

Marketing. Zarządzanie

Marketing. Zarządzanie

redakcja naukowa

Krystyna Poznańska

Kamil M. Kraj



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja jest rezultatem projektu „Stypendia – dla nauki, dla rozwoju, dla Mazowsza”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VIII „Regionalne kadry gospodarki”, Działanie 8.2. „Transfer wiedzy”, Poddziałanie 8.2.1. „Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw”.

Recenzenci

Barbara Bojewska
Anna Dąbrowska
Teresa Pakulska
Grażyna Wojtkowska-Łodej

Redaktor

Magdalena Rokicka

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2015
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-8030-007-1

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162
tel. +48 22 564 94 77, 22 564 95 46
www.wydawnictwo.sgh.waw.pl
e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

Monika Trypuz

Zdjęcie na okładce

©iStockphoto.com/Zelfit

Skład i łamanie

DM Quadro

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.
tel. +48 42 639 52 92
e-mail: quick@druk.pdi.pl

Zamówienie 111/VIII/15

SPIS TREŚCI

<i>Krystyna Poznańska, Kamil M. Kraj</i> Wprowadzenie	7
<i>Patryk Dziurski*</i> Przemysł ¹ kreatywne jako obszar badawczy w zarządzaniu. Analiza bibliometryczna	11
<i>Anna Grudecka*</i> Główne determinanty wizerunku marek pośredników handlowych	35
<i>Izabela Kozłowska*</i> Nowe kreatory zachowań konsumenckich na rynku dóbr i usług ze szczególnym uwzględnieniem gamifikacji	49
<i>Dagmara Miąsek*</i> Kształtowanie postawy proinnowacyjnej u pracowników – wybrane czynniki organizacyjne i menedżerskie	65
<i>Anna Para*</i> Problem różnorodności pokoleniowej w organizacji	85
<i>Robert Parzonko*</i> Kreowanie wartości dla klienta w szpitalu	107
<i>Hanna Radke-Kozłowska*</i> Rozwój sieci detalicznych na rynku międzynarodowym	123
<i>Monika Trojanowska*</i> Cele pomiaru kapitału ludzkiego w organizacji	137
<i>Konrad Żak*</i> Kontrowersyjny marketing na aptecznym rynku farmaceutycznym w Polsce. Wyzwania i dylematy	149

* Autorzy są stypendystami projektu „Stypendia – dla nauki, dla rozwoju, dla Mazowsza”, realizowanego przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie na stacjonarnych i niestacjonarnych studiach doktorskich, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

¹ W języku polskim nie występuje forma liczby mnogiej słowa „przemysł”. Jednak autor zdecydował się na wierne tłumaczenie z języka angielskiego terminów „przemysły kreatywne” i „przemysły kultury”.

WPROWADZENIE

Niniejsza publikacja jest zbiorową monografią zawierającą opracowania doktorantów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, stypendystów projektu „Stypendia – dla nauki, dla rozwoju, dla Mazowsza”. Projekt realizowany od marca 2012 r. do listopada 2015 r. był współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VII „Regionalne kadry gospodarki”, Działanie 8.2. „Transfer wiedzy”, Poddziałanie 8.2.1. „Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw”.

Głównym celem projektu było zwiększenie efektywności pracy naukowo-badawczej i podwyższenie kwalifikacji do pracy dydaktycznej doktorantów. W okresie jego realizacji wsparcie uzyskało 29 osób, które jako stypendystki i stypendyści projektu wykazały się postępowaniem na następujących polach aktywności:

- przygotowanie rozprawy doktorskiej,
- uczestnictwo w konferencjach naukowych, seminariach i warsztatach naukowych zarówno w kraju, jak i za granicą,
- uczestnictwo w projektach badawczych – realizowanych lub współorganizowanych przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie,
- prezentacja opracowań naukowych w czasopiśmie krajowych i zagranicznych,
- prowadzenie zajęć dydaktycznych na studiach licencjackich i magisterskich.

Niniejsza monografia jest jednym z efektów projektu „Stypendia – dla nauki, dla rozwoju, dla Mazowsza”, który wniósł istotny wkład w doskonalenie procesu kształcenia na studiach doktoranckich prowadzonych przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie. W monografii zaprezentowano prace naukowo-badawcze stypendystek i stypendystów projektu z zakresu zarządzania i marketingu.

W pierwszym z prezentowanych opracowań skoncentrowano się na problematyce przemysłów kreatywnych w badaniach i publikacjach naukowych. Rozpoczynając swoje rozważania, autor omówił istotę przemysłów kreatywnych. Wykorzystując techniki bibliometryczne w następnej kolejności, ocenił rozmiar i znaczenie badań prowadzonych w tym obszarze oraz scharakteryzował przemysł kreatywny jako obszar badawczy o interdyscyplinarnym charakterze. Zdaniem autora istnieje duża luka badawcza w obszarze badań nad przemysłami kreatywnymi, która może zostać zniwelowana przez badaczy prowadzących badania w zakresie nauk o zarządzaniu. Dlatego też w końcowej części rozważań zaprezentowano najważniejsze wyzwania i możliwości badawcze.

W opracowaniu przygotowanym przez Annę Grudecką zostały omówione determinanty wizerunku marek pośredników handlowych. Autorka zdefiniowała pojęcie marki pośredników handlowych, przedstawiła ich typologię. Zidentyfikowała kluczowe determinanty wizerunku marek, podkreślając, iż percepcja marek nie tylko się poprawia, ale stają się one wręcz bezpośrednią konkurencją dla marek producenckich.

Przedmiotem rozważań w kolejnym opracowaniu są zachowania konsumenckie na rynku dóbr i usług. Autorka podkreśliła, iż istnieje wiele determinant kształtujących zachowania konsumentów, a ponadto ulegają one zmianom w czasie, m.in. pod wpływem postępu technologicznego. Nowe zachowania konsumentów powodują, iż przedsiębiorstwa muszą dostosowywać się do swoich nabywców, wprowadzać innowacyjne zmiany w produktach i sposobach ich promocji. Jednym z kreatorów zachowań konsumentów jest gamifikacja. Autorka zdefiniowała to pojęcie i omówiła główne obszary wpływu metod gamifikacyjnych na konsumentów. Podała też przykłady projektów i programów gamifikacyjnych wykorzystywanych do kształtowania zachowań konsumentów.

Przedmiotem rozważań w opracowaniu Dąmary Miąsek jest kształtowanie postaw proinnowacyjnych u pracowników. Opierając się na dostępnej literaturze przedmiotu, autorka definiuje postawy proinnowacyjne jak też czynniki wpływające na ich rozwój. Podkreśliła, iż zasadniczą rolę w kształtowaniu postaw pracowników wobec innowacyjności odgrywają menedżerowie, wybierając odpowiedni system motywacji i styl kierowania.

Robert Parzonko zajął się problemem kreowania wartości dla klienta przez szpitale. Rozpoczął swoje rozważania od zdefiniowania pojęcia wartości dla klienta i przedstawienia modelu kreowania wartości dla klienta, nawiązując do koncepcji Kaplana i Nortona. W następnej kolejności zajął się analizą kreowania wartości dla klienta w szpitalach. Przedstawił model analityczny, zawierający podstawowe elementy wartości dla klienta, tj. atrybuty usług, relacje z klientem oraz wizerunek i reputację, a następnie omówił poszczególne elementy modelu. Wskazał, iż jednostki służby zdrowia w Polsce powinny zwrócić większą uwagę na misję i wizję nakierowaną na klienta.

Rozwój sieci detalicznych na rynku międzynarodowym jest przedmiotem kolejnego opracowania. Opracowanie rozpoczyna się od części teoretycznej, w której autorka omawia wybrane koncepcje, motywy i formy internacjonalizacji przedsiębiorstw. W drugiej części opisuje rozwój sieci handlu detalicznego na rynkach międzynarodowych

Monika Trojanowska w swoim opracowaniu zajęła się problematyką pomiaru kapitału ludzkiego w organizacji. W pierwszej części, na podstawie studiów literatury polskiej, omówiła częstotliwość i motywy pomiaru kapitału. Następnie przedstawiła wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w małych i średnich przedsiębiorstwach odnośnie do motywów pomiaru kapitału ludzkiego.

W ostatnim opracowaniu podjęto problematykę marketingu na aptecznym rynku farmaceutycznym w Polsce. Autor przedstawił rozbieżności w zakresie postrzegania marketingu przez polskich lekarzy i farmaceutów. Następnie omówił istotę działalności na aptecznym rynku farmaceutycznym, zwracając uwagę na patologie obserwowane w procesie świadczenia usług farmaceutycznych w kontekście zmian prawa farmaceutycznego dotyczące działalności marketingowej aptek. W końcowej części przedstawił wyzwania przyszłościowe aptecznego rynku farmaceutycznego w Polsce.

Rozważania podjęte przez poszczególnych autorów mają duży walor poznawczy i merytoryczny. Wyniki rozważań mogą być przydatne zarówno naukowcom zajmującym się problematyką zaprezentowaną w poszczególnych tekstach, jak i praktykom gospodarczym.

Krystyna Poznańska

kierownik projektu „Stypendia – dla nauki, dla rozwoju, dla Mazowsza”

Kamil M. Kraj

sekretarz projektu „Stypendia – dla nauki, dla rozwoju, dla Mazowsza”

PRZEMYSŁY¹ KREATYWNE JAKO OBSZAR BADAWCZY W ZARZĄDZANIU. ANALIZA BIBLIOMETRYCZNA

STRESZCZENIE

Celem opracowania jest przedstawienie problematyki przemysłów kreatywnych w badaniach i publikacjach naukowych oraz zarysowanie najważniejszych wyzwań i możliwości badawczych stojących przed naukowcami zajmującymi się badaniami w zakresie nauk o zarządzaniu. Wykazano, że liczba anglojęzycznych i polskojęzycznych publikacji naukowych dotyczących przemysłów kreatywnych rośnie z roku na rok. Coraz większe zainteresowanie analizowaną tematyką wynika z założenia, że przemysł kreatywny, ze względu na swoje cechy charakterystyczne, odróżnia się od pozostałej części gospodarki i jest uznawany za ważny obszar pozytywnie wpływający na rozwój gospodarczy i społeczny. Badania w zakresie przemysłów kreatywnych są podejmowane przez wielu badawczy z różnych dyscyplin naukowych, także przez przedstawicieli nauk o zarządzaniu. Jednakże literatura w obszarze zarządzania jest uboga. Przed naukowcami stoi wiele wyzwań i możliwości badawczych. W opinii autora istnieje duża luka badawcza w obszarze badań nad przemysłami kreatywnymi, która może zostać zniwelowana przez badaczy prowadzących badania w zakresie nauk o zarządzaniu.

Słowa kluczowe: przemysły kreatywne, przemysł kultury, gospodarka kreatywna, analiza bibliometryczna

¹ W języku polskim nie występuje forma liczby mnogiej słowa „przemysł”. Jednak autor zdecydował się na wierne tłumaczenie z języka angielskiego terminów „przemysły kreatywne” i „przemysły kultury”.

Wstęp

Problematyka przemysłów kreatywnych jest przedmiotem międzynarodowej debaty naukowej od końca XX wieku i leży w gestii zainteresowań wielu obszarów badawczych, m.in.: socjologii, humanistyki, nauk o środowisku, ekonomii, a także nauk o zarządzaniu. W każdym z wymienionych obszarów powstaje wiele publikacji, jednakże liczba pogłębionych analiz jest stosunkowo niewielka, szczególnie w obszarze zarządzania. W opinii autora coraz większą uwagę powinno się poświęcać poznaniu logiki działania organizacji zaliczanych do przemysłów kreatywnych. Nie oznacza to jednak, że pozostałe aspekty przemysłów kreatywnych powinny być zaniechane, wręcz przeciwnie – w celu lepszego poznania przemysłów kreatywnych, naukowcy reprezentujący różne dyscypliny naukowe powinni ze sobą współpracować, a badania o charakterze interdyscyplinarnym powinny być coraz częściej przez nich podejmowane.

Celem opracowania jest przedstawienie problematyki przemysłów kreatywnych w badaniach i publikacjach naukowych oraz zarysowanie najważniejszych wyzwań i możliwości badawczych stojących przed naukowcami zajmującymi się badaniami z zakresu zarządzania. W opracowaniu jako metodę badawczą wybrano krytyczną analizę literatury i dedukcję. W ocenie rozmiarów zbioru badań dotyczących przemysłów kreatywnych i jego znaczenia zastosowano techniki analizy bibliometrycznej. Na potrzeby analizy wykorzystano bazy abstraktowo-bibliometryczne i wyszukiwarkę Google Scholar.

Opracowanie składa się z pięciu części. W pierwszej krótko omówiono istotę przemysłów kreatywnych. W drugiej części scharakteryzowano założenia leżące u podstaw analizowanej koncepcji i przedstawiono znaczenie przemysłów kreatywnych. W trzeciej oceniono rozmiar i znaczenie zbioru badań dotyczących analizowanego tematu. W części czwartej pokazano przemysły kreatywne, jako obszar badawczy o interdyscyplinarnym charakterze. W ostatniej części zarysowano najważniejsze wyzwania i możliwości badawcze.

1. Definicja przemysłów kreatywnych

Koncepcja przemysłów kreatywnych jest stosunkowo nowym projektem. Termin „przemysły kreatywne” (*creative industries*) został wprowadzony do dyskursu publicznego i naukowego w 1998 r. w Wielkiej Brytanii². T. Flew wskazuje, że powstanie

² Źródłem koncepcji przemysłu kreatywnego należy jednak szukać w Australii. W publikacji *Creative Nation. Commonwealth Cultural Policy* z 1994 r. wskazano na wzajemne relacje pomiędzy komercyjnymi

i rozwój koncepcji przemysłów kreatywnych było inicjatywą głównie polityczną, a nie akademicką³. W drugiej połowie lat 90. ubiegłego wieku za sprawą T. Blaira i Ch. Smitha w laburzystowskim rządzie utworzono Ministerstwo Kultury, Mediów i Sportu (DCMS), a w ramach jego struktur został utworzony zespół *Creative Industries Unit and Task Force*, którego zadaniem była analiza przemysłów kreatywnych w Zjednoczonym Królestwie⁴. Klasa polityczna zainteresowała się przemysłami kreatywnymi głównie ze względu na jego duże znaczenie gospodarcze i społeczne.

Od 1947 r. w debacie publicznej funkcjonuje także termin „przemysł kultury”⁵, który został utworzony przez M. Horkheimera i T.W. Adorno⁶ jako oksymoron wskazujący na negatywne konsekwencje ekonomizacji kultury. J. Hartley wskazuje, że przenikanie się sfery publicznej i prywatnej oraz zanikanie granic pomiędzy konsumentem a obywatelem rozpoczęło się już na początku XVIII wieku, ale dopiero w wieku XX dynamika zmian wzrosła⁷. Początkowa negatywna konotacja terminu „przemysł kultury” ulegała osłabieniu, a współcześnie ma ono pozytywne znaczenie. Źródłem terminu „przemysły kreatywne” należy więc szukać w koncepcji przemysłu kultury, choć należy zaznaczyć, że obydwie pojęcia są stale używane. C. Leadbeater i J. Howkins podkreślają, że przemysły kreatywne są holistyczną koncepcją, która zmienia sposób myślenia o sztuce, mediach i designie oraz na stałe łączy ich rozwój z wirtualizacją oraz digitalizacją, kreatywnością i kapitałem intelektualnym, a przez to zapewnia im trwałe miejsce w debacie publicznej i akademickiej⁸. Przemysł kreatywny powstał w odpowiedzi na zmieniający się świat oraz nowe wyzwania społeczne i gospodarcze. Związki pomiędzy przemysłem kreatywnym a przemysłem kultury są bardzo silne, ale są to odmienne pojęcia i nie powinny być utożsamiane.

produktami kultury a nowymi mediami, które rozwijają się na skutek zmian technologicznych. Termin „przemysł kreatywny” nie został jednak użyty w raporcie, ale opisano w nim podstawowe założenia koncepcji. Zob. Commonwealth of Australia, *Creative Nation. Commonwealth Cultural Policy*, Canberra 1994, <http://pandora.nla.gov.au/pan/21336/20031011-0000/www.nla.gov.au/creative.nation/contents.html> (dostęp: 16.06.2015).

³ T. Flew, *Global Creative Industries*, Polity Press, Cambridge 2013, s. 1.

⁴ *Creative Industries*, red. J. Hartley, Blackwell Publishing, Oxford 2005, s. 118.

⁵ M. Horkheimer i T.W. Adorno wprowadzili do debaty publicznej termin „przemysł kultury”, który w drugiej połowie lat 70. ubiegłego wieku coraz częściej był używany w liczbie mnogiej („przemysły kultury”). Powodem zmiany były wyniki badań przeprowadzonych przez B. Miego, N. Garnham, którzy wyróżnili trzy modele zachowań organizacji zaliczanych do przemysłu kultury. Zob. B. Miego, N. Garnham, *The Cultural Commodity*, „Media, Culture & Society” 1979, vol. 1, no. 3, s. 297–311; B. Miego, *The Logics at Work in the New Cultural Industries*, „Media, Culture & Society” 1986, vol. 9, no. 3, s. 273–289.

⁶ Zob. M. Horkheimer, T.W. Adorno, *Dialektyka oświecenia. Fragmenty filozoficzne*, IFiS PAN, Warszawa 1994.

⁷ *Creative Industries*, red. J. Hartley, op.cit., s. 6–33.

⁸ C. Leadbeater, *Leaving on Thin Art: The New Economy*, Penguin, London 1999; J. Howkins, *The Creative Economy. How People Make Money from Ideas*, Penguin Books, London 2007, za: T. Flew, *Global Creative...*, op.cit., s. 1.

Określenie znaczenia terminu „przemysły kreatywne” jest trudnym zadaniem. Po pierwsze, przemysły kreatywne mają wiele różnych definicji. Jak zauważa J. Boggs, o ile istnieje zgodność w rozumieniu przemysłów kreatywnych na poziomie indywidualnym, to na poziomie kolektywnym występuje chaos⁹. Po drugie, oprócz samego pojęcia „przemysły kreatywne” funkcjonują także inne terminy: przemysł kultury (*cultural industries*), przemysły praw autorskich (*copyright industries*), gospodarka kultury (*cultural economy*) i gospodarka kreatywna (*creative economy*)¹⁰. Nie funkcjonuje zatem jedna szeroko akceptowana definicja przemysłów kreatywnych. Można jednak wskazać dwa odmienne podejścia do definiowania i delimitacji przemysłów kreatywnych.

W pierwszej grupie znalazły się podejścia, w których szczegółowo określono definicję przemysłów kreatywnych i zawarto zamkniętą listę działalności do niego zaliczanych. Jedną z najbardziej rozpowszechnionych koncepcji przemysłów kreatywnych jest ta zaproponowana przez DCMS. Brytyjczycy opracowali enumeracyjną listę¹¹ profesji kreatywnych¹² (*creative occupations*) i sektorów zaliczanych do analizowanego obszaru gospodarki. Przemysły kreatywne składają się z sektorów, w których zatrudnienie znajdują pracownicy zawodów uznanych za kreatywne i ci, których zawody nie zostały wpisane na listę profesji kreatywnych. Z kolei gospodarka kreatywna jest definiowana jako zbiór obejmujący przemysły kreatywne i pracowników zawodów kreatywnych zatrudnionych poza przemysłami kreatywnymi¹³. Takie szerokie spojrzenie na przemysły kreatywne pokrywa się z wnioskami S. Cunningham i P. Higgs, którzy stwierdzili, że współczesne definicje przemysłów kreatywnych odwołują się nie tylko do sektorów zaliczanych do analizowanego obszaru i pracowników w nich zatrudnionych, lecz także do pracowników kreatywnych znajdujących zatrudnienie

⁹ J. Boggs, *Cultural Industries and the Creative Economy – Vague but Useful Concepts*, „Geography Compass” 2009, vol. 3, no. 4, s. 1483–1498.

¹⁰ Oprócz wymienionych pojęć w literaturze przedmiotu wymienia się jeszcze takie terminy: przemysł treści (*content industries*), przemysł produktów kulturalnych (*cultural-products industries*), przemysł kulturalno-kreatywny (*cultural creative industries*) i gospodarka doznań (*experience economy*). Trzy pierwsze terminy nie są jednak tak szeroko stosowane jak pojęcie „przemysł kreatywny” i inne, natomiast pojęcie „gospodarka doznań” jest rozumiana szerzej niż analizowany obszar.

¹¹ Proces tworzenia listy składa się z trzech faz: (1) identyfikacja profesji kreatywnych; (2) identyfikacja sektorów zaliczanych do przemysłu kreatywnego – sektory, w których zatrudnionych jest co najmniej 10 tys. pracowników i odsetek etatów kreatywnych jest większy bądź równy 30%; (3) pogrupowanie sektorów w grupy działalności gospodarczych. Zob. Department of Culture, Media and Sport, *Classifying and Measuring the Creative Industries*, London 2014, s. 11–20.

¹² Na listę profesji kreatywnych zostały wpisane zawody, w których kreatywność jest jednym z najważniejszych zasobów. Brak zawodu na liście nie oznacza, że nie wymaga on kreatywności, ale jej znaczenie jest stosunkowo małe. Zob. Department of Culture, Media and Sport, *Classifying and Measuring...*, op.cit.; H. Bakhshi, A. Freeman, P. Higgs, *A Dynamic Mapping of the UK's Creative Industries*, NESTA, London 2013.

¹³ Department of Culture, Media and Sport, *Creative Industries Economic Estimates. January 2014. Statistical Release*, London 2014, s. 5.

poza przemysłami kreatywnymi¹⁴. Lista sektorów zaliczanych do przemysłów kreatywnych¹⁵ została opracowana także przez Konferencję Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (UNCTAD)¹⁶, natomiast Organizacja Narodów Zjednoczonych do Spraw Oświaty, Nauki i Kultury (UNESCO)¹⁷ przygotowała listę sektorów zaliczanych do przemysłu kultury. W podejściu zaproponowanym przez UNCTAD przemysły kreatywne obejmują działalności kulturalne, sztukę, media, kreacje funkcjonalne i działalności o dużej intensywności wiedzy (np. prace badawczo-rozwojowe). Ostatni element nie został natomiast uwzględniony w definicji zaproponowanej przez UNESCO. Światowa Organizacja Własności Intelektualnej (WIPO)¹⁸ zdefiniowała natomiast przemysły praw autorskich¹⁹, zaliczając do nich obszary gospodarcze wytwarzające produkty lub usługi objęte ochroną przez prawa autorskie. Podobne podejście zostało przedstawione przez J. Howkinsa. Gospodarka kreatywna składa się z przemysłów praw autorskich, przemysłów patentów, przemysłów designu i znaków handlowych, czyli obejmuje obszary działalności człowieka, w których powstają produkty lub usługi objęte prawem autorskim²⁰. Unia Europejska zaproponowała definicję przemysłu kreatywnego opartą na koncentrycznych kręgach. W centrum znajduje się rdzeń, czyli obszar sztuki. Kolejno zostały sklasyfikowane przemysły kultury (krąg 1), przemysły kreatywne (krąg 2) i przemysły powiązane (krąg 3)²¹. Z polskich ekonomistów próbę ujęcia przemysłów kreatywnych w ramy definicyjne podjął R. Kasprzak, który wyróżnił trzy podsektory zaliczane do analizowanego obszaru: sztuka i rzemiosło, produkcja kreatywna, usługi kreatywne²².

Drugą grupę definicji cechuje duża nieoznaczoność, gdyż ich autorzy nie określają granic przemysłów kreatywnych, a jedynie przedstawiają ich pewne charakterystyki.

¹⁴ P. Higgs, S. Cunningham, *Australia's Creative Economy: Mapping Methodologies*, ARC Centre of Excellence for Creative Industries & Innovation, Brisbane 2007, s. 5–9.

¹⁵ UNCTAD definiuje nie tylko przemysł kreatywny, lecz także gospodarkę kreatywną, która jest rozumiana jako rozwijająca się koncepcja oparta na zasobach kreatywnych, które mają potencjał generowania wzrostu gospodarczego i wspierania rozwoju społecznego. Zob. UN-UNCTAD, *Creative Economy Report 2010: A Feasible Development Option*, New York-Geneva 2010, http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_en.pdf (dostęp: 16.06.2015).

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Zob. UNESCO Institute for Statistics, *The 2009 UNESCO Framework for cultural statistics (FCS)*, Montreal, Quebec 2009, <http://www.uis.unesco.org/culture/Documents/framework-cultural-statistics-culture-2009-en.pdf> (dostęp: 16.06.2015).

¹⁸ Zob. D. Gantchev, *The WIPO Guide on Surveying the Economic Contribution of the Copyright Industries*, „Review of Economic Research on Copyright Issues” 2004, vol. 1, no. 1, s. 7–8.

¹⁹ W Stanach Zjednoczonych termin „przemysły prawa autorskich” jest bardziej rozpowszechniony niż w Europie i Azji.

²⁰ J. Howkins, *The Creative Economy...*, op.cit.

²¹ KEA European Affairs, *The Economy of Culture in Europe*, Brussels, <http://www.keanet.eu/ecoculture/studynew.pdf> (dostęp: 2.02.2014), s. 3.

²² R. Kasprzak, *Przemysły kreatywne w Polsce. Uwarunkowania i perspektywy*, Kamon Consulting, Warszawa 2013, s. 47.

R. Florida²³ spopularyzował pojęcie klasy kreatywnej (*creative class*), która znajduje zatrudnienie w gospodarce kreatywnej i jest główną siłą napędową rozwoju społecznego i gospodarczego współczesnych miast. R.E. Caves²⁴ zidentyfikował przemysły kreatywne na podstawie jego cech charakterystycznych²⁵. Analiza organizacji zaliczanych do przemysłów kreatywnych zawiera opis zachowań organizacyjnych tych podmiotów z uwzględnieniem dorobku teorii kontraktu. Uznano, iż w przemysłach kreatywnych centralną rolę pełni sieciowość, kontrakty i projekty. Odmienne podejście do definiowania przemysłów kreatywnych zostało zaproponowane przez D. Throsby'ego²⁶, który opracował koncepcję kręgów koncentrycznych. W centrum znajduje się jądro lub rdzeń, czyli kreatywne pomysły i treści kultury. Przesuwają się do zewnątrz – wcześniej wytworzone treści są uzupełniane o nowe elementy, przez co powstają coraz bardziej złożone produkty i usługi. Warto zwrócić uwagę także na propozycję przedstawioną przez J. Potts, S. Cunningham, J. Hartley i P. Ormerod²⁷, którzy definiują przemysły kreatywne, uwzględniając grę popytu i podaży w świecie sieci społecznych. Przemysły kreatywne odnosi się do tych form działalności, które poprzez wykorzystanie potencjału sieci społecznych i na podstawie decyzji w nich podjętych tworzą wartości (nowe pomysły), które jednocześnie są oceniane przez daną sieć.

Jak wskazano powyżej, w praktyce gospodarczej i nauce funkcjonuje wiele różnych definicji przemysłów kreatywnych. Dodatkowo działalność kreatywna może kryć się pod różnymi nazwami. Wielość różnego rodzaju pojęć i ich nieoznaczoność powoduje duże trudności w debacie publicznej, chaos i wiele nieporozumień. Ponadto utrudnia to prowadzenie analiz porównawczych, wyciąganie wniosków w ujęciu dynamicznym i dla większej liczby podmiotów²⁸. Brak jednolitej terminologii powoduje, że w badaniach naukowych i w analizach branżowych każdorazowo należy dokładnie zdefiniować używane pojęcia i konsekwentnie stosować przyjętą koncepcję.

W opracowaniu przemysły kreatywne są rozumiane zgodnie z definicją DCMS, czyli jako „działalności, które mają swoje pochodzenie w indywidualnej kreatywności, umiejętności i talencie, mające potencjał do tworzenia bogactwa i kreacji pracy poprzez pokolenia i eksploatację intelektualnej własności”²⁹.

²³ Zob. R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.

²⁴ Zob. R. E. Caves, *Creative Industries: Contract between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge 2001.

²⁵ Więcej na ten temat patrz punkt *Znaczenie przemysłu kreatywnego we współczesnym świecie*.

²⁶ Zob. D. Throsby, *The Concentric Circles Model of the Cultural Industries*, „Cultural Trends” 2008, vol. 17, no. 3, s. 147–164.

²⁷ J. Potts, S. Cunningham, J. Hartley, P. Ormerod, *Social Network Markets: A New Definition of the Creative Industries*, „Journal of Cultural Economics” 2008, vol. 32, no. 3, s. 167–185.

²⁸ B. Namysłak, *Sektor kreatywny w gospodarce*, „Gospodarka Narodowa” 2014, marzec–kwiecień, s. 172.

²⁹ Department of Culture, Media and Sport, *Creative Industries Mapping Documents 2001*, London 2001, s. 5.

2. Cechy i znaczenie przemysłów kreatywnych

Rosnące zainteresowanie problematyką przemysłów kreatywnych, jak zauważył J. Wang, jest efektem skutecznych działań brytyjskiego marketingu³⁰. A. Ross wprost stwierdza, że niewiele osób było w stanie przewidzieć, że koncepcja przemysłów kreatywnych stanie się jedną z głównych idei eksportowych Wielkiej Brytanii, a badania nad nim będą prowadzone na całym świecie³¹. Duża atrakcyjność badań nad przemysłami kreatywnymi może wynikać z dwóch przyczyn. Po pierwsze, zakłada się, że aktywności gospodarcze zaliczane do przemysłów kreatywnych różnią się od pozostałej części gospodarki. Po drugie, przyjmuje się założenie, że przemysły kreatywne mają znaczący wpływ na rozwój gospodarczy.

Problematyka przemysłów kreatywnych jest ciekawym tematem badań, ponieważ przyjmuje się, że analizowany obszar różni się od pozostałych sektorów gospodarki. Pierwsza próba charakterystyki przemysłów kreatywnych poprzez ich cechy została podjęta przez R. Cavesa. Wyróżnił on siedem cech charakterystycznych³²:

- organizacje z przemysłów kreatywnych wytwarzają produkty i świadczą usługi unikalne, których wartość nie jest znana; organizacje muszą radzić sobie z wyższą niepewnością odnośnie do popytu niż podmioty działające w innych sektorach;
- twórczość jest celem samym w sobie, a uzyskanie przychodów z działalności twórczej jest bardzo często celem drugorzędym³³;
- proces twórczy wymaga zaangażowania wyspecjalizowanych i jednocześnie bardzo zróżnicowanych zasobów;
- istnieje duża możliwość różnicowania produktów i usług wytwarzanych przez organizacje działające w przemyśle kreatywnym;
- niewielkie różnice w posiadanych umiejętnościach pracowników zatrudnionych w przemyśle kreatywnym mogą prowadzić do znacznych różnic w wynagrodzeniu;
- istotne znaczenie jest przypisywane umiejętności koordynacji poszczególnych elementów w procesie twórczym;
- produkty i usługi mają charakter długotrwały, tak samo jak możliwość czerpania z nich korzyści.

³⁰ J. Wang, *Brand New China: Advertising, Media and Commercial Culture*, Harvard University Press, Cambridge 2008.

³¹ A. Ross, *Nice Work If You Can Get It: The Mercurial Career of Creative Industries Policy*, w: *MyCreativity Reader: A Critique of Creative Industries*, red. G. Lovink, N. Rossiter, Institute of Network Culture, Amsterdam 2007, s. 18–39.

³² R.E. Caves, *Creative Industries...*, op.cit., s. 2–10.

³³ Por. S. Coulson, *Collaborating in a Competitive World: Musicians' Working Lives and Understanding of Entrepreneurship*, „Work, Employment & Society” 2012, vol. 26, no. 2, s. 246–261.

Kolejna próba określenia cech charakterystycznych przemysłów kreatywnych została podjęta przez B. Hasemana, który wyróżnił pięć cech³⁴:

- działalność kreatywna wymaga interaktywności, czyli zdolności wzajemnego oddziaływania przez komunikujące się strony;
- działalność kreatywna jest hybrydowa, co oznacza, że wytwory przemysłów kreatywnych zawierają w sobie elementy z różnych dziedzin;
- działalność kreatywna zawiera w sobie nowe sposoby i formy produkcji kulturalnej;
- działalność kreatywna jest ukierunkowana na platformy wielopoziomowe i dystrybucję krzyżową;
- działalność kreatywna jest działalnością komercyjną.

R. Caves zaproponował listę cech odróżniających przemysły kreatywne od pozostałej aktywności gospodarczej, natomiast B. Haseman opracował cechy, które różnicują przemysły kreatywne od przemysłów kultury. Obaj badawcze wskazują, że nie wszystkie atrybuty będą występować w każdej działalności kreatywnej. Część działalności zaliczanych do przemysłów kreatywnych będzie charakteryzować się tylko niektórymi cechami.

J. Hartley³⁵ zauważa, że koncepcja przemysłów kreatywnych powstała w wyniku zmian politycznych, kulturowych i technologicznych, które miały miejsce pod koniec XX wieku. Klasa polityczna, chcąc wykorzystać duży potencjał przemysłów kreatywnych, nadała mu status ważnego czynnika wzrostu w postindustrialnej gospodarce³⁶. J. Foord wskazuje, że u podstaw takiego twierdzenia leżą dwa założenia: (1) przemysły kreatywne rozwija się szybciej w porównaniu z pozostałymi sektorami gospodarki; (2) przemysły kreatywne są wysoce innowacyjnym obszarem gospodarki³⁷.

W celu potwierdzenia pierwszego z powyżej wskazanych założeń (o szybszym rozwoju przemysłów kreatywnych) jako jedną z możliwych miar wzrostu przyjmuje się przyrost wartości dodanej brutto z okresu na okres (zarówno w wartościach absolutnych, jak i względnych)³⁸. Zgodnie z metodyką klasyfikacji przemysłów kreatywnych zaproponowaną przez Unię Europejską przeciętne tempo wzrostu przemysłów kreatywnych jest o 12,3% większe od tempa rozwoju całej gospodarki Unii Europejskiej³⁹, a ich rozwój jest traktowany jako jeden z głównych priorytetów

³⁴ B. Haseman, *Creative Practices*, w: *Creative Industries*, red. J. Hartley, op.cit., s. 167–170.

³⁵ *Creative Industries*, red. J. Hartley, op.cit., s. 18.

³⁶ I. Rozentale, M. Lavanga, *The „Universal” Characteristics of Creative Industries Revisited: The Case of Riga*, „City, Culture and Society” 2014, vol. 5, no. 2, s. 55–64.

³⁷ J. Foord, *Strategies for Creative Industries: an International Review*, „Creative Industries Journal” 2008, vol. 1, no. 2, s. 92–93.

³⁸ Ibidem.

³⁹ P. Kern, Y. Smits, D. Wang, *Mapping the Cultural and Creative Sectors in the EU and China: A Working Paper in Support to the Development of an EU-China Cultural and Creative Industries’ (CCI) Platform*, KEA, Brussels 2011, http://www.ipr2.org/storage/Creative_industries_working_paper-EN848.pdf (dostęp: 1.07.2014), s. 4.

i ma trwałe miejsce w polityce gospodarczej UE⁴⁰. T. Flew podaje także, że wartość eksportu dóbr kultury i dóbr niematerialnych rośnie szybciej niż globalne PKB⁴¹. Potwierdzają to również dane zgromadzone przez UNCTAD. W ostatnich kilkunastu latach obserwowany jest stały wzrost wartości międzynarodowego handlu produktami i usługami kultury. Co więcej dynamika wzrostu nie została zaburzona przez ostatni globalny kryzys finansowy⁴². Inną miarą wzrostu przemysłów kreatywnych może być przyrost nowych miejsc pracy z okresu na okres. Analizy te są prowadzone głównie na poziomie lokalnym, gdyż miasta są największymi skupiskami organizacji zaliczanych do przemysłów kreatywnych i klasy kreatywnej⁴³ (porównanie wskaźnika zatrudnienia dla przemysłów kreatywnych w kraju i w mieście, np. Austria – 4%, Wiedeń – 14%; Wielka Brytania – 5%, Londyn – 8%; Niemcy – 3%, Berlin – 8%). Dla przykładu: J. Foord podaje, że w latach 1999–2001 w Glasgow odnotowano 22% wzrost liczby etatów w przemysłach kreatywnych, w Szanghaju w latach 1999–2003 nastąpił 19% wzrost liczby nowych miejsc pracy, w Londynie w latach 1995–2000 liczba nowych etatów wzrasta rocznie o 5%⁴⁴.

Drugim z powyżej wskazanych założeń jest twierdzenie, że przemysły kreatywne są wysoce innowacyjnym obszarem gospodarki, szczególnie w tworzeniu własności intelektualnej. Zakłada się, że przemysły kreatywne oferują nieograniczoną liczbę nowych pomysłów dla pozostałej części gospodarki⁴⁵, a podmioty połączone z organizacjami zaliczanymi do przemysłów kreatywnych poprzez łańcuch wartości są bardziej innowacyjne niż przedsiębiorstwa nieposiadające takich stałych relacji⁴⁶. Takie założenia nie są jednak podparte ani badaniami ilościowymi, ani jakościowymi. Podaje się jedynie pojedyncze przykłady organizacji lub produktów/usług, które odniosły sukces⁴⁷. Organizacja UNESCO podkreśla, że brak jest wystarczających dowodów potwierdzających pozytywny wpływ organizacji zaliczanych do przemysłów kreatywnych na innowacyjność pozostałych przedsiębiorstw. Wskazuje się natomiast, że podmioty innowacyjne częściej współpracują z organizacjami z przemysłów kreatywnych, ale współpraca ta nie wpływa znacząco na innowacyjność tych przedsiębiorstw⁴⁸.

⁴⁰ Zob. Komisja Europejska, *Zielona Księga w sprawie uwalniania potencjału przedsiębiorstw z branży kultury i branży twórczej*, Bruksela 2010.

⁴¹ T. Flew, *Understanding Global Media*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2007, s. 69.

⁴² UN-UNCTAD, *Creative Economy Report 2010: A Feasible...*, op.cit., s. XXIII.

⁴³ Zob. R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, op.cit.

⁴⁴ J. Foord, *Strategies for Creative Industries...*, op.cit., s. 92–93.

⁴⁵ Ibidem, s. 93.

⁴⁶ K. Oakley, *The Disappearing Arts: Creativity and Innovation after the Creative Industries*, „International Journal of Cultural Policy” 2009, vol. 14, no. 4, s. 403–413.

⁴⁷ J. Foord, *Strategies for Creative Industries...*, op.cit., s. 93.

⁴⁸ United Nations/UNDP/UNESCO, *Creative Economy Report 2013. Special Edition. Widening Local Development Pathways*, New York 2013, <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf> (dostęp: 10.11.2014), s. 21.

Podsumowując: naukowcy zajmujący się badaniem przemysłów kreatywnych przyjmują założenie, że przemysły kreatywne różnią się od przemysłów kultury i pozostałej części gospodarki. Dodatkowo przemysły kreatywne uznaje się za ważny obszar gospodarki. U podstaw takiego założenia leżą dwa twierdzenia. Pierwsze z nich – mówiące o tym, że przemysły kreatywne rozwijają się szybciej niż pozostała część gospodarki – należy uznać za prawdziwe. Natomiast założenie o wpływie przemysłów kreatywnych na innowacyjność całej gospodarki w dalszym ciągu wymaga weryfikacji, gdyż brak jest mocnych dowodów na jego potwierdzenie bądź odrzucenie.

3. Zainteresowanie problematyką przemysłów kreatywnych

Problematyka przemysłów kreatywnych jest bardzo często tematem rozważań wśród praktyków biznesu, polityków i naukowców. Z roku na rok powstaje na ten temat coraz więcej opracowań branżowych i naukowych. W celu oceny rozmiaru tego zbioru i jego znaczenia dla nauki zastosowano techniki bibliometryczne. Analiza została przeprowadzona dla terminów anglojęzycznych (*creative industries*, *cultural industries*, *creative economy* i *cultural economy*) oraz polskojęzycznych (przemysły kreatywne i przemysły kultury⁴⁹). W pierwszym przypadku, na potrzeby analizy wykorzystano bazy abstraktowo-bibliometryczne (Web of Science⁵⁰ i Scopus⁵¹) oraz wyszukiwarkę Google Scholar. W drugim przypadku, wykorzystano polskie bazy (BazEkon i Katalog Biblioteki Narodowej⁵²) i również Google Scholar⁵³.

Analiza bibliometryczna została przeprowadzona w oparciu o bazy agregujące głównie publikacje ciągłe, gdyż, jak wskazuje W. Czakon, „uwzględniając liczbę artykułów publikowanych w zglobalizowanej społeczności badaczy, ich roczny przyrost lub aktualność wobec publikacji książkowych (...) to właśnie wydawnictwa ciągłe

⁴⁹ W opracowaniu zrezygnowano z prezentacji wyników analizy bibliometrycznej dla terminów „gospodarka kreatywna” i „gospodarka kultury”, gdyż, jak wykazała analiza, znaczenie tych pojęć jest marginalne.

⁵⁰ Lista wyników została wygenerowana dla przyjętych pojęć, szukanych po słowach w tytule publikacji, z następującymi ograniczeniami: (1) pozycje recenzowane; (2) typ: książka, rozdział w książce i artykuł. Stan na 16 listopada 2014 r.

⁵¹ Lista wyników została wygenerowana dla przyjętych pojęć, szukanych po słowach w abstrakcie, tytule publikacji i słowach kluczowych, z następującymi ograniczeniami: (1) typ: książka, rozdział w książce i artykuł. Stan na 18 listopada 2014 r.

⁵² Lista wyników została wygenerowana dla przyjętych pojęć, szukanych po słowach w tytule publikacji. Stan na 20 listopada 2014 r.

⁵³ Lista wyników została wygenerowana dla przyjętych pojęć występujących w publikacjach. Dla terminów anglojęzycznych stan na 18 listopada 2014 r., dla terminów polskojęzycznych stan na 20 listopada 2014 r.

stają się nośnikiem rozwoju badań⁵⁴. Pełna analiza publikacji ciągłych daje podstawę właściwego formułowania pytań badawczych i stawiania uzasadnionych hipotez, jak również umożliwia interpretację uzyskanych wyników⁵⁵. Analiza została uzupełniona o wyniki generowane przez wyszukiwarkę Google Scholar w celu pokazania rosnącego zainteresowania przemysłami kreatywnymi w szerszym kontekście. Wyniki te muszą być jednak analizowane bardzo ostrożnie, gdyż uwzględniają publikacje, które nie dotyczą przemysłów kreatywnych, a ich autorzy jedynie przywołują dane pojęcie bez jego dokładnej analizy (np. jako przykład).

Na wykresie 1 przedstawiono rozkład liczebności publikacji anglojęzycznych w latach 2000–2013 dla wybranych słów kluczowych: *creative industries*, *creative economy*, *cultural industries* i *cultural economy*.

Pojęcie *creative industries* zostało wprowadzone w 1998 r., jednak pierwsza publikacja naukowa ukazała się w 2000 r., natomiast pierwsza publikacja dotycząca *creative economy* została opublikowana w 2002 r. Publikacje z zakresu *cultural industries* i *cultural economy* były publikowane przed 2000 r., ale ich liczebność nie jest znacząca⁵⁶. Liczba publikacji dotyczących analizowanych obszarów gospodarki zwiększa się z roku na rok, ale dynamika wzrostu jest coraz mniejsza. Znaczny wzrost liczby publikacji na temat *creative industries*, *cultural industries* i *cultural economy* miał miejsce w latach 2006–2007, natomiast dla terminu *creative economy* były to lata 2008–2009. Analiza liczby publikacji w kolejnych latach pozwala ocenić, na jakim etapie w cyklu życia jest dane pole badawcze. Wyróżnia się cztery fazy: narodziny, rozwój, dojrzałość i schyłek. Faza rozwoju rozpoczyna się od powolnego wzrostu liczby publikacji, która w miarę upływu czasu przyspiesza. W fazie dojrzałości liczba publikacji się stabilizuje, aby w fazie schyłku zacząć spadać⁵⁷. W początkowej fazie cyklu życia pola badawczego tematy rozważań naukowców są bardzo ogólne, a proste badania mogą wnieść dużą wiedzę o analizowanym obszarze. W późniejszych fazach są podejmowane badania wyspecjalizowane, dotyczące bardzo wąskiego obszaru. Analizując liczbę publikacji anglojęzycznych dotyczących przemysłów kreatywnych można stwierdzić, że obszar ten znajduje się obecnie w fazie rozwoju, ale za kilka lat – stosując eksploatację trendu – przejdzie do fazy dojrzałości.

