie jest diagnoza wzrostu biurokratyzacji i formalizacji na przestrzeni ostatnich dekad. Kultura jakości widziana jest jako pogłębiające się dążenie do coraz bardziej szczegółowej regulacji życia akademickiego. Jednocześnie wielu respondentów dostrzega narastające tendencje w kierunku regulacji kształcenia i działalności naukowej. Zmiany te oceniane są zazwyczaj przez respondentów negatywnie jako zbędne, przysparzające dodatkowej pracy i odciągające dydaktyków i badaczy od realizacji misji uczelnianej. Narastanie krytyki biurokratyzacji traktowanej przede wszystkim jako wymuszonej działalnością MNIŚW oraz PKA, ale również jako skutku uwarunkowań Unii Europejskiej (biurokratyzacja „procesu bolońskiego”), jak też „samoreprodukcję” biurokracji wewnątrzuczelnianej. W konsekwencji narastająca krytyka biurokratyzacji powoduje wzrost znaczenia nurtu krytycznego w dydaktyce i pedagogice. W wypowiedziach respondentów regularnie powtarza się krytyka kilku aspektów kultury uniwersytetu: wzrastającej liczby obowiązków i dokumentacji wynikającej z rozwoju systemu jakości, parametryzacji i normalizacji działalności naukowej, systemu punktowego oceny działalności dydaktyczno-naukowej. Oczekiwaną reakcją na biurokratyzację polskiego systemu szkolnictwa wyższego miałyby być „debiurokratyzacja” na poziomie centralnym. MNIŚW w 2016 roku ze-

brało środowiskowe propozycje uproszczenia regulacji prawnych i dąży do zmniejszenia liczby i złożoności regulacji. Jednocześnie dało możliwość przygotowania autorskich projektów nowej ustawy o szkolnictwie wyższym poprzez przyznanie grantów na pisanie tego typu projektów zespołom wyłonionym w procedurze konkursowej. Pytanie o skuteczność tego typu rozwiązań pozostaje otwarte i jest związane zarówno ze zmianami legislacyjno-administracyjnymi, jak i absorpcją tych rozwiązań przez organizacje akademickie i ich pracowników [Cremonini, Westerheijden, Enders 2008].

3. Jednym z ważniejszych wątków przewijających się w wywiadach pogłębionych jest krytyczna ocena jakości kształcenia i działalności naukowej w uczelniach wyższych. Niezależnie od oceny przyczyn kryzysu kultury akademickiej, jej diagnoza jest dość powszechna. Do opinii środowiska naukowego dociera opinia o obniżaniu się pozycji polskich uczelni. Reakcje na poczucie obniżania się poziomu kształcenia wyższego w Polsce wiążą się przede wszystkim z poszukiwaniem przyczyn degradacji lub obniżaniem wartości porównań międzynarodowych i rankingów. Tolerancja dla niskiej jakości w uczelniach wyższych jest opisywana jako: kultura niskiej jakości, „bylejakości” (zapożyczając wypowiedź jednego z respondentów), czasami dwójmyślenie („niska jakość jest niezbędna ze względu na logikę systemu, ale ja jej unikam”). Obniżanie się jakości kształcenia jest zazwyczaj w wypowiedziach respondentów eksternalizowane i diagnozowane jako: skutek umasowienia edukacji wyższej, efekt systemowej i finansowej presji na obniżanie kosztów kształcenia. Wśród nielicznych odpowiedzi pojawia się wątek internalizacji winy przez przedstawicieli środowiska akademickiego przejawiający się odchodzeniem od etosu profesorskiego i realizacji misji naukowej i dydaktycznej [Kohengkul, Wongwanich, Wiratchai 2009].

4. Konsekwencją tych zmian jest wzrost sceptycyzmu w polskich uczelniach, co do zasadności stosowania metod zarządzania w uczelniach. W nurcie funkcjonalistycznym uważane są one za konieczne, choć dalsza ich ekspansja jest widziana jako problematyczna. W paradygmacie interpretatywno-symbolicznym metody zarządzania jakością są opisywane jako racjonalizacje o ograniczonej skuteczności. Natomiast nurt krytyczny interpretuje metody zarządzania jakością kształcenia jako: fetysze, zasłony dymne, działania dyscyplinujące i opresyjne sprawujących władzę [Rodman, Biloslavo, Bratož 2013].

Bibliografia

Bogue E.G., Hall K.B. (2003), *Quality and Accountability in Higher Education*, Praeger, Westport, Connecticut, Londyn.

Cremonini L., Westerheijden D., Enders J. (2008), *Disseminating the right information to the right audience: Cultural determinants in the use (and misuse) of rankings*, "Higher Education", 55, 3.

Kohengkul S., Wongwanich S., Wiratchai N. (2009), *Influences of strategies, knowledge sharing and knowledge transfer on the success of university-school collaboration in research and development*, "Research in Higher Education Journal", 5.

Rodman K., Biloslavo R., Bratož S. (2013), *Institutional quality of a higher education institution from the perspective of employers*, "Minerva", 51, 1.

Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe ograniczenia przedsiębiorczości - badania jakościowe polskich szpitali*, [w:] „Journal of Health Policy, Insurance and Management – Polityka Zdrowotna” (Profilaktyka, diagnostyka, prewencja w polskim systemie ochrony zdrowia), Wydawnictwo Uniwersytet Medyczny w Łodzi, Warszawa, nr XI.

Sułkowski Ł. (2016), *Kultura Akademicka. Koniec Utopii?*, red. L. Wyciszkievicz-Pardej, Wydawnictwo PWN, Warszawa.

Sułkowski Ł., Seliga R., Woźniak A. (2012), *Kulturowe bariery zmian w polskich szpitalach: rezultaty badań* [w:] *Kulturowe determinanty zarządzania szpitalami w Polsce*, Ł. Sułkowski, R. Seliga (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa.



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK
ŁÓDŹ

Studia I i II stopnia

(LICENCJACKIE, INŻYNIERSKIE, MAGISTERSKIE)

- Administracja
- Architektura i urbanistyka
- Bezpieczeństwo narodowe
- Dziennikarstwo i komunikacja społeczna
- Film i sztuki audiowizualne
- Filologia angielska
- Finanse i rachunkowość
- Fizjoterapia
- Geodezja i kartografia
- Grafika
- Informatyka
- Kosmetologia
- Logistyka
- Ochrona środowiska
- Pedagogika
- Praca socjalna
- Prawo
- Psychologia
- Socjologia

- Stosunki międzynarodowe
- Turystyka i rekreacja
- Zarządzanie
- Zdrowie publiczne

Studia podyplomowe

- Bezpieczeństwo
- Finanse i rachunkowość
- Informatyka
- Komunikacja i marketing
- Pedagogika
- Psychologia i socjologia
- Zarządzanie

Studia III stopnia

(SEMINARIUM DOKTORANCKIE)

- Informatyka
- Zarządzanie

www.spoleczna.pl



Studia w języku angielskim:

- Master of Science in Professional Communication
- MBA (SAN) + Master
- Master + Magister

www.clarkuniversity.eu