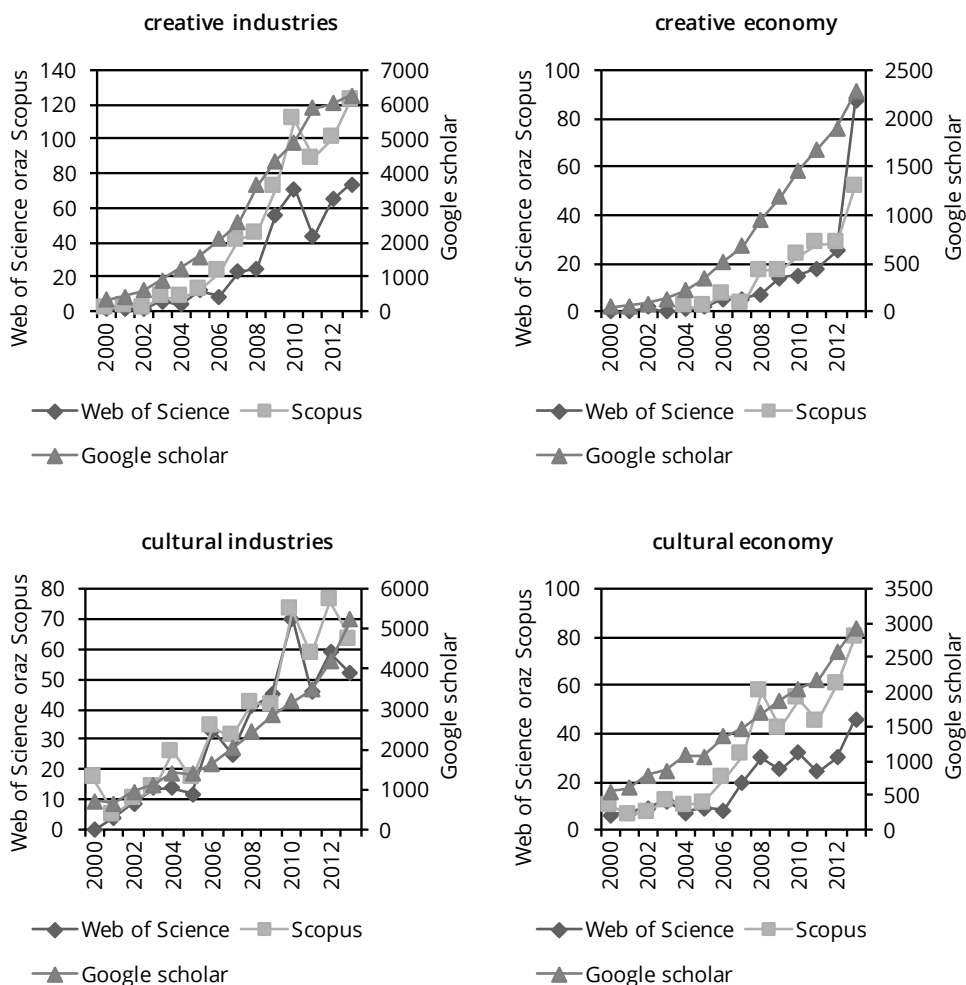
⁵⁴ W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wydanie II rozszerzone i uaktualnione, red. W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 48.

⁵⁵ Ibidem.

⁵⁶ W bazie Web of Science w latach 1978–1999 zarejestrowano 35 publikacji dotyczących *cultural industries*, natomiast publikacji na temat *cultural economy* w latach 1985–1999 zarejestrowano 16. W bazie Scopus w latach 1980–1999 zarejestrowano 27 publikacji o tematyce odnoszącej się do *cultural industries*, natomiast liczba publikacji dotyczących *cultural economy* w latach 1996–1999 wyniosła 21.

⁵⁷ W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu...*, op.cit., s. 58.

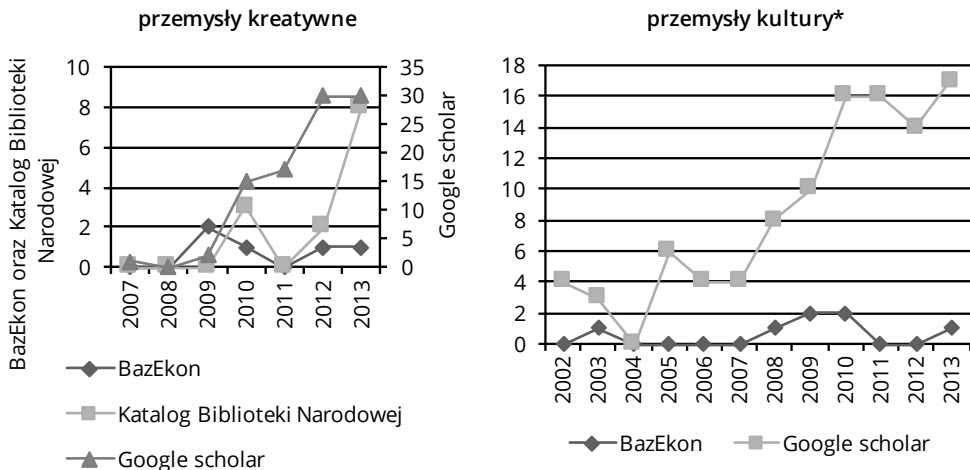
Wykres 1. Rozkład liczebności publikacji anglojęzycznych dotyczących przemysłów kreatywnych i pojęć pokrewnych w latach 2000–2013



Źródło: opracowanie własne na podstawie Web of Science, Scopus i Google Scholar.

Analiza bibliometryczna publikacji polskojęzycznych jest trudnym zadaniem. Bazy zagraniczne nie zawierają publikacji w języku polskim, a bazy polskie są niewystarczająco rozwinięte. Na rynku funkcjonuje kilka baz, jednakże publikacje nie są do nich dodawane systematycznie. Dodatkowo preferowaną formą prezentacji wyników badań jest monografia, a nie jak w Stanach Zjednoczonych i w Europie Zachodniej wydawnictwa ciągłe. Wydaje się jednak, że sytuacja się zmienia i coraz więcej badawczy stara się opublikować wyniki własnych badań w renomowanych periodykach o zasięgu krajowym i międzynarodowym.

Wykres 2. Rozkład liczebności publikacji polskojęzycznych dotyczących przemysłów kreatywnych w latach 2007–2013 i przemysłów kultury w latach 2002–2013



*Analiza liczby publikacji została dokonana w oparciu o bazę BazEkon i wyszukiwarkę Google Scholar, gdyż w bazie Katalog Biblioteki Narodowej dla szukanego terminu nie znaleziono wyników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BazEkon, Katalog Biblioteki Narodowej i Google Scholar.

W wyszukiwarce Google Scholar najstarszy wynik dla słowa „przemysły kreatywne” pochodzi z 2007 r., natomiast pierwsze publikacje zarejestrowane w bazie BazEkon ukazały się w 2009 r. Z kolei zgodnie z wynikami wyszukiwania w Katalogu Biblioteki Narodowej pierwsze publikacje zostały opublikowane w 2009 r. Dla terminu „przemysły kultury” pierwsze wyniki z wyszukiwarki Google Scholar pochodzą z 2002 r., a pierwsza zarejestrowana publikacja w BazEkon ukazała się w 2003 r. Rozkwit zainteresowania tematyką przemysłów kreatywnych w dyskursie naukowym można było zaobserwować w latach 2009–2010, natomiast tematyką przemysłów kultury – w latach 2005–2006. Można stwierdzić, że w Polsce pole badawcze, jakim są przemysły kreatywne, znajduje się obecnie w początkowej fazie rozwoju. Można oczekiwać, że z czasem liczba publikacji będzie rosła, a dynamika wzrostu będzie coraz większa.

W tabeli 1 przedstawiono listę autorów, uczelni wyższych i krajów z największą liczbą publikacji dotyczących przemysłów kreatywnych i terminów pokrewnych, które zostały zarejestrowane w bazie Scopus.

Z analizy wynika, że wyróżniającym się badaczem jest C. Gibson, który ma największą liczbę publikacji na temat przemysłów kreatywnych i znacząco wyprzedza drugiego na liście S. Cunninghama, jak również jest autorem artykułów dotyczących przemysłów kultury. Drugą wyróżniającą się postacią jest C. Grodach, który jest autorem publikacji w zakresie gospodarki kreatywnej i gospodarki kulturowej.

Tabela 1. Autorzy, uczelnie wyższe i kraje z największą liczbą publikacji dotyczących poszczególnych terminów

	Autorzy	Afiliacja	Kraj
<i>creative industries</i>	C. Gibson (14) S. Cunningham (9) B. Lange (7) J. Potts (7) R. Boix (6)	Queensland University of Technology (47) University of Wollongong (14) Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas (11) The University of Hong Kong (10) University of Leeds (10)	Wielka Brytania (186) Australia (119) USA (62) Niemcy (35) Chiny (30)
<i>creative economy</i>	L. Kong (5) R. Comunian (5) C. Grodach (4) T. Kacerauskas (4) A. Faggian (3)	National University of Singapore (7) Mahasarakham University (6) Queensland University of Technology (6) King's College London (6) University of Glasgow (5)	USA (50) Wielka Brytania (26) Australia (25) Kanada (19) Hiszpania (9)
<i>cultural industries</i>	A. C. Pratt (7) C. Gibson (6) J. Lampel (6) D. Hesmondhalgh (5) D. Power (5)	University of Amsterdam (13) University of Leeds (11) University of Toronto (8) London School of Economics and Political Science (7) Uppsala Universitet (7)	Wielka Brytania (102) USA (87) Australia (41) Francja (34) Kanada (32)
<i>cultural economy</i>	A. J. Scott (19) S. Hall (6) N. Ozdemir (6) C. Grodach (5) J. Dixon (5)	University of California, Los Angel (18) University of Nottingham (8) National University of Singapore (7) University of Oxford (7) University of Southern California (7)	USA (114) Wielka Brytania (104) Australia (44) Kanada (25) Niemcy (19)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Scopus.

Wskazać należy także A.J. Scotta, który jest jednym z najpopularniejszych badaczy zajmujących się gospodarką kultury. Spośród uczelni wyższych wyróżnić należy Queensland University of Technology (QUT), gdzie powstała największa liczba publikacji dotyczących przemysłów kreatywnych. Naukowcy tego uniwersytetu mają także na swoim koncie publikacje z zakresu gospodarki kreatywnej. W strukturze QUT funkcjonuje ARC Centre of Excellence for Creative Industries and Innovation, który jest wiodącym ośrodkiem badawczym zajmującym się badaniem przemysłów kreatywnych. Należy także zwrócić uwagę na University of Leeds i National University of Singapore. Pierwsza instytucja została sklasyfikowana w kategorii przemysły kreatywne i przemysły kultury. Natomiast naukowcy z afiliacją drugiego uniwersytetu są autorami artykułów z obszaru gospodarki kreatywnej i gospodarki kultury. Wśród krajów z największą liczbą publikacji dominującą rolę odgrywają kraje anglosaskie (Wielka Brytania, Australia, USA, Kanada). Koncepcja przemysłów kreatywnych narodziła się w Wielkiej Brytanii, gdzie następnie była dynamicznie rozwijana. Pozostałe kraje anglosaskie stosunkowo szybko przyjęły brytyjską koncepcję, a następnie

samodzielnie ją zmieniały i dostosowywały do własnych potrzeb i uwarunkowań. Przemysły kreatywne są coraz częściej tematem badań w Chinach, które korzystają z doświadczeń Hongkongu i Singapuru. W Europie, oprócz Wielkiej Brytanii, ważnymi ośrodkami badawczymi są Niemcy, Francja i Hiszpania. Naukowcy z Polski także mają swój wkład w badania nad przemysłami kreatywnymi, ale jest on bardzo niewielki. W tabeli 2 przedstawiono wykaz publikacji polskich badaczy zarejestrowanych w bazie Scopus. Do 2013 r. ukazało się w sumie 7 artykułów dotyczących analizowanego obszaru. Jedna publikacja pochodzi z 1998 r., a pozostałe ukazały się w latach 2011–2013.

Tabela 2. Wkład polskich naukowców w światowe badania nad przemysłem kreatywnym (publikacje o zasięgu międzynarodowym)

Autor	Tytuł publikacji	Czasopismo
przemysły kreatywne		
S. Środa-Murawska D. Szymańska	<i>The concentration of the creative sector firms as a potential basis for the formation of creative clusters in Poland</i>	„Bulletin of Geography” 2013, vol. 20, s. 85–93
S. Dudek-Mańkowska M. Fuhrmann M. Grochowski T. Zegar	<i>Potential and conditions for the development of the creative sector in Warsaw</i>	„Miscellanea Geographica” 2011, vol. 15, s. 171–186
A.A. Janowska	<i>L'avenir de la musique après la révolution numérique: Opportunités et contraintes pour l'industrie du disque</i>	„Societes” 2011, vol. 112, no. 2, s. 87–94
gospodarka kreatywna		
B. Jung	<i>La vie et le travail à l'époque de l'économie et la classe créative</i>	„Societes” 2011, vol. 112, no. 2, s. 77–85
przemysły kultury		
T. Szlendak A. Karwacka	<i>Do the Swedes really aspire to sense and the Portuguese to status? Cultural activity and income gap in the member states of the European Union</i>	„International Sociology” 2012, vol. 27, no. 6, s. 807–826
B. Jung M. Molęda-Zdziech	<i>Central and Eastern European cultural policies, media reform and development of media markets in the mid-nineties</i>	„Leisure Studies” 1998, vol. 17, no. 2, s. 69–93
gospodarka kultury		
D. Pazder	<i>The conception of cultural space revitalization as a way to increase downtown attractiveness. A case study of chosen medium-sized towns in the wielkopolska</i>	„Quaestiones Geographicae” 2011, vol. 30, no. 4, s. 63–67

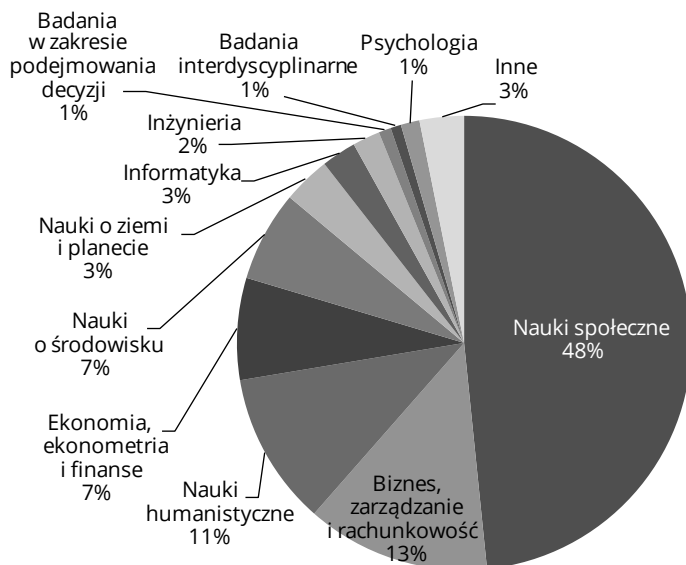
Źródło: opracowanie własne na podstawie Scopus

Temat przemysłów kreatywnych jest obecny w literaturze światowej od 2000 r. W Polsce pierwsze publikacje na ten temat pojawiły się w 2002 r., ale rozkwit zainteresowania tematyką przemysłów kreatywnych można zaobserwować dopiero po 2009 r. Analiza liczby publikacji anglojęzycznych wskazuje, że to pole badawcze za kilka najbliższych lat wejdzie w fazę dojrzałą w cyklu życia sektora. W Polsce obszar ten jest w początkowej fazie rozwoju. Również wkład polskich naukowców w światowy dyskurs naukowy na temat przemysłów kreatywnych jest niewielki, ale można zauważyć, że omawiana tematyka badań cieszy się coraz większym zainteresowaniem.

4. Przemysły kreatywne i ich interdyscyplinarny charakter

W trzeciej części opracowania wskazano, że od 1998 r., kiedy po raz pierwszy użyto terminu „przemysły kreatywne”, powstaje na ten temat coraz więcej opracowań branżowych i naukowych. Badania nad przemysłami kreatywnymi nie leżą w gestii zainteresowań wyłącznie nauk ekonomicznych, ale także innych obszarów badawczych. Na wykresie 3 przedstawiono pola badawcze, w ramach których powstaje najwięcej anglojęzycznych publikacji dotyczących przemysłów kreatywnych.

Wykres 3. Zakres publikacji anglojęzycznych dotyczących przemysłów kreatywnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie Scopus.

Najwięcej publikacji dotyczących przemysłów kreatywnych powstaje w dziedzinie nauk społecznych⁵⁸ (48% wszystkich publikacji). Znacznie mniej publikacji powstaje natomiast w obszarze biznes, zarządzanie i rachunkowość⁵⁹ (13% wszystkich publikacji), nauki humanistyczne⁶⁰ (od 11% wszystkich publikacji), ekonomia, ekonometria i finanse⁶¹ (7% wszystkich publikacji) i nauki o środowisku (7% wszystkich publikacji).

W tabeli 3 zostały przedstawione tematy badań dotyczących przemysłów kreatywnych w ramach obszaru badawczego biznes i zarządzanie wraz z uwzględnieniem liczny publikacji, w których podjęto dany temat.

Tabela 3. Tematyka badań dotyczących przemysłów kreatywnych w ramach obszaru badawczego biznes i zarządzanie.

Tematyka	Liczba publikacji
innowacje, polityka w zakresie innowacji, systemy innowacyjne	32
kreatywność	25
marketing, reklama, marka, zarządzanie marką, wizerunek organizacji, produkt/usługi, rozwój produktu/usługi, jakość, zachowania konsumentów	20
przedsiębiorca, przedsiębiorczość	15
sieci, sieci społeczne, tworzenie sieci	11
wiedza, wymiana wiedzy, zarządzanie wiedzą	7
pracownicy, kariera, rozwój pracowników, rynek pracy	7
klastry	7
kapitał ludzki, zarządzanie kapitałem ludzkim, własność intelektualna, kapitał społeczny	7
łańcuch wartości, integracja pionowa	4
przywództwo	3
zarządzanie projektami	3
modele biznesowe	3

⁵⁸ W skład nauk społecznych wchodzi obszary badawcze: (1) badania dzieciństwa; (2) edukacja; (3) geografia, planowanie i rozwój; (4) zdrowie; (5) językoznawstwo; (6) prawo; (7) bibliotekoznawstwo i nauki o informacji; (8) bezpieczeństwo; (9) nauki społeczne i polityczne; (10) transport.

⁵⁹ W skład biznesu, zarządzania i rachunkowości wchodzi obszary badawcze: (1) rachunkowość; (2) administracja i marketing; (3) piękno i moda; (4) biznes; (5) gościnność, sport i turystyka; (6) informatyczne systemy zarządzania; (7) zarządzanie i zarządzanie strategiczne.

⁶⁰ W skład nauk humanistycznych wchodzi obszary badawcze: (1) antropologia; (2) archeologia; (3) konserwacja; (4) historia; (5) filozofia; (6) literatura; (7) muzyka; (8) religioznawstwo; (9) sztuki wizualne.

⁶¹ W skład ekonomii, ekonometrii i finansów wchodzi obszary badawcze: (1) rolnictwo i zasoby naturalne; (2) rozwój gospodarczy, zmiany technologiczne i wzrost; (3) historia ekonomii; (4) systemy gospodarcze; (5) finanse; (6) ekonomia ogólna i edukacja; (7) zdrowie, edukacja i dobrobyt; (8) przemysł; (9) międzynarodowe stosunki gospodarcze; (10) demografia i rynek pracy; (11) prawo i ekonomia; (12) makroekonomia i polityka pieniężna; (13) matematyka i metody ilościowe; (14) metodologia i historia myśli ekonomicznej; (14) mikroekonomia; (15) polityka publiczna; (16) rozwój miast, wsi i rozwój regionalny.

Tematyka	Liczba publikacji
globalizacja	2
pośrednicy	2
małe i średnie przedsiębiorstwa	2
podejście strategiczne, zarządzanie strategiczne	2
zrównoważony rozwój	2
zarządzanie zmianą	1
współpraca	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie Scopus.

Badacze zajmujący się zarządzaniem i biznesem prowadzą badania z różnych obszarów tematycznych, zarówno w obszarze zarządzania „twardego” (np. zarządzanie strategiczne, modele biznesowe), jak i „miękkiego” (np. przywództwo, kapitał ludzki). Najwięcej publikacji powstaje w obszarze szeroko rozumianej innowacyjności i kreatywności. Stosunkowo duże jest także zainteresowanie tematyką związaną z marketingiem, przedsiębiorczością i sieciowością. Należy jednak wskazać, że w przypadku większości obszarów tematycznych są to pojedyncze publikacje o charakterze koncepcyjnym bądź bardzo szczegółowym (*case study*). W opinii autora, po pierwsze, brak jest badań teoriiotwórczych, a po drugie, liczba publikacji koncepcyjnych i zawierających wyniki badań empirycznych jest niewystarczająca. Dodatkowo wiele obszarów w zakresie funkcjonowania organizacji zaliczanych do przemysłów kreatywnych nie zostało jeszcze zbadanych. Potwierdzają to wnioski z I Ogólnopolskiej Konferencji „Biznes w kulturze – kultura w biznesie”⁶², gdzie stwierdzono, że zarówno w literaturze anglojęzycznej, jak i polskojęzycznej brak jest wystarczającej liczby publikacji w zakresie zarządzania instytucjami kultury. W opinii autora występuje także duża luka naukowa i praktyczna w zakresie badań organizacji zaliczanych do przemysłów kreatywnych.

Na problem niewystarczającej liczby badań dotyczących przemysłów kreatywnych w zakresie zarządzania zwrócił uwagę S. Tepper, stwierdzając, że brak jest analiz koncentrujących się na poznaniu pracy twórczej, zmian zachodzących w organizacjach zaliczanych do przemysłów kreatywnych i specyfiki ich działania⁶³. Pogląd ten potwierdzają także rozważania C. Leadbeatera i K. Oakleya, którzy przedstawiają listę pytań na temat organizacji zaliczanych do przemysłów kreatywnych wymagających odpowiedzi: (1) jak działają te organizacje?, (2) skąd pochodzą?, (3) co sprawia, że

⁶² Konferencja została zorganizowana przez Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Zespół Pieśni i Tańca „Silesianie” oraz Stowarzyszenie Folklorystyczne „Silesianie”. Konferencja odbyła się 21 listopada 2014 r. na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach.

⁶³ S.J. Tepper, *Creative Assets and Changing Economy*, „Journal of Arts Management, Law and Society” 2002, vol. 32, no. 2, s. 159–168.

dobrze funkcjonują?, (4) jakie są ich indywidualne potrzeby?, (5) jak powinno się z nimi współpracować?⁶⁴. Pomimo że powyższe spostrzeżenia zostały sformułowane w pierwszej połowie XXI wieku, są słuszne dla obecnego stanu wiedzy i można je odnieść do światowej i polskiej literatury. Także dotychczas przedstawione odpowiedzi na pytania wskazane przez C. Leadbeatera i K. Oakleya ciągle są niewystarczające. Powyższe uwagi są zgodne z opinią autora, który twierdzi, że poznanie logiki działania organizacji zaliczanych do przemysłów kreatywnych powinno być ważnym zadaniem dla badaczy zajmujących się analizowanym obszarem. Pozwoli to lepiej zrozumieć te podmioty, a tym samym lepiej wspierać ich rozwój.

5. Wyzwania związane z badaniem przemysłów kreatywnych w zarządzaniu

Powyżej wskazano, że zainteresowanie tematem przemysłów kreatywnych jest coraz większe, także wśród naukowców zajmujących się zarządzaniem. Lista wyzwań i problemów jest długa. W opinii autora do najważniejszych wyzwań należy zaliczyć:

1) Opracowanie definicji przemysłów kreatywnych

Prowadząc badania dotyczące przemysłów kreatywnych należy wskazać, jak będzie on rozumiany i w jaki sposób będą określone jego granice. Wskazana jest także systematyzacja różnych definicji przemysłów kreatywnych i pojęć pokrewnych, jak również określenie relacji występujących pomiędzy analizowanymi terminami. Część naukowców opracowuje lub powołuje się na bardzo ogólne definicje przemysłów kreatywnych, których nie można zoperacjonalizować. Część tworzy enumeracyjne listy sektorów i profesji zaliczanych do analizowanego obszaru, przez co pojawia się zagrożenie, że część działalności kreatywnej zostanie poza przemysłem kreatywnym, a część „niekreatywna” zostanie do nich wliczona. Istnieje więc konieczność opracowania stosunkowo uniwersalnej definicji przemysłów kreatywnych, którą będzie można zoperacjonalizować.

2) Jasne określenie granic pomiędzy kreatywnością a innowacyjnością

J. Howkins⁶⁵ wskazuje, że należy opracować jednorodne podejście do definiowania kreatywności i innowacyjności. Są to zdolności związane z przemysłami kreatywnymi i bardzo często są używane przy opisie analizowanego obszaru gospodarki. Wydaje się, że terminy „kreatywność” i „innowacyjność” są nadużywane, szczególnie w debacie

⁶⁴ C. Leadbeater, K. Oakley, *Why Cultural Entrepreneurs Matter*, w: *Creative Industries*, red. J. Hartley, op.cit., s. 299–311.

⁶⁵ J. Howkins, *The Mayor's Commission on the Creative Industries*, w: *Creative Industries*, red. J. Hartley, op.cit., s. 125.

publicznej, i że traktuje się je jako słowa wytrychy, nie dokonując dokładnej analizy ich znaczenia. Wskazane jest każdorazowe dokładne zdefiniowanie kreatywności i innowacyjności oraz pokazanie relacji pomiędzy nimi.

3) Wypracowanie podejścia badawczego charakterystycznego dla zarządzania

R. Davies i G. Sigthorsson zaproponowali trzy sposoby badania przemysłów kreatywnych poprzez: dane gospodarcze, rynki przemysłów kreatywnych i pracowników kreatywnych⁶⁶. W ramach nauk o zarządzaniu można analizować organizacje i ich otoczenie, jak również interesariuszy. Podejścia zaproponowane przez R. Davies i G. Sigthorssona dają możliwość analizowania przemysłów kreatywnych tylko pod kątem pracowników kreatywnych, co nie wyczerpuje wszystkich możliwości. W opinii autora uzasadnione jest stworzenie czwartego podejścia, które będzie uwzględniało organizacje i pozostałych interesariuszy.

4) Sprawdzenie twierdzenia o uniwersalność założeń dotyczących przemysłów kreatywnych

I. Rozentale, M. Lavanga zakwestionowały założenie o istnieniu uniwersalnych cech przemysłów kreatywnych. W swoim badaniu podstawili pytanie: czy założenia o naturze i cechach charakterystycznych przemysłów kreatywnych są prawdziwe dla krajów rozwijających się (na przykładzie Rygi)? Wyniki badań nie pozwalają twierdząco odpowiedzieć na pytanie badawcze, gdyż założenia o przemysłach kreatywnych nie są uniwersalne⁶⁷. Badanie to zostało przeprowadzone na niewielką skalę, ale pozwala kwestionować założenia leżące u podstaw koncepcji przemysłów kreatywnych. Powinny zostać podjęte dalsze badania o szerszym i głębszym zakresie.

5) Analiza sektorów zaliczanych do przemysłów kreatywnych

W skład przemysłów kreatywnych wchodzi wiele różnych sektorów. Z jednej strony zaliczane są takie rodzaje działalności jak reklama, marketing, architektura czy design. Z drugiej strony znajdują się w tej grupie także muzea, biblioteki czy archiwa⁶⁸. Powoduje to, że przemysły kreatywne są bardzo zróżnicowanym obszarem. Analizie powinien podlegać każdy sektor z osobna, a następnie na podstawie wyników badań poszczególnych sektorów powinna zostać dokonana analiza porównawcza. Celem takiego procesu badawczego jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: czy pod kątem zachowań organizacyjnych podmiotów działających w sektorach zaliczanych do przemysłów kreatywnych jest uzasadnione stosowanie jednego terminu (przemysły kreatywne) łączącego tak różnorodne aktywności gospodarcze?

⁶⁶ R. Davies, G. Sigthorsson, *Introducing the Creative Industries. From Theory to Practice*, SAGE, London 2013, s. 7–8.

⁶⁷ I. Rozentale, M. Lavanga, *The „Universal” Characteristics...*, op.cit., s. 55–64.

⁶⁸ Zob. Department of Culture, Media and Sport, *Creative Industries...*, op.cit.

6) Porównanie organizacji działających w przemyśлах kreatywnych z pozostałymi organizacjami biznesowymi

Przyjmuje się założenie, że przemysły kreatywne ze względu na swoje cechy charakterystyczne różni się od pozostałej części gospodarki. Uznając takie twierdzenie za słuszne, należy się zastanowić, czy praktyki zarządzania z organizacji biznesowych poza przemysłami kreatywnymi mogą być w pełni przekładane na organizacje w nich działające? T. Ingram zwraca uwagę, że praktyki dotyczące zarządzania kapitałem ludzkim z organizacji biznesowych nie mogą być w pełni przekładane na organizacje kultury. Jednym z problemów jest opracowanie profilu kompetencyjnego, a tym samym także opisu stanowiska pracy dla pracowników kreatywnych (np. jakie kompetencje powinien posiadać twórca – artysta?). T. Ingram konkluduje, że w organizacjach kultury lepszym rozwiązaniem będzie zastosowanie praktyk zarządzania talentami⁶⁹. Wnioski te zmuszają do przeprowadzenia głębszych i dokładnych analiz praktyk w zakresie zarządzania w organizacjach zaliczanych do przemysłów kreatywnych.

Podsumowanie

Koncepcja przemysłów kreatywnych narodziła się pod koniec XX wieku na skutek licznych zmian w sferze społecznej, technologicznej i politycznej. Problematyka przemysłów kreatywnych jest tematem badań wielu naukowców, także tych zajmujących się naukami ekonomicznymi. Analizując liczbę anglojęzycznych publikacji dotyczących przemysłów kreatywnych można stwierdzić, że to pole badawcze znajduje się w końcowej fazie rozwoju w cyklu życia. Natomiast z analizy artykułów polskojęzycznych wynika, że obszar ten znajduje się w początkowej fazie rozwoju w cyklu życia. Najwięcej badań nad przemysłami kreatywnymi prowadzi się w krajach anglosaskich. Polski wkład w światowy dyskurs naukowy jest niewielki, choć coraz więcej naukowców podejmuje badania w tym zakresie. Z analizy rozkładu liczebności publikacji wynika, że najwięcej z nich powstaje w obszarze nauk społecznych. Znacznie mniejsza liczba artykułów jest publikowana w obszarze biznes, zarządzanie i rachunkowość oraz ekonomia, ekonometria i finanse. Badacze prowadzący badania w obszarze zarządzanie i biznes zajmują się różnymi zagadnieniami, zarówno w obszarze zarządzania „twardego” jak i „miękkiego”. Należy jednak wskazać, że w przypadku większości obszarów tematycznych są to pojedyncze publikacje, o charakterze koncepcyjnym bądź bardzo szczegółowym (*case study*). Przed naukowcami stoi więc kilka wyzwań, które powinny być traktowane jako możliwości badawcze. Wśród najważniejszych

⁶⁹ T. Ingram, *Zarządzanie talentami w kulturze i sztuce*, materiał konferencyjny I Ogólnopolskiej Konferencji „Biznes w kulturze – kultura w biznesie”, Katowice 2014.

wyzwań należy wskazać: (1) opracowanie definicji przemysłów kreatywnych; (2) jasne określenie granic pomiędzy kreatywnością a innowacyjnością; (3) wypracowanie podejścia badawczego charakterystycznego dla zarządzania; (4) sprawdzenie twierdzenia o uniwersalności założeń dotyczących przemysłów kreatywnych; (5) analiza sektorów zaliczanych do przemysłów kreatywnych; (6) porównanie organizacji działających w przemysłach kreatywnych z pozostałymi organizacjami biznesowymi. W opinii autora istnieje duża luka badawcza w obszarze badań nad przemysłami kreatywnymi, która może zostać zniwelowana przez badaczy prowadzących badania w zakresie zarządzania.

Bibliografia

- Bakhshi H., Freeman A., Higgs P., *A Dynamic Mapping of the UK's Creative Industries*, NESTA, London 2013.
- Boggs J., *Cultural Industries and the Creative Economy – Vague but Useful Concepts*, „Geography Compass” 2009, vol. 3, no. 4.
- Caves R.E., *Creative Industries: Contract between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge 2001.
- Coulson S., *Collaborating in a Competitive World: Musicians' Working Lives And Understanding Of Entrepreneurship*, „Work, Employment & Society” 2012, vol. 26, no. 2.
- Commonwealth of Australia, *Creative Nation. Commonwealth Cultural Policy*, Canberra, 1994, <http://pandora.nla.gov.au/pan/21336/20031011-0000/www.nla.gov.au/creative.nation/contents.html>.
- Creative Industries*, red. J. Hartley, Blackwell Publishing, Oxford 2005.
- Davies R., Sigthorsson G., *Introducing the Creative Industries. From Theory to Practice*, SAGE, London 2013.
- Department of Culture, Media and Sport, *Classifying and Measuring the Creative Industries*, London 2014.
- Department of Culture, Media and Sport, *Creative Industries Economic Estimates. January 2014. Statistical Release*, London 2014.
- Department of Culture, Media and Sport, *Creative Industries Mapping Documents 2001*, London 2001.
- Flew T., *Global Creative Industries*, Polity Press, Cambridge 2013.
- Flew T., *Understanding Global Media*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2007.
- Foord J., *Strategies for Creative Industries: an International Review*, „Creative Industries Journal” 2008, vol. 1, no. 2.
- „Economic Research on Copyright Issues” 2004, vol. 1, no. 1.
- Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.

- Higgs P., Cunningham S., *Australia's Creative Economy: Mapping Methodologies*, ARC Centre of Excellence for Creative Industries & Innovation, Brisbane 2007.
- Horkheimer M., Adorno T.W., *Dialektyka oświecenia. Fragmenty filozoficzne*, IFiS PAN, Warszawa 1994.
- Howkins J., *The Creative Economy. How People Make Money from Ideas*, Penguin Books, London 2007.
- Gantchev D., *The WIPO Guide on Surveying the Economic Contribution of the Copyright Industries*, „Review of Economic Research on Copyright Issues” 2004, vol. 1, no. 1.
- Ingram T., *Zarządzanie talentami w kulturze i sztuce*, materiał konferencyjny I Ogólnopolskiej Konferencji „Biznes w kulturze – kultura w biznesie”, Katowice 2014.
- Kasprzak R., *Przemysły kreatywne w Polsce. Uwarunkowania i perspektywy*, Kamon Consulting, Warszawa 2013.
- KEA European Affairs, *The Economy of Culture in Europe*, Brussels, <http://www.keanet.eu/ecoculture/studynew.pdf>.
- Kern P., Smits Y., Wang D., *Mapping the cultural and creative sectors in the EU and China: A working paper in support to the development of an EU-China cultural and creative industries' (CCI) platform*, KEA, Brussels 2011, http://www.ipr2.org/storage/Creative_industries_working_paper-EN848.pdf.
- Komisja Europejska, *Zielona Księga w sprawie uwalniania potencjału przedsiębiorstw z branży kultury i branży twórczej*, Bruksela 2010.
- Kreatywne miasto – kreatywna aglomeracja*, red. A. Klasik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2009.
- Leadbeater C., *Leaving on Thin Art: The New Economy*, Penguin, London 1999.
- Miege B., *The Logics at Work in the New Cultural Industries*, „Media, Culture & Society” 1986, vol. 9, no. 3.
- Miege B., Garnham N., *The Cultural Commodity*, „Media, Culture & Society” 1979, vol. 1, no. 3.
- Namyślak B., *Sektor kreatywny w gospodarce*, „Gospodarka Narodowa” 2014, marzec–kwiecień.
- Oakley K., *The Disappearing Arts: Creativity and Innovation after the Creative Industries*, „International Journal of Cultural Policy” 2009, vol. 14, no. 4.
- Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu. Wydanie II rozszerzone i uaktualnione*, red. W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Potts J., Cunningham S., Hartley J., Ormerod P., *Social Network Markets: a New Definition Of The Creative Industries*, „Journal of Cultural Economics” 2008, vol. 32, no. 3.
- Ross A., *Nice Work If You Can Get It: The Mercurial Career of Creative Industries Policy*, w: *MyCreativity Reader: A Critique of Creative Industries*, red. G. Lovink, N. Rossiter, Institute of Network Culture, Amsterdam 2007.
- Rozentale I., Lavanga M., *The „Universal” Characteristics of Creative Industries Revisited: the Case of Riga*, „City, Culture and Society” 2014, vol. 5, no. 2.

- Tepper S.J., *Creative Assets and Changing Economy*, „Journal of Arts Management, Law and Society” 2002, vol. 32, no. 2.
- Throsby D., *The Concentric Circles Model of the Cultural Industries*, „Cultural Trends” 2008, vol. 17, no. 3.
- UNESCO Institute for Statistics, *The 2009 UNESCO Framework for cultural statistics (FCS)*, Montreal, Quebec 2009, <http://www.uis.unesco.org/culture/Documents/framework-cultural-statistics-culture-2009-en.pdf>.
- United Nations/UNDP/UNESCO, *Creative Economy Report 2013. Special Edition. Widening Local Development Pathways*, New York 2013, <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>.
- UN-UNCTAD, *Creative Economy Report 2010: A Feasible Development Option*, New York-Geneva 2010, http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_en.pdf.
- Wang J., *Brand New China: Advertising, Media and Commercial Culture*, Harvard University Press, Cambridge 2008.

CREATIVE INDUSTRIES AS AN AREA OF RESEARCH IN THE MANAGEMENT SCIENCES. BIBLIOMETRIC ANALYSIS

SUMMARY

The aim of the article is to present the issue of creative industries in research and publications and to outline the key challenges and research opportunities for researchers studying management. It has been showed that the number of publications, both in English and Polish, about creative industries has been growing year by year. Increasing interest in research on creative industries is a result of an assumption that creative industries differ from other economic activities and they are considered to be an important element with a positive influence on economic and social growth. Creative industries are a topic of research conducted by scientists representing different science areas, including researchers studying management. However, it should be noted that only few publications are published in most subject areas. Management researchers have faced many challenges and new research opportunities have occurred. In the author's opinion there is a gap in the creative industries research, which may be offsetted by researchers conducting research in the field of management sciences.

Key words: creative industries, cultural industries, creative economy, bibliometric analysis

GŁÓWNE DETERMINANTY WIZERUNKU MAREK POŚREDNIKÓW HANDLOWYCH

STRESZCZENIE

Współcześnie obserwuje się wzrost znaczenia marek pośredników handlowych. Marki te stają się realną alternatywą dla producenckich, ponieważ oferują nie tylko produkty coraz lepszej jakości, lecz także innowacyjne i unikalne w sferze wartości. Równocześnie wskazuje się na poprawę ich percepcji przez konsumentów. Zgodnie z tezą poniższego opracowania determinanty wizerunku marek pośrednika handlowego mogą mieć zarówno charakter funkcjonalny, jak i emocjonalny. Nadrzędny cel stanowi zidentyfikowanie kluczowych determinantów wizerunku marek pośredników handlowych. Opracowanie zostało przygotowane na postawie przeglądu teoretycznej i empirycznej literatury przedmiotu.

Słowa kluczowe: pośrednik handlowy, marka pośrednika handlowego, wizerunek, determinanty wizerunku marki

Wstęp

Współcześnie wzrost znaczenia marek własnych pośredników handlowych stanowi jeden z najsilniejszych trendów handlu detalicznego¹. Marki te rozwijają się szybciej niż producenckie, co przekłada się na wzrost ich wartości². Niezależnie od kategorii produktowej odnotowuje się rosnący udział marek własnych w sprzedaży sieci detalicznych ogółem. Dla przykładu – we Włoszech stanowi on średnio 17%,

¹ D. Grewal, M. Levy, D.R. Lehmann, *Retail Branding and Customer Loyalty: an Overview*, „Journal of Retailing. Editorial” 2004, vol. 80, no. 4, s. ix – xii.

² N. Kumar, J.B.E. M. Steenkamp, *Strategia marek własnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 19.

w Szwajcarii nawet 50%³, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych ok. 22%⁴. Warto zauważyć również, że marki te są wprowadzane na rynek nie tylko przez międzynarodowe sieci detaliczne, lecz także sieci krajowe⁵. Równocześnie wśród przedstawicieli nauki i praktyków biznesu zauważa się wzrost zainteresowania zagadnieniem marki pośrednika handlowego, w tym determinantami jej wizerunku.

Wskutek ewolucji i dywersyfikacji marek pośredników handlowych konsumenci mają obecnie szansę znalezienia wśród nich oferty adekwatnej do swoich potrzeb i preferencji⁶. Co więcej, zdecydowanie wzrasta zaufanie do ich jakości⁷. Gestorzy tychże marek w coraz mniejszym stopniu pozycjonują je jedynie w oparciu o kryterium niskiej ceny⁸. Marki te zaczynają konkurować z producenckimi także pod względem jakości i innowacyjności w sferze wartości. Zbliżają się do nich także na poziomie wizerunkowym⁹.

1. Pojęcie marki własnej pośrednika handlowego

Analizując literaturę przedmiotu, można zidentyfikować zarówno stosowanie różnorodnego nazewnictwa dla określenia marek pośrednika handlowego, jak i odmienne definicje terminu. W tabeli 1 zaprezentowano zestawienie czterech wybranych spośród nich.

Jak wynika z tabeli 1, w literaturze polskojęzycznej stosuje się następujące określenia dla marki pośrednika handlowego: marki własne, handlowe i prywatne. Z kolei w literaturze anglojęzycznej stosuje się terminy: *private label*, *retail brands*, *store brands*, *own brand*, *house brand*, *distributor brand*, *exclusive brand*¹⁰. Odwołując się do przytoczonych powyżej definicji, marką pośrednika handlowego określić można wszystkie marki, których jest on gestorem – niezależnie od ich nazwy i tego, czy wytwarza on produkty oznaczone tymi markami czy zleca produkcję podwykonawcom.

³ F. Kremer, Viot C., *How Store Brands Build Retailer Brand Image*, „Journal of Retail and Distribution Management” 2012, vol. 40, no. 7, s. 530.

⁴ R.A. Gooner, S.S. Nadler, *Abstracting Empirical Generalizations from Private Label Brand Research*, „Journal of Marketing Theory and Practise” 2012, vol. 20, no. 1, s. 87.

⁵ U. Kłosiewicz-Górecka, *Changes in Retail Trade in 2009–2012*, w: *Handel wewnętrzny w Polsce. Rynek artykułów żywnościowych*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2013, s. 168.

⁶ N. Kumar, J.B.E. N. Steenkamp, *Strategia...*, op.cit., s. 23–39.

⁷ R. Batra, I. Sinha, *Consumer-Level Factors Moderating the Success of Private Label Brands*, „Journal of Retailing” 2000, vol. 76, no. 2, s. 177.

⁸ G.M. Fratto, M.R. Jones, N.L. Cassill, *An Investigation of Competitive Pricing among Apparel Retailers and Brands*, „Journal of Fashion Marketing and Management” 2006, vol. 10, no. 4, s. 387.

⁹ N. Kumar, J.B.E. N. Steenkamp, *Private Label Strategy. How to Meet Store Brand Challenge*, Harvard Business School Press, Boston 2007, s. 8–10.

¹⁰ M.K. Witek-Hajduk, *Zarządzanie silną marką*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 355.

Tabela 1. Definicje marki własnej pośrednika handlowego

Nazewnictwo polskojęzyczne	Definicja marki pośrednika handlowego	Autor
Marka własna	„Każda marka będąca własnością sprzedawcy detalicznego lub dystrybutora i sprzedawana tylko w jego sklepach”.	N. Kumar, J. B. E. M. Steenkamp
Marka handlowa	„Oznaczenia produktów zleconych do wykonania producentom i rozprowadzanych następnie wyłącznie w jednostkach danej sieci handlowej”.	T. Domański
Marka własna, marka handlowa	„Nazwa, słowo, symbol lub ich kombinacja, służące do odróżnienia określonego przedsiębiorstwa handlowego lub sieci od towarów i usług tego samego rodzaju innych firm handlowych”.	J. Szumilak
Marka prywatna	„Marki posiadane, sprzedawane i dystrybuowane przez detalistę”.	K. Lincoln, L. Thomassen

Źródło: N. Kumar, J.B.E. N. Steenkamp, *Strategia...*, op.cit., s. 34; T. Domański, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 123; J. Szumilak, *Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 55–56; K. Lincoln, L. Thomassen, *Marka prywatna. Jak przekształcić zagrożenia w szansę dla detalisty i producenta*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 18.

2. Zarys historii marek pośredników handlowych

Historia marek własnych pośredników handlowych sięga 1882 r., kiedy to brytyjska sieć Sainsbury's wprowadziła na rynek pierwszy produkt oznaczony marką własną¹¹. Następnie w okresie międzywojennym pojawiły się produkty szwajcarskiej marki własnej należącej do sieci Migros i francuskiej Monoprix¹².

Pomimo ponad stuletniej historii marek pośredników handlowych przyjmuje się, że do ich rozpowszechnienia przyczyniła się francuska sieć Carrefour. W 1976 r., w okresie kryzysu paliwowego wprowadzono na rynek tak zwane produkty flagowe/produkty wolne (z francuskiego *produits libres*)¹³. Konsumentom zaoferowano wówczas artykuły podstawowej potrzeby po najniższej cenie. Ich nieskomplikowane, jednokolorowe opakowania były oznaczone jedynie nazwą rodzajową produktu. Podobną strategię produktów nienawiązujących bezpośrednio do nazwy sieci wkrótce potem zaczęły realizować inne francuskie sieci: Euromarche, Promede i Casiono. Natomiast brytyjscy naśladowcy, w tym Tesco, wprowadzając w latach 70. ubiegłego wieku produkty oznaczone własną marką, zamieszczali na ich opakowaniach nazwę

¹¹ J. Cortjens, M. Cortjens, R. Lal, *Retail Competition in the Fast-Moving Consumer Goods Industry: the Case of France and the UK*, „European Management Journal” 1995, vol. 13, no. 4, s. 367.

¹² Z. Spyra, *Kanały dystrybucji: kształtowanie relacji*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 159–160.

¹³ T. Domański, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 124–125.

sieci. Tym samym wspierano je reputacją sieci. Dekadę później, w 1985 r. produkty wolne Carrefour zostały zastąpione marką bezpośrednio nawiązującą do nazwy sieci¹⁴.

Jak zauważa J. Kall, niemal dekadę od wprowadzenia przez Carrefour produktów oznaczonych marką własną przeciętny brytyjski detalista oferował w ramach danej kategorii produktowej już trzy poziomy marek¹⁵. Były to kategorie: premium, produkty przeciętnej jakości za przeciętną cenę i reprezentujące akceptowalną jakość za niską cenę.

Historia marek pośredników handlowych na rynku polskim jest zdecydowanie krótsza. Ich geneza jest związana z transformacją systemową zapoczątkowaną wraz z końcem lat 80. ubiegłego wieku. Jak zauważa K. Kowalska, ekspansja międzynarodowych korporacji handlowych na rynku polskim rozpoczęła się po 1990 r. W znacznej mierze była ona związana z napływem inwestycji bezpośrednich do Polski i podejmowaniem współpracy pomiędzy zagranicznymi i polskimi podmiotami handlu detalicznego¹⁶. Niemniej marki pośredników handlowych zaczęły być wprowadzane na większą skalę w 1998 r. W tym okresie wprowadziła je między innymi sieć Makro Cash & Carry (marka Aro)¹⁷.

3. Typologia marek pośrednika handlowego

Odwołując się do przedstawionej powyżej historii marek pośredników handlowych, można zaobserwować ich ewolucję i dywersyfikację. Tym samym identyfikuje się różne ich typologie. Na podstawie modelu zaproponowanego przez N. Kumara i J.B.E. M. Steenkampa, można wskazać: marki rodzajowe (bezmakrowe), marki imitacje, marki premium i marki innowacyjne w sferze wartości¹⁸. Ze względu na odmienne znaczenie, jakie mogą pełnić w strategii detalistów, w tabeli 2 zaprezentowano ich typologię wraz z krótką charakterystyką.

Na podstawie przedstawionego powyżej modelu można nie tylko przeanalizować charakterystykę i znaczenie poszczególnych typów marek pośredników handlowych, lecz także zidentyfikować ewolucję strategii detalistów wobec marek własnych. W jej ramach można wyszczególnić kolejno: marki rodzajowe, marki imitacje, marki premium i marki innowacyjne w sferze wartości. Jak zauważają autorzy typologii,

¹⁴ J. Kall, *Tożsamość marek należących do sieci detalicznych*, „Prace Habilitacyjne 19”, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2005, s. 174–175.

¹⁵ Ibidem, s. 176.

¹⁶ K. Kowalska, *Rozwój polskich sieci detalicznych jako sposób ograniczania siły rynkowej międzynarodowych korporacji handlowych*, Difin, Warszawa 2012, s. 11.

¹⁷ M.K. Witek-Hajduk, *Zarządzanie silną...*, op.cit., s. 365.

¹⁸ N. Kumar, J.B.E.M. Steenkamp, *Strategia...*, op.cit., s. 38–39.

w obrębie poszczególnych marek „dochodzi do wzajemnego przenikania się cech”¹⁹. Tym samym typologię marek pośredników handlowych zaproponowaną przez N. Kumara i J.B.E.M. Steenkampa należy traktować jako modelową.

Tabela 2. Typy marek pośredników handlowych

Typy marek	rodzajowe (bezmarkowe)	imitacje	premium	innowacyjne w sferze wartości
Strategia	najtańsze, niezróżnicowane	imitacje po niższej cenie	wartość dodatkowa	najlepszy stosunek wydajności do ceny
Cele	zaoferowanie klientom najtańszych produktów, wzrost bazy klientów	wzrost siły przetargowej wobec producentów, wzrost zysku	wyróżnienie sklepu, wzrost sprzedaży w danej kategorii, podniesienie marży	budowanie lojalności klientów, kreowanie reklamy szeptanej
Branding	brak nazwy marki/utożsamiana z etykietą informującą o niskiej cenie	marka parasolowa /marki własne w poszczególnych kategoriach	marka sklepu z podmarkami lub własną etykietą	własne etykiety bez znaczenia, podkreślenie różnorodności
Jakość w stosunku do marek wiodących	gorsza	zbliżona	taka sama/wyższa	porównywalna
Oferta dla klientów	najtańsze produkty	produkty o tej samej jakości, ale tańsze	najlepsze produkty na rynku	produkty w najkorzystniejszej cenie przy tej jakości

Źródło: N. Kumar, J.B.E.N. Steenkamp, *Strategia...*, op.cit., s. 38–39.

Warto przytoczyć także typologię zaproponowaną przez H. Laaksonena i J. Reynolds²⁰. Odwołuje się ona bezpośrednio do ewolucji tych marek, wyszczególniając kolejno:

- 1) Marki pierwszej generacji: generyczne, bezmarkowe. Produkty niskiej jakości, dostępne w niskiej cenie.
- 2) Marki drugiej generacji: quazi-marki. Oferowanie najtańszych produktów o nieco lepszej jakości w porównaniu z markami pierwszej generacji, nadal jednak cechującymi się gorszą jakością niż marki producenckie.

¹⁹ Ibidem, s. 38.

²⁰ H. Laaksonen, J. Reynolds, *Own Brand in Food Retailing across Europe*, „Journal of Brand Management” 1994, vol. 2, no. 1, s. 37–46.

- 3) Marki trzeciej generacji: marki własne, imitacje (z angielskiego *me too*). Marki, które mogą być porównywane jakościowo z markami producenckimi, oferowane za niższą cenę.
- 4) Marki czwartej generacji: oferujące wartość dodaną. Jakość porównywalna lub lepsza od marek producenckich, niejednokrotnie marki innowacyjne.

Ewolucja i dywersyfikacja marek pośredników handlowych w skali ostatnich dekad znajduje swoje implikacje praktyczne na poziomie ich percepcji przez konsumentów. Co więcej, ze względu na częstokroć nietożsame ich nazwy z nazwą sieci²¹ konsumenci coraz częściej stają przed dylematem odróżnienia ich od marek producenckich²².

4. Pojęcie wizerunku marki pośrednika handlowego i jego główne determinanty

Odwołując się do J.N. Kapferera²³ i L. de Chernatony²⁴, wizerunek marki można definiować w kategoriach subiektywnego obrazu marki czy też zbioru subiektywnych przekonań konsumentów na jej temat. Zdaniem J. Altkorna wizerunek marki może być określony jako „przekonanie o marce”, „subiektywna wiedza o marce” i „wyobrażenie o marce”²⁵. Jak dodaje autor, „skojarzenia i przekonania dotyczą bowiem cech nie tylko materialnych, lecz także wirtualnych”²⁶. Z kolei wizerunek marki pośrednika handlowego można zdefiniować jako subiektywny obraz marki, której gestorem jest pośrednik handlowy, jako zespół przekonań i skojarzeń z nią związanych. Należy jednoznacznie podkreślić, że wyobrażenia na temat marki, jakie formułuje konsument, mają indywidualny charakter, a co za tym idzie – mogą się różnić między konsumentami. Co więcej, wizerunek ten może mieć różne znaczenie dla poszczególnych nabywców²⁷.

W tym miejscu warto rozgraniczyć pojęcie wizerunku i tożsamości marki, podkreślając, że tożsamość marki stanowi zespół skojarzeń, do których wykreowania lub

²¹ Szerzej na ten temat zob. T. Domański, *Strategie marketingowe...*, op.cit., s. 123–129. Autor, cytując E. Colla, przybliżył rodzaje marek handlowych, wyszczególniając marki flagowe, wyłączone dyskontowe i pierwszej dostępnej ceny oraz własne jako przykłady marek nienawiązujących do nazwy sieci detalicznej. Charakteryzuje także marki sieciowe, których nazwa jest tożsama z nazwą sieci.

²² R. Batra, I. Sinha, *Consumer-Level Factors Moderating the Success of Private Label Brands*, „Journal of Retailing” 2000, vol. 76, no. 2, s. 175.

²³ J.N. Kapferer, *The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Equity Long Term*, wydanie 4, Kogan Page, Londyn 2010, s. 174–175.

²⁴ L. de Chernatony, *Marka. Wizja i tworzenie marki*, GWP, Gdańsk 2003, s. 51.

²⁵ J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 38.

²⁶ Ibidem, s. 38.

²⁷ N. Kumar, J.B.E.N. Steenkamp, *Private label...*, op.cit., s. 100–103.

podtrzymania dąży jej gestor²⁸. Można ją także określić jako „pożądany sposób jej postrzegania, kreowany przez sponsora marki (...), pewien kompleksowy komunikat o marce, wysyłany przez sprzedawcę do potencjalnych odbiorców”²⁹.

Jak zauważył między innymi K.L. Keller, konsumenci mogą kształtować skojarzenia z marką nie tylko na podstawie działań marketingowych jej gestora, lecz także innych czynników³⁰. W przeanalizowanej literaturze przedmiotu zidentyfikowano zestawy skojarzeń determinujących wizerunek marki. Wybrane spośród nich zostały zaprezentowane w tabeli 3.

Tabela 3. Skojarzenia determinujące wizerunek marki

Zestaw skojarzeń z marką	Autor
<ul style="list-style-type: none"> - własne doświadczenie z marką - informacje ze źródeł komercyjnych - informacje ze źródeł bezstronnych - nazwa marki - logo - identyfikacja z firmą - identyfikacja z kanałem dystrybucji - identyfikacja z osobą - identyfikacja z miejscem - identyfikacja z wydarzeniem 	K.L. Keller
<ul style="list-style-type: none"> - materialne atrybuty - cechy wirtualne (m.in. wartości społeczne i psychiczne kojarzone z użytkowaniem marki) - wizerunek kraju/regionu/miasta pochodzenia - wizerunek producenta i/lub dystrybutora - wizerunek użytkowników marki 	J. Altkorn
<ul style="list-style-type: none"> - cechy funkcjonalne marki - emocje i odczucia, jakie marka wywala u odbiorcy 	J. Kall
<ul style="list-style-type: none"> - związane z produktem - związane z organizacją - związane z osobą - związane ze znakiem marki 	D.A. Aaker

Źródło: opracowanie własne na podstawie K.L. Keller, *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki, budowanie, mierzenie i zarządzanie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 74; J. Altkorn, *Strategia marki*, op.cit., s. 38–41; J. Kall, *Tożsamość marek należących...*, op.cit., s. 24; D.A. Aaker, w: M.K. Witek-Hajduk, *Zarządzanie silną marką*, op.cit., s. 41.

Jak zaprezentowano w tabeli 3, można zidentyfikować wiele skojarzeń wpływających na wizerunek marki. Mogą mieć one charakter zarówno funkcjonalny, jak i emocjonalny. Analogiczne skojarzenia można zidentyfikować na poziomie marek

²⁸ D.A. Aaker, E. Joachimsthaler, *Brand Leadership*, Free Press Business, Londyn 2002, s. 43.

²⁹ J. Altkorn, *Strategia marki*, op.cit., s. 39.

³⁰ K.L. Keller, *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki, budowanie, mierzenie i zarządzanie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 74.

pośredników handlowych. Poniżej na podstawie analizy empirycznej literatury przedmiotu zostały omówione wybrane determinanty wizerunku marek pośredników handlowych.

W przypadku marek pośrednika handlowego niezmiernie istotną cechą funkcjonalną, charakteryzującą oznaczone nią produkty stanowi jakość. Jak podsumowuje Y. Huang i P. Huddleston, na przestrzeni ostatnich dwóch dekad można zaobserwować zmianę w pozycjonowaniu tychże marek³¹. W znacznym stopniu jest to zdeterminowane właśnie obiektywnym wzrostem ich jakości. Współcześnie marki te cechują się coraz wyższą jakością³². Jak zauważa S. Burt, dążenie do zaoferowania wyższej jakości produktów marek pośrednika handlowego może być utożsamiane ze swoistą inwestycją w ich wizerunek³³. Autor dodaje, że marki te oferują swoim nabywcom nie tylko produkty coraz wyższej jakości, lecz także coraz bardziej innowacyjne i unikalne w sferze wartości, co także może znajdować swoje implikacje praktyczne na poziomie ich wizerunku.

W nawiązaniu do jakości produktów oznaczonych markami pośredników handlowych istotnym wymiarem determinującym ich wizerunek jest percepcja ceny i relacji ceny do jakości. Konsumenty kształtując swoje wyobrażenia na temat marki, biorą pod uwagę nie tylko (postrzegany) poziom cenowy sam w sobie, lecz także stosunek ceny do jakości³⁴. Warto w tym miejscu nadmienić o nieuwzględnionym przez autorów cytowanych w tabeli 3 czynniku, potencjalnie warunkującym percepcję marek pośrednika handlowego – poziomie dochodów konsumenta. Jak zauważył P.J. Richardson, P.S. Jain i A. Dick, wysokość dochodów może znajdować swoje odzwierciedlenie w percepcji tychże marek. Im są one niższe, tym marki pośredników handlowych są lepiej postrzegane³⁵.

Istotne zagadnienie, szczególnie w kontekście omówionego na wstępie nazewnictwa marek tożsamego z nazwą pośrednika handlowego, stanowi wizerunek pośrednika handlowego. Jak wykazały w badaniach empirycznych między innymi C. Collins-Dodd i T. Lindley, wizerunki te są ze sobą silnie skorelowane³⁶. A. Vahie

³¹ Y. Huang, P. Huddleston, *Retailer Premium Own Brands: Creating Customer Loyalty Through Own Brand Products Advantage*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2009, vol. 37, no. 11, s. 976.

³² K.L. Ailawadi, K.L. Keller, *Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities*, „Journal of Retailing” 2004, vol. 80, s. 331.

³³ S. Burt, *The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing*, „European Journal of Marketing” 2000, vol. 34, no. 8, s. 875.

³⁴ C. Kremer, C. Viot, *How Store Brands...*, op.cit., s. 532–536.

³⁵ P.J. Richardson, K. Arun, A. Dick, *Household Store Brand Proneness: a Framework*, „Journal of Retailing” 1996, vol. 72, no. 2, s. 159.

³⁶ C. Collins-Dodd, T. Lindley, *Store Brands and Retail Differentiation: the Influence of Store Image and Store Brand Attitude on Store Own Brand Perceptions*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2003, no. 10, s. 350.

i A. Paswan także potwierdzili wpływ wizerunku sklepu na wizerunek marek pośrednika handlowego³⁷. W związku z powyższym ważnym wątkiem podejmowanym w badaniach jest dopasowanie wizerunków jako warunku koniecznego pozytywnego wizerunku marek pośrednika handlowego. W badaniach empirycznych wskazuje się zarówno na potrzebę dopasowania dotychczasowego wizerunku oferowanego asortymentu, jak i wizerunku pośrednika handlowego jako oferenta określonych kategorii produktowych³⁸. Znamienne jest także, że konsumenci nieznający marki własnej pośrednika handlowego mogą być w ogóle skłonni ją kupić, jeśli posiadany przez nich wizerunek sklepu jest pozytywny³⁹.

Podsumowując powyższe rozważania, należy zaznaczyć, że percepcja marek pośredników handlowych się poprawia. Wśród głównych determinantów ich wizerunku zidentyfikowano: jakość produktów oznaczonych marką pośrednika handlowego, cenę, relację ceny do jakości, dochody konsumenta, innowacyjność w sferze wartości i wizerunek ich gestora. Skojarzenia konsumentów z markami pośredników handlowych coraz częściej są związane z ich co najmniej porównywalną jakością do marek producenckich. Ponadto konsumenci marki te oceniają pozytywnie na poziomie relacji ceny do jakości. Jak zauważa A. Cuneo, P. Lopez i M.J. Youge, biorący pod uwagę powyższe wymiary, ich gestorzy zdecydowanie zmienili strategię pozycjonowania⁴⁰. Coraz rzadziej pozycjonują je, komunikując korzystną cenę czy relację ceny do jakości, koncentrując się raczej na komunikowaniu korzyści niefunkcjonalnych. Stanowi to płaszczyznę, na której współcześnie konsumenci mogą postrzegać marki własne pośredników handlowych jako innowacyjne w sferze wartości czy też uważać je wręcz za marki o charakterze symbolicznym. Marki te wskutek ich coraz bardziej pozytywnego i rozbudowanego wizerunku stają się realną, bezpośrednią konkurencją dla marek producenckich⁴¹. Co więcej, współcześnie ich gestorzy podejmują coraz większe wysiłki mające na celu wzmocnienie ich pozycji na rynku. Aspirują tym samym do kształtowania coraz silniejszych marek własnych⁴². Warto w tym miejscu podkreślić

³⁷ A. Vahie, A. Paswan, *Private Label Brand Image: Its Relationship with Store and National Brand*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 2006, vol. 34, no. 1, s. 70.

³⁸ M. Cortjens, L. Rajiv, *Building Store Loyalty through Store Brands*, „Journal of Marketing Research” 2000, vol. 37, no. 3, s. 281; J.J. Inman, V. Shankar, R. Ferraro, *The Roles of Channel – Category Associations and Geodemographics in Channel Patronage*, „Journal of Marketing” 2004, vol. 62, no. 2, s. 51–71; Y. Bao, S. Shang, *Motivating Purchase of Private Brands: Effects of Store Image, Product Signatures, and Quality Variation*, „Journal of Business Research” 2011, vol. 64, s. 220–226.

³⁹ P. Wu, G. Yeh, C.R. Hsiao, *The Effect of Store Image and Service Quality on Brand Image and Purchase Intention for Private Labels Brands*, „Australasian Marketing Journal” 2011, vol. 19, no. 1, s. 30.

⁴⁰ A. Cuneo, P. Lopez, M.J. Yague, *Measuring Private Labels Brand Equity: a Consumer Perspective*, „European Journal of Marketing” 2010, vol. 46, no. 7/8, s. 952–953.

⁴¹ K. Pauwels, S. Srinivasan, *Who Benefits from Store Brand Entry?*, „Marketing Science” 2002, vol. 23, no. 3, s. 364.

⁴² Y. Huang, P. Huddleston, *Retailer Premium...*, op.cit., s. 988.

szczególny aspekt związany z wizerunkiem sieci jako determinantą wizerunku oferowanych przez nią marek własnych, a mianowicie obustronny transfer wizerunku. Pozytywne postrzeganie marek pośredników handlowych przez konsumentów może stanowić nie tylko o sile tych marek, lecz także przyczynić się do transferu ich pozytywnego wizerunku na wizerunek sieci, wzmacniając jej pozycję na rynku⁴³.

Podsumowanie

Na przestrzeni ostatnich dwóch dekad marki pośredników handlowych ewoluowały, znacznie się dywersyfikując. Tym samym konsumenci mogą potencjalnie odnaleźć wśród nich ofertę adekwatną do swoich potrzeb i preferencji. Współcześnie marki te nie stanowią jedynie taniej, niskiej jakości alternatywy dla produktów oznaczonych markami producenckimi lub ich imitacji⁴⁴. W coraz większym stopniu stają się realną alternatywą dla marek producenckich, ponieważ reprezentują sobą nie tylko rosnącą jakość, lecz także są coraz bardziej innowacyjne i unikalne w sferze wartości. W związku z tym konsumenci coraz częściej pozytywnie postrzegają marki własne pośredników handlowych. Co więcej, wskutek zbliżania się wizerunków marek producenckich i pośredników handlowych konsumenci niejednokrotnie mają problem z ich odróżnieniem. W kontekście poprawy percepcji marek pośredników handlowych i ich rosnącego znaczenia na rynku uzasadnione zdaje się być rekomendowanie ich gestorom koncentracji na działaniach, których potencjalną implikacją może stanowić wzrost ich siły.

Bibliografia

- Aaker D.A., Joachimsthaler E., *Brand Leadership*, Free Press Business, London 2002.
- Ailawadi K.L., Keller K.L., *Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities*, „Journal of Retailing” 2004, vol. 80.
- Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999.
- Bao Y., Shang S., *Motivating Purchase of Private Brands: Effects of Store Image, Product Signatures, and Quality Variation*, „Journal of Business Research” 2011, vol. 64.
- Batra R., Sinha I., *Consumer-Level Factors Moderating the Success of Private Label Brands*, „Journal of Retailing” 2000, vol. 76, no. 2.

⁴³ M. Małkowska-Borowczyk, *Współzależność siły marki sieci handlowej i siły marek własnych*, „Zeszyty Naukowe – Zarządzanie Produktem. Kreowanie Marki” 2010, nr 154, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 87.

⁴⁴ N. Kumar, J.B.E.M. Steenkamp, *Brand versus Brand*, „International Commerce Review” 2007, vol. 7, no. 1, s. 52.

- Burt S., *The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing*, „European Journal of Marketing” 2000, vol. 34, no. 8.
- Burt S., Davies K., *From the Retail Brand to the Retailer as a Brand: Themes and Issues in Retail Branding Research*, „International Journal of Retail and Distribution” 2010, vol. 38, no. 11/12.
- Collins-Dodd C., Lindley T., *Store Brands and Retail Differentiation: the Influence of Store Image and Store Brand Attitude on Store Own Brand Perceptions*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2003, no. 10.
- Cortjens J., Cortjens M., Lal R., *Retail Competition in the Fast-Moving Consumer Goods Industry: the Case of France and the UK*, „European Management Journal” 1995, vol. 13, no. 4.
- Cortjens M., Rajiv L., *Building Store Loyalty through Store Brands*, „Journal of Marketing Research” 2000, vol. 37, no. 3.
- Cuneo A., Lopez P., Yague M.J., *Measuring Private Labels Brand Equity: a Consumer Perspective*, „European Journal of Marketing” 2010, vol. 46, no. 7/8.
- Domański T., *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Chernatony de L., *Marka. Wizja i tworzenie marki*, GWP, Gdańsk 2003.
- Fratto G.M., Jones M.R., Cassill N.L., *An Investigation of Competitive Pricing among Apparel Retailers and Brands*, „Journal of Fashion Marketing and Management” 2006, vol. 10, no. 4.
- Gooner R.A., Nadler S.S., *Abstracting Empirical Generalizations from Private Label Brand Research*, „Journal of Marketing Theory and Practise” 2012, vol. 20, no. 1.
- Grewal D., Levy M., Lehmann D.R., *Retail Branding and Customer Loyalty: an Overview*, „Journal of Retailing. Editorial” 2004, vol. 80, no. 4.
- Huang Y., Huddleston P., *Retailer Premium Own Brands: Creating Customer Loyalty through Own Brand Products Advantage*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2009, vol. 37, no. 11.
- Inman J.J., Shankar V., Ferraro R., *The Roles of Channel – Category Associations and Geodemographics in Channel Patronage*, „Journal of Marketing” 2004, vol. 62, no. 2.
- Kall J., *Tożsamość marek należących do sieci detalicznych*, „Prace Habilitacyjne 19”, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2005.
- Keller K.L., *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki, budowanie, mierzenie i zarządzanie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Kapferer J.N., *The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Equity Long Term*, wydanie 4, Kogan Page, Londyn 2010.
- Kłosiewicz-Górecka U., *Changes in Retail Trade in 2009–2012*, w: *Handel wewnętrzny w Polsce. Rynek artykułów żywnościowych*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2013.

- Kowalska K., *Rozwój polskich sieci detalicznych jako sposób ograniczania siły rynkowej międzynarodowych korporacji handlowych*, Difin, Warszawa 2012.
- Kremer F., Viot C., *How Store Brands Build Retailer Brand Image*, „Journal of Retail and Distribution Management” 2012, vol. 40, no. 7.
- Kumar N., Steenkamp J.B.E.N., *Private Label Strategy. How to Meet Store Brand Challenge*, Harvard Business School Press, Boston 2007.
- Kumar N., Steenkamp J.B.E.N., *Strategia marek własnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Laaksonen H., Reynolds J., *Own Brand in Food Retailing across Europe*, „Journal of Brand Management” 1994, vol. 2, no. 1.
- Lincoln K., Thomassen L., *Marka prywatna. Jak przekształcić zagrożenia w szanse dla detalisty i producenta*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Małkowska-Borowczyk, *Współzależność siły marki sieci handlowej i siły marek własnych*, „Zeszyty Naukowe – Zarządzanie Produktem. Kreowanie Marki” 2010, nr 154, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Pauwels K., Srinivasan S., *Who Benefits from Store Brand Entry?*, „Marketing Science” 2002, vol. 23, no. 3.
- Richardson P.J., Arun K., Dick A., *Household Store Brand Proneness: a Framework*, „Journal of Retailing” 1996, vol. 72, no. 2.
- Simmons C., Bickart B., Buchman L., *Leveraging Quality across the Brand Portfolio*, „Marketing Letters” 2000, vol. 11, no. 3.
- Spyra Z., *Kanały dystrybucji: kształtowanie relacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.
- Szumilak J., *Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Witek-Hajduk M.K., *Zarządzanie silną marką*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Wu P., Yeh G., Hsiao C.R., *The Effect of Store Image and Service Quality on Brand Image and Purchase Intention for Private Labels Brands*, „Australasian Marketing Journal” 2011, vol. 19, no. 1.
- Vahie A., Paswan A., *Private Label Brand Image: Its Relationship with Store and National Brand*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 2006, vol. 34, no. 1.

DETERMINANTS OF PRIVATE LABELS' IMAGE

SUMMARY

Nowadays private labels' growth is perceived as one of the main trends in retailing. Private labels are no longer just a cheap alternative to manufacturer brands. They become a real alternative to those brands by being innovative and offering the unique added value. The consumers' perception of private labels is becoming more positive. The purpose of this paper is to offer the literature review regarding the main factors of the private label brand image.

Key words: retailer, private label, image, determinants

NOWE KREATORY ZACHOWAŃ KONSUMENCKICH NA RYNKU DÓBR I USŁUG ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM GAMIFIKACJI

STRESZCZENIE

Zachowania konsumenckie obejmują działania, reakcje i odczucia nabywców (świadome i podświadome) podczas procesów zakupowych: przeddecyzyjnych, decyzyjnych i poddecyzyjnych. Na skutek rozwoju technologii, a także globalizacji konsumenci wypracowali nowe postępowanie, upodobania i zwyczaje. W związku z tym przedsiębiorcy muszą dostosować się do stylu życia i powstałych nawyków odbiorców. Tradycyjne metody komunikacji z nabywcami mogą okazać się nieefektywne, biorąc pod uwagę szeroką gamę produktów oferowanych na rynku i działania konkurencji. Współczesne działania marketingowe łączą tradycyjne metody dotarcia z nowoczesnymi narzędziami. Jednym z nowych kreatorów zachowań konsumenckich może być gamifikacja. Narzędzie to służy do angażowania, motywowania i budowania lojalności odbiorców.

Słowa kluczowe: gamifikacja, zachowania konsumenckie, trendy w marketingu, nowe zachowania konsumentów

Wstęp

Tematyka opracowania dotyczy zachowań konsumenckich ze szczególnym naciskiem na nowe trendy konsumenckie i nowe techniki dotarcia do odbiorców. Obecnie badania związane z zachowaniami konsumpcyjnymi społeczeństw rozwinęły się tak intensywnie, że w literaturze zalicza się je do najsilniejszych gałęzi nauk stosowanych¹.

¹ G. Świątowy, *Zachowania konsumentów. Determinanty oraz metody poznania i kształtowania*, PWE, Warszawa 2006, s. 8.

Rozważania te wymagają ciągłego poszerzania i aktualizacji ze względu na szybko zmieniające się uwarunkowania społeczne i ekonomiczne.

Celem opracowania jest przybliżenie czytelnikowi zakresu pojęciowego zachowań konsumenckich, przedstawienie nowych trendów w postępowaniu nabywców, jak również przedstawienie nowych metod komunikacji przedsiębiorstw z odbiorcami. Ostatnia część jest poświęcona metodzie gamifikacji w Polsce i na świecie.

1. Badania zachowań konsumentów

Chociaż o konsumpcji i zachowaniach konsumenckich mówi się praktycznie od momentu, kiedy ekonomia wyodrębniła się z filozofii, to za dyscyplinę naukową została ona uznana względnie niedawno. Szybki rozwój technologii, który nastąpił po II wojnie światowej, sprawił, że pojawiła się potrzeba pogłębionych badań, które dawałyby odpowiedź na pytanie, dlaczego konsumenci nie zawsze postępują zgodnie z przyjętymi wcześniej teoriami (nie działają racjonalnie)². Przedsiębiorcy zauważyli również, że aby zwiększyć popyt na wytwarzane dobro, należy wziąć pod uwagę uwarunkowania związane z kulturą konkretnego społeczeństwa, jego aktualnymi potrzebami ekonomicznymi i rozwojem technologicznym danego regionu. Badania nad zachowaniami konsumentów mogły się więc rozwinąć na skutek pogłębionych badań empirycznych.

Zachowania konsumenckie wchodzi w skład tak zwanego nowoczesnego ujęcia marketingu. Grażyna Światowy w swojej książce poświęconej zachowaniom konsumenckim przytacza następującą definicję Johna Mowena: „zachowania konsumenckie to nauka o jednostkach podejmujących decyzje i o procesach zdobywania dóbr, usług, doświadczeń i pomysłów oraz konsumowania ich i dysponowania nimi”³. Autorka pisze również, że „zachowania konsumenta tworzą cykl obejmujący orientację, kupowanie, użytkowanie i pozbywanie się wyrobu”, a także o tym, że dotyczą one też „operacji psychicznych, których nie da się bezpośrednio obserwować (np. motywowania), podjęcia decyzji oraz realnych czynności”⁴.

Kolejną definicją, którą przytacza G. Światowy są wnioski Gerrita Antonidesa i Willema Frederika van Raaija, którzy uważają, że wszyscy jesteśmy konsumentami dóbr i usług przeznaczonych dla jednostek i zbiorowości, a zachowanie konsumenta według nich obejmuje: „czynności psychiczne i fizyczne, łącznie z ich motywami i przyczynami, jednostki i (małe) grupy, cykl konsumpcji, czyli zachowania dotyczące

² A. Jachnis, *Psychologia konsumenta. Psychologiczne i socjologiczne uwarunkowania zachowań konsumenckich*, Oficyna Wydawnicza Branta, Poznań 2007, s. 22–23.

³ G. Światowy, *Zachowania konsumentów...*, op.cit., s. 12.

⁴ Ibidem.

orientacji, kupowania, użytkowania, utrzymania i pozbywania się wyrobu, towary i usługi oraz produkcję gospodarstwa domowego, obejmuje sektor rynkowy, publiczny i gospodarstwa domowego, pozwala konsumentowi funkcjonować, osiągać swoje cele i urzeczywistniać wartości, a dzięki temu osiągać zadowolenie i dobrobyt z uwzględnieniem skutków krótko- i długofalowych oraz konsekwencji jednostkowych i społecznych”⁵.

Tak więc zachowania konsumentów obejmują ich działania, reakcje i odczucia (świadome i podświadome) podczas procesów zakupowych: przeddecyzyjnych, decyzyjnych i podecyzyjnych. O ile kwestia zachowań została szczegółowo opisana w literaturze, brakuje wyszczególnienia i wyodrębnienia kategorii związanych z konkretnymi dziedzinami. Mimo stałego rozwoju badań tej problematyki, nadal wiele kwestii pozostało niezbadanych, głównie z obszarów poszczególnych rynków produktowych (branżowych) i różnych grup konsumentów⁶.

2. Wpływ rozwoju technologicznego na zachowania konsumentów

Zachowania konsumentów są uwarunkowane oddziaływaniem determinant zarówno o charakterze makro, jak i mikro. Jednymi z czynników wpływających na postępowanie konsumentów i najczęściej wymienianych w publikacjach są globalizacja, postęp technologiczny i wpływ internetu⁷. Określone determinanty kształtują zachowania rynkowe współczesnego konsumenta. Obecnie rola konsumenta nie ogranicza się jedynie do bycia biernym odbiorcą komunikatów przygotowanych przez firmy bądź tych dystrybuowanych przez media. To internauci, szczególnie użytkownicy mediów społecznościowych, mają wpływ na ich upowszechnienie, interpretację i ocenę poczynań przedsiębiorstw. Często też sami generują treści i wydarzenia dotyczące marek, nierzadko o bardzo dużym zasięgu. Zmiana, jaka zaszła w sposobie dokonywania zakupu, zmusza do szukania nowych sposobów dotarcia do odbiorców. Ta sytuacja wymaga umiejętności słuchania konsumentów, szybkiego reagowania na ich zachowania i wchodzenia z nimi w dialog⁸. Jednym z popularniejszych określeń używanych przez socjologów do opisanego zachowania

⁵ Ibidem.

⁶ D. Woźny, *Uwarunkowania zachowań młodych konsumentów na rynku mebli*, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012, s. 7.

⁷ K. Włodarczyk-Śpiewak, *Rola internetu w kształtowaniu zachowań rynkowych polskich konsumentów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 15, s. 159.

⁸ N. Hatalska, A. Polak, *Komunikacja firm i konsumentów w epoce cyfrowej – nowe technologie a wykozystanie tradycyjnych mediów*, MGG Conferences, Warszawa 2012, s. 4.

współczesnych nabywców jest pojęcie „3F”, czyli *friends* (przyjaciele), *fun* (zabawa) i *feedback* (informacja zwrotna)⁹. To określenie odnosi się do osób, których podstawowe potrzeby zawsze były zaspokajane natychmiast, nie odczuwały głodu, braku schronienia czy zagrożenia zewnętrznego, gromadzą pozytywne doświadczenia, którymi chcą dzielić się z innymi. Stąd wzięła się popularność portali społecznościowych, które służą właśnie do tego, aby w formie internetowego pamiętnika „kolekcjonować” pozytywne wydarzenia. Wyraża się to też silną potrzebą przebywania z innymi ludźmi, osobami zawsze online, gdzie mogą się w sposób bardzo szybki podzielić wrażeniami z przyjaciółmi.

Zmiana zachowań konsumentów pod wpływem rozwoju technologicznego ma szczególne znaczenie dla kształtowania się nowych metod dotarcia do klientów przedsiębiorstwa.

3. Nowe trendy konsumenckie

Zmiana warunków, w których porusza się współczesny konsument, spowodowała pojawienie się określonych zachowań właściwych dla dużych grup nabywców. Przedsiębiorcy, rozpoznając współczesne zachowania konsumentów, powinni odpowiednio dobierać techniki dotarcia do klienta z ofertą produktu. Nowe trendy konsumenckie, obecnie panujące, zostały opisane przez profesora Bogdana Mroza w monografii *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy podejścia*¹⁰:

- 1) Mieszanie się płci (*gender blending*) – zacieranie się granic między tradycyjnymi rolami i zachowaniami przypisywanymi kiedyś mężczyznom i kobietom. Zmiany kulturowe i obyczajowe sprawiły, że otworzył się nowy rynek, który wcześniej dotyczył tylko jednej konkretnej płci. Na przykład mężczyźni coraz częściej korzystają z produktów do pielęgnacji twarzy, a kobiety zaczęły używać konsoli do gier jako rozrywki.
- 2) LOHAS (*Lifestyles of Health and Sustainability*) – odejście od zachłannej konsumpcji, zdrowy styl życia, ekologiczne odżywianie, zrównoważony rozwój i poszanowanie środowiska. Konsumenty zaczynają wybierać produkty ekologiczne, bez sztucznych dodatków, trzymające się zasad *fair trade*. Świadomość nabywców zmusza przedsiębiorstwa do większej dbałości o szczegóły swoich ofert.
- 3) Samoleczenie (*do-it-yourself doctors*) – wzmożone zainteresowanie konsumentów własnym zdrowiem, dbaniem o kondycję fizyczną i psychiczną. Ludzie dokonują samodiagnozy, a do lekarza idą, żeby tę diagnozę potwierdzić.

⁹ P. Tkaczyk, <http://pl.paweltkaczyk.com/budowanie-marki-grywalizacja/> (dostęp: 24.06.2015).

¹⁰ B. Mróz, *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy ujęcia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 60–120.

- 4) Konsument poszukujący (*trysumer*) – konsumenci nie chcą pełnić roli bezrefleksyjnych odbiorców, stali się bardziej pewni siebie i świadomi swoich potrzeb, mają większe wymagania w stosunku do firm. Konsument XXI wieku nieufnie podchodzi do sztuczek marketingowych, szuka możliwości wypróbowania i porównania produktów.
- 5) Współpraca konsumencka (*sharing economy*) – ekonomia wspólnego użytkowania, wiąże się z pokryzysową ostrożnością konsumentów w kupowaniu nowych dóbr. Udostępnianie mieszkań dla turystów, samochodów, sprzętu sportowego.
- 6) Demokratyzacja luksusu – zjawisko to polega na nabywaniu relatywnie tanich wyrobów marek luksusowych przez klasę średnią w krajach wysokorozwiniętych. Dobra luksusowe nie są już wyłącznie domeną bardzo bogatej części społeczeństwa. Klasa średnia szuka okazji do nabycia dóbr luksusowych, a co więcej – znane i drogie marki często wypuszczają linie przeznaczone dla mniej zamożnych nabywców. Dzieje się również odwrotnie, kiedy na przykład producenci odzieży na skalę masową przygotowują limitowaną kolekcję we współpracy ze znanym projektantem (Versace dla H&M).
- 7) Technologizacja życia codziennego – posiadanie dóbr z sektora wysokich technologii urosło do rangi elementarnej potrzeby. Urządzenia zaawansowane technologicznie na stałe wkroczyły do życia konsumentów i stały się jego częścią w ten sposób, że nie są już postrzegane jako produkty wysokiej technologii, a funkcjonalne produkty codziennego użytku.
- 8) Cyfrowa abstynencja – z jednej strony konsumenci mają silną potrzebę otaczania się produktami z grupy high-tech, a z drugiej często wybierają ucieczkę i odpoczynek od cyfrowego świata. Coraz szersza staje się grupa cybersceptyków, którzy chcą powrócić do analogizacji.
- 9) Natychmiastowa gratyfikacja – imperatyw wyznaczający zachowania współczesnych konsumentów zmienił się z wcześniejszego, zakładającego odroczoną konsumpcję, na niecierpliwe „chcę mieć to teraz”. To oznacza, że nabywcy są przyzwyczajeni do natychmiastowej konsumpcji i jeśli muszą czekać na dany produkt, to może mieć to dwojaki skutek. Jeśli produkt ma swoich „wyznawców”, oczekiwanie na niego jest częścią przemyślanego marketingu. Z drugiej strony produkty mało znane giną na rynku, jeśli producenci nie są w stanie natychmiast dostarczyć ich do kupujących.
- 10) Hiperpersonalizacja – konsumenci poszukują produktów unikatowych, dostosowanych do indywidualnych oczekiwań i preferencji. Pojawiło się wiele rozwiązań, w których producenci wychodzą naprzeciw oczekiwaniom odbiorców. *Start-up Fun in Design* to portal internetowy, w którym użytkownicy mogą sami zaprojektować obuwie dla siebie. Wspomnieć można również ostatnią akcję McDonald's, w której w ramach konkursu konsumenci mogli sami zaprojektować kanapkę, która trafi do restauracji.

11) Porecesyjne trendy konsumenckie – era hiperkonsumpcji ustąpiła miejsca nowym wzorcom umiarkowanego i oszczędnego korzystania z dóbr konsumpcyjnych. Wyróżnikiem konsumpcji czasów recesji są cztery słowa: *reduce, recycle, reuse, rethink*.

W raporcie pochodzącym z globalnego programu badawczego Ericsson ConsumerLab „10 hot consumer trends for 2015 and beyond” zostały opisane przyszłe tendencje, które będą dominować w 2015 r. i w kolejnych latach¹¹:

- 1) Strumieniowa przyszłość. W 2015 r. przewidywane jest, że więcej osób obejrzy wideo w formie strumieniowej niż tradycyjnej. Odbiorcy mogą swobodnie przechodzić pomiędzy różnymi urządzeniami – od telewizora, laptopa po urządzenia mobilne.
- 2) Pomocne domy. Mieszkania posiadające sensory mogą zawiadamiać mieszkańców o problemach na przykład z elektrycznością oraz inteligentnie zarządzać zużyciem energii.
- 3) Ekonomia dzielenia się. Połowa wszystkich użytkowników smartfonów jest otwarta na pomysł wynajmowania wolnych pokoi, urządzeń domowych i sprzętu rekreacyjnego, ponieważ jest to komfortowe i pozwala oszczędzić pieniądze.
- 4) Cyfrowy portfel. Prawie połowa użytkowników smartfonów chciałaby wykonywać transakcje finansowe za pomocą telefonu.
- 5) Moja informacja. Ponad połowa internautów chce, aby cała komunikacja w sieci była szyfrowana. Konsumenci zwracają coraz większą uwagę na swoją prywatność.
- 6) Domowe roboty. Konsumenci są zainteresowani posiadaniem domowych robotów, które pomogłyby w codziennych pracach – 64% wierzy, że roboty będą powszechne w gospodarstwach domowych przed 2020 r.

To tylko niektóre z trendów, jakie można zauważyć w zachowaniach współczesnego konsumenta na rynku dóbr i usług. Uważne obserwowanie grupy klientów przedsiębiorstwa i rozpoznanie trendów, które są dla nich ważne, pozwala przedsiębiorstwom tworzyć strategie rozwoju produktów i efektywne kampanie promocyjne. Dokładna „diagnoza” odbiorcy danego produktu pozwala dobrać takie techniki komunikacji, które są efektywniejsze niż te stosowane dawniej.

4. Odpowiedź marketingu na potrzeby nowego konsumenta

Nowe zachowania konsumpcyjne powodują, że przedsiębiorstwa muszą tworzyć coraz to nowe sposoby dotarcia do swoich nabywców. Obecnie bardzo spada zaufanie

¹¹ *Trendy konsumenckie 2015: technologie*, <http://www.egospodarka.pl/118676>, Trendy-konsumentenckie-2015-technologie,1,39,1.html (dostęp: 17.02.2015).

odbiorców do tradycyjnych form reklamy, w tym także reklamy internetowej. Jedynie 22% konsumentów ma zaufanie do maili wysyłanych przez firmy, a jeszcze mniejsza rzesza wierzy reklamom, które pojawiają się w witrynach internetowych¹². Skuteczne dotarcie z przekazem marketingowym do potencjalnego klienta staje się coraz trudniejsze. Współczesny konsument jest coraz bardziej zmęczony liczbą przekazów reklamowych i szumem informacyjnym. Wśród odbiorców budzi irytację powtarzanie tych samych reklam, wykorzystywanie tradycyjnych nośników i stosowanie taktyki „blokowania dróg” (polegającej na prezentowaniu tego samego materiału promocyjnego w odstępie kilku sekund, np. na różnych kanałach telewizyjnych, gdyby widz próbował je przełączać)¹³. Dlatego też, aby przedsiębiorstwa mogły budować swoją konkurencyjność na rynku, potrzebne jest sięgnięcie po niestandardowe i nowoczesne metody komunikacji z odbiorcami w celu uzyskania dokładnej odpowiedzi na potrzeby konsumentów. Praktycznie cały czas producenci muszą wprowadzać innowacyjne zmiany zarówno w samym oferowanym produkcie, jak i w sposobach jego promocji. Natalia Hatałska, popularna blogerka pisząca o nowych technologiach w marketingu, opisała nowe rozwiązania w zakresie komunikacji z klientami¹⁴:

- 1) *Paid, own and earned media* – media płatne to media tradycyjne, w których nadawca płaci, aby się zaprezentować. Spoty w radiu, telewizji, a także w internecie. *Own media*, to takie, które przedsiębiorstwa tworzą same (na przykład strona www, kanał na portalu YouTube czy strona na Facebooku). *Earned media* są to treści, które generują użytkownicy w internecie, wymiana informacji na portalach społecznościowych i forach.
- 2) Geolokalizacja – za pomocą telefonu komórkowego i zainstalowanej na nim aplikacji połączonej z systemem GPS ludzie mogą informować (i informują) znajomych o tym, gdzie się znajdują i co robią.
- 3) Rozszerzona rzeczywistość – jest to system łączący świat rzeczywisty ze światem wirtualnym. Komputerowo wygenerowany obraz jest nakładany na otaczającą rzeczywistość za pomocą urządzeń mobilnych. Technika ta może być wykorzystywana na przykład przez menedżerów marketingu firm deweloperskich, aby pokazać nabywcom, jak będzie wyglądać przyszła inwestycja.
- 4) *Mobile tagging* – najczęściej kojarzony z kodami QR. Użytkownik skanuje telefonem kod, który znajduje się w dowolnym miejscu i w telefonie komórkowym pojawia się dodatkowa informacja lub przekierowanie do strony internetowej.

¹² *Konsumenci uodpornili się na marketing*, <http://www.egospodarka.pl/110164>, *Konsumenci-uodpornili-sie-na-marketing*,2,39,1.html (dostęp: 17.02.2015).

¹³ K. Szymańska, *Nowe trendy w psychologii konsumenta – czym zaskoczyć klienta*, <http://marketerplus.pl/teksty/artykuly/nowe-trendy-psychologii-konsumenta-czym-zaskoczyc-klienta/> (dostęp: 17.02.2015).

¹⁴ N. Hatałska, A. Polak, *Komunikacja firm...*, op.cit.

- 5) Wyszukiwanie wizualne (*visual search*) – za pomocą urządzenia mobilnego można skanować dany obiekt, a informacja o nim pojawi się na wyświetlaczu.
- 6) *Electronic profiling* – skanowanie twarzy i analizowanie w czasie rzeczywistym wieku i płci. Stosuje się to do dostosowania przekazu reklamowego na przykład na wyświetlaczach LCD.
- 7) Internet rzeczy – przedmioty codziennego użytku coraz częściej są podłączone do sieci.

To tylko niektóre z metod, jakie mogą stosować producenci w celu odpowiedniego dotarcia do pożądaney grupy odbiorców. Kolejnym nowym kreatorem zachowań konsumenckich może być także gamifikacja, która jest przedmiotem badań autorki opracowania i która w dalszej części zostanie szczegółowo opisana artykule wraz z niektórymi z metod wykorzystywanych we współczesnym marketingu w przedsiębiorstwach.

5. Gamifikacja jako narzędzie kreujące zachowania konsumenckie

Gamifikacja to metoda, która wykorzystuje techniki znane z gier i przekłada je na sytuacje biznesowe. Jest to implementowanie koncepcji gier, programów lojalnościowych i założeń ekonomii behawioralnej do budowania motywacji odbiorców¹⁵.

Na największym portalu w Polsce poświęconym gamifikacji możemy znaleźć następującą definicję tego pojęcia¹⁶: „grywalizacja (*gamification*), tłumaczona także jako gryfikacja lub gamifikacja, oznacza świadome i celowe zastosowanie mechanizmów i technik wykorzystywanych podczas projektowania gier w celu zwiększania zaangażowania, lojalności, modyfikowania zachowań i przyzwyczajzeń ludzi. Grywalizacja wykorzystywana może być jako wsparcie dla rozwiązania konkretnych realnych problemów poprzez zmianę nastawień, nastrojów czy obiektywizację procesów. Założeniem grywalizacji jest ukierunkowanie działań jej uczestników na określony cel, zgodny z oczekiwaniami autora projektu, i ich mobilizacji do podjęcia stosownych działań, nawet jeśli są one uważane za nudne lub rutynowe”.

Na potrzeby niniejszego opracowania jest używane słowo „gamifikacja”, gdyż obecnie to ono najchętniej jest wykorzystywane przez ekspertów. Początki dziedziny datuje się na 2002 r., kiedy to określenie *gamification* po raz pierwszy zostało użyte

¹⁵ G. Zichermann, J. Linder, *The Gamification Revolution. How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition*, McGraw Hill Education, New York, 2013, s. 12.

¹⁶ Definicje, <http://grywalizacja24.pl/definicje/> (dostęp: 18.02.2015).

przez programistę Nicka Pellinga¹⁷. Jednak większą popularność termin zyskał dopiero w 2010 r., gdy w Stanach Zjednoczonych zaczęły pojawiać się strony internetowe (takie jak Bunchball czy Badgeville), które wprowadziły elementy znane z gier do swoich witryn. W 2012 r. gamifikacja zaczęła zyskiwać popularność w krajach poza Stanami, w tym w Polsce. W tym roku Paweł Tkaczyk wydał pierwszą w Polsce książkę na temat gamifikacji i stworzył termin „grywalizacja”. Książka *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach biznesowych* przyczyniła się do popularyzacji idei i wykorzystania gamifikacji. W książce zostały opisane przykłady i elementy, jakie według wiedzy autora powinien posiadać udany program gamifikacyjny. Jest to **dobrowolność** – gracze muszą chcieć uczestniczyć w grze, tak aby dawała ona pozytywne rezultaty. Według Tkaczyka gra musi być także **niezwykła**, czyli odległa od prawdziwego życia, jak najdalej to możliwe. Tę niezwykłość grze może zapewnić narracja, czyli wprowadzenie odbiorcy w inny świat, który jest dla niego ciekawy i intrygujący. Podstawą narracji według autora jest proste opowiadanie historii, gdzie najważniejsza jest sama opowieść wprowadzająca gracza w fabułę gry. Kolejnym punktem przytaczanym przez autora jest **oddzielenie** – gra jest oddzielona od rzeczywistości w aspekcie czasu i miejsca. To oddzielenie powinno zachodzić w samej świadomości gracza, a nie w przestrzeni fizycznej. Ważny jest także zachowany w grze **porządek**, czyli ustalone i jasne reguły gry¹⁸.

Chociaż pojęcie gamifikacji jest stosunkowo młodym określeniem, samo wykorzystanie techniki gier towarzyszy cywilizacjom od dawna. W literaturze pojawiają się różne przykłady, na przykład igrzyska olimpijskie – motywowanie ludzi do uprawiania sportu poprzez umożliwienie im rywalizacji i otrzymania nagrody. Na tej zasadzie działa też od swoich początków harcerstwo (czy też za granicą skauting) ze swoim systemem sprawności, stopni i funkcji. W marketingu zastosowano taki system w programie *frequent-flyer*, po raz pierwszy wprowadzonym przez linie Texas International w 1979 r.¹⁹

Gamifikacja może być jednym z narzędzi, które służy do rozwiązywania problemów, napotykanym przez przedsiębiorstwo, a także instytucje i organizacje różnego typu. Te problemy to spadek zaangażowania, niemożność zmiany nawyków konsumentów czy też niechęć wobec nowości. Według Gabe'a Zichermanna, eksperta w dziedzinie gamifikacji, metoda ta zwiększa zaangażowanie i lojalność wobec podmiotu, który generuje grę. Wyniki, jakie przynoszą te techniki, mogą zostać zmierzone poprzez

¹⁷ N. Pelling, *Nick Pelling: The Gamification Inception*, <http://www.gamificationworldcongress.com/2014/05/09/nick-pelling-the-gamification-inception/> (dostęp: 5.02.2015).

¹⁸ P. Tkaczyk, *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*, Helion, Gliwice 2012, s. 14–27.

¹⁹ *Der Markenregisseur. Marketing- and Brand-Consultancy. Introducing Gamification*, http://markenregisseur.at/wp-content/uploads/2012/08/gamification-factsheet_2012.pdf (dostęp: 19.02.2015).

liczbę wejść na stronę internetową, powtarzalność wizyt czy dystrybucję viralowej treści. Według niego systemy zadaniowe potrafią zwiększyć aktywność uczestników (w formie komentarzy, ruchu na stronie) o 90 punktów procentowych²⁰.

Główne obszary wpływu metod gamifikacyjnych na konsumentów:

- Zwiększenie stopnia utożsamiania się/przywiązania z marką, ale także z instytucją czy miejscem pracy.

Gra, która przyciągnęła użytkownika, zwiększa wielokrotnie jego kontakty z daną firmą. Ważną cechą działań opierających się na metodyce gamifikacji jest fakt, że konsument bierze udział w grze za swoim przyzwoleniem. Nie jest atakowany nachalnym przekazem i z własnej woli bierze udział w działaniach, które służą zwiększeniu kontaktów i utożsamianiu się z przedsiębiorstwem.

- Zmiana nawyków/przyzwyczajzeń odbiorców.

Zachowania konsumentów w dużej mierze wynikają z wyborów irracjonalnych, nieopierających się na zasadach ekonomii²¹. Dlatego też jednym z trudniejszych zadań stojących przed przedsiębiorstwami jest zmiana przyzwyczajzeń i nawyków konsumentów, na przykład przy wprowadzaniu nowego produktu czy też lansowaniu nowej idei w procesie nabywczym. Wykorzystanie gamifikacji, na przykład w procesie wyrabiania zdrowych sportowych nawyków, skutkuje bardzo dobrymi rezultatami. Taką technikę zastosowała Nike+, która zaprojektowała specjalną aplikację, w której użytkownicy mogli rywalizować ze swoimi znajomymi w bieganiu. Aplikacja zyskała dużą popularność.

- Wykreowanie konkretnego działania

Przy zastosowaniu gamifikacji nadawca przekazu może tak projektować zachowania konsumentów, aby były zgodne z jego oczekiwaniami. Dzięki technice gamifikacji może on skłonić społeczność do określonych zachowań. I tak na przykład organizatorzy konferencji ABSA stworzyli aplikację na smartfony, której mechanika polegała na tym, że uczestnicy konferencji za każdy *tweet*, opublikowanie zdjęcia na portalu społecznościowym czy akceptację statusu znajomego dostawali wirtualne dolary, które potem można było wymieniać na produkty z konferencji²².

- Zwiększenie aktywności, motywacji użytkowników.

Techniki gamifikacji przyczyniają się do zwiększenia zaangażowania odbiorców w wykonywaną czynność. Dlatego metodyka gamifikacji jest wykorzystywana nie tylko w działaniach promocyjnych, lecz także w edukacji i zarządzaniu zasobami

²⁰ Ibidem.

²¹ M. Kittle, *Learning and Leadership Development Conference*, <http://www.youtube.com/watch?v=rK21zjL3bSk> (dostęp: 19.02.2015).

²² J. Hibbert, *ABSA Case Study – Gamification that Works*, http://www.youtube.com/watch?v=xA_Stlk-MmPg (dostęp: 19.02.2015).

ludzkimi. Dzięki wykorzystaniu jej metod zwiększa się motywacja do pracy i nauki właśnie przez to, że wykonywanie codziennych czynności zostaje osadzone w fabule, która jest atrakcyjna dla graczy. Gamifikacja to jeden z elementów, który buduje długotrwałą lojalność klientów, a także jest sposobem na przyciągnięcie uwagi i wywołanie zaangażowania graczy.

6. Projektowanie programów gamifikacyjnych

W gamifikacji ważne jest nie tylko zaprojektowanie gry, lecz także dobranie takich technik motywacyjnych, aby zwiększyć zaangażowanie i przyciągnąć uwagę użytkowników. Gracze mają zwiększoną motywację do aktywności i większą chęć do bycia w kontakcie z innymi, co przekłada się na zwiększenie skłonności do utożsamiania się z ideą związaną z twórcą określonego projektu gamifikacji. Główna koncepcja gamifikacji opiera się na tym, że dobrze zaprojektowane gry wiążą się z określonym wysiłkiem, który sprawia graczowi przyjemność. Profesor Tal Ben-Shahar z Uniwersytetu Harvarda twierdzi, że ludzie są o wiele szczęśliwsi, jeśli zamiast zabijać czas, spędzają go produktywnie. Dobrze zaprojektowana gra jest sposobem wzmacniania pozytywnych emocji i narzędziem motywowania graczy do uczestniczenia w ciężkiej pracy, która sprawia im przyjemność²³. Trudność zadań w grach jest satysfakcjonująca właśnie przez to, że nie jest łatwo zdobyć nagrodę lub kolejny poziom. Według Sonji Lyubomirsky, ekspert od nagród wewnętrznych, jednym z głównych powodów osiągnięcia zadowolenia z wykonywanych zadań jest trudność dotarcia do celu. Poczucie, że zadanie zostało wykonane dzięki własnemu wysiłkowi, wiąże się z poczuciem satysfakcji. Gry podają klarowne zadania do rozwiązania, tak że odbiorcy wiedzą, co i w jakim czasie muszą osiągnąć. Co więcej, gry, szczególnie te zawierające interakcję z innymi graczami, dają wszystkim poczucie przynależności do grupy, a co za tym idzie gracze czują się mniej osamotnieni i bardziej skłonni do podejmowania wyzwań. Ciekawym aspektem w świecie gier jest również to, że porażka odbierana jest jako motywacja do dalszego działania (oczywiście, jeśli gra jest odpowiednio zaprojektowana).

Przedsiębiorcy zauważyli, że pozytywne wzmocnienia obecne w grach mogą służyć do spełniania konkretnych celów biznesowych, zarówno w działaniach wewnątrz firmy (motywacje pracowników), jak i na zewnątrz (budowanie lojalności klientów).

Autorka opracowania przeprowadziła w 2014 r. badanie na grupie ekspertów z dziedziny gamifikacji w Polsce. Badanie przybrało postać pogłębionych wywiadów

²³ J. McGonigal, *Reality Is Broken. Why Games Make Us Better and how They Can Change the World*, Penguin Books, USA 2011, s. 29–33.

indywidualnych, co pozwoliło na rozszerzenie wątków wynikających z rozmów i swobodne obieranie tematów. W wyniku badania otrzymano między innymi odpowiedzi ekspertów na pytania, czym dla nich jest gamifikacja, jak wygląda rynek w Polsce i jakie są prognozy dla tej metody na przyszłość. Eksperci przytoczyli także elementy, które według nich powinien zawierać prawidłowo zaprojektowanych program gamifikacyjny:

- 1) Wyznaczenie celów biznesowych. Ważne jest, aby na początku wdrażania programu gamifikacyjnego jasno określić cel, który przedsiębiorstwo chce osiągnąć, wykorzystując gamifikację. Może to być zwiększenie konwersji na stronie internetowej, ruchu w *social media* lub budowanie lojalności klientów i rozpoznawalności marki.
- 2) Określenie grupy docelowej, ewentualnie segmentacja.
- 3) Zbadanie zachowania użytkowników (np. przejrzenie statystyk z zachowań internautów). Po dokładnym określeniu grupy docelowej ważne jest zbadanie zachowania i preferencji tej grupy, tak aby dobrać odpowiedni program gamifikacyjny i kanały jego komunikacji.
- 4) Zaprojektowanie scenariusza: całej historii oraz mechanizmów angażowania i motywowania, które będą adekwatne, skuteczne i wpłyną na zachowanie grupy docelowej.
- 5) Po wdrożeniu ciągle monitorowanie efektów i optymalizacja narzędzia.

7. Przykłady programów gamifikacyjnych

Jednym z najczęściej wykorzystywanych zastosowań gamifikacji jest wykreowanie określonych zachowań konsumenckich. Przedsiębiorstwa stosują gamifikację, aby pogłębić utożsamienie się konsumenta z marką, zwiększyć liczbę interakcji konsument – przedsiębiorstwo czy też wykreować nawyki konsumenckie, które są korzystne dla przedsiębiorstwa.

Gamifikacja kierowana do konsumentów może służyć promowaniu i utrwalaniu nawyków z zakresu zrównoważonej konsumpcji. Aplikacja EcoGotchi, dostępna na urządzenia mobilne, zachęca użytkowników do dbania o środowisko naturalne. Aplikacja bazująca na geolokalizacji ma za zadanie zmniejszyć ślad ekologiczny, który zostawia po sobie użytkownik. Program śledzi swoich odbiorców i rejestruje, na przykład, jak często korzystają z samochodów oraz czy dokonują zakupów produktów ekologicznych i pochodzących od lokalnych producentów. Użytkownicy za swoje pozytywne decyzje w rozumieniu ekologicznym otrzymują punkty i odznaki, a także nagrody rzeczowe. Wprowadzono także wirtualną postać EcoGotchi. Uczestnik ma za zadanie karmienie zwierzątka – podczas zakupów skanuje etykiety, urządzenie

wybiera najbardziej ekologiczny produkt, a różnica (w CO₂) jest pokarmem dla EcoGotchi i powoduje jego wzrost²⁴.

Nawyki zdrowego stylu życia utrwała inna aplikacja – Lift. Pomaga ona zmienić przyzwyczajenia w trzech sferach: odżywianie, ćwiczenia fizyczne i relaks. Użytkownik sam wybiera interesujące go zagadnienia, a oprócz konkretnych, spersonalizowanych zadań otrzymuje także podbudowę teoretyczną przygotowaną przez specjalistów. Gracz musi wypełnić misję poprzez zdobywanie coraz to wyższych poziomów, które osiąga, wykonując właściwie polecenia. Dodatkowo utworzono społeczność graczy, którzy mogą wymieniać doświadczenia na czacie²⁵.

Innym przykładem na zmianę zachowań jest eksperyment przeprowadzony w Sztokholmie. Na jednej z ulic ustawiono fotoradar, który nie fotografował kierowców przekraczających prędkość, ale tych, którzy jechali zgodnie z przepisami. Otrzymywali oni list pochwalny i los na loterię. W eksperymencie wzięło udział prawie 25 tysięcy samochodów, prędkość na tym odcinku spadła o ok. 22% i wynosiła 25 km/h (przy ograniczeniu do 30 km/h). Zastosowanie technik znanych pozytywnej psychologii i mechanizmów gamifikacji przyczyniło się do wpływu na zmianę zachowania nieostrożnych kierowców²⁶.

Interesującym przykładem pokazującym użycie działań gamifikacyjnych była kampania prowadzona w sieci fastfoodów McDonald's w Chinach. Wprowadzono tam limitowaną serię zabawek ze znanej i popularnej gry Angry Birds i dodano elementy gamifikacji. Uczestnicy meldowali się w jednej z restauracji, a przebywając w niej mogli aktywować modyfikacje i grać w grę. Oczywiście powodowało to dłuższy pobyt w restauracji i, co za tym idzie, zwiększone zakupy²⁷.

Ciekawą kampanię, która przyciągnęła ponad 70 tysięcy osób w Wielkiej Brytanii, zorganizował producent napojów gazowanych Dr Pepper. Stworzył on grę online opartą na elementach społecznościowych. Uczestnicy co dwa tygodnie otrzymywali nowe zadanie, a za ich wykonanie byli nagradzani odznakami o różnej wartości. Zadania nie były trudne, a nagrody natychmiastowe. Producent chciał, aby za pomocą tej gry nowe osoby spróbowały jego produktu i cel osiągnął. Łącznie wydano ponad 27 tysięcy kuponów na próbki napoju, a jego sprzedaż w Wielkiej Brytanii znacząco wzrosła²⁸.

²⁴ EcoGotchi – gamifikacja na ratunek Ziemi, <http://grywalizacja24.pl/ecogotchi-gamifikacja-na-ratunek-ziemi/> (dostęp: 19.02.2015).

²⁵ Lift – grywalizacja w trosce o zdrowe ciało i umysł, <http://grywalizacja24.pl/lift-grywalizacja-w-trosce-o-zdrowe-cialo-i-umysl> (dostęp: 19.02.2015).

²⁶ Grywalizacyjne ograniczenie prędkości, <http://grywalizacja24.pl/grywalizacyjne-ograniczenie-predkosci/> (dostęp: 19.02.2015).

²⁷ Grywalizacja – Angry Birds i McDonald's, <http://grywalizacja24.pl/grywalizacja-angry-birds-i-mcdonalds/> (dostęp: 19.02.2015).

²⁸ Dr Pepper – case study, <http://grywalizacja24.pl/dr-pepper-case-study/> (dostęp: 19.02.2015).

Obserwując rynek gamifikacyjny w Polsce, można zauważyć, że zostało zorganizowanych jedynie kilkanaście projektów z użyciem tej metody, a i tak w większości są to programy skierowane do wewnątrz organizacji, mające za zadanie motywować pracowników przedsiębiorstwa. Na uwagę zasługuje kampania HBO Polska promująca trzeci sezon *Gry o tron*. Wielowymiarowa kampania łączyła w sobie tradycyjne nośniki, takie jak reklama telewizyjna i billboardy, z działaniami gamifikacyjnymi i konkursami promującymi serial. Gra skonstruowana przez HBO Polska była związana z plakatami umieszczonymi w Warszawie, Wrocławiu, Łodzi, Poznaniu, Krakowie, Szczecinie, Trójmieście i na Górnym Śląsku. Na plakatach oprócz podobizn wybranych bohaterów serialu znajdował się także kod QR, który po zeskanowaniu odsyłał do zgamifikowanej aplikacji HBO Play. Ta część kampanii opierała się na prostym mechanizmie gamifikacyjnym – im więcej znalezionych i zeskanowanych kodów QR, tym większy rabat na zakup audiobooka *Gra o tron*. W grze liczyła się także szybkość, ponieważ pierwsze 100 osób, które zebrały pełną kolekcję odznak, dostawało audiobook za darmo. Punkty zdobywane za aktywność (HBO Play) można było zamieniać również na nagrody (np. koszulki i bluzy promocyjne). W kampanii zostały zastosowane takie mechanizmy gamifikacji, jak: rywalizacja, zbieranie odznak, nagroda, natychmiastowa gratyfikacja (połączenie z aplikacją – otworenie kolejnego poziomu), zadanie (jasno określony cel i reguły gry)²⁹.

8. Przyszłość gamifikacji i wątpliwości

Gamifikacja niewątpliwie niesie za sobą wiele możliwości. Jednak narzędzie to musi być częścią całej strategii, która zakłada wykorzystanie nie tylko gamifikacji, lecz także szeregu innych działań, które docierają do nowego konsumenta. Jednym z ważnych zagrożeń dla powodzenia projektów gamifikacji jest również to, że musi ona opierać się na konkretnym problemie, który przedsiębiorstwo lub organizacja chce rozwiązać. Błędne jest podejście zakładające, że gamifikacją jest stworzenie gry, na przykład w postaci aplikacji mobilnej, która zawiera w sobie elementy związane z daną marką. Nieprawdziwe jest także założenie, że po dodaniu systemu punktów i poziomów, każda czynność stanie się atrakcyjna dla użytkowników. Dodatkowo gamifikacja musi być odpowiednio dobrana do konkretnego odbiorcy.

Zaprojektowanie mechanizmu, który może stać się odpowiednim narzędziem motywacji użytkowników wymaga zarówno dużego zrozumienia i rozpoznania psychiki i zachowań konsumenckich, jak i dużych nakładów finansowych. Gamifikacja

²⁹ Grywalizacja o tron polskiego HBO, <http://grywalizacja24.pl/grywalizacja-o-tron-polskiego-hbo/> (dostęp: 21.02.2015).

powinna być częścią całej strategii, która zakłada dotarcie do nowego konsumenta, i wtedy przy współpracy wielu czynników będzie ona najbardziej efektywna.

Nowe zachowania konsumentów na rynku dóbr i usług w Polsce wymagają od przedsiębiorstw szybkiej i przemyślanej reakcji na pojawiające się potrzeby nabywców. Rozwiązaniem może być zastosowanie nowych technik kreowania zachowań konsumenckich, opartych na zaawansowanych technologiach i nowych narzędziach marketingowych. Pomysłem na dotarcie do odbiorców może być gamifikacja, która jest coraz lepiej rozpoznawalnym narzędziem stosowanym w marketingu, badaniach i szkolnictwie.

Bibliografia

- Czapiński J., Panek T., *Diagnoza społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2011.
- Czym jest gamifikacja?, <http://www.insidegames.eu/czym-jest-gamifikacja/#.VIYF5TGG-T8>.
- Der Markenregisseur. Marketing- and Brand-Consultancy. *Introducing Gamification*, http://markenregisseur.at/wp-content/uploads/2012/08/gamification-factsheet_2012.pdf.
- Dr Pepper – Case Study, <http://grywalizacja24.pl/dr-pepper-case-study/>.
- EcoGotchi – gamifikacja na ratunek Ziemi, <http://grywalizacja24.pl/ecogotchi-gamifikacja-na-ratunek-ziemi/>.
- Falkowski A., Tyszka T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, GWP, Gdańsk 2009.
- Grywalizacja – Angry Birds i McDonald's, <http://grywalizacja24.pl/grywalizacja-angry-birds-i-mcdonalds/>.
- Grywalizacja o tron polskiego HBO, <http://grywalizacja24.pl/grywalizacja-o-tron-polskiego-hbo/>.
- Grywalizacyjne ograniczenie prędkości, <http://grywalizacja24.pl/grywalizacyjne-ograniczenie-predkosci/>.
- Hatalska N., Polak A., *Komunikacja firm i konsumentów w epoce cyfrowej – nowe technologie a wykorzystanie tradycyjnych mediów*, MGG Conferences, Warszawa 2012.
- Hibbert J., *ABSA Case Study – Gamification that Works*, http://www.youtube.com/watch?v=xA_StIkMmPg.
- Jachnis A., *Psychologia konsumenta. Psychologiczne i socjologiczne uwarunkowania zachowań konsumenckich*, Oficyna Wydawnicza Branta, Poznań 2007.
- Karczewska M., *Determinanty zachowań konsumenckich na rynku*, V Krakowska Konferencja Młodych Uczonych, Kraków 2010.
- Kittle M., *Learning and Leadership Development Conference*, <http://www.youtube.com/watch?v=rK21zjL3bSk>.
- Konsumenci uodpornili się na marketing, <http://www.egospodarka.pl/110164,Konsumenci-uodpornili-sie-na-marketing,2,39,1.html>.

- Kotler Ph., Armstrong G., *Marketing Wprowadzenie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Lift – grywalizacja w trosce o zdrowe ciało i umysł, <http://grywalizacja24.pl/lift-grywalizacja-w-trosce-o-zdrowe-cialo-i-umysl>.
- McGonigal J., *Reality is broken. Why games make us better and how they can change the world*, Penguin Books, USA 2011.
- Rudnicki L., *Zachowania konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2012.
- Szymańska K., *Nowe trendy w psychologii konsumenta – czym zaskoczyć klienta*, <http://marketerplus.pl/teksty/artykuly/nowe-trendy-psychologii-konsumenta-czym-zaskoczyc-klienta/>.
- Światowy G., *Zachowania konsumentów. Determinanty oraz metody poznania i kształtowania*, PWE, Warszawa 2006.
- Tkaczyk P., *Budowanie marki: jak wykorzystać grywalizację?*, www.biznesblog.lazarski.pl.
- Tkaczyk P., *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*, Helion, Gliwice 2012.
- Włodarczyk-Śpiewak K., *Rola internetu w kształtowaniu zachowań rynkowych polskich konsumentów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 15.
- Woźny D., *Uwarunkowania zachowań młodych konsumentów na rynku mebli*, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012.

NEW TECHNIQUES OF CREATING CONSUMER BEHAVIOR IN THE MARKET OF GOODS AND SERVICES (BASED ON GAMIFICATION)

SUMMARY

Consumer behavior include their actions, reactions and feelings (both conscious and subconscious ones) during the purchase process: pre-decision-making, decision-making and post-decision-making. As a result of the development of technology and globalization, the consumer behavior has been changed. Therefore, the entrepreneur must be conscious of present changes to accurately respond to the needs of buyers. One of the creators of consumer behavior could be the gamification. Marketers can use this tool to engage and motivate customers. In Poland, this tool is popular among marketers; however, entrepreneurs are not applying this method widely due to insufficient knowledge.

Key words: consumer behavior, gamification, market of goods and services

KSZTAŁTOWANIE POSTAWY PROINNOWACYJNEJ U PRACOWNIKÓW – WYBRANE CZYNNIKI ORGANIZACYJNE I MENEDŻERSKIE

STRESZCZENIE

Opracowanie stanowi przegląd literatury dotyczącej kształtowania postawy proinnowacyjnej pracowników przez czynniki organizacyjne i menedżerskie. Postawa to podlegający zmianom konstrukt składający się z trzech komponentów: poznawczego, emocjonalnego i behawioralnego. Na proces rozwoju postawy ma wpływ wiele czynników zarówno wewnętrznych, tj. osobościowych jednostki, jak i zewnętrznych, w tym autorytet, szkolenia dostarczające wiedzę i argumenty służące weryfikacji aktualnej postawy wobec danego obiektu. Istniejące badania potwierdzają znaczącą rolę wielu uwarunkowań organizacyjnych w kształtowaniu postawy proinnowacyjnej. Poniższe opracowanie omawia wybrane z nich, tj. klimat organizacyjny, strategię zarządzania zasobami ludzkimi i styl zarządzania menedżera.

Słowa kluczowe: postawa proinnowacyjna, uwarunkowania organizacyjne, rola menedżera

Wstęp

Literatura przedmiotu w szerokim zakresie podejmuje temat postawy proinnowacyjnej i jej kształtowania zarówno wśród pracowników, jak i w samej organizacji. Przeprowadzony wstępny przegląd literatury przedstawiony w niniejszym opracowaniu służy z jednej strony podkreśleniu roli postaw proinnowacyjnych pracowników w budowaniu innowacyjnego przedsiębiorstwa, z drugiej wskazuje istotność wybranych czynników wpływających na jej kształtowanie. Opracowanie ma charakter przeglądowy i stanowi wstęp do szerszych prac teoretycznych i badawczych autorki

dotyczących roli narzędzi coachingowych w kształtowaniu postaw proinnowacyjnych wśród pracowników, menedżerów i organizacji¹.

1. Definicja postaw i możliwości ich kształtowania

Postawa to sumaryczna ocena dowolnego obiektu, o którym daje się pomyśleć². Postawa to również wewnętrzna struktura determinująca zachowania jednostki. Jej elementy składowe to ocena poznawcza, towarzysząca jej emocja i tendencja do zachowania się „pro” lub „anty” wobec danego obiektu³. Obiektem postawy może być każda rzecz, którą dana osoba rozróżnia lub o której myśli, konkretna, abstrakcyjna, nieożywiona, osoba⁴.

Termin „postawa” został wprowadzony przez W.J. Thomasa i F. Znanieckiego w latach 20. XX wieku. Pisali o tym we wstępie do *Polish Peasant in Europe and America*, rozumiejąc pod tym terminem procesy indywidualnej świadomości, determinujące zarówno aktualne, jak i potencjalne reakcje każdej osoby wobec społecznego świata. Według ich definicji postawa jest zawsze wobec jakiejś wartości, przy czym za wartość uznają „jakikolwiek fakt mający empiryczną treść, dostępną dla członków określonej grupy społecznej i znaczenie, zgodnie z którym jest lub może być obiektem działania”⁵.

Pojęcie postawy jest przedmiotem rozważań i licznych badań opracowywanych przez wielu autorów. Większość z nich jest jednak zgodna, że najważniejszą cechą postawy jest jej relacyjność⁶. Postawy precyzują stosunek jednostki do określonego stanu rzeczy, zjawiska, zdarzenia, zachowania. Są to więc *czyjeś* subiektywne postawy wobec *czegoś*, których nie da się generalizować na inne podmioty.

Powołując się na opracowanie S. Nowaka, warto przytoczyć założenia M. Rokeacha i M.B. Smitha⁷. Według M. Rokeacha „postawa to względnie trwała organizacja przeko-

¹ D. Miąsek, K. Bobiński, *Team coaching w procesie budowania kultury innowacyjności. Studium przypadku na podstawie I etapu wdrożenia w firmie Panasonic Polska*, w: *Coaching Transformacyjny jako droga ku synergii*, red. L. Czarkowska, Warszawa 2014, Poltext, s. 201–222.

² G. Bohner, M. Wanke, *Postawy i zmiana postaw*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 17.

³ *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, red. M. Wojtaszewska, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 20.

⁴ G. Bohner, M. Wanke, *Postawy...*, op.cit., s. 17.

⁵ M. Marody, *Sens teoretyczny a sens empiryczny pojęcia postawy. Analiza metodologiczna zasad doboru wskaźników w badaniach nad postawami*, PWN 1976, s. 12.

⁶ B. Mazurek-Kucharska, *Wpływ postaw na podejmowanie decyzji w organizacji*, w: *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 13–14.

⁷ S. Nowak, *Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*, w: *Teorie postaw*, red. S. Nowak, PWN, Warszawa 1973, s. 22

nań dotyczących pewnego przedmiotu czy sytuacji, predysponująca nas do reagowania w określonych sposób”. M.B. Smith dodatkowo wyodrębnił trzy oddziałujące na siebie komponenty postawy:

- afektywny (uczucia negatywne bądź pozytywne wobec przedmiotu),
- poznawczy (wiedza o przedmiocie),
- behawioralny (skłonność do określonego zachowania wobec przedmiotu).

W odniesieniu do powyższych założeń, S. Nowak sformułował jedną z najpowszechniej stosowanych w naukach socjologicznych i psychologicznych definicji postaw w ujęciu strukturalnym⁸: „(...) postawą pewnego człowieka wobec pewnego przedmiotu jest ogół względnie trwałych dyspozycji do oceniania tego przedmiotu i emocjonalnego nań reagowania oraz ewentualnie towarzyszących tym emocjonalno-oceniającym dyspozycjom względnie trwałych przekonań o naturze i własnościach tego przedmiotu i względnie trwałych dyspozycji do zachowania się wobec tego przedmiotu (...)”.

Podobnie jak u M.B. Smitha według S. Nowaka struktura postawy składa się z trzech komponentów: emocjonalno-oceniającego (afektywnego), poznawczego i behawioralnego. Osoba postrzega dany podmiot w kategoriach „dobry–zły”, które niekiedy generują też określone zachowania „należy”, „powinienem”, „chcę”. Mogą mu również towarzyszyć dodatnie lub ujemne emocje. Emocje i oceny mogą pełnić dla jednostki funkcje orientacyjne (np. na ile dany podmiot jest ważny) i motywacyjne wyznaczające kierunek zachowań. Często komponent ten ma charakter ambiwalentny (zamiast jednoznaczny) dla jednostki. Dzieje się tak wtedy, gdy emocje i oceny przybierają różne wartości.

Komponent poznawczy to przekonania i wiedza o obiekcie, które determinują prawdziwość postawy (na ile wiedza jest rozległa, a przekonania odnoszą się do rzeczywistości). Komponent behawioralny natomiast to zespół dyspozycji do zachowania się w określony sposób wobec obiektu postawy. S. Nowak określał to skryzalizowanym (mniej lub bardziej) programem działania wobec obiektu, który przejawia się m.in. w zamiarze, powinności, pragnieniu, dążeniu⁹.

Najważniejszym i najsilniej oddziałyującym komponentem według S. Nowaka jest ten emocjonalno-oceniający. Oznacza to, że przedmiot ma dla jednostki określone znaczenie i to determinuje jej zachowania¹⁰. Jednak szereg badań cytowanych przez G. Bohnera i M. Wanke dowodzi, że również silny wpływ na zachowania przejawiane przez człowieka wobec danego obiektu mają jego przekonania, czyli komponent poznawczy¹¹. Poznawcza koncepcja człowieka sformułowana przez J. Kozielskiego

⁸ Ibidem, s. 23.

⁹ M. Marody, *Sens teoretyczny...*, op.cit., s. 20–21.

¹⁰ S. Nowak, *Pojęcie postawy...*, op.cit., s. 23.

¹¹ G. Bohner, M. Wanke, *Postawy...*, op.cit., s. 62–73.

zakłada, że człowiek jako jednostka samodzielna przyjmuje postawę badawczą wobec rzeczywistości. Wychodzi „poza” gromadzone przez siebie informacje, które są przetwarzane w procesie rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, a przejawiają się w zachowaniach i działaniach rozwojowych¹². Innymi słowy przekonania wynikające z przetwarzania informacji, wiedzy, doświadczeń człowieka warunkują jego emocje i reakcję behawioralną wobec danego obiektu. Podobnie o postawie pisze również I. Ajzen. Według niego zachowanie jest możliwą do zaobserwowania reakcją na sytuację, a najsilniej determinuje je zamiar (intencja) i postrzegana kontrola behawioralna¹³. Może to oznaczać, że człowiek przejawia dane zachowanie, w wyniku postawy, jaką posiada, pod warunkiem, że jest przekonany o swojej zdolności do takiego zachowania. Zakłada on również, że zachowanie człowieka uwarunkowane jest czynnikami, takimi jak:

- przekonania dotyczące zachowań (postrzeganie konsekwencji danego zachowania),
- postawy wobec zachowań (stopień, w jakim dane zachowanie jest pozytywnie lub negatywnie postrzegane),
- przekonania normatywne (na temat oczekiwań ze strony bliskich, grup społecznych),
- normy subiektywne (wynikające z postrzeganej presji społecznej),
- przekonania dotyczące kontroli (na ile jednostka ma kontrolę nad danym zachowaniem),
- postrzegana kontrola behawioralna (zdolność do przejawiania danych zachowań),
- intencje (zamiar, gotowość do zachowania w określony sposób),
- zachowania¹⁴.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, można założyć, iż w procesie podejmowania decyzji istotne będą:

- postawa pracownika,
- normy przez niego akceptowane,
- poczucie kontroli własnego zachowania (zdolności jego realizacji).

Siła danej decyzji będzie współmierna do siły przejawianej postawy¹⁵. Składowe siły i konsekwencji postaw zostały przedstawione w tabeli 1.

Innymi słowy: im bardziej jednostka jest pewna siebie, swoich przekonań, im bardziej te przekonania są dostępne w jej świadomości i jednoznacznie ocenia różne sytuacje, zachowując spójność wewnętrzną, tym przejawiana przez nią postawa i zachowania będą silniejsze, jednoznaczne. Tym zaś, co osłabia siłę postawy

¹² S. Waszczak, *Twórczość z perspektywy psychologii poznawczej*, „Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego”, Katowice 2012, s. 29–39.

¹³ B. Mazurek-Kucharska, *Wpływ postaw...*, op.cit, s. 16–23.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ G. Bohner, M. Wanke, *Postawy i zmiana...*, op.cit., s. 76–77.

i zachowania (komponent behawioralny), jest niespójność wewnętrzna. Przejawia się ona w sytuacjach, w których obiekt postawy wywołuje w jednostce konflikt dążenia – unikania, kiedy jest postrzegany jednocześnie jako atrakcyjny z pewnych względów i negatywny z innych.

Tabela 1. Składowe siły i konsekwencje postaw

WSKAŹNIKI	SIŁA POSTAWY Im wyższa, tym:	KONSEKWENCJE
dostępność (łatwość, z jaką przychodzi na myśl)		bardziej trwała w czasie
spójność wewnętrzna (deklaracja postawy a jej spójność z przekonaniem, emocjami, zachowaniami; logiczna i psychologiczna)		bardziej odporna na perswazję i zmianę
brak ambiwalencji (ocena jest jednoznaczna)		bardziej przejawia się w zachowaniach
wiedza		
zaangażowanie (w realizację przekonań, zachowań)		
pewność (siebie, swoich przekonań, wartości)		

Źródło: G. Bohner, M. Wanke, *Postawy...*, op.cit., s. 76.

Opisane powyżej koncepcja siły postawy i koncepcje osobowości m.in. R.B. Cattela mogą służyć potwierdzeniu założenia, że postawy są dynamicznym konstruktem¹⁶. R.B. Cattell definiował postawę jako cechę dynamiczną, będącą źródłem motywacji określonych zachowań. Odpowiada ona na pytanie: „dlaczego i jak jednostka jest napędzana do czynienia tego, co czyni?”¹⁷. Natomiast według A.W. Kruglańskiego człowiekiem kieruje motywacja epistemiczna – ukierunkowana na poszukiwanie i uzyskiwanie informacji i wiedzy¹⁸. Im więcej informacji na dany temat ma jednostka i im większy ma do nich dostęp, tym bardziej dana postawa jest ugruntowana. Ważne jest jednak, aby w procesie przetwarzania informacji dostępnych w powiązaniu z daną postawą nie opierać się jedynie na uproszczonych schematach poznawczych (np. stereotypy, normy społeczne, schematy). Mają one tendencję do automatycznego uaktywniania się w procesie decyzji i przejawiają się w zachowaniach nawykowych. Zmiana postawy możliwa jest zaś wtedy, gdy zostanie uruchomiona motywacja do refleksji, która pozwoli zweryfikować daną wiedzę i opartą na niej postawę, pozyskać ewentualnie nowe informacje służące podjęciu słusznej decyzji i zachowania¹⁹. Wpływ refleksyjności na zmianę postawy zbadał W. Wilson ze swoimi współpracownikami

¹⁶ *Psychologia. Podręcznik akademicki*, tom 2, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 1999.

¹⁷ *Ibidem*, s. 529–530.

¹⁸ *Ibidem*, s. 476–477.

¹⁹ B. Mazurek-Kucharska, *Wpływ postaw...*, op.cit., s. 28–29.

i dowiódł, że analizowanie powodów swojej postawy wywołuje inny rodzaj myśli, zwiększa samoświadomość, a to prowadzi do zmiany²⁰. Ponadto w związku z tym, że wszystkie trzy komponenty są ze sobą wzajemnie powiązane, wiedza o obiekcie może wpływać na zmianę komponentu afektywnego, a co za tym idzie behawioralnego. Ten ostatni może wpływać na zapotrzebowanie na dodatkową wiedzę oraz budzić inne emocje i ocenę obiektu po konkretnym zachowaniu wobec niego²¹. Badania przeprowadzone m.in. przez R. Petty'ego i współpracowników potwierdzają powyższe założenia i dowodzą, że najbardziej na zmiany jest podatna postawa oparta głównie na emocjonalnym stosunku do obiektu, a najmniej – na poznawczym komponencie, czyli kiedy jednostka ma rozległą wiedzę i na niej buduje swoje przekonanie. Jednocześnie najtrudniej zmienić postawę, która silnie koreluje z poznawczym i behawioralnym komponentem²². Innymi słowy zmiana w postawie jednostki jest możliwa poprzez jej skłonność do refleksji. Może być wzmocniona potrzebą własnej skuteczności, szczególnie, jeśli przejawiane postawy wobec danych zjawisk czy sytuacji są ograniczające. Zgodnie z koncepcją motywacji A. Bandury człowiekiem kieruje potrzeba własnej skuteczności²³, która jest zdefiniowana jako „przekonanie o możliwościach jednostki w zakresie organizowania i realizacji działań skierowanych na konkretne osiągnięcia”²⁴.

Motywacja do refleksji i zmiany postawy może być również stymulowana zewnętrznie poprzez różnego rodzaju perswazje. W praktyce oznacza to dostarczanie komunikatów dotyczących obiektu postawy, która jest kształtowana i zmieniana wskutek przetwarzania informacji²⁵. Jednocześnie jednak podkreśla się większe znaczenie dla zmiany postaw generowania pozytywnych argumentów przez daną jednostkę niż dostarczanie jej gotowych informacji. Zatem inspiracja do zmiany postawy może pochodzić z zewnątrz, jednak to jednostka samodzielnie powinna pozyskać i przetworzyć potrzebne informacje i podjąć decyzję o zmianie (bądź nie) danej postawy. Można więc wnioskować, że źródłem wiedzy mającej wpływ na zmianę postaw mogą być:

- dotychczasowe doświadczenia jednostki, zapomniane i niedostępne na co dzień, mające wpływ na zmianę myślenia o sobie, przeżywania emocjonalnego pewnych sytuacji, zjawisk,

²⁰ G. Bohner, M. Wanke, *Postawy i zmiana...*, op.cit., s. 106–107.

²¹ M. Marody, *Sens teoretyczny...*, op.cit., s. 17–21.

²² R.E. Petty, S.Ch. Wheeler, Z.L. Tormala, *Persuasion and Attitude Change*, w: *Comprehensive Handbook of Psychology*, red. T. Millon, M.J. Lerner, John Wiley & Sons, New York 2012.

²³ *Psychologia. Podręcznik akademicki...*, op.cit., s. 476–477.

²⁴ H. Law, S. Ireland, Z. Hussain, *Psychologia coachingu*, red. E. Hornowska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 59.

²⁵ G. Bohner, M. Wanke, *Postawy i zmiana...*, op.cit., s. 129.

- informacje o prawdziwych oczekiwaniach wobec jednostki ze strony osób zewnętrznych,
- zapomniana lub nowa wiedza poszerzająca spojrzenie na dane zagadnienie,
- postawy autorytetów i ich argumenty za określoną postawą,
- szkolenia dostarczające wiedzy w danym obszarze oraz inspirujące do refleksji i ewentualnej zmiany.

Podsumowując: postawa to stosunek poznawczo-emocjonalny, wyrażony zachowaniem wobec danego przedmiotu, zjawiska, sytuacji. Może być ona kształtowana i zmieniana w zależności od siły, od motywacji wewnętrznej jednostki do refleksji i zmiany oraz zdolności przetwarzania informacji.

2. Definicje i uwarunkowania innowacji

W tym miejscu warto przyjrzeć się pojęciu innowacji w przedsiębiorstwie. W literaturze przedmiotu istnieje wiele koncepcji innowacji²⁶. Słowo „innowacja” pochodzi z języka łacińskiego (*innovare*) i oznacza „stwarzać coś nowego”. Dlatego większość definicji tłumaczy innowacje jako proces prowadzący do wykorzystania istniejących możliwości i przekształcania ich w nowe idee, pomysły²⁷. Każdy rodzaj innowacji jest pochodną przedsiębiorczości. Według J. Schumpetera, uważanego za twórcę teorii innowacji w naukach ekonomicznych, innowacja przejawia się jako akt przedsiębiorczości w pięciu wymiarach²⁸:

- wprowadzanie nowych produktów,
 - wprowadzanie nowych metod produkcji,
 - znajdowanie i otwieranie nowych rynków zbytu,
 - kształtowanie nowych źródeł dostaw,
 - tworzenie nowych struktur rynkowych.
- Według Podręcznika Oslo innowacje dzielą się na:
- innowacje produktowe: wprowadzanie nowych lub znacząco udoskonalonych (w zakresie swoich cech lub zastosowań) wyrobów lub usług,
 - innowacje procesowe: wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy,

²⁶ F. Trias de Bes, Ph. Kotler, *Innowacyjność przepis na sukces. Model od „A” do „F”*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013, s. 27.

²⁷ E. Klejnowska, *Rola czynnika ludzkiego w innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, w: *Spoleczne i organizacyjne aspekty zarządzania zmianą*, red. P.J. Lenzion, M. Szczepanik, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2011, s. 89–108.

²⁸ *Podręcznik Oslo*, OECD, 2008, s. 31.

- innowacje marketingowe: wdrożenie nowej metody marketingowej (zmiany dotyczące produktu lub opakowania, dystrybucji, promocji lub ceny),
- innowacje organizacyjne: wdrożenie nowej metody organizacyjnej dotyczącej zasad działania firmy²⁹.

J. Schumpeter definiuje innowacje jako przełożenie na rzeczywistość materialną efektów twórczego myślenia – z pomysłów powstaje konkretny produkt, rozwiązanie, które zostaje zaimplementowane przez organizację. Dotyczy ono nie tylko produktów, lecz także procedur, wzorców postępowania. Innowacją mogą być rozwiązania techniczne i przedsięwzięcia ekonomiczne, (zarówno te pojawiające się w sferze zarządzania, jak i w stosunkach międzyludzkich). Podobnie P. Drucker określa innowację jako „zmianę w procesie, to znaczy w sposobie, w jaki ludzie pracują i wytwarzają”³⁰. W tym miejscu warto poruszyć definicję A.Lam. Uważa ona, że innowacja w zakresie procesów zarządzania może być warunkiem niezbędnym do zaistnienia innowacji w obszarze technologii czy produktów³¹.

Innowacją jest każda nowość, który przynosi zysk przedsiębiorstwu, zwiększa jego efektywność. Może być to nowość zarówno dla rynku lokalnego czy międzynarodowego albo jedynie dla organizacji, która ją wdraża³².

Tidd, Bessant i Pavitt uważają, że innowacja jest procesem wymagającym uruchomienia procesu uczenia się organizacji, zakładającym pewien stopień niepewności, uwalniającym potencjał zmiany na poziomie indywidualnym, technologicznym, kulturalnym³³. Wynika z niej, że wpływ na innowacje w firmie mają czynniki związane z zarządzaniem organizacją, zarządzaniem wiedzą, kulturą, zasobami ludzkimi i uwalnianiem potencjału każdego z pracowników i całej firmy.

Innowacje można rozumieć jako element strategii biznesu, która przejawia się w angażowaniu pracowników w tworzenie i wdrażanie innowacji, zarówno przełomowych (radikalnych), jak i usprawniających³⁴. Każdy pracownik może na co dzień generować usprawniające innowacje w obszarze własnych obowiązków, które będą wspierać rozwój biznesu³⁵. Takie podejście wymaga jednak uruchomienia postawy otwartości na innowacje, odpowiedzialności i proaktywności wśród pracowników za wdrażanie innowacji w zakresie własnych możliwości.

²⁹ Ibidem, s. 31, 49–64.

³⁰ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 39–45.

³¹ A. Lam, *Organizational Innovation, Handbook of Innovation*, w: J. Fagerberg, D. Mowery, R.R. Nelson, *Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 2004, s. 115–147.

³² *Podręcznik Oslo*, op.cit., s. 48.

³³ J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Chichester 1997, s. 15–187.

³⁴ F. Trias de Bes, Ph. Kotler, *Innowacyjność przepis...*, op.cit., s. 27.

³⁵ J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation...*, op.cit., s. 13–15.

Powołując się na prezentowane powyżej definicje P. Druckera czy J. Schumpetera, które zakładają, że innowacje to wyniki przedsiębiorczości, jakości pracy i wytwarzania przez pracowników, można wnioskować, że jednym z czynników sprzyjających tworzeniu i wdrażaniu innowacji będzie postawa proinnowacyjna.

3. Czynniki determinujące i przejawy postawy proinnowacyjnej

Zgodnie z opracowaniem PARP *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki* postawa proinnowacyjna to „żywotne zainteresowanie urzeczywistnieniem kreatywnych pomysłów czy idei połączone z gotowością do wzięcia na siebie całości lub części odpowiedzialności za operacjonalizację projektu i jego wdrożenie”. Postawa proinnowacyjna jako cecha indywidualna wiąże się z otwartością na nowe rozwiązania, przejawia się w umiejętnościach (popartych zachowaniem) uczenia się, gotowością do podejmowania ryzyka, refleksyjnością i krytyką wobec zastanych schematów i standardów postępowania³⁶.

Na poziomie emocjonalno-oceniającego (afektywnego) komponentu może przejawiać się w pozytywnych odczuciach wobec innowacyjności, pozytywnej ocenie pomysłów wdrażania innowacji. W zachowaniach jednostka może wykazywać umiejętności i gotowość do uczenia się, kreowania rozwiązań, podejmowania współpracy w kontekście innowacji. Poznawczo jest przekonana o zasadności i słuszności wdrażania innowacji w firmie.

Przykładem opisu komponentu afektywnego postawy proinnowacyjnej są wyniki badań nad oceną poziomu świadomości i postaw wobec innowacyjności wśród grup docelowych planowanej kampanii promocyjnej: „(...) innowacje wzbudzają wśród respondentów pozytywne emocje. Większość badanych (83%) traktuje innowacje jako szansę na poprawę sytuacji, a u prawie 60% innowacje wzbudzają ciekawość. Lęki i obawy wobec innowacji odczuwa co dziesiąty badany (...)”³⁷.

Z kolei wyniki badania przeprowadzonego wśród koreańskich pracowników wskazują emocje jako czynnik determinujący postawę wobec innowacji³⁸. Emocje te wynikały z przekonań na temat użyteczności innowacji, szans powodzenia

³⁶ *Wspieranie postaw proinnowacyjnych...*, op.cit.

³⁷ P. Ciacek *Ocena poziomu świadomości i postaw wobec innowacyjności wśród grup docelowych planowanej kampanii promocyjnej*, PARP, Warszawa 2009, s. 3.

³⁸ J.N. Choi, S.Y. Sung, K. Lee, Dong-Sung Cho, *Balancing Cognition and Emotion: Innovation Implementation as a Function of Cognitive Appraisal and Emotional Reactions toward Innovation*, „Journal of Organizational Behavior” 2011, vol. 32, s. 107–124.

zbudowanych na podstawie zaangażowania menedżerów i szkoleń dotyczących innowacji. Natomiast ich przejawem były zachowania promujące lub negujące innowacje.

Według cytowanych wyżej badań przeprowadzonych przez PARP i zastosowanych podczas nich grupowych wywiadów focusowych, w opinii badanych postawa proinnowacyjna sprowadza się do „podejmowania wszelkich działań mających na celu wdrożenie innowacyjnych rozwiązań do gospodarki czy organizacji lub akceptacji dla tych działań czy nowości. Efektem tej postawy są innowacje. Postawy proinnowacyjne są wtedy, kiedy ludzie się angażują w nowe projekty, w nowe przedsięwzięcia, chętnie je doskonalą i tworząc, wykorzystując swoje silne strony”³⁹.

W opozycji do proinnowacyjności została zdefiniowana postawa antyinnowacyjna, rozumiana jako: cecha indywidualna, niechęć do nowych rozwiązań i do podejmowania ryzyka, orientacja na utrwalone schematy i nawyki organizacyjne, myślenie o organizacji aspektowe zamiast całościowe, orientacja na podporządkowanie, brak orientacji na autonomię⁴⁰.

Również według badania PARP głównym elementem postawy proinnowacyjnej jest indywidualna cecha kreatywności. Postawa proinnowacyjna rozumiana jest jako łącznik między kreatywnością/tworzeniem (jak to można zrobić lepiej, inaczej?) a samą innowacją i jej wdrożeniem⁴¹. Jednocześnie czynnikiem skorelowanym z poziomem twórczości, a co za tym idzie z postawą proinnowacyjną, jest samoocena i pewność siebie. Wpływ na to z kolei może mieć przekonanie o braku zdolności do podejmowania zachowań twórczych i kreatywnych.

D. Lewicka zwraca uwagę na cechy osoby kreującej i wdrażającej innowacje, prezentującej postawę proinnowacyjną, do których zalicza⁴²:

- 1) zachowania innowacyjne – na przykład skłonność do podejmowania ryzyka, stosunek do reguł,
- 2) przedsiębiorczość – samoocena dotycząca własnej przedsiębiorczości,
- 3) poczucie sensu pracy – przekonanie, że praca ma sens,
- 4) poczucie ważności roli – przekonanie, że badany w pracy osiąga sukces czy wykonuje trudne zadania,
- 5) niski poziom monotonii – ocena wykonywanej pracy pod tym względem przez badanego,
- 6) motywacja osiągnięć – chęć dokonania czegoś istotnego, ważnego, podejście do trudnych problemów, realizowanie własnych planów,

³⁹ *Wspieranie postaw proinnowacyjnych...*, op.cit., s. 56.

⁴⁰ *Ibidem*, s. 21.

⁴¹ *Ibidem*, s. 110.

⁴² D. Lewicka, *Charakterystyka osobowości, preferencji, stylu pracy innowatora (na podstawie badań empirycznych)*, „Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego”, Katowice 2012, s. 91–103.

- 7) umiejscowienie kontroli – przekonanie o własnej skuteczności, odpowiedzialności za własny sukces,
- 8) przywództwo – umiejętność wywierania wpływu na innych, chęć obejmowania przywództwa,
- 9) praca w zespole – skłonność do pracy w zespole, ocena własnych kompetencji w tym zakresie,
- 10) dominacja/submisja – preferowana rola dominująca (nie podległa),
- 11) dość wysokie poczucie własnej wartości – pytania dotyczyły samooceny, na przykład odczuć w sytuacji kontaktu z autorytetem.

Poza czynnikami osobowościowymi warunkiem koniecznym do tworzenia postaw proinnowacyjnych wśród pracowników są również uwarunkowania organizacyjne⁴³.

4. Postawa proinnowacyjna w organizacji

Organizacja jako taka też może charakteryzować się postawą proinnowacyjną, która jest definiowana „jako otwartość na innowacje, konsekwentne łączenie własnej strategii rozwojowej z wchłanianiem bądź opracowywaniem innowacji, przejawiające się m.in. tworzeniem sprzyjającej atmosfery dla myślenia innowacyjnego (...) i tworzeniem systemowych, strukturalnych warunków zachęcających do innowacji (...)”⁴⁴.

To, w jakim stopniu organizacja charakteryzuje się postawą proinnowacyjną i kształtuje ją u swoich pracowników, zależy od wielu czynników⁴⁵. Jednym z nich jest istniejący klimat organizacyjny.

Badania G. Ekvalla, szwedzkiego (warto zaznaczyć, że Szwecja to jeden z przodujących krajów pod względem innowacyjności) naukowca, już w latach 90. wykazywały szereg czynników sprzyjających tworzeniu proinnowacyjnego klimatu w firmie⁴⁶. Wyróżnił on 10 istotnych aspektów organizacji o klimacie sprzyjającym innowacyjności wśród pracowników:

- 1) wyzwania – poziom emocjonalnego zaangażowania w realizację celów, poczucie sensu wykonywanej pracy, doświadczanie radości,
- 2) wolność – niezależność zachowań, udzielanie i otrzymywanie informacji, dyskusowanie rozwiązań, planowanie, proaktywność,

⁴³ *Wspieranie postaw proinnowacyjnych...*, op.cit., s. 9–10.

⁴⁴ *Ibidem*, s. 20.

⁴⁵ T. Büschgens, A. Bausch, D.B. Balkin, *Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review*, „Journal Prod. Innovation Management” 2013, vol. 30(4), s. 763–781.

⁴⁶ G. Ekvall, *Organizational Climate for Creativity and Innovation*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, vol. 5(1), s. 105–123.

- 3) wspieranie idei – sposób, w jaki są traktowane nowe idee, sugestie poddawane uwadze i dyskusji przez szefów i współpracowników,
- 4) zaufanie/otwartość – poczucie bezpieczeństwa w relacjach, śmiałość i odwaga w dzieleniu się pomysłami, opiniami,
- 5) dynamika/żywiowość – wysoki poziom zmian, nowości, stale „coś się dzieje”,
- 6) zabawa/humor – spontaniczność, lekkość, żarty, otwartość na zabawę i humor,
- 7) dyskusje – gotowość do dzielenia się informacjami, wiedzą, dyskutowania sytuacji z różnych punktów widzenia, ludzie są słyszani,
- 8) konflikty – otwartość na konflikty i napięcie,
- 9) podejmowanie ryzyka – tolerancja na ryzyko i niepewność,
- 10) zarządzanie czasem – część czasu jest przeznaczana na możliwość rozwijania własnych idei i pomysłów.

Wyniki jego badań prowadzonych w przedsiębiorstwach szwedzkich, niemieckich i hiszpańskich wskazują, że im silniej powyższe cechy występują w firmie, tym jest ona bardziej innowacyjna (innowacyjność była mierzona liczbą innowacyjnych produktów stworzonych przez pracowników).

Kolejnym czynnikiem wpływającym na rozwój postawy proinnowacyjnej jest strategia zarządzania zasobami ludzkimi. Badania przeprowadzone w polskich firmach przez S. Borkowską i zespół⁴⁷ wskazują na zależność proinnowacyjnych postaw pracowników i modelu zarządzania zasobami ludzkimi. W zasadzie każda z zastosowanych koncepcji ZZZ (zarządzanie zasobami ludzkimi) *High Involvement Work Practices/Systems* (HIWP) bądź koncepcji *High Performance Work Systems* (HPWS) ma istotne znaczenie dla dynamiki i poziomu innowacyjności firmy. Analiza danych uzyskanych w badaniu ankietowym przeprowadzonym na grupie ponad 2000 pracowników różnych szczebli dowodzi statystycznie istotną i pozytywną zależność otwartości na innowacje od modelu ZZZ.

Mimo że ważna jest kompatybilność strategii ZZZ ze strategią biznesową organizacji, to jednak wyniki badań wskazują, że największe przełożenie ma model HIWP bazujący na angażowaniu pracowników w sprawy firmy⁴⁸.

Głównym zadaniem strategii ZZZ wydaje się być budowanie zaangażowania pracowników jako behawioralnej dźwigni innowacyjności⁴⁹. Polega to na angażowaniu pracownika zarówno w wykonywane zadania, jak i w sprawy firmy, identyfikowanie się

⁴⁷ S. Borkowska, *HRM a postawy pracowników wobec innowacyjności*, „Master of Business Administration” 2010, vol. 103, no. 2, s. 54–71.

⁴⁸ M. Gableta, A. Bodak, *Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy wzrostu innowacyjności pracowników*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej”, t. 24, nr 1, Tarnów 2014, s. 95–102.

⁴⁹ S. Borkowska, *ZZZ a innowacyjność organizacji biznesowych*, 2012, https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/s_borkowska_zzl_2-2009.pdf (dostęp: 16.06.2015).

z jej celami i wartościami realizowanymi na różnych jej poziomach. Model ten zakłada więc poza inwestowaniem w rekrutację, rozwój również partycypację pracowniczą na każdym szczeblu organizacji. Warunkiem owocnej partycypacji pracowników jest otwarta i wielokierunkowa informacja i komunikacja. Służy ona rozumieniu biznesu przez pracowników, działaniu na rzecz poprawy wyników finansowych⁵⁰, choćby poprzez podejmowanie aktywności proinnowacyjnej.

Idąc dalej, zarządzanie zasobami ludzkimi według koncepcji partycypacji pracowników wiąże się z założeniem, że innowacje buduje cała organizacja, wszyscy pracownicy, a nie garstka ludzi. Firmy oparte na modelu HIWP inwestują więc w otwartość na zmiany swoich pracowników, w kreatywność, motywują poprzez identyfikację z pomysłem, wspierają ciągłe uczenie się i wymianę wiedzy.

Współgra to z charakterem organizacji innowacyjnych, które są postrzegane jako otwarte i dynamiczne, uczące się.

Podsumowując powyższe rozważania: nie tylko sam pracownik wpływa na kształt swojej postawy wobec innowacyjności. Ważne jest między innymi, na ile klimat, struktura, procedury czy strategie zarządzania promują u pracowników zachowania i myślenie nastawione na generowanie nowych, innowacyjnych rozwiązań, a następnie ich wdrażanie. Znaczenie ma zarówno system motywacyjny i szkoleniowy, jak i pozyskiwanie i dzielenie się wiedzą⁵¹.

Kolejnym ważnym czynnikiem kształtowania postawy proinnowacyjnej jest postawa menedżera, przełożonego, właściciela, jego podejście do innowacyjności, jak również jego styl zarządzania.

5. Rola menedżerów w rozwijaniu postaw proinnowacyjnych pracowników

Powołując się na wcześniejsze rozważania dotyczące innowacji firm, można wyróżnić szereg czynników w obszarze zarządzania ludźmi sprzyjających rozwijaniu innowacji technologicznych, procesowych czy produktowych przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzone przez J. Costa Souza i M. Bruno-Faria jako najważniejsze wskazują⁵²:

- motywację (pracowników, kadry menedżerskiej do uczenia się i rozwoju kompetencji służących poszukiwaniu i wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań, budowaniu innowacyjnego przedsiębiorstwa),

⁵⁰ Ibidem, s. 54–71.

⁵¹ *Wspieranie postaw proinnowacyjnych...*, op.cit., s. 10–11.

⁵² J. Costa Souza, M. Bruno-Faria, *The Innovation Process in the Organizational Context: an Analysis of Helping and Hindering Factors*, „Brazilian Business Review” 2013, vol. 10, no. 3, s. 108–129.

- przywództwo (inspirujące i motywujące do rozwijania proinnowacyjnych umiejętności i postaw, pozyskiwania wiedzy, odwagi do działania w zakresie innowacji),
- tolerancję ryzyka,
- systemowe podejście do innowacji,
- nadzwyczajny wysiłek i zaangażowanie włożone na rzecz innowacji.

W badaniach tych często jest podkreślana rola menedżerów, których postawa i styl zarządzania pracownikami silnie determinują szanse budowania innowacyjnego przedsiębiorstwa. Menedżerowie są odpowiedzialni między innymi za tworzenie środowiska organizacyjnego sprzyjającego kształtowaniu postaw proinnowacyjnych pracowników i ich angażowaniu się w rozwój innowacji. W połączeniu ze specjalistycznymi kompetencjami postawy pracowników stanowią według niektórych badaczy jeden z głównych czynników wpływających na rozwijanie innowacji w firmie⁵³.

Jednymi z ważniejszych czynników kształtujących postawę proinnowacyjną według samych pracowników uczestniczących w badaniach realizowanych przez S. Borkowską są:

- docenianie wysiłków i osiągnięć pracowników,
- wspieranie kreowania nowych, innowacyjnych pomysłów przez przełożonych,
- rozwijanie pracy zespołowej i angażowanie pracowników w podejmowanie ważnych decyzji,
- przepływ wiedzy i informacji od przełożonych do pracowników⁵⁴.

Podobne wskaźniki w swoich badaniach uzyskała A. Wojtczuk-Turek. Pracownicy wskazywali jako ważne dla budowania ich innowacyjności następujące aspekty:

- wspierającą postawę przełożonego i współpracowników przy realizacji pomysłów,
- przyjazną atmosferę w relacji ze współpracownikami i przełożonymi,
- przydzielanie realizacji ciekawych, różnorodnych zadań, stanowiących wyzwanie,
- zaufanie szefa przejawiające się w braku nadmiernej kontroli⁵⁵.

Również badania przeprowadzone przez cytowanego już G. Ekvalla sugerują zależność klimatu organizacji sprzyjającego innowacjom od stylu zarządzania menedżerów. Najsilniejszy statystycznie związek występuje między klimatem proinnowacyjnym a relacyjnym stylem zarządzania oraz nastawionym na zmiany i rozwój. Najsłabsza zależność istnieje z zadaniowym stylem zarządzania⁵⁶.

⁵³ M.T. Bolívar-Ramos, V.J. García-Morales, A. Mihi-Ramírez, *Influence of Technological Distinctive Competencies and Organizational Learning on Organizational Innovation to Improve*, „Economics and Management” 2011, vol. 16, s. 670–675; J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation...*, op.cit.

⁵⁴ S. Borkowska, *HRM a postawy...*, op.cit.

⁵⁵ A. Wojtczuk-Turek, *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Warszawa 2012, Difin, s. 152–164.

⁵⁶ G. Ekvall, *Organizational Climate...*, op.cit.

Znaczenie nastawienia na potrzeby pracownika, jak również stosunek menedżerów do nowości podkreślają badania przeprowadzone na grupie pracowników opornych wobec wdrażania w firmie nowych technologii pracy⁵⁷. Niechęć wobec nowych rozwiązań, poznawcza (przekonanie, że to nic dobrego i fajnego) i emocjonalna (lęk i obawa, czy sobie poradzę z nowymi wymaganiami), przejawiała się w opornych zachowaniach pracowników do korzystania z narzędzi. Wyniki dowiodły, że zachowania lidera, który dba o relacje z pracownikiem niechętnym wobec zmian, mają pozytywny wpływ na zmianę jego postawy wobec nowych rozwiązań. Pracownicy zarządzani przez menedżerów nastawionych na relację z nimi byli dużo bardziej otwarci na nowe technologie pracy i ich wykorzystywanie.

Zgodnie z modelem sformułowanym przez Janssen⁵⁸ innowacyjność pracowników jest złożona z trzech etapów: idea innowacyjności, tworzenie innowacji, wdrażanie innowacji. Na każdym z tych etapów ważna jest rola liderów, która była badana również w kontekście autentycznego stylu zarządzania przez chińskich badaczy wśród 76 zespołów w pięciu przedsiębiorstwach⁵⁹. Autentyczne przywództwo (*authentic leadership*) jest definiowane jako: „(...) wzorzec zachowań lidera wydobywającego i promującego pozytywne zdolności psychologiczne i etykę, sprzyjającego większej samoświadomości, dbającego o moralność, zbalansowane pozyskiwanie informacji, transparentność relacji, wspierającego osobisty rozwój (...)”.

Dzięki wysokiej samoświadomości liderzy wpływają na myślenie, motywację i decyzje dotyczące zachowań swoich współpracowników poprzez: pozyskiwanie informacji w bardziej holistyczny, systemowy sposób; kierowanie się wartościami i etyką w sytuacjach konfliktu; budowanie otwartych, szczerych relacji, opartych na zaufaniu. Cytowane wyniki badań wskazują na wpływ tego stylu zarządzania na wywoływanie u pracowników pozytywnych emocji, które z kolei wyrażają się w postawie proinnowacyjnej. Autentyczni liderzy potrafili zachęcać, inspirować i motywować pracowników do podejmowania innowacyjnych działań poprzez budzenie pozytywnych skojarzeń emocjonalnych z innowacyjnością. Stawali się również wzorem do naśladowania dzięki swojej autentyczności i zarażaniu pozytywnym nastawieniem⁶⁰.

⁵⁷ J.D. Lilly, D.W. Durr, *Technology Changes at Work and Employee Reactions: The Role of Leader Behavior*, „Human Systems Management” 2012, vol. 31, s. 193–201.

⁵⁸ J. Zhou, Y. Ma, W. Cheng, B. Xia, *Mediating Role of Employee Emotions in the Relationship between Authentic Leadership and Employee Innovation*, „Social Behavior and Personality” 2014, vol. 42(8), s. 1267–1278.

⁵⁹ Ibidem.

⁶⁰ Ibidem.

Badania L. Gumusluoglu i A. Ilsev wskazują zależność między proinnowacyjnością pracowników, rozwojem innowacji w firmie a transformacyjnym stylem zarządzania⁶¹. Menedżerów tych charakteryzuje wysoki poziom charyzmy, umiejętność motywowania i inspirowania, stymulowania intelektualnego pracowników, indywidualne podejście do każdego z nich. Budzi to zaufanie i pozytywne nastawienie do tworzenia i wdrażania innowacji, procesu promowanego przez liderów.

Podsumowując: rola liderów i ich styl zarządzania ma ogromne znaczenie dla kształtowania postawy proinnowacyjności pracowników. Ważne jest jasne formułowanie wizji organizacji innowacyjnej przez menedżerów, spójna z nią postawa proinnowacyjnych działań i realne wdrażanie innowacji⁶².

Podsumowanie

Badanie postaw proinnowacyjnych, sposobów ich kształtowania, czynników wpływających na ich funkcjonowanie wydaje się mieć duże znaczenie dla przedsiębiorstw inwestujących w innowacje i postrzegających je jako istotne źródło budowania przewagi konkurencyjnej. Mogą dzięki temu pozyskiwać modele kształtowania postaw pracowników, które wpływają na efektywność i skuteczność firmy.

Jednocześnie badania te stanowią wyzwanie i są obarczone ryzykiem błędu. Z jednej strony trudności dotyczą konieczności ujęcia w badaniu wszystkich trzech komponentów postawy⁶³. Warto również badać zależności między nimi, siły oddziaływania m.in. metod i narzędzi perswazji na każdy z nich.

Ponadto badanie postaw może być realizowane metodą bezpośrednią, polegającą na pytaniu respondentów wprost o ich postawy. Jest to jednak wówczas jedynie deklaracyjna ocena, zależna od poziomu refleksyjności jednostki. Inną metodą jest pośrednie badanie postaw, w którym wnioski o nich są wyciągane na podstawie osądów, emocji i zachowań podejmowanych przez badanego wobec obiektu postawy⁶⁴. Łatwiej wówczas wychwycić spontaniczne reakcje, które dają pełny obraz stosunku jednostki wobec obiektu.

Co również determinuje zmianę postawy u jednostki, to jest dostrzegana przez nią wartościowość zarówno obiektu, jak i postawy⁶⁵. Dlatego ważne jest, aby firma

⁶¹ L. Gumusluoglu, A. Ilsev, *Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation*, „The Journal of Product Innovation Management” 2009, vol. 26, s. 264–277.

⁶² J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation...*, op.cit., s. 468–472.

⁶³ M. Marody, *Sens teoretyczny...*, op.cit., s. 46–68.

⁶⁴ R.E. Petty, S.Ch. Wheeler, Z.L. Tormala, *Persuasion and...*, op.cit., s. 7–8.

⁶⁵ Ibidem.

inwestująca w zmianę postaw pracowników dostrzegała wartość w innowacjach i tworzyła struktury organizacyjne angażujące pracowników w ich rozwój.

Jednocześnie ważnymi aspektami w kształtowaniu postaw proinnowacyjnych u pracowników jest rola menedżerów, ich nastawienie i styl zarządzania, jak również szeroko rozumiana postawa proinnowacyjna organizacji.

Z punktu widzenia naukowego niniejsze opracowanie stanowi jedynie wycinek tematu kształtowania postawy proinnowacyjnej w przedsiębiorstwach. W kolejnych opracowaniach warto skupić się na poszczególnych wątkach, włączając do nich również wyniki badań realizowanych przez autorkę. Liczba czynników jest niewątpliwie wysoka i trudno ująć je wszystkie w jednym badaniu. Trudno też jednoznacznie określić rodzaje zmiennych i kierunki zależności między nimi. Warto więc stale eksplorować sposoby i narzędzia rozwijania postaw proinnowacyjnych, jak również budowania struktur, procedur, klimatu organizacji, strategii zarządzania zasobami ludzkimi sprzyjających tworzeniu i wdrażaniu innowacji.

Jak wspomniano we wprowadzeniu, jednym z narzędzi służących zmianie postaw, pracujących na podstawie refleksji jednostki na poziomie jej uczuć, zachowań i przekonań, wydaje się być *coaching*. Jego rola w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstw, w tym również postaw pracowników, będzie tematem kolejnych opracowań i badań autorki.

Bibliografia

- Bohner G., Wanke M., *Postawy i zmiana postaw*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- Bolívar-Ramos M.T., García-Morales V.J., Mihi-Ramírez A., *Influence Of Technological Distinctive Competencies And Organizational Learning On Organizational Innovation To Improve*, „Economics and Management” 2011.
- Borkowska S., *ZZL a innowacyjność organizacji biznesowych*, 2012, https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/s_borkowska_zzl_2-2009.pdf.
- Borkowska S., *HRM a postawy pracowników wobec innowacyjności*, „Master of Business Administration” 2010, no. 2.
- Büschgens T., Bausch A., Balkin D.B., *Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review*, „Journal Prod. Innovation Management” 2013.
- Ciacek P., *Ocena poziomu świadomości i postaw wobec innowacyjności wśród grup docelowych planowanej kampanii promocyjnej*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.
- Choi J.N., Sung S.Y., Lee K., Dong-Sung Cho, *Balancing Cognition and Emotion: Innovation Implementation as a Function of Cognitive Appraisal and Emotional Reactions toward Innovation*, „Journal of Organizational Behavior” 2011.

- Costa Souza J., Bruno-Faria M., *The Innovation Process in the Organizational Context: an Analysis of Helping and Hindering Factors*, „Brazilian Business Review” 2013.
- Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Gableta M., Bodak A., *Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy wzrostu innowacyjności pracowników*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej”, t. 24, nr 1, Tarnów 2014.
- Gumusluoglu L., Ilsev A., *Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation*, „The Journal Of Product Innovation Management” 2009.
- Ekvall G., *Organizational Climate for Creativity and Innovation*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996.
- Klejnowska E., *Rola czynnika ludzkiego w innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, w: *Společne i organizacyjne aspekty zarządzania zmianą*, red. P.J. Lendzion, M. Szczepanik, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2011.
- Lam A., *Organizational Innovation*, *Handbook of Innovation*, w: J. Fagerberg, D. Mowery, R.R. Nelson, *Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 2004.
- Law H., Ireland S., Hussain Z., *Psychologia coachingu*, red. E. Hornowska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Lewicka D., *Charakterystyka osobowości, preferencji, stylu pracy innowatora (na podstawie badań empirycznych)*, „Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego”, Katowice 2012.
- Lilly J.D., Durr D.W., *Technology Changes at Work and Employee Reactions: the Role of Leader Behavior*, „Human Systems Management” 2012, vol. 31.
- Marody M., *Sens teoretyczny a sens empiryczny pojęcia postawy. Analiza metodologiczna zasad doboru wskaźników w badaniach nad postawami*, PWN, Warszawa 1976.
- Mazurek-Kucharska M., *Wpływ postaw na podejmowanie decyzji w organizacji*, w: *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Miąsek D., Bobiński K., *Team coaching w procesie budowania kultury innowacyjności. Studium przypadku na podstawie I etapu wdrożenia w firmie Panasonic Polska*, w: *Coaching Transformacyjny jako droga ku synergii*, red. L. Czarkowska, Poltext, Warszawa 2014.
- Nowak S., *Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*, w: *Teorie postaw*, red. S. Nowak, PWN, Warszawa 1973.
- Petty R.E., Wheeler S.Ch., Tormala Z.L., *Persuasion and Attitude Change*, w: *Comprehensive handbook of psychology*, red. T. Millon, M.J. Lerner, John Wiley & Sons, New York 2012.
- Podręcznik Oslo*, OECD, Warszawa 2008.
- Psychologia. Podręcznik akademicki*, tom 2, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 1999.
- Schumpeter J., *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill Book Company 1939.

- Tidd J., Bessant J., Pavitt K., *Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Chichester 1997.
- Trias de Bes F., Kotler Ph., *Innowacyjność przepis na sukces. Model od „A” do „F”*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013.
- Waszczak S., *Twórczość z perspektywy psychologii poznawczej*, „Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego”, Katowice 2012.
- Wojtczuk-Turek, A., *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa 2012.
- Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, red. M. Wojtaszewska, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
- Zhou J., Ma Y., Cheng W., Xia B., *Mediating Role of Employee Emotions in the Relationship between Authentic Leadership and Employee Innovation*, „Social Behavior And Personality” 2014, vol. 42(8).

DEVELOPMENT OF PRO-INNOVATION ATTITUDES OF EMPLOYEES – SOME ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL FACTORS

SUMMARY

The article is a review of the literature concerning development of pro-innovation attitudes of employees through organizational and managerial factors. Attitude is an evolving construct consisting of three components: cognitive, emotional and behavioral development. The process of attitude development is influenced by many factors, both internal, i.e. the individual personality and external, i.e. the authority or training providing knowledge and arguments for the revision of the current attitude towards the object.

Current studies confirm the important role of many organizational conditions in shaping the pro-innovation attitudes. This article discusses some of them, i.e. the organizational climate, human resources management strategy and management style.

Key words: pro-innovation attitude, organizational conditions, manager role

PROBLEM RÓŻNORODNOŚCI POKOLENIOWEJ W ORGANIZACJI

STRESZCZENIE

We współcześnie działających organizacjach wzrasta świadomość znaczenia czynnika ludzkiego w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsięwzięciach. Zarządzający zasobami ludzkimi stoją przed wyzwaniem, jakim jest różnorodność pokoleniowa. Pracownikami są obecnie przedstawiciele trzech generacji, tj. generacji Y, X i *baby boomers*. Każda generacja wyróżnia się odmiennymi przekonaniami, cechami, zainteresowaniami, oczekiwaniami i postawami, wspólnymi dla ogółu jej przedstawicieli. Różnice te dotyczą także zachowań i postaw w tej sferze życia, jaką jest praca i kariera. Potrzeby i zdolności pracowników najmłodszych różnią się pod wieloma względami od potrzeb i oczekiwań osób najstarszych. W opracowaniu scharakteryzowano poszczególne pokolenia oraz ich potrzeby i oczekiwania względem pracodawcy i miejsca pracy. Przybliżono także tematykę związaną z zarządzaniem różnorodnością i zarządzaniem wiekiem, które uwzględniają różnicowanie pracowników. W opracowaniu wykorzystano literaturę krajową i zagraniczną.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością, zarządzanie wiekiem, teoria pokoleń, generacja X, generacja Y, generacja *baby boomers*

Wstęp

Pierwsza dekada XXI wieku to czas przemian i nowych wyzwań dla rynku pracy. Głównym motorem tych przeobrażeń są zmiany demograficzne, takie jak starzenie się społeczeństw, wydłużająca się oczekiwana długość trwania życia, niski przyrost naturalny, zmiany w stylu życia, oraz zjawiska, takie jak globalizacja rynku pracy i związane z nią wzmożone migracje zarobkowe. Zmianom podlega także struktura

zatrudnienia. Proces ten jest zauważalny w całej Europie, w tym również w Polsce. Widoczne są takie tendencje jak wzrost zatrudnienia kobiet, obcokrajowców, a także osób w wieku 50+.

Przedsiębiorstwa działające obecnie na rynku muszą radzić sobie nie tylko ze zmiennym otoczeniem zewnętrznym, lecz także z wyzwaniem endogenicznym, pojawiającymi się wewnątrz organizacji. Jednym z nich jest różnorodność pokoleniowa pracowników. Zarządzający poświęcają coraz więcej energii i czasu na poznanie i zrozumienie potrzeb i zachowań zatrudnionych. Na świecie żyją obecnie przedstawiciele sześciu różnych generacji, na rynku pracy są zaś obecne trzy pokolenia¹. Zasoby ludzkie są mozaiką różnorodnych osobowości, charakterów, postaw i wyznaczanych wartości. Poszczególne generacje różnią się między sobą również m.in. ze względu na styl pracy, oczekiwania płacowe, stosunek do hierarchii i autorytetów, postrzeganie czasu pracy i czasu wolnego, sposób komunikacji, lojalność wobec pracodawcy, a także ze względu na znajomość technologii IT. Tak wiele obszarów różnorodności pracowników sprawia, iż zarządzanie zasobami ludzkimi jest obecnie dużym wyzwaniem.

Głównym celem opracowania jest przedstawienie koncepcji pokoleń i różnorodności pokoleniowej w organizacji oraz omówienie idei zarządzania różnorodnością i zarządzania wiekiem jako koncepcji, które uwzględniają różnice między pracownikami. W opracowaniu zaprezentowano charakterystykę poszczególnych pokoleń obecnych na rynku pracy. Przeanalizowano wybrane podobieństwa i różnice między ich zachowaniami, oczekiwaniami i potrzebami w miejscu pracy. Główną metodą badawczą zastosowaną w opracowaniu jest metoda analityczno-opisowa bazująca na literaturze polskiej i zagranicznej. W opracowaniu wykorzystano także dane wtórne opracowane przez Główny Urząd Statystyczny.

1. Zarządzanie różnorodnością i wiekiem jako nowe koncepcje zarządzania zasobami

W ostatnich latach wzrosło znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi. Jednym z najważniejszych powodów takiego stanu rzeczy jest rosnąca rola zasobów ludzkich w kształtowaniu przewag konkurencyjnych organizacji. Pracownicy są uznawani za jeden z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstwa. Wiedza, kompetencje i zdolności pracowników są postrzegane jako wartości, które umożliwiają zdobycie i utrzymanie

¹ D. Pendergast, *Getting to Know the Y Generation*, w: *Tourism and Generation Y*, red. P. Benckendorff, G. Moscardo, D. Pendergast, CABI Publishing, Wallingford 2009, s. 1–15.

trwałej, a także trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej². Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi ma zatem ogromny wpływ na sukces rynkowy firmy.

Każda organizacja, dążąc do realizacji swoich celów, musi pozyskiwać ludzi, zatrudniać ich, wynagradzać, szkolić, oceniać, a w końcu rozwiązywać z nimi umowę. Wszystkie wymienione działania składają się na tzw. funkcję personalną, która jest jedną z kluczowych funkcji każdej organizacji³. Funkcja personalna organizacji ewoluowała, przechodząc przez różne etapy, od fazy przed naukowej, aż po fazę zarządzania personelem i zarządzania zasobami ludzkimi⁴. Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi opiera się na twierdzeniu, iż pracownicy są najcenniejszym elementem aktywów każdej firmy. Co więcej, chcąc utrzymać i poprawić pozycję konkurencyjną, przedsiębiorstwo musi inwestować nie tylko w technikę i technologię, lecz także w ludzi. Stały rozwój zasobów ludzkich jest podstawowym warunkiem rozwoju przedsiębiorstw.

Termin zarządzanie zasobami ludzkimi został wprowadzony do teorii i praktyki przez R.E. Milesa w 1965 r.⁵. Miles w swoim artykule opublikowanym na łamach „Harvard Business Review” zwrócił uwagę na potrzebę całościowego traktowania ludzi w organizacji (jako zasobu) i systemowego podejścia do problematyki personalnej. Pod pojęciem zarządzania zasobami ludzkimi należy rozumieć zestaw działań organizacji, które mają na celu pozyskiwanie, rozwój i utrzymywanie efektywnie działającej siły roboczej⁶. Procesy te odbywają się w złożonym i dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. W przypadku zarządzania zasobami ludzkimi szczególnie ważną rolę odgrywają otoczenie społeczne i otoczenie prawne. Zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na całym dotychczasowym dorobku nauki o organizacji i zarządzaniu, uwzględniając dzisiejszy stan rozwoju gospodarczego, wzrost konkurencji i proces globalizacji.

Według M. Armstronga zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów⁷. Strategiczny charakter zarządzania zasobami ludzkimi podkreśla też A. Pochtowski. Według niego zarządzanie zasobami ludzkimi jest określoną koncepcją

² B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 142–188, 297–300.

³ Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2011, s. 11.

⁴ Ibidem, s. 10.

⁵ R.E. Miles *Human Relations or Human Resources*, „Harvard Business Review”, nr 7/8.

⁶ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 440.

⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 19.

zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności⁸.

Z tematyką zarządzania zasobami ludzkimi jest związane także pojęcie strategii personalnej. Strategia personalna firmy to innymi słowy własna filozofia zarządzania zasobami ludzkimi. Polega ona na określeniu długookresowej wizji pożądanego stanu i związanego z tym systemu działań taktycznych, który ma zapewnić optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich, gwarantujące realizację celów ważnych dla organizacji w danym okresie⁹. A zatem można powiedzieć, że strategia personalna precyzuje kierunki, cele i zasady gospodarowania zasobami pracy w dłuższym okresie. Jest ona także wyrazem intencji właścicieli lub zarządu odnośnie do sposobu, w jaki należy traktować zatrudnionych w firmie i jak nimi kierować¹⁰. Posiadanie przez organizację strategii personalnej ogranicza, a nawet wyklucza przypadkowość działań, wydłuża horyzont czasowy, a w konsekwencji czyni decyzje kadrowe bardziej racjonalnymi. Jest przejawem nowego, precyzyjnego podejścia do zarządzania, w ramach którego nie ma już miejsca na działanie na zasadzie prób i błędów. Strategia personalna integruje elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią organizacji. Dzięki wymienionym cechom stwarza firmie szansę uzyskania przewagi konkurencyjnej.

To, w jaki sposób przedsiębiorstwo realizuje funkcje personalną, jest uzależnione od wielu czynników zwanych uwarunkowaniami zarządzania zasobami ludzkimi. Istnieją dwa rodzaje uwarunkowań, tj. wewnętrzne i zewnętrzne¹¹. Uwarunkowania wewnętrzne obejmują te czynniki, które zależą od przedsiębiorstwa, np. przedmiot działalności firmy, wielkość zatrudnienia, etap rozwoju, kultura organizacyjna i inne. W przypadku uwarunkowań zewnętrznych wyróżnia się czynniki znajdujące się w otoczeniu bliższym (instytucjonalnym) firmy i w otoczeniu dalszym (makrootoczeniu). Wśród czynników otoczenia bliższego można wymienić podmioty, takie jak społeczność lokalna, klienci, konkurenci, dostawcy. Do czynników makrootoczenia zalicza się tendencje, wpływy i stany rzeczy wynikające z szerszego kontekstu, wykraczającego poza wpływy poszczególnych organizacji i instytucji, w tym uwarunkowania rynkowe, prawne, ekonomiczne, demograficzne, ekologiczne, kulturowe, społeczne itd.

Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi dynamicznie się zmieniają, nie są dane raz na zawsze. Na szczególną uwagę zasługują zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym, demograficznym i społecznym. Uwarunkowania rynkowe stanowią jeden z najważniejszych elementów zewnętrznego kontekstu zarządzania zasobami ludzkimi

⁸ A. Pocztcowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 36–37.

⁹ *Strategia personalna firmy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2000, s. 11.

¹⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 56.

¹¹ *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 38–53.

w przedsiębiorstwie. Jako pracodawca organizacja jest uczestnikiem rynku pracy, z którego pozyskuje ludzi do pracy, a jednocześnie zasila go tymi, których zwalnia. Rynek pracy można określić jako ogół relacji pomiędzy podażą i popytem na pracę. Jest to miejsce, w którym podaż pracy spotyka się z popytem na pracę¹². Wyróżnia się zewnętrzny rynek pracy (istniejący poza organizacją) i wewnętrzny rynek pracy (istniejący wewnątrz danej organizacji). Rynek pracy składa się z trzech elementów: podaży, popytu i ceny. Przedmiotem wymiany jest praca, której sprzedawcami są ludzie zdolni do pracy (pracownicy), a nabywcami pracodawcy (przedsiębiorstwa i instytucje dysponujące miejscami pracy)¹³. Uwarunkowania demograficzne to m. in. przyrost naturalny, oczekiwana długość życia, migracje, stan zdrowia, zamożność społeczeństwa. Wszystkie te czynniki wpływają na wielkość i strukturę podaży siły roboczej. Do uwarunkowań społecznych można zaliczyć: styl życia, zmiany modelu rodziny, religię i inne.

Spółeczeństwa krajów wysoko rozwiniętych starzeją się. Biorąc pod uwagę bieżącą sytuację demograficzną i prognozy, zgodnie z którymi w okresie najbliższych dwóch dekad liczba osób starszych będzie dynamicznie wzrastać, świadomość wpływu starzenia się społeczeństwa na dalszą działalność organizacji będzie mieć fundamentalne znaczenie dla wielu przedsiębiorstw, gospodarek i samych pracowników¹⁴. Z drugiej strony problemem w wielu krajach europejskich jest zatrudnialność ludzi młodych. Szacuje się, że w Unii Europejskiej w 2013 r. aż 24% młodych ludzi (15–25 lat) pozostawało bezrobotnych¹⁵. Sytuacja demograficzna i czynniki społeczne wpływają na wielkość i strukturę podaży pracy, a ta z kolei jest istotna z punktu widzenia organizacji i realizacji funkcji personalnej.

W odpowiedzi na zmieniające się uwarunkowania i heterogenizację zasobów ludzkich powstała koncepcja zarządzania różnorodnością (*diversity management*). Zarządzanie różnorodnością ma na celu tworzenie i utrzymywanie środowiska pracy przyjaznego dla zatrudnionych przez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności, wynikającej z cech demograficznych, społecznych i innych¹⁶. Głównym celem takiego podejścia jest stworzenie takich warunków pracy, które umożliwią jak najlepsze wykorzystanie indywidualnych zdolności i możliwości pracowników do realizacji misji przedsiębiorstwa. To podejście zapewnia firmie przewagę konkurencyjną, gdyż potencjał każdego pracownika zostaje w pełni wykorzystany.

¹² T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, Warszawa 2001, s. 34.

¹³ A. Francik, A. Pocztowski, *Wybrane problemy zatrudnienia i rynku pracy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1993, s. 34.

¹⁴ K. Świerszczak, M. Ziemia, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie: szansa czy zagrożenie?*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, tom XIV, nr 12, część II, 2.61.

¹⁵ Eurostat.

¹⁶ J. Fazlagić, *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „E-mentor” 2014, nr 1(53), s. 54–61.

Założeniem strategii zarządzania różnorodnością jest przeświadczenie o tym, iż zróżnicowane kadry są zasobem przedsiębiorstwa, który w określonych warunkach może stać się źródłem korzyści biznesowych i zysku¹⁷. Zróżnicowani pracownicy wpływają na efektywność firmy, wzbogacają ją o nową, synergiczną wartość¹⁸.

W literaturze przedmiotu najczęściej wymiennymi aspektami różnorodności są płeć, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna i wiek. Lista cech różnicujących ludzi jest jednak znacznie dłuższa¹⁹. Różnice między ludźmi mają istotny wpływ na to, jak się oni zachowują, jakie przyjmują postawy, w jaki sposób działają i są postrzegani zarówno na gruncie prywatnym, jak i w miejscu pracy.

Skuteczne zarządzanie różnorodnością polega na uznawaniu odmienności i różnic indywidualnych pracowników oraz zapobieganiu sytuacjom, w których zatrudnieni byliby z powodu swojej odmienności dyskryminowani. Dużą wagę przykładają się do inwestowania i rozwijania wiedzy i kompetencji pracowników. Kluczowe jest zauważenie i zrozumienie tego, że każdy człowiek jest indywidualną jednostką, posiadającą własną świadomość, pewne cechy osobowości, predyspozycje, zdolności, wiedzę, doświadczenia i kompetencje, które wnosi do organizacji²⁰.

Organizacje wdrażające do praktyki koncepcję zarządzania różnorodnością odnoszą z tego tytułu szereg korzyści. Zarządzanie różnorodnością pomaga w umacnianiu wartości kultury organizacyjnej, przyczynia się do wzmacniania dobrej reputacji organizacji, wspiera przyciąganie utalentowanych pracowników, a także wzmacnia motywację i efektywność oraz pobudza innowacyjność i kreatywność pracowników²¹.

Zarządzanie wiekiem jest stosunkowo nową koncepcją zarządzania, wywodzącą się z idei zarządzania różnorodnością. Za twórców podstaw teoretycznych koncepcji zarządzania wiekiem uważa się Finów, gdyż to oni jako pierwsi zaczęli wdrażać rozwiązania praktyczne z tego zakresu²². Termin „zarządzanie wiekiem” można analizować w dwóch podstawowych wymiarach: szerszym (z perspektywy gospodarki) i węższym (z perspektywy organizacji). Według A. Walkera zarządzanie wiekiem odnosi się do różnych obszarów, w ramach których zarządza się zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji, z wyraźnym naciskiem na ich starzenie się, a także – bardziej

¹⁷ *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, Gender Index, UNDP, EWUAL, Warszawa 2007, s. 28.

¹⁸ Z. Przetacka, *Różnorodność ze względu na wiek – zarządzanie wiekiem w organizacjach*, „Kobieta i Biznes (Rocznik Kolegium Gospodarki Światowej, SGH)” 2009, nr 1–4, s. 18–23.

¹⁹ P. Arredondo, *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*, Sage Publications Ltd., Londyn 1996, s. 8.

²⁰ W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor” 2011, nr 3(40), s. 11–19.

²¹ M. Keil et al., *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością*, Komisja Europejska, Bruksela 2007, s. 30.

²² T. Schimanek, *Co to jest zarządzanie wiekiem*, „Zarządzanie wiekiem i nie tylko”, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, s. 44.

ogólnie – do ogólnego zarządzania procesem starzenia się pracowników poprzez politykę państwa lub negocjacje zbiorowe²³.

Zarządzanie wiekiem w organizacji jest równoznaczne z podejmowaniem określonych działań i inicjatyw, które umożliwiają racjonalne i efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim dostępnym w organizacji, w tym pracownikami starszymi. Zarządzanie wiekiem można zatem rozumieć jako zbiór metod inwestowania i pielęgnowania kapitału ludzkiego organizacji, tak aby praca jednostki (niezależnie od wieku) przyniosła zysk organizacji i satysfakcję pracownikom. Zarządzanie wiekiem powinno być kompleksowym i systemowym spojrzeniem na ścieżki kariery pracowników i ich rozwoju. Powinno dotyczyć wszystkich istotnych elementów zarządzania personelem: od planowania zatrudnienia i doboru pracowników przez zarządzanie rozwojem i karierą zawodową, organizację miejsca pracy, aż po plany emerytalne i przygotowanie do przejścia na emeryturę²⁴.

Należy zauważyć, że zarządzania wiekiem nie można traktować jako polityki faworyzowania osób starszych, lecz jedynie jako politykę wyrównywania szans osób w różnym wieku²⁵. Zarządzanie wiekiem powinno obejmować wszystkich pracowników – od najmłodszych do najstarszych.

Obydwie zaprezentowane koncepcje (tj. zarządzanie różnorodnością i zarządzanie wiekiem) są stosunkowo młode, powstały jako odpowiedź na zmieniające się uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. Ich stosowanie pozwala na czerpanie korzyści z różnic występujących między ludźmi.

2. Różnorodność pokoleniowa na rynku pracy

Zarządzanie różnorodnością i zarządzanie wiekiem są skorelowane z procesem zarządzania różnorodnością pokoleniową pracowników. W literaturze przedmiotu pokolenie definiuje się jako zbiorowość wszystkich jednostek należących do danego kręgu kulturowego, osób w równym wieku, które na podstawie wspólnej sytuacji historyczno-społecznej wykazują podobieństwo postaw, motywacji, nastawień i systemów wartości²⁶. Teoria pokoleń pozwala scharakteryzować przedstawicieli generacji identyfikowanych na podstawie roku urodzenia. Każda generacja wyróżnia się odmiennymi

²³ *Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*, red. A. Szczeńniak, Fundacja Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2013, s. 18.

²⁴ T. Schimanek, *Co to jest zarządzanie...*, op.cit., s. 42.

²⁵ M. Maksim, *Wprowadzenie do zarządzania wiekiem*, „Zarządzanie wiekiem w MSP”, Pracownia Sztuk Plastycznych, Toruń 2012, s. 8.

²⁶ H.M. Griese, *Socjologiczne teorie młodzieży*, Impuls, Kraków 1996, s. 36.

przekonaniami, cechami, zainteresowaniami, oczekiwaniami i postawami, wspólnymi dla ogółu jej przedstawicieli. Uproszczony i uogólniony sposób postrzegania tych generacji zakłada istnienie wielu różnic między przedstawicielami poszczególnych grup, wyrażających się także w odmiennych potrzebach i zachowaniach na rynku pracy i w organizacji. Pokolenia różnią się między sobą m.in. w zakresie podejścia do pracy i kariery zawodowej, stylu bycia, poziomu wewnętrznej motywacji czy też postrzegania relacji praca – dom. W obliczu powyższych uwarunkowań zarządzanie różnorodnością i zarządzanie wiekiem nabierają dodatkowego i szczególnego znaczenia, ponieważ sprowadzają się do wykreowania płaszczyzny wzajemnej współpracy między przedstawicielami powyższych pokoleń²⁷.

Obecnie na świecie żyją przedstawiciele sześciu pokoleń: pokolenia bohaterów (*greatest generation*), milczącego pokolenia (*silent generation*), pokolenia wyżu demograficznego (*baby boomers*) oraz pokoleń X, Y i Z (*generation X, Y, Z*). Ramy czasowe urodzeń ich przedstawicieli są umowne, a wśród badaczy brak konsensusu co do jednej właściwej wersji tego podziału²⁸. Poniższa tabela prezentuje klasyfikację obecnie żyjących ludzi według lat urodzenia.

Tabela 1. Podział generacji ze względu na daty urodzenia

Rok urodzenia	Nazwa pokolenia	Wiek w 2014 r.
1901–1924	pokolenie bohaterów	90–113
1925–1942	milczące pokolenie	72–89
1943–1960	<i>baby boomers</i>	54–71
1961–1981	pokolenie X	33–53
1982–2002	pokolenie Y	14–32
2003–2014	pokolenie Z	0–13

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Pendergast, *Getting to Know the Y Generation*, w: *Tourism and Generation Y*, red. P. Benckendorff, G. Moscardo, D. Pendergast, CABI Publishing, Wallingford 2009, s. 1–15.

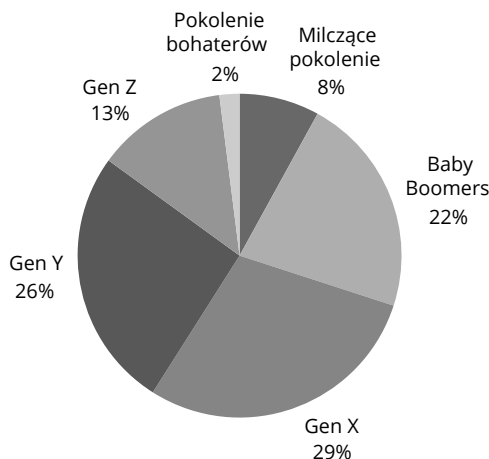
Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w 2013 r. ludność Polski wyniosła 38 502 396 osób²⁹. Przeprowadzenie podziału ludności z zastosowaniem kryterium wieku przedstawionego w tabeli 1 pozwala na szczegółową analizę liczebności pokoleń żyjących obecnie w Polsce.

²⁷ J.M. Moczydłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa 2014, s. 34–35.

²⁸ M. Kachniewska, A. Para, *Pokolenie Y na turystycznym rynku pracy: fakty, mity i wyzwania*, „Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu” 2014, nr 45, s. 153–154.

²⁹ Główny Urząd Statystyczny, *Ludność. Stan i struktura w przekroju terytorialnym. Stan w dniu 30 IV 2013*, Warszawa 2013.

Wykres 1. Liczebność pokoleń w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS, *Ludność. Stan i struktura w przekroju terytorialnym. Stan w dniu 30 IV 2013*, Warszawa 2013.

Biorąc pod uwagę fakt, iż za osoby w wieku produkcyjnym uznaje się kobiety między 15 lub 18 a 59 rokiem życia oraz mężczyzn między 15 lub 18 a 64 rokiem życia, na rynku pracy są aktualnie obecni przedstawiciele trzech pokoleń, tj. pokolenia Y, pokolenia X i pokolenia wyżu powojennego (*baby boomers*). Przy czym warto zauważyć, że duża część pokolenia Y to dzieci i młodzież ucząca się oraz studenci, którzy na rynek pracy wkroczą w przeciągu kilku najbliższych lat. W przypadku pokolenia *baby boomers* część jego przedstawicieli odeszła już z rynku pracy. Każde z pokoleń oprócz charakterystycznych cech ma także specyficzne potrzeby i oczekiwania względem rynku pracy i pracodawcy. Aspekty te zostaną przedstawione w kolejnych podrozdziałach.

3. Charakterystyka pokolenia Y, pokolenia X i *baby boomers*

Najmłodsza generacja, tj. pokolenie Y (nazywane też generacją web, millennialami, pokoleniem kciuka³⁰), obejmuje obecnych 14–32-latków, a więc nastolatków, młodzież, studentów, młode osoby wchodzące na rynek pracy i zakładające

³⁰ *Tourism and Generation Y*, op.cit., s. X.

rodziny³¹. Pokolenie Y zostało ukształtowane przez wydarzenia i zjawiska, takie jak: transformacja ustrojowa, globalizacja i integracja, komputeryzacja, rozwój nowych technologii. Lata 80. i 90. XX wieku upłynęły pod znakiem wielkich przemian technologicznych, przełomu w komputeryzacji, powstania ogólnodostępnego internetu i wprowadzania licznych wynalazków. Igreki szybko nauczyły się jak korzystać z nowoczesnych urządzeń, a internet stał się dla nich najważniejszym medium, dlatego też często pokolenie to nazywa się *digital native*, co z angielskiego oznacza cyfrowego tubylca³². Pokolenie Y charakteryzuje się przede wszystkim szybkością działania i wielozadaniowością. Millenialsi są otwarci na innowacje, nowe produkty, usługi i rozwiązania. Względnie szybko i elastycznie przystosowują się do gwałtownych zmian sytuacji i otoczenia. Są pewni siebie i optymistycznie podchodzą do życia. Chętnie podejmują aktywności w grupach i zespołach³³. Globalizacja i integracja dała im nieograniczone możliwości podróżowania i poznawania świata. W porównaniu z innymi generacjami chętniej przeprowadzają się z jednego miejsca w drugie, a nawet podejmują decyzję o emigracji. Krąg ich przyjaciół nie ogranicza się do znajomych z najbliższego otoczenia, jest poszerzony o osoby z innych krajów i o przyjaciół poznanych w sieci.

Według Howe'ego generację Y charakteryzuje siedem kluczowych cech. Są oni wyjątkowi, chronieni, pewni siebie, zorientowani na grupę, konwencjonalni, ambitni, żyją pod presją³⁴. Igreki są uznawane za osoby szczególne. Poświęcano im dużo uwagi, a także wiązano z nimi wiele nadziei i oczekiwań. Pokolenie Y było świadkiem przemian modelu rodziny. Nierzadko igreki to jedynacy wychowani w tzw. rodzinach nuklearnych. Byli dopieszczani przez swoich rodziców, którzy dbali o ich rozwój i edukację. Millenialsi uczęszczali na liczne dodatkowe zajęcia, uczyli się języków, chodzili na korepetycje, tańczyli, grali w tenisa itd. Ponadto mogli korzystać z niezliczonych zasobów wiedzy i informacji dostępnych w sieci. Dłużej mieszkają w domach rodzinnych i pozostają zależni finansowo od swoich rodziców. Według danych Eurostatu aż 43,5% osób w wieku 25–34 lata wciąż mieszka pod jednym dachem z rodzicami. Dla całej Unii Europejskiej odsetek ten wynosi 28,8%³⁵.

³¹ Przyjęte lata początku i końca danej generacji są umowne. Według różnych autorów generacja Y zaistniała między 1977 r. a 1983 r., a skończyła się między 1983 r. a 2009 r.

³² U. Palfrey, J. Gasser, *Born Digital: Understanding the First Generation of Digital Natives*, Basic Books, 2008, s. 1–2.

³³ S. Donnison, *Unpacking the Millennials: a Cautionary Tale for Teacher Education*, „Australian Journal of Teacher Education” 2007, nr 32, s. 1–13.

³⁴ N. Howe, *A Generation to Define a Century*, Worldwide Issues, Chicago, Illinois, 1–3 April 2006, s. 8.

³⁵ Eurostat, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (dostęp: 1.12.2014).

Pokolenie Y to z całą pewnością pierwsza generacja, która w tak wielu aspektach różni się od starszych pokoleń. W ostatnich latach powstało wiele badań naukowych na temat charakterystyki tego pokolenia. W wielu opracowaniach autorzy dochodzą do różnych, czasem nawet sprzecznych wniosków.

Starsze od millenialsów pokolenie X obejmuje obecnych 33–53-latków. Są to osoby dojrzałe, w sile wieku, będące od wielu lat na rynku pracy. Pokolenie X wkraczało w dorosłość w latach 70. XX wieku, a więc w czasie komunizmu i epoki rządów E. Gierka. Podstawowym źródłem informacji była dla nich telewizja, rozwinięte technologie komputerowe były bowiem dopiero wprowadzane. Generację X często określa się mianem *digital immigrants*, co oznacza cyfrowych imigrantów. Najkrócej można próbować opisać X-ów jako pokolenie postrewolucyjne, które nie wierzy w moc rewolucji, ale nie popada jednocześnie w bezkrytyczną akceptację zastanego porządku. Charakteryzuje ich ambiwalentna postawa – z jednej strony buntu, z drugiej natomiast gorzkiej świadomości niemożliwości wyrwania się z zastanego porządku. Pokolenie to często nazywane jest zagubioną generacją (*lost generation*)³⁶. X oznacza tutaj niewiadomą, tzn. ludzi, którzy są zagubieni, nie wiedzą, w jakim kierunku mają zmierzać, co zrobić ze swoim życiem.

Najstarszą generacją obecną na rynku pracy są osoby w wieku 54–71 lat, czyli tzw. pokolenie *baby boomers*. Są to osoby urodzone podczas powojennego wyżu demograficznego. Ich dzieciństwo przypadło na spokojne lata powojenne, pełne optymizmu oraz poczucia bezpieczeństwa i stabilności. Osoby te były świadkami przełomowych wydarzeń, takich jak pierwsze loty orbitalne czy też lądowanie człowieka na księżycu. Dziś są to osoby mające stabilne życie i ugruntowaną sytuację zawodową. Wyznają tradycyjny podział ról w rodzinie: kobiety są matkami i żonami, zaś ojcowie dostarczycielami stabilizacji finansowej. Głównymi wartościami dla tego pokolenia są szacunek dla autorytetów, solidarność, lojalność i przestrzeganie zasad. Polska generacja wyżu powojennego to osoby urodzone w czasach komunizmu, nie-obca jest im zatem mentalność tzw. *homo sovieticus*³⁷. Osoba taka charakteryzuje się roszczeniową postawą, podejrzliwością i nieufnością, preferuje być przeciętną jednostką niż wyróżniać się z tłumu. Przedstawiciele tego pokolenia są przekonani, że mieli duży wpływ na rozwój współczesnego świata. Przypisują sobie zasługi, takie jak doprowadzenie do równouprawnienia płci czy powszechność dostępu do produktów masowych, informacji i rozrywki.

³⁶ W.F. Wan Yusoff, T. Shen Kian, *Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective*, „International Journal of Economy, Management and Social Sciences”, no. 2(4) April 2013, s. 97–103.

³⁷ Termin ukuty przez radzieckiego pisarza A. Zinowjewa.

4. Charakterystyka zachowań, oczekiwań i postaw poszczególnych pokoleń względem pracodawcy i na rynku pracy

Trzy pokolenia obecne na rynku pracy i tworzące zasób siły roboczej, a więc strukturę i wielkość podaży pracy, różnią się między sobą pod wieloma względami. Jednym z nich jest to, jak długo ich przedstawiciele są obecni na rynku pracy. Reprezentanci generacji Y dopiero rozpoczynają karierę zawodową, pracując co najwyżej od kilku lat. Duża część igreków to studenci, którzy dopiero rozpoczną budowanie swojej kariery zawodowej. Obok nich na rynku pracy funkcjonują przedstawiciele pokolenia X. Są to osoby, które pracę zawodową wykonują już od kilkunastu lat, były na ogół zatrudnione u więcej niż jednego pracodawcy i zdobyły już szereg doświadczeń zawodowych. Najstarsi, czyli przedstawiciele pokolenia *baby boomers*, to pracownicy o najbogatszym doświadczeniu zawodowym, którzy wiele lat życia spędzili na udoskonalaniu swoich zdolności i pogłębianiu wiedzy. Często zajmują kierownicze stanowiska, zarządzają młodszymi generacjami. Część z nich odeszła już z rynku pracy lub powoli przygotowuje się do zakończenia kariery zawodowej.

W praktyce gospodarczej najwięcej kontrowersji budzą millenialsi oraz ich potrzeby i oczekiwania względem stanowiska pracy i pracodawcy. Różnią się pod wieloma względami od starszych pokoleń. Odgrywają coraz większą rolę, gdyż w najbliższych latach zastąpią odchodzących z rynku pracy przedstawicieli pokolenia *baby bommers*. Nie ulega wątpliwości, iż najstarsi przedstawiciele igreków będą wykazywać pewne cechy wspólne z pokoleniem X, najmłodszy zaś z nieobecny jeszcze na rynku pracy pokoleniem Z. Przez ostatnie lata menedżerowie skupiali się raczej na potrzebach pokolenia X, stopniowo dostosowując narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi do ich oczekiwań. Igrekom często pracodawcy oferują dokładnie to samo, co starszemu pokoleniu, a to może prowadzić do ich rozczarowań i braku satysfakcji. Dlatego też warto przyjrzeć się podobieństwom i różnicom między generacjami obecnymi na rynku pracy.

Jeśli chodzi o wykształcenie, to najlepiej wyedukowaną kohortą są millenialsi. Większość z nich ukończyła studia wyższe, przeszła liczne kursy i szkolenia. Igreki znają języki obce i z biegłością posługują się nowymi technologiami. Są świadomi swoich atutów i zdolności. Liczą na to, że ich umiejętności zostaną wykorzystane i docenione w miejscu pracy. Przedstawiciele pokolenia X i *baby boomers* względnie gorzej radzą sobie z obsługą nowych urządzeń technologicznych, znają mniej języków obcych, nie kształcili się za granicą, co w przypadku pokolenia Y jest powszechnym zjawiskiem (np. poprzez uczestnictwo w programie Erasmus). Wśród przedstawicieli najstarszego pokolenia są osoby, które bardzo dobrze odnajdują się w świecie

nowoczesnych technologii, są jednak i takie, które nie opanowały podstawowych umiejętności dotyczących użytkowania komputera i internetu.

Nowe technologie sprawiły, iż millenialsi szybko i z łatwością przyswajają sobie nowe informacje i wiedzę. Potrafią także działać wielozadaniowo i pracować nad kilkoma projektami w jednym czasie³⁸. Wykazują się kreatywnością i innowacyjnością podczas rozwiązywania różnorodnych problemów. Ich wielozadaniowość zadziwia starsze pokolenia, którego przedstawiciele nie rozumieją, jak można robić efektywnie kilka rzeczy jednocześnie. Przedstawiciele pokolenia *baby boomers* nie potrafią skutecznie pracować nad kilkoma zadaniami w jednym czasie, preferują wykonywanie zadań w ustalonej kolejności. Z kolei przedstawiciele pokolenia X to osoby szalenie zaradne i kreatywne. Wychowały się w czasach, gdy na półkach sklepowych nie było zbyt wielu produktów. Same wymyślały zabawy i własnoręcznie wykonywały zabawki z dostępnych materiałów. Przedstawiciele pokolenia X musieli mierzyć się z wieloma problemami, co często wywoływało u nich lęk i frustrację. Przykładem takiego problemu była dla nich niemożność uzyskania pełnej niezależności finansowej i statusu materialnego zbliżonego do statusu rodziców. Zjawisko to można było obserwować głównie pod koniec lat 80. XX wieku, kiedy większość wysokich stanowisk pracy była zajęta przez przedstawicieli powojennego wyżu demograficznego, co uniemożliwiało młodym realizowanie kariery.

Pokolenia różnią się pod względem akceptacji i gotowości na zmiany. Im młodsze pokolenie, tym lepiej odnajduje się w turbulentnym otoczeniu zewnętrznym. Millenialsi byli świadkami wydarzeń takich jak ataki terrorystyczne i kryzys finansowy. Szybki dostęp do informacji o tego rodzaju wydarzeniach spowodował, iż generacja Y to osoby świadome niebezpieczeństw i ryzyka, którego nie da się kontrolować. Potrafią sprawnie działać nawet w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Szybko i stosunkowo łatwo przystosowują się do zmian. Odmiennym podejściem charakteryzują się przedstawiciele pokolenia *baby boomers*. Uważają oni, iż jeśli nic złego się nie dzieje, to wszystko jest w porządku, zmiany zaś powinny być wprowadzone dopiero wtedy, gdy pojawi się problem³⁹.

Generacje różnią się także pod względem stosunku do pracy. Przedstawiciele pokolenia *baby boomers* są silnie skoncentrowani na swojej pracy i obowiązkach. Praca jest dla nich bardzo ważna i potrafią jej poświęcić wiele godzin, rezygnując z czasu wolnego⁴⁰. Nie przywiązują wagi do elastycznych godzin pracy. Pod pojęciem ciężkiej pracy przedstawiciele tej grupy rozumieją poświęcenie rodziny, przyjaciół

³⁸ D. Gursoy et. al., *Generational Difference: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce*, „International Journal of Hospitality Management” 2008, vol. 27, s. 452.

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ G. Wagman, N. Van Zemke, *Management For The 21st Century: Linking the Generation Gap*, „Journal of Business & Economics Research”, vol. 2, no. 5, s. 34.

i czasu wolnego na rzecz wykonywanych obowiązków. Z kolei dla generacji X ważne jest zapewnienie równowagi między życiem prywatnym i zawodowym. Nie są oni skłonni pracować w weekendy, gdyż czas ten jest zarezerwowany na życie rodzinne⁴¹. Ikisy wolą pracować w organizacjach, które oferują elastyczny grafik pracy, zapewniają dużą dowolność i autonomię w kształtowaniu miejsca pracy i oferują ciekawe, pełne wyzwania zadania. Jednocześnie chcą mieć możliwości rozwoju osobistego i wyboru ścieżki kariery. Chcą podnosić własne kompetencje po to, aby zagwarantować sobie dobre perspektywy w przyszłości⁴². Są gotowi pracować ciężko i wytrwale, ale chcą być za to odpowiednio wynagradzani. Są jednocześnie pracowici i cierpliwi – potrafią czekać na efekty swojej pracy⁴³. Podobne podejście mają millenialsi. Wprawdzie przestrzegają reguł i zaleceń służbowych, ale jednocześnie chcą móc elastycznie podchodzić do stawianych im zadań⁴⁴. Oczekują także elastycznego czasu pracy. Kariera zawodowa stanowi tylko część ich życia, mają swoje pasje i zainteresowania, którym poświęcają dużo energii. Jednocześnie są ambitni, żyją pod ogromną presją wywieraną przez rodziców i społeczeństwo. Wiąże się to z licznymi obowiązkami, jakie biorą na siebie, a także z oczekiwaniami, jakie ma wobec nich najbliższe otoczenie.

Millenialsi w porównaniu do starszych generacji odmiennie podchodzą do wykonywania zadań służbowych i mają inny stosunek do standardów korporacyjnych⁴⁵. Co więcej, przedstawiciele pokolenia Y potrafią mówić otwarcie o swoich potrzebach. Asertywnie komunikują swoje oczekiwania pracodawcy. W porównaniu do starszych pokoleń millenialsi względnie chętniej angażują się w pracę grupową⁴⁶. Pracując zespołowo, przedstawiają swoje zdanie i opinie, komunikują się w sposób natychmiastowy i oczekują szybkiego zwrotu informacji⁴⁷. Analogiczną potrzebę zgłaszają przedstawiciele pokolenia X. Chcą otrzymywać często informację dotyczącą efektywności ich pracy. Przy wykonywaniu poszczególnych zadań ikisy wykorzystują przede wszystkim własne umiejętności i preferują działanie niezależnie od innych⁴⁸. Niechętnie powtarzają schematy działania, którymi posługują się starsi pracownicy, dużo chętniej sami wymyślają rozwiązania i sposoby podejścia do konkretnego

⁴¹ D. Gursoy et. al., *Generational Difference...*, op.cit.

⁴² R. Sayers, *The Right Staff from X to Y: Generational Change and Professional Development in Future*, „Library Management” 2007, vol. 28, no. 8/9, s. 453.

⁴³ S. Santos, K. Cox, *Workplace Adjustment and Intergenerational Differences between Matures, Boomers, and Xers*, „Nursing Economics” 2000, vol. 18(1), s. 7–13.

⁴⁴ R. Iyer, R.H. Reisenwitz, *Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers*, „Marketing Management Journal” 2009, vol. 19(2), s. 96.

⁴⁵ Z. Przetacka, *Różnorodność...*, op.cit.

⁴⁶ R. Zemke, C. Raines, B. Filipczak, *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, AMACOM, New York 2000, s. 136.

⁴⁷ D. Gursoy et. al., *Generational Difference...*, op.cit.

⁴⁸ R. Sayers, *The Right Staff...*, op.cit.

problemu⁴⁹. Podobnie jak przedstawiciele pokolenia Y preferują oni miejsce pracy, w którym zapewnione są nowoczesne rozwiązania technologiczne⁵⁰. Z kolei najstarsze pokolenie jest bardzo pewne siebie i swoich zdolności. Przedstawiciele *baby boomers* lubią pracować niezależnie, nie oczekują pomocy z zewnątrz. Jednocześnie nie potrzebują częstej informacji na temat wyników swojej pracy. Mają silną etykę pracy, uznają i wierzą w autorytety, potrafią zaakceptować kontrolę i zwierzchnią władzę. Pokolenie *baby boomers* rozumie świat poprzez pionową strukturę, w której do sukcesu należy piąć się po drabinie kariery. Są gotowi oczekiwać długo na awans.

Zarówno igreki, jak i ikisy są osobami tolerancyjnymi, nie mają uprzedzeń związanych z wiekiem, płcią czy narodowością. Chcą, aby świat był przyjaznym miejscem dla wszystkich ludzi⁵¹. Mimo młodego wieku mają doświadczenie w pracy z różnorodnymi ludźmi, akceptują wielokulturowe środowisko pracy. Mniej tolerancyjni i otwarci na inność są przedstawiciele pokolenia *baby boomers*.

Różnice między generacjami przejawiają się także w sferze czynników motywujących do pracy. Przedstawiciele generacji Y skuteczniej jest motywować za pomocą czynników zewnętrznych⁵². Liczne badania dowiodły, iż igreków skuteczniej motywuje się np. poprzez podwyżkę, dodatkowe benefity, takie jak karta sportowa, karta medyczna, zapewnienie pożądaných warunków pracy⁵³. W przypadku pokolenia X lepiej sprawdza się motywowanie za pomocą czynników wewnętrznych, takich jak uznanie, awans, pochwała⁵⁴. Najstarszych najskuteczniej do pracy motywuje osiągnięta przez nich pozycja w organizacji i obawa przed utratą stanowiska, prestiż, a także korzyści materialne.

Igreki wykazują niską lojalność wobec pracodawcy, łatwo zmieniają miejsce pracy, cały czas poszukując lepszych warunków rozwoju i wyższych wynagrodzeń. Millenialsi decydują się na pracę w konkretnej firmie, dlatego że chcą, a niekoniecznie dlatego, że muszą, przy czym dobra praca nie jest dla nich synonimem jedynie dobrej pensji. Są skłonni pracować przez wiele lat w jednej organizacji tylko wtedy, gdy pracodawca będzie nieustannie w nich inwestował i dostarczał nowe technologie, zlecał zadania, które będą interesujące i pełne wyzwań⁵⁵. Ponadto obowiązki muszą mieć sens i być jasno i klarownie określone. Ireki w pewnym sensie chcą

⁴⁹ D. Gursoy et. al., *Generational Difference...*, op.cit.

⁵⁰ Ibidem.

⁵¹ Ibidem.

⁵² Według teorii Herzberga istnieją dwie grupy czynników motywujących: wewnętrzne (np. możliwość rozwoju zawodowego, osiągnięcia, awanse) i zewnętrzne (np. wynagrodzenie, bezpieczeństwo i warunki pracy, polityka przedsiębiorstwa, stosunki międzyludzkie).

⁵³ W.F. Wan Yusoff, T. Shen Kian, *Generation Differences...*, op.cit.

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵ A. Tay, *Managing Generational Diversity at the Workplace: Expectations and Perceptions of Different Generations of Employees*, „African Journal of Business Management”, vol. 5(2), s. 251.

bawić się pracą. Millenialsi chcą szybko widzieć pozytywne efekty swoich wysiłków i zaangażowania. Oczekują od pracodawców zapewnienia możliwości rozwoju i wyzwań zawodowych, a jednocześnie partnerstwa i realnego wpływu na wykonywane zadania. Chcą otrzymywać często ocenę swojej pracy, najchętniej po każdym zrealizowanym projekcie. Igreci chcą zmieniać świat i być częścią organizacji, dla której pracują, współtworzyć ją.

Podobnie kształtuje się lojalność pokolenia X. Wprawdzie są oni przywiązani do wykonywanej profesji, ale nie są jednak lojalni wobec pracodawcy. Decyzja o pozostaniu w danej organizacji jest uzależniona przede wszystkim od możliwości dalszego rozwoju zawodowego, przy czym wszelkie dowody uznania, awanse i podwyżki chcą otrzymywać stosunkowo szybko, zawsze wtedy, gdy dobrze wykonali swoją pracę⁵⁶. Większość z nich jest gotowa na częste i szybkie zmiany miejsca zatrudnienia, co postrzegają jako szansę na lepsze warunki pracy i wyższe wynagrodzenie. Ponadto przedstawiciele generacji X wiedzą, iż przestrzeganie zasad i regulacji nie wystarczy, aby zapewnić sobie stałą i pewną posadę⁵⁷. Iksy były świadkami zwolnień rodziców i dziadków, którzy poświęcili nieraz wiele lat życia, pracując lojalnie dla jednej firmy. Wierzą zatem, iż stabilną sytuację na rynku pracy mogą uzyskać wyłącznie poprzez rozwój własnych umiejętności i zdolności, które pozwolą im na zmianę miejsca pracy.

Najbardziej lojalnymi pracownikami są najstarsi, tj. przedstawiciele pokolenia wyżu powojennego. Często pracują przez całe życie w jednej organizacji⁵⁸. Ponadto chętnie identyfikują się z firmą i jej wartościami. Tego samego oczekują od innych współpracowników. Jednocześnie boją się utraty pracy, źle znoszą załamanie koniunktury, np. kłopoty na rynku pracy przełomu lat 80. i 90. Dla pokolenia *baby boomers* rozwój gospodarki wolnorynkowej stanowił duży problem związany z rynkiem pracy. Masowe zwolnienia i prywatyzacja przyczyniły się do walki o utrzymanie stanowiska. Obawiają się oni utraty pracy, gdyż mogą zostać zastąpieni przez osoby młodsze, mające więcej energii, siły i cieszące się lepszym zdrowiem. *Baby boomers* posiadają jedną unikatową cechę, której nie da się zastąpić i której nie posiadają młodsze pokolenia. Chodzi o doświadczenie nabyte przez nich w toku wieloletniej pracy.

Powyższe rozważania zostały podsumowane w tabeli prezentującej najważniejsze aspekty różnic, jakie są zauważalne między generacjami na rynku pracy.

⁵⁶ D. Gursoy et. al., *Generational Difference...*, op.cit.

⁵⁷ Ibidem.

⁵⁸ H. Roger, *Gen X Won't Work Like Their Parents Did*, „American Drycleaners”, vol. 67, Issue 11, February 2001, s. 184.

Tabela 2. Zachowania i potrzeby poszczególnych generacji na rynku pracy

	Pokolenie Y	Pokolenie X	Pokolenie <i>baby boomers</i>
Staż na rynku pracy	<ul style="list-style-type: none"> 0–14 lat 	<ul style="list-style-type: none"> 13–33 lata 	<ul style="list-style-type: none"> 34–47 lat
Zdolności i umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> wyższe wykształcenie znajomość kilku języków obcych dotatkowe kursy i szkolenia biegła obsługa komputera 	<ul style="list-style-type: none"> znają minimum jeden język obcy ciągły rozwój umiejętności potrafią obsługiwać komputer 	<ul style="list-style-type: none"> udoskonalanie wiedzy pogłębianie zdolności ograniczone zdolności z zakresu obsługi komputera
Czas pracy	<ul style="list-style-type: none"> preferują elastyczny czas pracy cenią równowagę między czasem wolnym i czasem pracy 	<ul style="list-style-type: none"> preferują elastyczny czas pracy cenią równowagę między czasem wolnym i czasem pracy 	<ul style="list-style-type: none"> poświęcają czas wolny na pracę nie oczekują elastycznego czasu pracy
Lojalność wobec pracodawcy	<ul style="list-style-type: none"> niska lojalność wobec pracodawcy są gotowi do częstej zmiany pracy 	<ul style="list-style-type: none"> nie są lojalni wobec pracodawcy zmiana pracy to szansa na rozwój zawodowy przywiązani do wykonywanej profesji 	<ul style="list-style-type: none"> wysoki poziom lojalności wobec pracodawcy pracują w jednej firmie przez całe życie
Motywacja	<ul style="list-style-type: none"> zapewnienie pożądaných warunków pracy korzyści materialne dotatkowe benefity 	<ul style="list-style-type: none"> uznanie, pochwała awans korzyści materialne 	<ul style="list-style-type: none"> pozycja w organizacji prestż obawa przed utratą pracy korzyści materialne
Stosunek do zmian	<ul style="list-style-type: none"> względnie łatwo i szybko akceptują zmiany elastycznie dopasowują się do zmiany sytuacji 	<ul style="list-style-type: none"> akceptują i oczekują zmian potrafią odnaleźć się w zmienionej rzeczywistości 	<ul style="list-style-type: none"> trudno zaakceptować im zmiany obawiają się zmian
Informacja o wynikach pracy	<ul style="list-style-type: none"> oczekują częstej i szybkiej informacji zwrotnej dot. wyników ich pracy 	<ul style="list-style-type: none"> oczekują częstej informacji zwrotnej dot. wyników ich pracy 	<ul style="list-style-type: none"> nie potrzebują otrzymywać informacji zwrotnej dot. wyników ich pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Roger, *Gen X Won't Work Like Their Parents Did*, „American Drycleaners”, vol. 67, issue 11, February 2001, s. 184; A. Tay, *Managing Generational Diversity at the Workplace: Expectations and Perceptions of Different Generations of Employees*, „African Journal of Business Management”, vol. 5(2), s. 251; D. Gursoy et. al., *Generational Difference: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce*, „International Journal of Hospitality Management” 2008, vol. 27, s. 452; W.F. Wan Yusoff, T. Shen Kian, *Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective*, „International Journal of Economy, Management and Social Sciences”, no. 2(4) April 2013, s. 97–103; A. Zopiatis, M. Krambia-Kapardis, A. Varnavas, *Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the Multigenerational (Mis) Perceptions in the Hospitality Workplace*, „Tourism and Hospitality Research” 2012, no. 12, s. 103–108.

Przedstawione powyżej charakterystyki oraz zachowania i potrzeby poszczególnych pokoleń na rynku pracy ukazują spektrum wyzwań, które stoją przed pracodawcami i zarządzającymi zasobami ludzkimi w organizacjach. Należy jednak pamiętać, że opisywane zachowania poszczególnych grup stanowią uogólnienie. Zawsze bowiem znajdują się osoby, które choć urodzone w ramach czasowych przypisanych do konkretnego pokolenia, będą zachowywać się inaczej niż wynikałoby to z przeprowadzonych badań.

Uwzględniając różnice między pokoleniami w różny sposób będą realizowane funkcje zarządzania zasobami ludzkimi. Funkcje takie jak szkolenie, ocenianie pracowników, kształtowanie warunków pracy czy też planowanie rozwoju indywidualnego pracowników będą musiały zostać dostosowane do różnorodnych potrzeb i oczekiwań pracowników wywodzących się z różnych generacji.

Podsumowanie

Strategia personalna organizacji powinna uwzględniać wskazane różnice międzygeneracyjne. Zarządzanie zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach wymaga wdrożenia do praktyki nowych koncepcji, takich jak zarządzanie różnorodnością czy zarządzanie wiekiem. Zmieniająca się struktura i wielkość podaży pracy wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstw i w dużej mierze decydują o sukcesie rynkowym. Zachodzących zmian demograficznych i społecznych nie można ignorować. Przedsiębiorstwa nie są w stanie działać bez ludzi, ich wiedzy i doświadczenia. Zrozumienie różnic i podobieństw międzygeneracyjnych pozwoli na skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim. Jest to duże wyzwanie, z którym wiąże się wiele szans i zagrożeń. W praktyce z różnorodności pokoleń organizacja może skorzystać na wiele sposobów. Wykorzystując wiedzę i umiejętności pracowników wywodzących się z pokolenia *baby boomers*, można opracować program mentorski, w którym najstarsi pracownicy nauczaliby i inspirowali do pracy pokolenie Y. Najmłodszy z kolei mogą szkolić starszych z zakresu obsługi i wykorzystania nowych technologii. Żądne ciągłych wyzwań i zmian pokolenie Y to również źródło innowacyjnych pomysłów i konceptów. Warto wykorzystać ich kreatywność i świeże spojrzenie na problemy.

Koegzystencja różnych pokoleń będzie trwała przez kolejne dekady i zawsze będzie stanowić swego rodzaju wyzwanie dla pracodawców. Po odejściu z rynku pracy pokolenia *baby boomers* kolejne wątpliwości będą dotyczyć potrzeb najmłodszego pokolenia Z. Dostosowanie strategii personalnej do zróżnicowanych potrzeb pracowników jest zatem nieuniknione.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Arredondo P., *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*, Sage Publications Ltd., Londyn 1996.
- Donnison S., *Unpacking the Millennials: a Cautionary Tale for Teacher Education*, „Austrian Journal of Teacher Education” 2007, nr 32.
- Eurostat, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>.
- Fazlagić J., *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „E-mentor” 2014, nr 1(53).
- Francik A., Poczrowski A., *Wybrane problemy zatrudnienia i rynku pracy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1993.
- Główny Urząd Statystyczny, *Ludność. Stan i struktura w przekroju terytorialnym. Stan w dniu 30 IV 2013*, Warszawa 2013.
- Griese H.M., *Socjologiczne teorie młodzieży*, Impuls, Kraków 1996.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Gursoy D., Maier T.A., Chi Ch.G., *Generational Difference: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce*, „International Journal of Hospitality Management” 2008, vol. 27.
- Howe N., *A Generation to Define a Century*, Worldwide Issues, Chicago, Illinois, 1–3 April 2006.
- Iyer R., Reisenwitz R.H., *Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers*, „Marketing Management Journal” 2009, vol. 19(2).
- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Kachniewska M., Para A., *Pokolenie Y na turystycznym rynku pracy: fakty, mity i wyzwania*, „Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu” 2014, nr 45.
- Keil M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A., von Unruh A., *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością*, Komisja Europejska, Bruksela 2007.
- Liwiński J., Sztanderska U., *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*, PARP, Warszawa 2010.
- Maksim M., *Wprowadzenie do zarządzania wiekiem*, „Zarządzanie wiekiem w MSP”, Pracownia Sztuk Plastycznych, Toruń 2012.
- Miles R.E., *Human Relations or Human Resources*, „Harvard Business Review”, nr 7/8.
- Moczyłowska J.M., Kowalewski K., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa 2014.
- Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, Warszawa 2001.

- Palfrey U., Gasser J., *Born Digital: Understanding the First Generation of Digital Natives*, Basic Books, 2008.
- Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2011.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003.
- Przetacka Z., *Różnorodność ze względu na wiek – zarządzanie wiekiem w organizacjach*, „Kobieta i Biznes (Rocznik Kolegium Gospodarki Światowej, SGH)” 2009, nr 1–4.
- Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, Gender Index, UNDP, EWUAL, Warszawa 2007.
- Roger H., *Gen X Won't Work Like Their Parents Did*, „American Drycleaners”, vol. 67, issue 11, February 2001.
- Santos S., Cox K., *Workplace Adjustment and Intergenerational Differences between Matures, Boomers, and Xers'*, „Nursing Economics” 2000, vol. 18(1).
- Sayers R., *The Right Staff from X to Y: Generational Change and Professional Development in Future*, „Library Management” 2007, vol. 28, no. 8/9.
- Schimanek T., *Co to jest zarządzanie wiekiem*, „Zarządzanie wiekiem i nie tylko”, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.
- Strategia personalna firmy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2000.
- Świerszczak K., Ziemia M., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie: szansa czy zagrożenie?*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, tom XIV, nr 12, część II.
- Tay A., *Managing Generational Diversity at the Workplace: Expectations and Perceptions of Different Generations of Employees*, „African Journal of Business Management”, vol. 5(2).
- Tourism and Generation Y*, red. P. Benckendorff, G. Moscardo, D. Pendergast, CABI Publishing, Wallingford 2009.
- Wagman G., Van Zemke N., *Management For The 21st Century: Linking the Generation Gap*, „Journal of Business & Economics Research”, vol. 2, no. 5.
- Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor” 2011, nr 3(40).
- Wan Yusoff W.F., Shen Kian T., *Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective*, „International Journal of Economy, Management and Social Sciences”, vol. 2(4) April 2013.
- Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Zemke R., Raines C., Filipczak B., *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, AMACOM, New York 2000.
- Zopiatis A., Krambia-Kapardis M., Varnavas A., *Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the Multigenerational (Mis) Perceptions in the Hospitality Workplace*, „Tourism and Hospitality Research” 2012, vol. 12.

GENERATIONAL DIVERSITY IN AN ORGANIZATION

SUMMARY

In the contemporary organizations there has been a significant growth in awareness of the importance of the human resources in developing a company's competitive advantage. HR managers face the challenge of the generational diversity. At present, there are representatives of three generations on the labour market. These are: Generation Y, X and Baby Boomers. Each generation has different characteristics, beliefs, interests, expectations and attitudes, which are common for all of generation's representatives. These differences also apply to behavior and attitudes in this sphere of work and career. Needs and abilities of younger workers differ in many ways from the needs and expectations of the older ones. In the paper each generation and its needs as well as expectation towards employer and job are described. The article sheds some light on the concept of diversity management and age management. Those two concepts take into account the diversity among employees. The author refers to both the Polish and the international literature.

Key words: generation Y, X, baby boomers, generation diversity

KREOWANIE WARTOŚCI DLA KLIENTA W SZPITALU

STRESZCZENIE

Przedstawione opracowanie ma na celu ukazanie znaczenia zagadnienia kreowania wartości w polityce zarządczej szpitali. Autor, definiując wartość dla klienta i przedstawiając teoretyczny model kreowania tą wartością, stworzył wstęp teoretyczny do problematyki tytułowego zagadnienia. Następnie podjął próbę wyłonienia determinant wpływających na wartość kreowaną dla klienta. W końcowym etapie opracowania przytoczył główne czynniki wpływające na wartość kreowaną dla klienta w badanym szpitalu.

Słowa kluczowe: wartość, zarządzanie, szpital

Wstęp

Jednostki medyczne są instytucjami, których funkcjonowanie jest kluczowe z punktu widzenia społecznego, gospodarczego i państwowego. Ich sprawne działanie jest istotne we współczesnym społeczeństwie, jednak uwarunkowania, w jakich działają te podmioty, nie stanowią w pełni zoptymalizowanego systemu, pozwalającego na wykorzystanie potencjału, którym te podmioty dysponują. Niemniej jest istotne, aby pracownicy szpitala dostrzegali znaczenie i możliwości zwiększenia efektywności istniejących procedur i poszukiwali nowych źródeł poprawy działania jednostek, w których pracują. Jest to możliwe po wcześniejszym ustaleniu priorytetów działania szpitala. Wyłącznie wtedy szpital na bazie poprawy wartości oferowanej klientom może wprowadzać potrzebne zmiany usprawniające wykonywanie misji szpitala.

Z tego też punktu widzenia należy patrzeć na działanie podmiotów medycznych, które ma służyć zaspokajaniu potrzeb klientów tych placówek. W jednostkach służby zdrowia występują różne grupy klientów, którym jednostki te świadczą usługi

(pacjenci, studenci – w przypadku szpitali klinicznych). Na potrzeby bieżącego opracowania klient szpitala będzie rozumiany jako pacjent, czyli „osoba zwracającą się o udzielenie świadczeń zdrowotnych lub korzystającą ze świadczeń zdrowotnych udzielanych przez podmiot udzielający świadczeń zdrowotnych lub osobę wykonującą zawód medyczny”¹.

Celem opracowania jest ukazanie znaczenia zagadnienia kreowania wartości dla klienta w szpitalu na podstawie teorii i badań empirycznych. W początkowych rozdziałach skupiono się na ujęciu teoretycznym wartości kreowanej dla klienta w przedsiębiorstwie. Został również ukazany model ogólny kreowania wartości dla klienta. W następnym kroku omówiono kreowanie wartości dla klientów szczególnych jednostek, jakimi są szpitale, ukazując model przedstawiający ogólne determinanty funkcjonowania tych podmiotów. Po przedstawionym wstępie teoretycznym autor prezentuje wyniki badań przeprowadzonych w szpitalu, ukazując występujące determinanty kreowania wartości dla klienta. Następnie przedstawia korzyści, jakie wynikają zarówno dla klienta, jak i dla szpitala z faktu identyfikacji tych czynników. Całość pracy kończy krótkie podsumowanie.

1. Wartość oferowana dla klienta w przedsiębiorstwie

Tytułem wstępu należy zaznaczyć, iż konieczne staje się jasne określenie przedmiotu rozważania niniejszego opracowania, jakim jest wartość dla klienta. Niejednokrotnie mamy do czynienia z traktowaniem jako synonimy zagadnień: wartość dla klienta i wartość klienta. Są to jednak dwa różne sformułowania. Występuje szereg definicji opisujących wartość dla klienta. Większość z tych definicji prezentuje R. Seweryn², zaznaczając przy tym, że zagadnienie to jest trudne do sformułowania. Jednak na potrzeby niniejszego opracowania definiuje się wartości oferowane klientowi jako „korzyści, które przedsiębiorstwo proponuje w postaci wyrobów i usług, by zapewnić sobie lojalność i satysfakcję klientów w docelowych segmentach rynku. Korzyści te są kluczowe dla zrozumienia czynników wpływających na realizację celów w zakresie satysfakcji, zdobywania, utrzymania oraz udziału w rynku”¹. Wartość przedstawioną w taki sposób można dowolnie kreować w procesie zarządzania nią. Oznacza to, że proponowane przez jednostkę korzyści dla klienta stają się przedmiotem procesowego zarządzania.

¹ Ustawa z dnia 6 listopada 2008 r. o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta, Dz.U. 2009 nr 52 poz. 417.

² R. Seweryn, *Kreowanie wartości dla klienta przez obszar recepcji turystycznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 19–26.

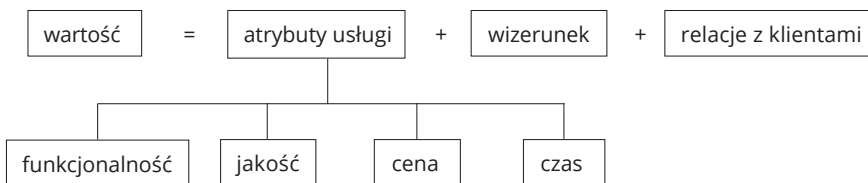
Jeżeli zaś chodzi o zarządzanie wartością klienta, D. Tymoteusz przedstawia w swoim artykule koncepcję pojmowania zarządzania tą wartością. Według niego zarządzanie wartością klienta jest to „podejście zarządcze traktujące klientów jako zasób firmy, którego wartość się mierzy i zwiększa przez organizację procesów wokół relacji z nimi”³.

W przypadku wartości dla klienta bierzemy pod uwagę korzyści, jakie osiąga klient, z lojalnej wymiany dóbr lub usług z konkretną jednostką. Wartość klienta natomiast rozumiana jest jako zasób, którym są klienci. Istnieją odmienne dwa punkty widzenia w obu tych zagadnieniach. Pierwszy z nich stanowi perspektywa klienta (korzyści wynikające dla niego z wymiany z daną jednostką), drugi zaś – perspektywa przedsiębiorstwa (mierzalny zasób).

Po zdefiniowaniu wartości dla klienta istotne jest przedstawienie czynników determinujących tę wartość. Ich identyfikacja jest istotna w głównej mierze dla przedsiębiorstw. Sprawne i dokładne określenie tych determinant może rozstrzygać o sukcesie lub porażce jednostki na rynku. Jeszcze do niedawna o przewadze jednostek i ich konkurencyjności świadczyły takie cechy jak jakość produktu i innowacje technologiczne. Jednak niektóre przedsiębiorstwa zaczęły w krótkim czasie generować straty pomimo dbałości o te czynniki. Powodem tego był brak zrozumienia potrzeb klienta bądź gorsze zrozumienie jego potrzeb w porównaniu z konkurencją, oferującą trafniej dopasowane towary lub usługi do popytu generowanego przez potencjalnych klientów. Stało się jasne, że nie da się sprawnie, konkurencyjnie funkcjonować na rynku, skupiając się na procesach wewnętrznych podmiotu, pomijając natomiast aspekty związane z dopasowaniem podaży do potrzeb klientów.

W literaturze przedmiotu można spotkać szereg modeli opisujących kreowanie wartości dla klienta w przedsiębiorstwie. Jeden z tych modeli przedstawili R. Kaplan i D. Norton (rysunek 1).

Rysunek 1. Model ogólny kreowania wartości dla klienta



Źródło: R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników Jak przelożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 80.

³ Ibidem.

Niezależnie od gałęzi i segmentów rynku występują wspólne atrybuty determinujące wartość oferowaną klientowi dla wszystkich przedsiębiorstw. Skategoryzować je można w trzech grupach:³

- 1) atrybuty produktów (wyrobu lub usługi),
- 2) relacje z klientami,
- 3) wizerunek i reputacja.

Atrybuty usług zawierają w swojej grupie informacje dotyczące funkcjonalności, ceny oraz jakości i czasu dostarczenia tych usług. Są one podstawowymi walorami opisującymi wyrób bądź świadczoną usługę.

Relacja z klientami jest kolejnym istotnym czynnikiem w odniesieniu do kreowania wartości. A. Kwiecień definiuje pojęcie relacji w postaci wzorców zachowań postrzeganych jako „oddziaływania przyjmujące bardziej uporządkowane i utrwalone formy, obejmujące względnie trwałe transakcje, przepływy zasobów oraz inne kontakty powstające między dwoma lub większą liczbą organizacji oraz między daną organizacją i jej otoczeniem”⁴. Zagadnienie to odnosi się w głównej mierze do dostarczania produktów lub świadczenia usług, z uwzględnieniem czasu potrzebnego na realizację zamówienia lub dostawy. Istotnym elementem jest również kreowanie wrażenia klientów z wymiany handlowej pomiędzy nimi a przedsiębiorstwem. Realizacja tego czynnika w rzeczywistości sprowadza się do kreowania relacji pracownik – klient, sprzyjającej realizacji transakcji, nawiązania długookresowej współpracy wynikającej ze zbudowania lojalności klientów względem przedsiębiorstwa czy też stworzenia przyjaznej atmosfery w trakcie dokonywanej transakcji. Czynniki te wpływają w sposób bezpośredni na budowanie relacji z klientami, z tego też powodu świadomość ich znaczenia dla jednostki jest kluczowa.

Ostatnim elementem w przedstawionym modelu (rysunek 1) jest wizerunek i reputacja. Budowanie tych aspektów prowadzi do zwiększenia wartości marki jednostki, co w długim okresie przekłada się na pozyskanie większej liczby klientów. Te jakościowe czynniki są istotnie rozwinięte w znacznej liczbie przedsiębiorstw, które koncentrują się głównie na maksymalizacji zysku. Każda jednostka powinna indywidualnie identyfikować własne elementy oferowanej wartości dla klienta. Jednak obiektywne kreowanie tej wartości wiąże się z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie: jaka powinna być ta wartość dla klienta, aby w pełni go zadowolić? Odpowiedzi na to pytanie należy szukać u źródła, czyli w tym wypadku u potencjalnego klienta. Odpowiedni pomiar jego satysfakcji może pozwolić na uzyskanie informacji dotyczących preferencji klientów w odniesieniu do pobieranych usług. Występują

⁴ A. Kwiecień, *Relacje w organizacjach sieciowych*, w: *Procesy kreowania wartości w strukturach sieciowych*, red. W. Rudny, B. Woźniak-Sobczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 48.

na ogół uniwersalne mierniki dla wszystkich jednostek opisujące satysfakcję klienta. Mierniki te dotyczą terminowości, jakości i ceny realizowanych usług⁴. Bardzo często jednostki skupiają się na obliczaniu i analizie wskaźników finansowych, zaniedbując jednocześnie pomiar czynników jakościowych. Uniemożliwia to uzyskanie pełnej informacji na temat sytuacji jednostki jako ogółu łączącego punkt widzenia zarządu, pracowników i klientów.

W artykule S. Gregorczyka można znaleźć kilka wniosków dla przedsiębiorstwa, dotyczących kreowania wartości dla klienta. Autor ten stwierdza, że wartość dla klienta stanowi indywidualną cechę dla każdego klienta i można ją uogólniać jedynie w konkretnie zdefiniowanych segmentach klientów. Następnie podkreśla, że wartość ta może być rozpatrywana w kategorii wartości oczekiwanej, czyli wyobrażenia klienta w stosunku do uzyskanego dobra po zakupie i wartości dostarczonej, czyli różnicy pomiędzy wartością produktu a kosztem jego pozyskania. Podkreśla również, że na wartość klienta ma wpływ ogół korzyści i kosztów występujących w całym cyklu życia produktu lub usługi. Ostatni wniosek dotyczy kreowania wartości. S. Gregorczyk twierdzi, że wartość dla klienta można dowolnie kreować poprzez manipulację korzyściami i kosztami produktów bądź usług⁵.

2. Ujęcie modelowe kreowania wartości dla klienta szpitala

Otrzymanie pełnej informacji dotyczącej przedsiębiorstwa wiąże się z pomiarem jakościowych czynników opisujących działanie jednostki. Jednym z najbardziej istotnych czynników kreowania wartości dla klienta jest relacja, jaką tworzy jednostka w kooperacji z klientem. Ma to stosunkowo proste przełożenie na sytuację szpitali, w których to relacje z pacjentami stanowią główną determinantę podnoszącą wartość kreowaną dla klienta.

Celem zdefiniowania wartości relacji pacjent – usługodawca można przyjąć, że jest to wypadkowa kosztów pacjenta i jego korzyści, które wynikają z dostarczanych usług temuż pacjentowi⁵. Przy czym należy zwrócić uwagę na fakt, że różni pacjenci mogą w subiektywny sposób formułować postrzeganą wartość, co jest konsekwencją różnych wag przypisanych do poszczególnych korzyści i kosztów przez nich poniesionych. Pomiar tych wartości może być trudny. Równanie pozwalające na przedstawienie uproszonego schematu kreowanej wartości postrzeganej przez pacjenta jest przedstawione na rysunku 2.

⁵ S. Gregorczyk, *Przedsiębiorczość a kreowanie wartości dla klienta*, w: *Przedsiębiorczość – natura i atrybuty*, red. K. Jaremczuk, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2012, s. 173–174.

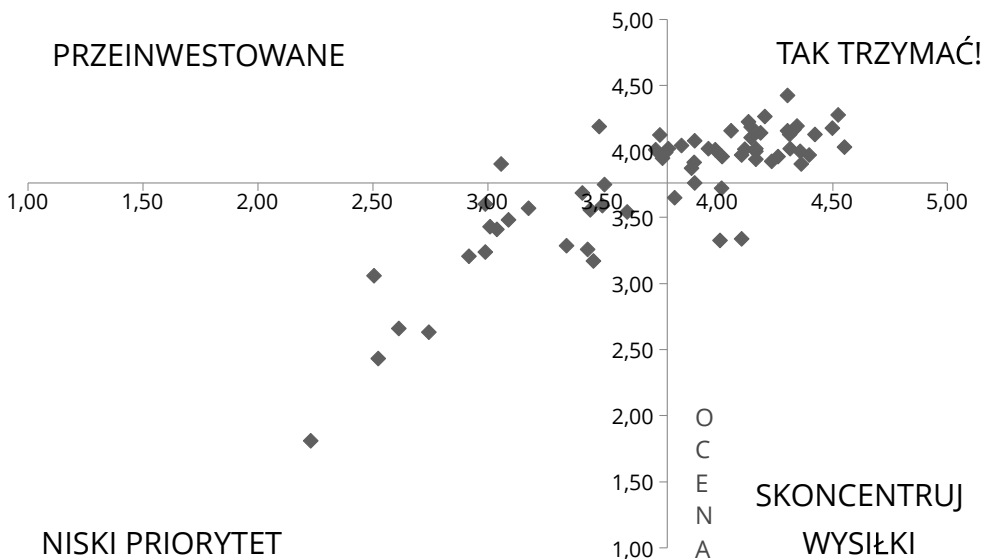
Rysunek 2. Równanie wartości postrzeganej przez pacjenta w opiece zdrowotnej

$$\text{wartość postrzegana przez pacjenta} = \left(\text{jakość procesu} + \text{jakość wyniku} + \text{wartość dodana} \right) \div \text{cena (pieniężna + niepieniężna)}$$

Źródło: I. Rudawska, *Tworzenie wartości w relacji pacjent – usługodawca – spojrzenie z perspektywy marketingu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 47.

Do przykładowych korzyści pacjenta wynikających z poprawy wartości kreowanej przez szpital można zaliczyć: poprawę stanu zdrowia, większe prawdopodobieństwo zakończenia się zabiegu operacyjnego sukcesem czy też szybkie ustąpienie zdiagnozowanej dolegliwości poprzez uzyskanie najwyższej jakości świadczeń. Znaczenie ma również jakość oferowanych usług i wartość dodana, którą otrzymuje pacjent razem ze świadczeniem zdrowotnym. Koszt poniesiony przez pacjenta może przybierać formy partycypacji w cenie świadczenia medycznego (np. składka zdrowotna, dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne, płatność bezpośrednia) i może być kosztem niematerialnym, związanym ze zdobyciem informacji na temat usługi czy też poświęconym czasem na pobyt w szpitalu.

Rysunek 3. Mapa istotności i oceny realizacji



Źródło: Raport z badania satysfakcji pacjentów Szpitala Praskiego w Warszawie, Projekt i realizacja: Studenckie Koło Naukowe Marketingu SGH we współpracy z Działem Marketingu Szpitala Praskiego.

Usługodawca, któremu zależy na kreowaniu wysokiej wartości dla klienta, powinien skoncentrować swoje wysiłki na poznaniu i zrozumieniu preferencji klienta. Aby to osiągnąć, konieczne jest dwutorowe zidentyfikowanie czynników ważnych dla kreowania wartości: z perspektywy pacjenta i z perspektywy świadczeniodawcy.

Studenckie Koło Naukowe Marketingu SGH wraz z opiekunem naukowym, Panią dr hab., prof. nadzw. SGH Teresą Taranko przeprowadziło projekt badawczy opisujący satysfakcję pacjentów Szpitala Praskiego w Warszawie. Podsumowując badanie, stworzono wykres przedstawiający analizę ocen i oczekiwań badanych pacjentów wobec usług Szpitala Praskiego (rysunek 3). Przedstawiona mapa istotności i oceny realizacji ujmuje cztery płaszczyzny ukazujące stosunek istotności do oceny. Płaszczyzny te zostały wyznaczone w układzie współrzędnych.

Pierwsza ćwiartka przedstawia kryteria, które zostały spełnione przez szpital ze względu na dużą ich istotność i wysoką ocenę przez pacjentów. Zalicza się do nich np.: stosunek lekarzy do członków rodziny pacjenta, kultura osobista lekarzy w kontakcie z pacjentami, poszanowanie rzeczy osobistych pacjenta.

Druga ćwiartka zawiera kryteria przeinwestowane przez szpital. Oznacza to, że jednostka zaangażowała zbyt dużo środków, w realizację stosunkowo mniej istotnych kryteriów z punktu widzenia satysfakcji pacjenta. W tym przypadku zaangażowanie mniejszych środków prowadzi do podobnych efektów względem satysfakcji pacjentów przy jednoczesnej redukcji niepotrzebnych kosztów.

Kryteria o niskim priorytecie dla szpitala znajdują się w ćwiartce trzeciej. W znacznej większości zawierają one czynniki niewpływające znacząco na satysfakcję pacjentów. Jednakże należy pamiętać, że istnieją sytuacje, w których to pacjenci mogą zaniżyć ocenę danego kryterium z uwagi na oczywistość jego występowania. Przykładem mogą być usługi duszpasterskie na terenie szpitala. Pacjenci oceniają je stosunkowo nisko ze względu na oczywistość ich występowania. Jednak pozbawienie osób znajdujących się w szpitalu dostępu do tych usług mogłoby znacząco wpłynąć na obniżenie ich satysfakcji. Z tego też powodu wszystkie czynniki znajdujące się w tej ćwiartce należy przeanalizować pojedynczo, zwracając uwagę na społeczne znaczenie ich występowania. Do pozostałych przykładów kryteriów występujących w tej ćwiartce należy zaliczyć: występowanie znanych nazwisk lekarzy w gronie personelu, prezentacja szpitala i jego oferty w mediach.

W czwartej ćwiartce znajdują się działania niedofinansowane z punktu widzenia ich istotności dla satysfakcji pacjentów. Na poprawie tych czynników jednostka powinna skupiać swoją uwagę w najbliższej przyszłości, aby skutecznie wpłynąć na podniesienie poziomu satysfakcji pacjentów. W przedstawionym badaniu do czynników tych zalicza się np.: oczekiwanie na przyjęcie do szpitala nie dłużej niż 30 minut, pomoc w zorganizowaniu rehabilitacji poszpitalnej, cisza i spokój w szpitalu.

Powyższe badanie jest kluczowe z punktu widzenia kreowania wartości dla klienta. Uzasadnia fakt występowania zależności pomiędzy wartością kreowaną dla klienta a satysfakcją samego klienta. Konsekwencją wysokiej satysfakcji klienta natomiast powinna być jego lojalność w stosunku do danego usługodawcy.

Obecnie zarządy szpitali zdają sobie sprawę, że szczegółowe badania dotyczące preferencji i satysfakcji klientów szpitala oraz informacje z nich płynące nie przekładają się bezpośrednio na finansowanie podmiotu leczniczego. Bardzo często jednak nie zwracają uwagi na pozytywne efekty płynące z wprowadzenia takich analiz, ponieważ twierdzą, że to podejście jest niemożliwe do zaaplikowania w praktyce funkcjonowania jednostek medycznych w Polsce. Dzieje się tak ze względu na uwarunkowania instytucjonalne systemu ochrony zdrowia w Polsce. Wzrost liczby przyjmowanych pacjentów jest często niekorzystny dla szpitali. Wynika to z uwarunkowań systemowych ich funkcjonowania. W podmiotach leczniczych liczba pacjentów nie przekłada się jednoznacznie na wzrost przychodów tych podmiotów. Jest to konsekwencją limitów narzuconych przez Narodowy Fundusz Zdrowia dla tych jednostek. Po przekroczeniu określonych limitów świadczonych procedur szpital nie dostaje już środków za zrealizowanie występującego nadwykonania. Wzrost satysfakcji pacjentów i reputacji podmiotu leczniczego również bezpośrednio nie przekłada się na lepsze wyniki finansowe jednostki. Można wskazać wiele przykładów podmiotów leczniczych o najwyższej kategorii referencyjności, które cieszą się najlepszą renomą, a jednocześnie mają bardzo wysokie zadłużenie. Wynika to przede wszystkim z negatywnej selekcji pacjentów, którzy trafiają do takich jednostek. Konstrukcja systemu opieki zdrowotnej w Polsce nie premiuje finansowo takich szpitali mimo tego, że trafiają tam najcięższe przypadki, wymagające często długiego pobytu pacjenta na oddziale i pogłębionej diagnostyki.

Jednak niektóre szpitale dążą do pełniejszego wykorzystania obecnych zasobów zarówno materiałowych, jak i ludzkich. W tym celu niezbędne staje się unowocześnianie metod zarządzania, prowadzące do pełnej realizacji celu funkcjonowania szpitali, jakim jest realizacja misji.

Problematyka finansowania jednostek medycznych jest bardzo rozległa, dlatego też fragmentarycznie nawiązano do występującego w tej tematyce problemu, który powinien być objaśniony w oddzielnym opracowaniu. W bieżącej pracy autor skupia się natomiast na samych wartościach kreowanych dla klienta.

3. Czynniki kreujące wartość dla klienta w szpitalu

Szpital dokonujący pomiaru wartości oferowanej klientowi powinien na początku ustalić dokładnie misję, wizję i wartości, które byłyby podstawą jego działalności.

Następnie powinien określić cele w perspektywie klienta, które będą miały odzwierciedlenie w wyłonionych miernikach. Koncepcja występowania mierników wywodzi się z twierdzenia postawionego przez Kaplana i Nortona, traktującego, że nie można dokonać sprawnej kontroli procesów szpitalnych, nie mierząc ich. Celem uzyskania takiego rezultatu jest zdefiniowanie strategii marketingowej. Na potrzeby tego opracowania, strategia marketingowa będzie rozumiana jako „najkorzystniejszy dobór zasobów do realizacji celów przedsiębiorstwa, wykorzystania nadarżających się okazji i ograniczenia ryzyka”²⁵. Tak ujmowana strategia marketingowa dla szpitala może wyglądać następująco:

- 1) Przyciąganie przez szpital jak największej liczby pacjentów.
- 2) Zwiększenie liczby pacjentów można osiągnąć dzięki lojalności szpitala.
- 3) Wykreowanie uczucia lojalności w pacjencie:
 - a) szpital powinien określić typowego pacjenta i jego potrzeby,
 - b) marka szpitala musi odpowiadać aspiracjom pacjenta.
- 4) Klarowne zdefiniowanie, kim są nasi pacjenci i jakie mają potrzeby.

W ramach Badań Młodych Naukowców został przeprowadzony I etap badania pt.: „Zrównoważona karta wyników w praktyce działania wielospecjalistycznego szpitala w województwie mazowieckim”. W ramach badania stworzono zespół badawczy złożony z personelu medycznego badanego szpitala, wybranych osób reprezentujących zarząd i doktorantów prowadzących badanie. Praktyka pracowników szpitala pozwoliła na wyodrębnienie czynników mających szczególnie wpływ na kreowanie wartości dla pacjentów w szpitalu. Czynniki kreacji wartości dla klienta w szpitalu ujęto modelowo w następujących kategoriach:

- 1) atrybuty usług,
- 2) relacje z klientem,
- 3) wizerunek i reputacja.

Szczegółowy opis tych determinant znajduje się w następnych trzech podrozdziałach pracy.

3.1. Znaczenie jakości usług w kreowaniu wartości dla klienta szpitala

Istotną determinantą wpływającą na wartość kreowaną dla klienta są atrybuty usług. Jednak sprawne kreowanie czynników tej determinanty wymaga wykonania szeregu zharmonizowanych działań. Pierwszym z nich jest redefinicja przez szpital celu głównego i celów szczegółowych działalności w zakresie udzielania usług jako świadczeń zdrowotnych o możliwie najwyższej jakości wykonania. Aby to osiągnąć, jednostki ochrony zdrowia powinny mieć jasno określone potrzeby pacjenta. Potrzeba posiadania informacji na ten temat skłania do podjęcia działań nakierowanych

na ustawiczny pomiar i systematyczną analizę wyników badań określających satysfakcję pacjenta.

Implementacja i pomiar tej struktury w realiach jednostek ochrony zdrowia sprowadza się do analizy jakości usług dostarczanych przez podmioty lecznicze. Najważniejsze determinanty jakości usług w badanym szpitalu podzielono na cztery kategorie. Zalicza się do nich:

- 1) komfort pobytu w szpitalu,
- 2) koordynacja procesu leczenia,
- 3) dostępność personelu medycznego,
- 4) dostępność informacji.

Dla pacjentów szpitala duże znaczenie ma dostępność personelu medycznego. Dostępność ta może wyrażać się w postaci gotowości personelu do udzielania pomocy w razie potrzeby. Obecność pielęgniarki i szybkość jej reakcji w sytuacji nagłej potrzeby jest dla pacjenta jednym z najważniejszych elementów budujących świadomość wysokiej jakości udzielanego świadczenia medycznego. Nie mniej istotną determinantą dostępności personelu jest również zaangażowanie lekarza w diagnozę i przebieg leczenia. Zaangażowanie to może być odbierane przez poszczególnych pacjentów w subiektywny sposób.

Koordynacja procesu leczenia ma również duże znaczenie dla pacjenta. Zwraca on uwagę na to, w jaki sposób są wyznaczone dalsze etapy badań i kontroli poszpitalnej. Ocenia także współpracę lekarzy prowadzących z personelem pielęgniarskim i z lekarzami specjalistami z innych dziedzin medycyny.

Istotna jest również dostępność informacji o stanie zdrowia dla pacjenta, a zwłaszcza jej pełny zakres i szczegółowość. Pacjent zwraca uwagę na przekazanie szczegółowej instrukcji na temat dalszego postępowania oraz udzielenia informacji o rodzaju i terminach proponowanych zabiegów. Duże znaczenie dla pacjenta ma kompletność dokumentacji medycznej związanej z wypisem ze szpitala.

W zakresie komfortu pobytu w szpitalu pacjenci zwracają uwagę przede wszystkim na czystość w sali szpitalnej i w toaletach. Ich ocenie podlega również zachowanie warunków higieny podczas wykonywanych zabiegów.

3.2. Relacja z klientem w szpitalu

Badanie potwierdziło, że przekładając determinanty relacji z klientami na praktykę jednostek medycznych, należy rozważyć specyfikę świadczenia przez nich usług. W warunkach tych dostępność usług należy rozumieć jako łatwość dostania się na oddział danej placówki medycznej. Ważne jest również to, jaki jest poziom kultury, z którą pacjent styka się zarówno w kontakcie z lekarzem, jak i personelem pielęgniarskim. Pacjent zwraca dużą uwagę na to, czy personel medyczny okazuje

zrozumienie i zainteresowanie jego bieżącym samopoczuciem. Jest to nie tylko ważne w aspekcie jakości samej relacji pacjent – personel medyczny. Podstawową cechą korzystania ze świadczeń medycznych jest występowanie asymetrii informacji pomiędzy klientem a osobą udzielającą świadczenia. Prawie zawsze pacjent nie zdaje sobie w pełni sprawy, jaką wartość kreuje dla niego sam proces leczenia. W tym przypadku to lekarz decyduje, co stanowi korzyści dla pacjenta. Dobre relacje i wzajemne zaufanie są absolutną podstawą powodzenia procesu leczenia. Warto przy tym wspomnieć o efekcie placebo. W przypadku, gdy pacjent jest absolutnie pewien, że dany proces leczniczy wpłynie pozytywnie na jego zdrowie, prawdopodobieństwo wyleczenia wzrasta o kilkadziesiąt procent.

3.3. Wizerunek i reputacja szpitala

W jednostkach *non profit* takich jak Zakłady Opieki Zdrowotnej czynniki, jakimi są wizerunek i reputacja, wpływają pośrednio w nieco mniejszym stopniu na kreowanie wartości dla klienta. Dzieje się tak, ponieważ potencjalni pacjenci trafiają do danych jednostek medycznych wskutek skierowania ich przez lekarza rodzinnego bądź za sprawą opinii członka rodziny lub też znajomej osoby.

4. Korzyści dla pacjenta szpitala

Występują dwa rodzaje korzyści dla pacjenta z opieki zdrowotnej, wynikające z przeprowadzonego badania. Pierwszym z nich jest doraźny efekt procesu usługowego. Zagadnienie to zawiera zarówno rezultaty kliniczne podjętych usług zdrowotnych, jak i ulga w bólu, przywrócenie funkcji organu czy też pozostałe efekty postrzegane subiektywnie. Do podstawowych subiektywnych efektów zalicza się: współczucie, życzliwość, wzrost poczucia bezpieczeństwa itp. Druga kategoria korzyści dla pacjenta skupia się na efektach długoterminowych. Wynikają one z przewartościowania jednostki w ramach optymistycznego podejścia do innych osób, pozytywnego nastawienia do życia, odzyskania zdolności do normalnego funkcjonowania w społeczeństwie.

Przyglądając się bliżej kreowaniu wartości dla klienta w jednostkach medycznych z punktu widzenia marketingu, należy użyć transkrypcji i przekształcić funkcję leczenia chorób jednostek służby zdrowia na funkcję „dostarczania zdrowia”. Wówczas jesteśmy w stanie wykreować ofertę zakładu opieki zdrowotnej jako wartości z punktu widzenia zdrowia, a nie choroby.

Kolejnym krokiem służącym kreowaniu wartości jest zorientowanie usług zdrowotnych na usługobiorcę. Wyraża się to poprzez deklarację gotowości i chęci redukcji

występującej niepewności pacjenta odnoszącej się do jego zdrowia. Według I. Rudawskiej „oferta jednostek opieki zdrowotnej powinna wykraczać poza wymiar czysto medyczny i obejmować również elementy społeczne, kognitywne i emocjonalne”⁶. Gdy wychodzimy z tego założenia, wartością dla pacjenta jest również redukcja odczuwanej niepewności, zapewniająca pożądaną komfort psychiczny.

Istotnym czynnikiem ważnym dla kreowania wartości jest również zaufanie pomiędzy usługodawcą a pacjentem. Jest to jeden z czynników psychologicznych pomijanych przy kreowaniu wartości, natomiast zdecydowanie o wysokim znaczeniu praktycznym. Odpowiednie komunikowanie tych pozytywnych atrybutów prowadzi do podwyższenia konkurencyjności usługodawcy na rynku usług medycznych. Przykładem budowania zaufania może być renoma profesjonalnego usługodawcy czy marka danej instytucji.

Kolejnym pozytywnym elementem kreowania wartości jest umiejętność kreowania wartości przez jednostkę na podstawie przewidywania przyszłych potrzeb pacjentów bądź problemów nieidentyfikowalnych przez tych pacjentów. Chodzi przy tym o potrzeby ukryte i bierne.

Oprócz korzyści wynikających z psychologicznych uwarunkowań współpracy z pacjentem czy też ich jakości istotna jest również redukcja ceny niepieniężnej, do której można zaliczyć np.: pokonywaną odległość, czas oczekiwania na wykonanie usługi.

5. Wartość dla klienta kreowana przez szpital

Kluczowe czynniki mające znaczący wpływ na tworzenie wartości dla klientów wynikają w głównej mierze z badań satysfakcji pacjenta. Do najważniejszych z nich można zaliczyć:

- jakość wykonywanych usług medycznych,
- relacje z personelem,
- zaufanie w relacji klient – usługodawca,
- czynnik infrastrukturalno-techniczny.

Najważniejszą wartością, jaką szpital może kreować dla pacjenta, jest wysoka jakość świadczonych usług medycznych. Koncentracja na wysokiej jakości prowadzi do zapewnienia podstawowej potrzeby człowieka, jaką jest potrzeba bezpieczeństwa, na której jest budowane zaufanie i lojalność do jednostek medycznych. W obecnych

⁶ I. Rudawska, *Tworzenie wartości w relacji pacjent – usługodawca – spojrzenie z perspektywy marketingu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 47, s. 356.

czasach wysoką jakość osiąga się w momencie zrozumienia i spełnienia wymagań klienta (pacjenta)⁷.

Oprócz ogólnie ujętej wartości usługowej nie mniej istotna dla pacjenta jest wartość odpowiednio przygotowanego personelu medycznego. Częściowo pokrywa się ona z zagadnieniem wysokiej jakości usług, jednak zawiera dodatkowo szereg czynników interpersonalnych, wpływających w znaczącym stopniu na satysfakcję klientów podmiotów leczniczych. Do czynników tych możemy zaliczyć: życzliwe podejście do pacjenta przez personel medyczny, zainteresowanie chorym, dbałość o pozytywny kontakt itp.

Kolejnym kluczowym elementem kreowania wartości dla klienta jest zaufanie. W warunkach występowania cech usług medycznych takich jak niematerialność, złożoność czy też skomplikowanie powstaje u pacjenta – pod wpływem niedostatecznego poziomu medycznej wiedzy – pewnego poziomu ryzyko. Zaufanie natomiast jest używane jako czynnik pozwalający na obniżenie tegoż ryzyka powstałego u pacjenta. Pod wpływem występowania odpowiedniego poziomu zaufania występuje budowanie relacji z personelem medycznym i zwiększenie wartości dodanej świadczonych usług.

Następnym ważnym elementem kreowania wartości w szpitalu jest otoczenie infrastrukturalno-techniczne. Poziom satysfakcji pacjenta w znaczącym stopniu zależy od warunków, w jakich są świadczone usługi medyczne. Czynnik ten wpływa również znacząco na wzrost marki jednostki lub – w momencie obniżenia warunków – spadku jej wartości.

Podsumowanie

Współcześnie system służby zdrowia występujący w Polsce znacząco ogranicza pełne wykorzystanie możliwości jednostek medycznych i kreatywność pracowników tych jednostek. Wprowadzanie zmian procedur medycznych lub zwiększenie ich wykonywania jest w istotny sposób ograniczone instytucjonalnie sposobem finansowania. Jednak należy pamiętać, że misją każdego szpitala powinno być świadczenie usług zdrowotnych na jak najwyższym poziomie. Powinno to skłaniać jednostki medyczne do zmiany podejścia pojmowania klienta w ich strukturze działania. Obecnie pomimo wielu ograniczeń niezbędne staje się badanie postaw pacjentów szpitali w celu kreowania dla nich wartości umożliwiających w jak najlepszy sposób realizację misji jednostki.

⁷ A. Waszkiewicz, B. Białecka, *Kształtowanie usług medycznych na podstawie oceny i odczucia pacjenta*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012, s. 260.

W teorii zagadnienia kreowania wartości dla klienta przez szpital kładzie się większy nacisk na potencjalnego klienta, którym najczęściej jest pacjent. Jednostki medyczne muszą zdawać sobie sprawę z istotności perspektywy klienta (pacjenta) dla funkcjonowania swojej jednostki. Jednak bardzo często w praktyce gospodarczej szpitale skupiają się w znacznym stopniu na perspektywie finansowej. Takie podejście powoduje między innymi obniżenie jakości świadczonych usług, zmniejszenie zaufania w relacji klient – usługodawca lub też pogorszenie relacji z personelem.

W pierwszej kolejności jednostki medyczne powinny ustalić misję i wizję funkcjonowania nakierowaną na klienta. Następnie powinny skupić się na poszukiwaniu determinant maksymalizacji wartości kreowanych dla klienta tych jednostek.

Bibliografia

- Gregorczyk S., *Przedsiębiorczość a kreowanie wartości dla klienta*, w: *Przedsiębiorczość – natura i atrybuty*, red. K. Jaremczuk, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2012.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Kwiecień A., *Relacje w organizacjach sieciowych*, w: *Procesy kreowania wartości w strukturach sieciowych*, red. W. Rudny, B. Woźniak-Sobczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- Rudawska I., *Tworzenie wartości w relacji pacjent – usługodawca – spojrzenie z perspektywy marketingu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 47.
- Seweryn R., *Kreowanie wartości dla klienta przez obszar recepcji turystycznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Smoląg K., *Modele współczesnych przedsiębiorstw i determinanty ich rozwoju*, w: *Nauki o zarządzaniu dla przedsiębiorstw i biznesu*, red. A. Czech, A. Szpilt, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- Ustawa z dnia 6 listopada 2008 r. o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta, Dz.U. 2009 nr 52 poz. 417.
- Waszkiewicz A., Białecka B., *Kształtowanie usług medycznych na podstawie oceny i odczucia pacjenta*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.

VALUE CREATION FOR A CUSTOMER IN A HOSPITAL

SUMMARY

This article presents the issue of value creation in the management policy of a hospital. The author defines the customer value and provides a theoretical model of how to create this value. Next, the author attempts to identify the determinants influencing the creation of value for a customer. At the last section of this article there are indicated factors affecting the creation of value for a customer at the hospital under study.

Key words: value creation, the management policy of a hospital

ROZWÓJ SIECI DETALICZNYCH NA RYNKU MIĘDZYNARODOWYM

STRESZCZENIE

W opracowaniu podjęto rozważania na temat rozwoju sieci detalicznych na rynku międzynarodowym. Omówiono zagadnienia związane z internacjonalizacją przedsiębiorstw, a także zaprezentowano jej formy i motywy. W szczególności skoncentrowano się na działalności przedsiębiorstw handlu detalicznego w ramach powiązań sieciowych. Przedstawiono problematykę rozwoju sieci detalicznych na rynkach międzynarodowych, ze wskazaniem determinant ekspansji zagranicznej.

Słowa kluczowe: sieci detaliczne, handel międzynarodowy, internacjonalizacja, motywy umiędzynarodowienia, rynek międzynarodowy

Wstęp

Przedmiotem niniejszego opracowania jest istota i przyczyny rozwoju sieci detalicznych na rynku międzynarodowym. Uwaga została skoncentrowana na przedsiębiorstwach handlu detalicznego działających w ramach sieci, których zakres działalności gospodarczej wykracza poza rynek jednego kraju. Podstawowym celem pracy jest wskazanie na organizację sieciową w handlu detalicznym i jej znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym, w tym internacjonalizacji jego działalności. W opracowaniu zostały omówione również zagadnienia związane z internacjonalizacją przedsiębiorstw, jej formami i motywami.

W niniejszym badaniu kluczowe będzie uzyskanie odpowiedzi na postawione następujące pytania badawcze:

- 1) Jaki wpływ ma internacjonalizacja na rozwój sieci detalicznej?
- 2) Jaka strategia internacjonalizacji jest wykorzystywana przez sieci detaliczne na rynkach międzynarodowych?
- 3) Czy przynależność do sieci ma wpływ na rozwój przedsiębiorstwa handlowego?

Powyższe pytania badawcze skłoniły do postawienia następującej tezy: Umieźdzynarodowienie działalności sieci detalicznych ma wpływ na ich rozwój na rynku międzynarodowym.

Sformułowanie powyższej tezy wpłynęło na układ pracy, którą ujęto w dwóch częściach: pierwszej o charakterze teoretycznym, poświęconej problematyce procesu umieźdzynarodowienia przedsiębiorstw, i drugiej, przedstawiającej rozwój handlu detalicznego i jego ekspansje na rynkach zagranicznych.

Handel od zarania dziejów jest nieprzerwanie obecny w gospodarce. Początki przypisuje się transakcjom bezgotówkowym, wymianie towar za towar. Z biegiem lat relacje pomiędzy uczestnikami zaczęły przybierać różne formy, jednak nie wykroczyły poza obszar lokalnej działalności. Radykalne zmiany nastąpiły dopiero wraz z pojawieniem się ery industrialnej, a sam handel przeniósł się poza granice miast i państw. Od tamtego czasu niezmiennie jest zauważalna jego ewolucja, w szczególności w możliwościach i formach sprzedaży. Niewątpliwie bezpośredni wpływ miały i mają na to zmiany zachowań konsumentów.

Handel detaliczny¹ jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się sektorów gospodarki. Jest ogniwem wpływającym na produkcję, dystrybucję, konsumenta i konsumpcję. Jest on pośrednikiem między produkcją a konsumpcją poprzez sieć własnych powiązań w obrębie: przedsiębiorstw, magazynów, sklepów, detalistów. Handel detaliczny skupia szerokie spektrum uczestników rynku, począwszy od producentów, dystrybutorów, sprzedawców, a kończąc na konsumentach. Pełni on zatem funkcje ekonomiczne, społeczne, a także kulturowe.

W strukturze handlu przeważają różne formaty powierzchniowe: począwszy od domów towarowych, poprzez hiper- i supermarkety (w znacznym stopniu są zdominowane przez sieci handlowe), a skończywszy na mniejszych obiektach typu *convenience* czy kioski. Rozwój handlu detalicznego ma ogromne znaczenie w życiu gospodarczym poprzez bezpośredni wpływ na produkcję, dystrybucję i oddziaływanie na konsumentów. Sieci detaliczne zdobywają rynki, a ich coraz większe znaczenie w handlu ma trend ogólnoświatowy. Rozwojowi temu sprzyja niewątpliwie internacjonalizacja przejawiająca się rozszerzaniem geograficznej ekspansji przedsiębiorstw poszukujących nowych rynków zbytu i miejsc lokalizacji inwestycji. Taki trend jest

¹ Według definicji handel detaliczny to „ciągłe i jednoczesne udostępnianie w drobnych ilościach wielu nabywcom w dogodnych dla nich warunkach towarów pochodzących z różnych źródeł”. H. Szulce, J. Chwałek, W. Ciechomski, Z. Mielczarczyk, *Ekonomika handlu cz. 1*, WSiP, Warszawa 2009, s. 345.

zauważalny również w ekspansji zagranicznej sieci detalicznych. Niewątpliwie mają na to wpływ czynniki, takie jak: zmieniająca się sytuacja w gospodarce światowej (globalizacja, kryzys), ujednolicanie się zachowania konsumentów (konsumpcja, wzorce zachowań, *smart shopping*), zmiany sposobu dokonywania zakupów. Wszystko to w rezultacie wpływa na zdynamizowanie ekspansji zagranicznej wśród sieci handlu detalicznego na świecie.

1. Internacjonalizacja – podstawy teoretyczne

Internacjonalizacja jest jednym z podstawowych kierunków rozwoju przedsiębiorstw. Począwszy od lat 60. XX wieku, kiedy rozpoczęto rozważania nad procesem internacjonalizacji, badacze w różny sposób ujmowali problematykę z nią związaną. Pojęcie internacjonalizacji przedsiębiorstwa ma szeroki zakres znaczeniowy, stąd też nie ma jednolitej jej definicji. Według *Słownika języka polskiego* internacjonalizacja to „umiędzynarodowienie, uznanie czegoś za międzynarodowe”². Pojęcie internacjonalizacji jest często zastępowane określeniem „umiędzynarodowienie”.

W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji internacjonalizacji, przy czym każda z nich zwraca uwagę na inne jej aspekty, koncepcje, teorie czy modele. Różnice między nimi są o tyle istotne, że koncentrują się na innych ważnych strategiach rozwoju z punktu widzenia przedsiębiorstwa (w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, branży, czasu funkcjonowania na rynku). Internacjonalizacja jest także utożsamiana z globalizacją.

Dynamikę ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw przypisuje się właśnie rozwojowi globalizacji, przy czym wielu badaczy postrzega globalizację jako najwyższy etap internacjonalizacji³. Konsekwencją tego jest trudność interpretacji samej internacjonalizacji i brak rozróżnienia z procesem globalizacji.

Problematyka umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa jest analizowana w teoriach internacjonalizacji, takich jak:

- teorie etapowej internacjonalizacji (model uppsalski, innowacyjne modele internacjonalizacji, modele fińskie),
- teorie sieciowe (sieciowej internacjonalizacji),
- teorie wczesnej internacjonalizacji (model powstawania międzynarodowych nowych przedsiębiorstw),

² *Słownik języka polskiego*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 751.

³ M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007, s. 121.

- alternatywne teorie internacjonalizacji (model podejścia strategicznego, model procesu podejmowania decyzji, model możliwości organizacyjnych)⁴.

Analizując dorobek badaczy zajmujących się internacjonalizacją, warto zwrócić uwagę na pierwszą z jej teorii i zarazem najczęściej wykorzystywaną do interpretacji procesów umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, a mianowicie model uppsalski, który określa się również jako model-U.

Prekursorami tej metody w latach 70. XX wieku byli J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul, którzy określili internacjonalizację jako etapowy i długotrwały proces zaangażowania się przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych. Koncepcja ta, zwana modelem uppsalskim, była kontynuowana przez J. Johansona i J.E. Vahlne'ego, którzy rozwinęli ją o elementy takie jak rozwój wiedzy o zagranicznych rynkach i wzrost udziału firmy na rynku zagranicznym. Autorzy tej teorii zwrócili uwagę na to, że umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa to powolny kilkietapowy proces (poprzedzony w pierwszej kolejności rozwojem na rynku macierzystym). Przedsiębiorstwa, podejmując decyzje o ekspansji zagranicznej, w pierwszej kolejności wybierają rynki sąsiednie, bliskie geograficznie i kulturowo, a dopiero w dalszej kolejności, mając wiedzę o rynkach zagranicznych, rozpatrują proces umiędzynarodowienia na rynki odległe zarówno pod kątem geograficznym, jak i kulturowym⁵. Model uppsalski zakłada minimalizowanie ryzyka w prowadzeniu działalności gospodarczej, uczenie się przedsiębiorstwa przez własne doświadczenie i w efekcie końcowym rozwój na rynkach międzynarodowych przez zaangażowanie kapitałowe – najwyższy z etapów internacjonalizacji.

Model ten ze względu na ograniczone zastosowanie był również poddawany krytyce. Zarzucano mu przede wszystkim niemożność zastosowania w przypadku wielu przedsiębiorstw usługowych dokonujących umiędzynarodowienia na rynkach zagranicznych. Badacze, jak C. Grönroos, wskazywali na to, iż przedsiębiorstwa usługowe kierują się innymi motywami, formami umiędzynarodowienia, a także tym, że nie przechodzą kilku etapów prezentowanych w modelu-U. Przedsiębiorstwa usługowe według Grönroosa dokonują ekspansji na rynki zagraniczne w ślad za obsługiwanym już klientem, a nie w poszukiwaniu nowych rynków zbytu⁶.

Przedsiębiorstwa handlowe prowadzą działalność gospodarczą w zróżnicowany sposób, dlatego formy ich ekspansji czy działalności na rynkach zagranicznych są różnie przez badaczy interpretowane. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na to,

⁴ M. Jarosiński, *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 42.

⁵ M.K. Witek-Hajduk, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 45–47.

⁶ C. Grönroos, *Internationalization Strategies for Services*, „Journal of Services Marketing” 1999, vol. 13, no. 4/5, s. 292, za: M.K. Witek-Hajduk, *Strategie internacjonalizacji...*, op.cit., s. 59.

że przedsiębiorstwa często omijają pewne etapy, przyspieszając przy tym cały proces internacjonalizacji (teorie sieciowe, teorie wczesnej internacjonalizacji, alternatywne teorie internacjonalizacji). Podjęte badania w latach 80. i 90. XX wieku wykazały, że przedsiębiorstwa często pomijają proces sekwencyjnego wejścia na rynki zagraniczne, przechodząc do bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji. Szczególnie ważną teorią w kontekście przedsiębiorstw handlowych jest teoria sieciowej internacjonalizacji. Zakłada ona, że działając na rynku międzynarodowym, wchodzi się w interakcję z innymi uczestnikami rynku (dostawcy, nabywcy, instytucje), a stopień tych powiązań ma wpływ na zachowanie się przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Według M. Ratajczak-Mrozek internacjonalizacja w podejściu sieciowym to „ustanawianie, utrzymywanie i rozwój relacji z uczestnikami sieci na rynkach zagranicznych (...) umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa jest rezultatem jego dążenia do umocnienia pozycji przez rozszerzenie sieci powiązań poza granice kraju”⁷. Zmiana sposobu działania przedsiębiorstw często jest spowodowana wpływem innych uczestników rynku i powiązaniem między nimi. Działalność w sieci umożliwia dostęp do różnych zasobów, przez to rozwój przedsiębiorstwa może następować szybciej, a tym samym stopień internacjonalizacji może być bardziej zintensyfikowany.

Sieć jest pojęciem wszechobecnym, mającym wiele różnych znaczeń. Według *Słownika języka polskiego*⁸ oznacza „ogół jednostek, placówek w jakiś sposób powiązanych ze sobą, należących do jakiegoś systemu, stanowiących jakąś strukturę”. Naukowy jej aspekt jest związany właśnie z teorią sieci, jaką zainteresowali się badacze już w latach 70. ubiegłego wieku. Wśród przedstawicieli tej teorii koncentrujących się na problematyce powiązań sieciowych w biznesie należy wyróżnić: J. Johansona, H. Håkansona, L.G. Mattssona, I. Snehota. Zwracają oni uwagę na rolę i znaczenie związków formalnych i nieformalnych występujących pomiędzy przedsiębiorstwami, współzależność pomiędzy podmiotami, występujące między nimi relacje władzy i powiązanie wspólnej wiedzy. Z kolei J.C. Jarillo wskazuje na przyjmowanie przez jeden z podmiotów roli głównego zarządcy, który organizuje przepływ zasobów materialnych i niematerialnych pomiędzy innymi podmiotami.

Działalność przedsiębiorstwa w sieci w kontekście międzynarodowym należy rozważać w następujących wariantach:

- pozycja przedsiębiorstwa w relacjach przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo, gdzie ważnym elementem procesu internacjonalizacji są zarówno relacje o charakterze współpracy, jak i relacje konkurencyjne,

⁷ M. Ratajczak-Mrozek, *Istota i charakterystyka podejścia sieciowego do procesu internacjonalizacji firmy*, w: *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. podejście sieciowe*, red. K. Fonfara, PWE, Warszawa 2006, s. 44.

⁸ *Słownik języka polskiego*, op.cit., s. 638.

- pozycja przedsiębiorstwa w relacjach przedsiębiorstwo – sieć, gdzie perspektywa powinna uwzględniać zarówno relacje bezpośrednie (łączenie partnerów w sieci), jak i pośrednie (partnerzy niebędący w sieci)⁹.

Przynależność do sieci pozwala przedsiębiorstwom umacniać przewagę konkurencyjną na rynku macierzystym i zagranicznym, ale również ma wpływ na wyznaczanie strategii ich rozwoju i kierunków ekspansji zagranicznej.

Teorie internacjonalizacji przedsiębiorstw zakładają, że na tempo procesu umiędzynarodowienia wpływają zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Często strategia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa jest podyktowana zmianami w jego otoczeniu. Wpływ uwarunkowań (zarówno pozytywnych, jak i negatywnych) może stymulować proces internacjonalizacji. M.K. Witek-Hajduk¹⁰ wyróżnia następujące uwarunkowania strategii internacjonalizacji:

- uwarunkowania wewnętrzne, takie jak: cele strategiczne przedsiębiorstwa, zasoby przedsiębiorstwa i jego przewagi konkurencyjne (zasoby materialne i niematerialne), specyfikę i strukturę asortymentu przedsiębiorstwa, strukturę łańcucha wartości przedsiębiorstwa, strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, stopień umiędzynarodowienia,
- uwarunkowania zewnętrzne, takie jak: otoczenie podmiotowe krajowe i zagraniczne (np. specyfika branży, cechy i intensywność konkurencji, cechy nabywców, dostawców i pośredników, działania administracji gospodarczej, cechy sojuszników strategicznych przedsiębiorstwa, cechy rynków substytutów), otoczenie przedmiotowe krajowe i zagraniczne (np. uwarunkowania ekonomiczne, naturalne, technologiczne, społeczno-kulturowe, polityczno-prawne, demograficzne).

Motywy podjęcia ekspansji zagranicznej mają zatem charakter różnorodny i są podyktowane przede wszystkim strategiami przyjętymi przez dane przedsiębiorstwo, na które istotny wpływ ma zmienna sytuacja w otoczeniu przedsiębiorstwa. Na rynkach zagranicznych przedsiębiorstwa dokonują ekspansji w formie: eksportu; powiązań kooperacyjnych (kapitałowych/niekapitałowych) z partnerem (np. *joint venture*, alianse strategiczne, koncesje, *franchising*); samodzielnego prowadzenia działalności (inwestycje bezpośrednie). Forma umiędzynarodowienia jest odzwierciedleniem stopnia trudności zaistnienia na danym rynku. Zależy od wielkości rynku, uwarunkowań zewnętrznych, dystansu psychicznego między krajem goszczącym a krajem przyjmującym inwestycje, wielkością przedsiębiorstwa, jego branżą, doświadczeniem w prowadzeniu działalności gospodarczej za granicą. Z drugiej strony natomiast występują procesy, które przyspieszają wejście na rynki zagraniczne i są podyktowane dynamicznymi zmianami na rynkach wewnętrznych

⁹ M.K. Witek-Hajduk, *Strategie internacjonalizacji...*, op.cit., s. 54–56.

¹⁰ *Ibidem*, s. 78.

(wzrost konkurencji, nasycenie rynku), zmianami w zachowaniach konsumentów, rozwojem technologicznym, postępem w zakresie logistyki i transportu, a także tworzeniem sieci globalnych. Rozwój przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, w szczególności w sektorze handlu, oznacza inwestycje bezpośrednie w postaci budowy własnych obiektów handlowych (*greenfield investment*) i przejęć podmiotów działających na rynku lokalnym (*brownfield investment*). Wybór odpowiedniej formy wejścia na rynek zagraniczny powinien być poddany głębokiej analizie zarówno otoczenia zewnętrznego, jak i wewnętrznego przedsiębiorstwa, co w znaczny sposób wpłynie na ograniczenie ryzyka z tym związanego.

2. Rozwój handlu detalicznego na świecie

Ekspansja zagraniczna w handlu detalicznym rozpoczęła się w latach 40. XX wieku i była spowodowana kierunkiem zmian zachodzącym na rynkach międzynarodowych. Jednak dopiero w latach 80. proces internacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego zdynamizował się, na co niewątpliwie miał wpływ postępujący proces konsolidacji.

Za kolebkę handlu detalicznego uważa się Stany Zjednoczone Ameryki. To właśnie tam już na początku XX wieku powstały pierwsze formy sprzedaży samoobsługowej. W USA wraz z rozkwitem motoryzacji nastąpiły dynamiczne zmiany w handlu detalicznym. Pojawienie się na rynku amerykańskim zwiększonej liczby środków transportu spowodowało nieograniczone możliwości przemieszczania się, a tym samym nastąpiło przesunięcie aktywności gospodarczej na peryferie miast. Tam też zaczęły powstawać pierwsze sklepy wielkopowierzchniowe. Wszystko to wpłynęło na dynamiczny, pozbawiony przeszkód, rozwój obiektów handlowych w USA¹¹. Do końca II wojny światowej handel detaliczny w Stanach Zjednoczonych był zdominowany przez domy wysyłkowe (Sears, Roebuck and Co., Montgomery Ward, Inc. i J.C. Penney Company) oferujące za pośrednictwem katalogów większość towarów występujących na rynku. W okresie tym nastąpiło wiele innowacji technologicznych, które wpłynęły na rozwój handlu, ułatwiając przy tym życie amerykańskim konsumentom, oferując im oprócz produktów żywnościowych również sprzęt AGD i RTV. Pomysł takiego supermarketu był dziełem firmy The Great Atlantic & Pacific Tea Company (A&P), która była największą siecią detaliczną na świecie przez ponad 40 lat.

Po II wojnie światowej aż do lat 70. ubiegłego wieku nastąpił największy wzrost popytu konsumenckiego i rozwoju branż. Bezpośredni wpływ na to miał okres

¹¹ A. Fularz, *Hipermarket a teoria ekonomiki transportu*, <http://www.hipermarket.most.org.pl/hipermark.pdf> (dostęp: 2.11.2014).

wzmoczonej rozbudowy i rozwoju, który nastąpił w szczególności w USA, Kanadzie i na Starym Kontynencie. Powstawały miasta, a wraz z nimi centra handlowe, gdzie koncentrował się handel detaliczny. W tym okresie zaczął tworzyć się rynek masowy, wprowadzano do sklepów pierwsze rozwiązania technologiczne. Przez ten okres w USA utworzyło się i funkcjonowało ponad 2000 centrów handlowych i 20 sieci domów towarowych. W tym czasie powstały również pierwsze krajowe sieci dyskontowe (jak: Wal-Mart Stores, Inc. Kmart Target). W Europie Zachodniej rozwój form handlu detalicznego nie był jednorodny. Zakres i tempo zmian były różne dla poszczególnych państw, a wpływ na to miały uwarunkowania wewnętrzne, które cechowały dane państwa. W okresie powojennym w Niemczech nastąpił rozwój sklepów dyskontowych oferujących tańsze produkty, co było związane z trudną sytuacją materialną w społeczeństwie. Do dziś rynek niemiecki to miejsce występowania największej liczby dyskontów. Pierwszy supermarket w Europie powstał we Francji w 1963 r., a zapoczątkował tę działalność Carrefour. W kolejnych latach ekspansja tej sieci na rynku krajowym i zagranicznym spowodowała, iż Francję można uznać za prekursora rozwoju handlu detalicznego w Europie.

Kolejne lata to okres różnorodności w handlu detalicznym, chęci posiadania czegoś innego, indywidualnego. Spowodowało to potrzebę wyłonienia się w handlu detalicznym sklepów specjalistycznych, skoncentrowanych na sprzedaży jednej kategorii towarów (artykuły sportowe, elektronika, książki, meble). Jako jeden z pierwszych powstał w latach 50. amerykański sklep z zabawkami Toys "R" Us, Inc. Zainteresowanie konsumentów wyspecjalizowanymi sieciami, dyskontami umacniało ich pozycję i tym samym rozpoczęła się wzmożona konkurencja z rynkiem krajowym. Zakres i tempo zmian, jakie zachodziły w poszczególnych krajach, zależały od dojrzałości danego rynku. W Hiszpanii pierwsze hipermarkety pojawiły się dopiero w latach 70., co nastąpiło po zliberalizowaniu zasad bezpośrednich inwestycji zagranicznych i spowodowało wejście na rynek takich graczy handlowych jak Carrefour, Continente i Auchan. Podobna sytuacja miała miejsce we Włoszech, gdzie ekspansja sieci handlowych była ograniczona wadliwym ustawodawstwem, problemami administracyjnymi i brakiem wiedzy dotyczącej prowadzenia sklepów wielkopowierzchniowych, co poniekąd wynikało z kultury Włochów (upodobanie do niewielkiego rodzinnego biznesu). Pierwsze włoskie hipermarkety powstały tam w latach 80., a sieci francuskie Carrefour, Continente i Alcampo weszły na rynek włoski dopiero w latach 90. I choć model uppsalski nie może w pełni posłużyć do objaśnienia ekspansji przedsiębiorstw handlu detalicznego, to jednak w wielu przypadkach sieci detalicznych miał zastosowanie. Koncepcja bliskości geograficznej i dystansu psychicznego znalazła oparcie w internacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego zarówno w Europie (np. Carrefour, Auchan), jak i w Stanach Zjednoczonych Ameryki (pierwsza ekspansja zagraniczna sieci Wal-Mart miała miejsce na rynku kanadyjskim).

W ostatnich latach proces internacjonalizacji w handlu jest jedną z głównych strategii wpływających na rozwój sieci detalicznych. Zjawisko internacjonalizacji wśród przedsiębiorstw handlu detalicznego jest rozpoczęciem działalności handlowej poza granicami kraju, zarówno w formie fizycznej, jak i dzięki rozwojowi technologicznemu – za pośrednictwem internetu. Jak już wspomniano, pojawienie się na przełomie lat 80. i 90. inwestorów zagranicznych na wielu rynkach europejskich wpłynęło na zdynamizowanie inwestycji w sektorze handlu w skali regionalnej i globalnej. Spowodowało to napływ kapitału zagranicznego i zapoczątkowało nowy etap sprzedaży i pojawienia się obiektów sprzedażowych, takich jak: galerie handlowe, centra handlowo-rozrywkowe, hipermarkety, supermarkety, dyskonty, sklepy wyspecjalizowane czy sklepy *convenience*. W okresie tym nastąpił znaczny wzrost ekspansji sieci detalicznych i pojawienie się wielkopowierzchniowych obiektów, czołowych graczy rynkowych: Wal-Mart, Costco, The Kroger, Carrefour, Geant, Metro, Tesco, Auchan, E. Leclerc, McDonalds, Zara i inni. Proces umiędzynarodowienia handlu detalicznego nasilał się z roku na rok. Przykładem może być sieć odzieżowa H&M, która rozpoczęła w latach 60. ekspansję na rynki zagraniczne do Norwegii i Danii, po czym w latach 70. i 80. weszła na rynki Szwajcarii, Wielkiej Brytanii, Niemiec i Holandii, a już na początku XXI wieku prowadziła działalność w ponad 30 krajach na rynkach Europy, Azji, Afryki, Kanady, Meksyku i Stanów Zjednoczonych¹².

Wraz z pojawieniem się nowych form handlu nastąpiła modernizacja wówczas istniejących punktów sprzedażowych i zmiany w zarządzaniu nimi. Proces ten nie był nowatorski, zwłaszcza dla zagranicznych sieci detalicznych, wymagał natomiast ciągłej analizy rynku, zwłaszcza biorąc pod uwagę pojawiające się zagrożenia i trudności w transformujących się krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Zwiększone zainteresowanie tymi rynkami było spowodowane: perspektywami rozwoju sieci, niezagospodarowanym i chłonnym rynkiem, niskimi kosztami usług użyteczności publicznej, wzrostem siły nabywczej ludności, niskimi kosztami pracy, rozbudową aglomeracji miejskiej i niewielką konkurencją ze strony lokalnych placówek handlowych. Co więcej, było zauważalne upodobnienie się preferencji konsumentów na wielu rynkach, poprzez co znacznie łatwiej można było zarządzać sieciami w ujęciu międzynarodowym¹³.

Największe sieci detaliczne występujące w skali światowej traktują nowe rynki ekspansji jako poszerzenie rynku zbytu, zachowanie pozycji konkurencyjnej, ale także sposób na naśladowanie konkurencji. Przykładem takiego zachowania było w 1991 r. umiędzynarodowienie się sieci Wal-Mart, która wyszła poza granice

¹² H&M, <http://www.about.hm.com/en/> (dostęp: 12.11.2014).

¹³ N. Wrigley, M. Lowe, *Reading Retail: A Geographical Perspective on Retailing and Consumption Spaces*, Routledge, New York 2002, s. 19–24.

USA w odpowiedzi na silną ekspansję sieci europejskich na jej macierzystym rynku. W przypadku tej korporacji międzynarodowej handlu detalicznego wpływ na umiędzynarodowienie miała wiedza, jaką zdobyła z rynku. Przypadek Wal-Mart pokazuje, iż proces internacjonalizacji nastąpił poprzez naśladownictwo. Motywy internacjonalizacji największej z firm detalicznych były podyktowane podążaniem za konkurencją, przy czym dystans psychologiczny i diametralne różnice kulturowe odeszły na dalszy plan, choć nieznanomość otoczenia zewnętrznego mogła doprowadzić do wyeliminowania spółki z rynku¹⁴.

Sukces ekspansji międzynarodowych sieci polega przede wszystkim na przynależności do sieci. Wspólna strategia działania, wykorzystywanie wspólnej wiedzy daje im znaczną przewagę rynkową nad pojedynczymi detalistami choćby w układach z dostawcami towarów, co bezpośrednio wpływa na sferę kosztową i asortymentową detalisty, generowanie efektu skali i w końcowym efekcie zwiększanie udziału w rynku. Jak zauważono w części teoretycznej, istnieje wiele motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego. Warto przy tym zwrócić uwagę na pracę E. Tatoglu, M. Demirbag i G. Kaplan¹⁵, koncentrującą się na motywach internacjonalizacji detalistów na rynkach Europy Centralnej i Wschodniej. Wytypowano w niej motywy umiędzynarodowienia:

- wynikające z kraju macierzystego firmy: dojrzały rynek, mały rynek, niski wzrost gospodarczy, niski wzrost populacji, nasycenie formatami handlu, ekonomia skali, posiadanie unikalnych dóbr/usług, wzrost sprzedaży, posiadanie wiedzy o rynkach zagranicznych (doświadczenie), restrykcyjne regulacje prawne, wysokie koszty działalności, nieprzyjazna konkurencja, misja przedsiębiorstwa;
- wynikające z kraju goszczącego detalistę: duży rynek, wysoki wzrost gospodarczy, wysoki przyrost ludności, nisza, poziom infrastruktury, poziom rozwoju kanałów dystrybucji, lokalni dostawcy, zachęty inwestycyjne, łatwy dostęp do krajów sąsiedzkich, siła robocza, poziom regulacji handlu detalicznego, korzystny i stabilny kurs walutowy.

Powyższe motywy pozwalają zauważyć, że ekspansja przedsiębiorstw handlu detalicznego stanowi jedną z podstawowych strategii ich rozwoju. Wyjście z rynku lokalnego/macierzystego, często nasyconego różnymi formatami handlu, gdzie występuje silna konkurencja, a rynek staje się mały dla kilku silnych graczy, jest strategicznym i niejednokrotnie istotnym rozwiązaniem dla dalszego rozwoju detalisty. Obserwowane w ostatnich latach zmiany w handlu detalicznym na rynkach

¹⁴ K. Kowalska, *Rozwój polskich sieci detalicznych jako sposób ograniczania siły rynkowej międzynarodowych korporacji handlowych*, Difin, Warszawa 2012, s. 50–52.

¹⁵ E. Tatoglu, M. Demirbag, G. Kaplan, *Motives for Retailer Internationalization to Central and Eastern Europe*, „Emerging Markets Finance and Trade” 2003, vol. 39, no. 4, s. 46–53.

światowych wynikały właśnie z wyżej wspomnianych motywów ekspansji, jakim było między innymi narastanie konkurencji pomiędzy sieciami, uwarunkowania w czynnikach otoczenia przedsiębiorstw, walka o nowe rynki, zyski.

W przypadku podmiotów handlu detalicznego występuje wiele wymiarów umiędzynarodowienia, np.: liczba krajów, w których przedsiębiorstwo dokonało ekspansji; udział sprzedaży poza krajem macierzystym w stosunku do wielkości sprzedaży ogółem; liczba własnych obiektów detalicznych poza krajem macierzystym; liczba udzielonych licencji na prowadzenie działalności w ramach umowy franchisingowej. Poziom internacjonalizacji jest też różny w poszczególnych branżach w handlu detalicznym. Dla przykładu Metro Group jest obecna w 32 krajach z liczbą 2221 sklepów¹⁶, sieć odzieżowa Inditex ma 6460 punktów sprzedaży w 88 krajach¹⁷, H&M – w 53 krajach (3300 sklepów)¹⁸, a Tesco jest obecne w 12 krajach z liczbą 6784 sklepów¹⁹ podobnie jak Wal-Mart czy Auchan. Detaliści oferujący produkty szybko zbywalne są skoncentrowani w mniejszej liczbie krajów, mają natomiast więcej placówek sprzedażowych.

Internacjonalizacja w handlu detalicznym wpływa nie tylko na wyjście inwestycji poza kraj macierzysty, lecz także na koncentrację kapitałową w kraju goszczącym, przejawiającą się zwiększeniem udziału w rynku, rosnącą pozycją, czego efektem są fuzje wśród koncernów i przejęcia lokalnych przedsiębiorstw. Do sposobów ekspansji sieci detalicznych na nowe rynki można zaliczyć: zagraniczne inwestycje bezpośrednie w formie *greenfield* i *brownfield*, *franchising*, koncesje na prowadzenie sklepów, *joint venture* i alianse strategiczne. Zagraniczne inwestycje są podstawową formą ekspansji sieci detalicznych, co wynika z braku na rynku docelowym obiektów spełniających kryteria wielkości i lokalizacji, właściwych dla danego modelu biznesu. Inwestycje polegające na przejęciach/fuzjach na rynku lokalnym umożliwiają detalistom dostęp do sieci dystrybucyjnej, przejęcie marki handlowej, wpływają na zwiększenie jego konkurencyjności, ale również ograniczają ryzyko związane z trudnym dostępem do rynku (restrykcyjnym ustawodawstwem, możliwościami inwestycyjnymi czy odmienną kulturą)²⁰. Jest to poniekąd pochodną procesów koncentracji w biznesie, nasycenia powierzchniami handlowymi i wyczerpywania się wolnej przestrzeni na rynku²¹. Samo zjawisko koncentracji w handlu detalicznym powoduje zwiększenie się przewagi ilościowej dla grup sieci w stosunku do pojedynczych detalistów, co jest zauważalne w skali globalnej. Warto dodać, iż koncentracja na rynku jest

¹⁶ Metro Group, <http://www.metrogroup.p> (dostęp: 12.11.2014).

¹⁷ Inditex, <http://www.inditex.com/home> (dostęp: 12.11.2014).

¹⁸ H&M, op.cit.

¹⁹ Tesco, <http://www.tescopl.com> (dostęp: 12.11.2014).

²⁰ K. Kowalska, *Rozwój polskich sieci detalicznych...*, op.cit., s. 51.

²¹ N. Wrigley, M. Lowe, *The Globalization of Trade in Retail Services*, Report OECD, Paris 2010, s. 1–38.

także dodatkowym impulsem do dalszej ekspansji przedsiębiorstw. Staje się wówczas motywem do wyjścia i zaistnienia poza rynkiem macierzystym²².

Podsumowanie

Procesy integracyjne i towarzysząca im globalizacja wpłynęły na rozwój sieci detalicznych na rynkach światowych. Proces internacjonalizacji w handlu detalicznym wiąże się z koniecznością szybkiego podejmowania decyzji przez podmioty detaliczne w celu dalszego ich rozwoju. Powiązania sieciowe, w jakie angażują się przedsiębiorstwa handlu detalicznego, stanowią niejednokrotnie podstawę ich dalszego rozwoju i ekspansji na rynki międzynarodowe. Wejście na rynki międzynarodowe stawia przed sieciami detalicznymi wyższe wymagania: optymalizację kosztów, wykorzystywanie najnowszych osiągnięć technologicznych, stosowanie najefektywniejszych rozwiązań, dostosowywanie strategii do warunków rynkowych. Wyzwaniem jest rosnąca konkurencja i zmiany w zachowaniach konsumentów. Szybkie tempo zmian spowodowane dynamicznym rozwojem technologicznym przyczynia się do zmian w zachowaniach zakupowych, a tym samym do ciągłej transformacji w obrębie handlu detalicznego. Działaniem, jakie być może przekują w sukces detaliści, będzie zatem dostrzeganie zachodzących zmian i szybkie dostosowywanie się do nowych realiów. Nowe kierunki ewolucji w handlu, powodujące zmiany w strategiach działalności pozwolą wyróżnić się na tle konkurencji i budować przewagę na rynku. Narastająca walka o klientów, zwłaszcza w dobie coraz trudniejszej ekspansji, może spowodować łączenie różnych formatów sprzedaży, a nie działanie tylko w ramach jednego np. dyskontu czy sklepu specjalistycznego. Nie zastosowanie się zatem do wymagań, jakie stawia przed sieciami detalicznymi rynek spowoduje ich samoistną eliminację.

W efekcie zmian uwarunkowań sieci handlu detalicznego wdrażają i stosują różne rozwiązania, zwiększając przy tym możliwości rozwoju i dalszej egzystencji zarówno na rynku macierzystym, jak i zagranicznym. Podjęte w pracy rozważania pozwalają stwierdzić, iż internacjonalizacja stanowi dla sieci detalicznych podstawę ich dalszego rozwoju poprzez zwiększenie przychodów ze sprzedaży i konkurencyjność na rynkach międzynarodowych. W pracy wykazano, że strategie umiędzynarodowienia sieci

²² Na rynku światowym można wyróżnić kilka największych przedsiębiorstw, które dzięki ekspansji na wielu rynkach zagranicznych zajmują czołowe pozycje w handlu detalicznym. Znajdują się wśród nich największe sieci międzynarodowe na świecie: Wal-Mart Stores, Inc. (USA), Tesco PLC (Wielka Brytania), Costco Wholesale Corporation (USA), Carrefour SA (Francja), The Kroger Co. (USA), Schwarz Unternehmens Treuhand KG (Niemcy), Metro AG (Niemcy), The Home Depot Inc. (USA), Aldi Einkauf GmbH & Co. KG (Niemcy). A. Baranowska-Skimina, Największe sieci handlowe na świecie 2014, <http://www.egospodarka.pl/105096>, Największe-sieci-handlowe-na-swiecie-2014,1,39,1.html (dostęp: 4.11.2014).

detalicznych nie odpowiadają procesowi umiędzynarodowienia, który charakteryzuje model uppsalski. Można natomiast stwierdzić, że główną strategią rozwoju sieci detalicznych na rynkach międzynarodowych jest zaangażowanie kapitałowe w postaci inwestycji bezpośrednich w formie tworzenia filii/oddziału (*greenfield investment*) i przejęć/fuzji (*brownfield investment*).

Bibliografia

- Baranowska-Skimina A., *Największe sieci handlowe na świecie*, Raport Deloitte, Store Media, Top 10 Global Retailers FY 2012, Report: Global Powers of Retailing 2014. Retail Beyond begins, <http://www.egospodarka.pl/105096>, Największe-sieci-handlowe-na-swiecie-2014,1,39,1.html.
- Colla E., Dupuis M., *Research and Managerial Issues on Global Retail Competition: Carrefour and Wal-Mart*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2002, vol. 30, no. 2.
- Dawson J., *Strategy and Opportunism in European Retail Internationalization*, „British Journal of Management” 2001, vol. 12.
- Fularz A., *Hipermarket a teoria ekonomiki transportu*, <http://www.hipermarket.most.org.pl/hipermark.pdf>.
- Grönroos C., *Internationalization Strategies for Services*, „Journal of Services Marketing” 1999, vol. 13, no. 4/5, za: M.K. Witek-Hajduk, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Gyu C., *Internationalization of Large-Format Retailers and Leisure Providers in West Europe: Planning and Property Impacts*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2001, vol. 29.
- H&M, <http://www.about.hm.com/en/>.
- Inditex, <http://www.inditex.com/home>.
- Jarosiński M., *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Kowalska K., *Rozwój polskich sieci detalicznych jako sposób ograniczania siły rynkowej międzynarodowych korporacji handlowych*, Difin, Warszawa 2012.
- Metro Group, <http://www.metrogroup.p>. Michalak W.Z., *Retail in Poland: An Assessment of Changing Market and Foreign Investment Conditions*, „Canadian Journal of Regional Science”, XXIV: 3, Toronto 2001.
- Ratajczak-Mrozek M., *Istota i charakterystyka podejścia sieciowego do procesu internacjonalizacji firmy*, w: *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. podejście sieciowe*, red. K. Fonfara, PWE, Warszawa 2006.
- Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.

- Słownik Języka Polskiego*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Szulce H., Chwałek J., Ciechomski W., Mielczarczyk Z., *Ekonomika handlu cz. 1*, WSiP, Warszawa 2009.
- Tatoglu E., Demirbag M., Kaplan G., *Motives for Retailer Internationalization to Central and Eastern Europe*, „Emerging Markets Finance and Trade”, vol. 39, no. 4, Emerald 2003.
- Tesco PLC, <http://www.tescopl.com>.
- Witek-Hajduk M.K., *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Wrigley N., Lowe M., *Reading Retail: A Geographical Perspective on Retailing and Consumption Spaces*, Routledge, New York 2002.
- Wrigley N., Lowe M., *The Globalization of Trade in Retail Services*, Report OECD, Paris 2010.

DEVELOPMENT OF RETAIL CHAINS ON THE INTERNATIONAL MARKET

SUMMARY

The paper's author discusses the development of retail chains on the international market. The article presents topics related to the internationalization of enterprises, thereby describing its forms and motives. This paper is particularly focused on the retail trade activities in the context of network-based relations. There are presented some issues covering the development of retail chains on the international markets, and indicating the main factors of the international expansion.

Key words: retailers, international trade, internationalization, motives of internationalization, international market

CELE POMIARU KAPITAŁU LUDZKIEGO W ORGANIZACJI

STRESZCZENIE

Pomiar kapitału ludzkiego dotyczy zarówno aktywów materialnych, jak i niematerialnych. W niniejszym opracowaniu autorka głównie analizuje aspekty pomiaru czynników niematerialnych. Biorąc pod uwagę aktywa niematerialne, niezwykle trudne, acz nie niemożliwe jest nie tylko samo gromadzenie danych personalnych, lecz także dokonywanie ich analizy i wyciąganie na tej podstawie wniosków. W związku z powyższym autorka zadaje sobie pytanie o cel pomiaru kapitału ludzkiego w polskich przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, pomiar kapitału ludzkiego, aktywa niematerialne przedsiębiorstwa

Wstęp

T.W. Schultz, laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii, jest uznawany za prekursora pojęcia „kapitał ludzki”, który definiował w następujący sposób: „wszystkie ludzkie zdolności są bądź to wrodzone, bądź nabyte. Każdy człowiek rodzi się z pewnym szczególnym zespołem genów określającym jego wrodzone zdolności. Cechy nabytej jakości populacji, które mają wartość i mogą być wzbogacane za pomocą odpowiedniego inwestowania, będziemy uważać za kapitał ludzki”¹. **Aby optymalnie i mądrze zarządzać posiadanym kapitałem ludzkim organizacji, istotny**

¹ T.W. Schultz, *Investing in People: The Economics of Population Quality*, University of California, Berkeley 1981, s. 21, za: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 44.

jest jego pomiar, który pozwala kształtować posiadany kapitał ludzki w taki sposób, żeby realizować wcześniej wytyczone cele firmy, a w konsekwencji – wpływać na jej wartość. Autorka poddaje analizie i rozważaniom zagadnienie pomiaru kapitału ludzkiego, kapitał ludzki jest bowiem jednym z elementów kapitału intelektualnego, mającym istotny wpływ w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa mają predyspozycje do wyceny aktywów materialnych, na przykład: maszyn, produktów, materiałów, aczkolwiek tego typu pomiary w niesatysfakcjonującym stopniu zajmują się aktywami niematerialnymi, które mają wpływ na osiąganie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa². A. Smith (w *Bogactwie narodów*) w 1776 r. pisał o korelacji wiedzy i umiejętności pracowników z jakością wytwarzanych produktów końcowych. Twierdził, iż nauka pracowników powinna być określana jako inwestycja w ludzi (kapitał ludzki)³. Badania przeprowadzane na przestrzeni wieków były początkiem tworzenia różnych koncepcji i metod pomiaru wartości pracowników. Analizy koncentrowały się na pomiarze kosztów zasobów ludzkich, zaś w późniejszej perspektywie – na sposobie określania jego wartości. **Literatura prezentuje szeroki zakres metod pomiaru kosztów i wartości kapitału ludzkiego, jednakże obszar wyjaśniający cel pomiaru nie został w pełni rozstrzygnięty.**

Celem opracowania jest udzielenie odpowiedzi na następujące pytanie badawcze: dlaczego przedsiębiorstwa przeprowadzają pomiar kapitału ludzkiego? Autorka dokona analizy literatury przedmiotu i wyników istniejących badań.

W pierwszej części opracowania zaprezentowano wiedzę z zakresu istoty pomiarów kapitału ludzkiego. W rozwinięciu opisano motywach przeprowadzania pomiarów kapitału ludzkiego, zaś w podsumowaniu przedstawiono rekomendacje autorki wnioski końcowe.

1. Częstotliwość pomiaru kapitału ludzkiego

Kapitał ludzki można mierzyć za pomocą wielu sposobów/metod. H. Król wymienia podejście do opierania pomiaru na indywidualnym kapitale ludzkim, co jest tożsame z prowadzeniem odpowiedniego rachunku nakładów na pracowników (np. metoda kosztu historycznego, w której bierze się pod uwagę koszty poniesione na proces pozyskania pracownika i jego rozwój). Autor ukazuje również metodę opartą

² Ł. Sienkiewicz, *Pomiar kapitału ludzkiego – miary ekonomiczno-finansowe*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, red. M. Juchnowicz, PWE, Warszawa 2014, s. 112.

³ D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003, s. 118.

na koszcie odtworzenia, wedle której istotne są wydatki, które pracodawca byłby zmuszony ponieść dzisiaj, aby móc zastąpić aktualnie zatrudnioną kadrę⁴. Pomimo faktu, iż istnieje wśród naukowców powszechna świadomość istoty określania wartości kapitału ludzkiego, to mamy również do czynienia z kontrowersjami takiego ujęcia⁵. G. Łukasiewicz tak ujmuje rozumienie wyceny wartości kapitału ludzkiego: „z całą stanowczością należy podkreślić, że wartość pieniężna kapitału ludzkiego nie może być utożsamiana z wartością danej osoby, (...) bowiem przedmiotem pomiaru jest zasób wiedzy, umiejętności, zdolności, kwalifikacje, postawy, motywacja, zdrowie, (...) a zasoby te – mają swoją wartość”⁶. Jeżeli prawidłowo zdefiniujemy mierniki pozwalające dokonywać pomiarów aktywów niematerialnych (też kapitału ludzkiego) przedsiębiorstwa, mając na względzie kwestie etyki i rozsądek badacza, nie będzie to okazją do krytyki pozostałych badaczy tej tematyki.

W kontekście powyższych rozważań warto przybliżyć wyniki badań, wyjaśniają bowiem motywy pomiaru kapitału ludzkiego biorące pod uwagę wielkość badanego przedsiębiorstwa. Badanie empiryczne⁷ zostało przeprowadzone w ramach projektu „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa”, którego Liderem jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, a funkcję Partnera pełni Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Środki Europejskiego Funduszu Społecznego stanowią źródło jego współfinansowania w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – Priorytet II „Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących”, Poddziałanie 2.1.3. „Wsparcie systemowe na rzecz zwiększenia zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw”. Celem głównym projektu „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa” jest zmiana świadomości przedsiębiorców w zakresie korzyści wynikających z inwestowania w kapitał ludzki przedsiębiorstwa poprzez stworzenie narzędzi do pomiaru kapitału ludzkiego (NKL), jego przetestowanie oraz upowszechnienie i wdrożenie. Badanie empiryczne zrealizowała firma Biostat.

⁴ H. Król, *Kapitał ludzki organizacji*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, op.cit., s. 99.

⁵ H. Król ma zastrzeżenia natury etycznej, dotyczące sposobu mierzenia indywidualnego kapitału ludzkiego, który proponuje M. Dobija. Więcej zob. D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość...*, op.cit., s. 154, 157–158.

⁶ G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 97.

⁷ Raport z badań (*Potrzeby informacyjne oraz stosowane obecnie narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego w polskich przedsiębiorstwach w rozróżnieniu na mikro, małe, średnie oraz duże*, PARP, SGH, Biostat, Warszawa 2013), z którego są przytaczane niektóre wyniki (w treści niniejszego opracowania odniesione do literatury przedmiotu), został opracowany przez Monikę Trojanowską (autorkę opracowania) we współautorstwie z dr. Łukaszem Sienkiewiczem (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie).

Za główny cel badania⁸ uznano wyłonienie potrzeb informacyjnych i stosowanych obecnie narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego w polskich przedsiębiorstwach w rozróżnieniu na mikro, małe, średnie oraz duże. Na kanwie tak skonstruowanego celu głównego postawiono osiem pytań badawczych, jednakże autorka tekstu odwoła się do wybranego, jednego problemu badawczego, traktującego o determinantach dokonywania pomiaru, a mianowicie: **czy i w jakim celu dokonuje się analiz/pomiaru kapitału ludzkiego w organizacji?**

Badaniem objęto polskie przedsiębiorstwa sektora publicznego i prywatnego w podziale na mikro (zatrudnienie do 9 osób), małe (zatrudnienie pomiędzy 10 a 49 osób), średnie (zatrudnienie pomiędzy 50 a 249 osób) i duże przedsiębiorstwa (zatrudnienie minimum 250 osób). Badanie zasadnicze⁹ zostało przeprowadzone za pomocą metody CATI i kwestionariusza wywiadu zawierającego 14 pytań (łącznie zrealizowano n = 600 wywiadów). Tabela 1 prezentuje rozkład próby badania, z której wynika, iż kobiety stanowiły 3/4 badanej populacji, co potwierdza tezę, iż kobiety częściej pracują w działach HR/personalnych. Zaś w przedsiębiorstwach, w których mężczyźni zajmują się sprawami personalnymi, obserwuje się ich przewagę liczebną (są to firmy, których respondenci byli właścicielami i jednocześnie pracownikami działów personalnych – 89 osób). Znacznie mniejsza przewaga kobiet (w porównaniu do stanowiska dyrektora/kierownika działu) występuje w tych firmach, w których zarządza się zasobami ludzkimi w roli dyrektora/kierownika, stanowią one bowiem 64% wszystkich pracowników zatrudnionych na podobnym stanowisku.

Jak podkreśla Ł. Sienkiewicz, gromadzenie i właściwe wykorzystanie wskaźników kapitału ludzkiego w organizacji jest kluczowym środkiem służącym do zrozumienia determinant decydujących o wynikach, jakie osiąga firma, i daje mu szansę na dostrzeżenie przyszłych potencjalnych źródeł wartości¹⁰. Z przeprowadzonego badania wynika, iż wprawdzie **ponad połowa ankietowanych (56%) prowadzi takie działania** (wykres 1), jednakże, zdaniem autorki, nie można uznać tego wyniku za satysfakcjonujący. Natomiast ponad 1/3 wszystkich firm (34%) w sposób regularny dokonuje pomiarów w swojej organizacji. Istnieje wiele problemów i barier związanych z podejmowaniem przez przedsiębiorstwa decyzji o rzetelnym i systematycznym pomiarze, o czym może świadczyć ogromny odsetek firm, które nie podejmują się stosowania metod pomiaru (43%).

⁸ Cel główny, cele szczegółowe, pytania badawcze, metodologia i narzędzia badawcze zostały opracowane przez dr. Łukasza Sienkiewicza (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie). Raport z badań *Potrzeby informacyjne oraz stosowane obecnie narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego w polskich przedsiębiorstwach w rozróżnieniu na mikro, małe, średnie oraz duże*, PARP, SGH, Biostat, Warszawa 2013.

⁹ Badanie wstępne zakończono w dniu 1 sierpnia 2013 r. (pilotaż zrealizowano za pomocą metody CATI na losowej próbie 20 respondentów), zaś 12 sierpnia 2013 r. ukończono badanie zasadnicze (n = 600).

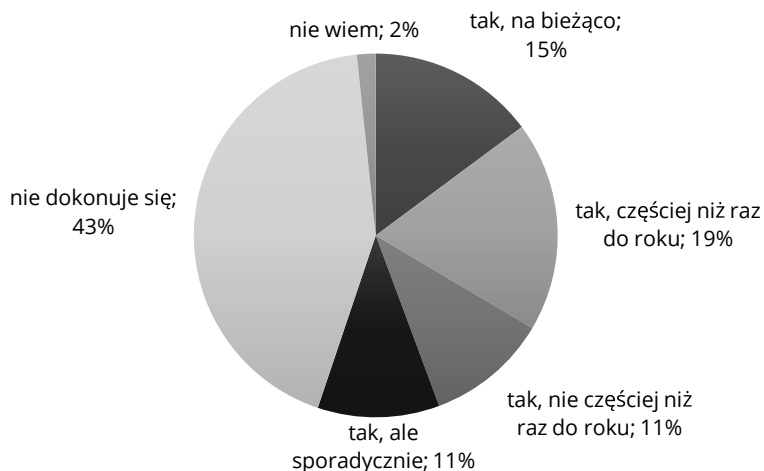
¹⁰ Ł. Sienkiewicz, *Pomiar kapitału ludzkiego...*, op.cit., s. 111.

Tabela 1. Rozkład próby badawczej

Zajmowane stanowisko w firmie	Płeć		Ogółem	Ogółem w %
	kobieta	mężczyzna		
Kierownik/dyrektor działu HR/personalnego	172	17	189	32%
Dyrektor/kierownik odpowiedzialny za zarządzanie zasobami ludzkimi	29	16	45	8%
Członek zarządu	21	21	42	7%
Właściciel	47	89	136	23%
Specjalista działu HR, zarządzania zasobami ludzkimi	97	10	107	18%
Inne stanowisko w dziale HR, zarządzania zasobami ludzkimi	74	7	81	14%
Ogółem	440	160	600	100%
Ogółem w %	73%	27%	100%	

Źródło: Raport z badań *Potrzeby informacyjne oraz stosowane obecnie narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego w polskich przedsiębiorstwach w rozróżnieniu na mikro, małe, średnie oraz duże*, PARP, SGH, Biostat, Warszawa 2013.

Wykres 1. Czy w Pana/Pani organizacji dokonuje się analiz/pomiarów kapitału ludzkiego?
Baza: n = 600 (wszystkie przedsiębiorstwa)



Źródło: Raport z badań *Potrzeby informacyjne oraz stosowane obecnie narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego*, op.cit.

Wśród naukowców, którzy w swoich rozważaniach podejmują problematykę przedsiębiorczości, nie rzadko występują kwestie sporne dotyczące tego, czy małe i średnie firmy są bardziej czy mniej innowacyjne od dużych korporacji¹¹. Odnosząc

¹¹ M. Szczepaniec, T. Jurkiewicz, *Kapitał ludzki a innowacje w małych i średnich firmach*, „Gospodarka Narodowa”, nr 11–12, Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH, Warszawa 2009, s. 26.

to stwierdzenie do pomiaru kapitału ludzkiego, innowację można rozumieć na przykład jako fakt chęci zastosowania narzędzi pomiaru w firmach mikro, poprzez posiadanie małej liczby zasobów ludzkich, mają one bowiem mniejszą skłonność do gromadzenia i analizy posiadanych danych, więc podjęcie decyzji o dokonywaniu pomiaru będzie dla nich dużym, może nawet innowacyjnym działaniem. Z przytaczanych badań wynika, iż aż 76% respondentów reprezentujących firmy mikro nie dokonuje pomiarów, co nie powinno wywoływać zdziwienia wśród badaczy. **Stosowanie narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego jest najbardziej rozpowszechnione w firmach małych, średnich i dużych** – od 62% do 72% odpowiedzi twierdzących (tabela 2). Na rzetelność przytaczanych badań niewątpliwie wpływa odsetek procentowy dotyczący odpowiedzi: „nie wiem, czy dokonuje się w mojej firmie pomiaru” (zaledwie 7% respondentów nie ma wiedzy na temat faktu przeprowadzania pomiaru kapitału ludzkiego w swojej firmie).

Tabela 2. Czy w Pana/Pani organizacji dokonuje się analiz/pomiarów kapitału ludzkiego?
Baza n = 600 (wszystkie przedsiębiorstwa), w %

Kafeteria odpowiedzi	Mikro n = 178	Małe n = 222	Średnie n = 150	Duże n = 50
Tak	21,3	69,4	72,0	62,0
Tak, na bieżąco	6,7	16,2	21,3	18,0
Tak, częściej niż raz do roku	5,1	25,7	24,0	20,0
Tak, nie częściej niż raz do roku	3,9	13,1	14,0	16,0
Tak, ale sporadycznie	5,6	14,4	12,7	8,0
Nie	76,4	29,7	26,0	36,0
Nie wiem	2,2	0,9	2,0	2,0

Źródło: Raport z badań: *Potrzeby informacyjne oraz stosowane obecnie narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego*, op.cit.

2. Motywy przeprowadzania pomiaru kapitału ludzkiego

Powyższe rozważania pozwalają udzielić odpowiedzi na pierwszą część pytania badawczego, które interesuje autorkę tekstu – czy dokonuje się analiz/pomiaru kapitału ludzkiego w organizacji. W następnej kolejności należy poddać analizie odpowiedzi badanych na pytanie o cel dokonywania analiz/pomiaru kapitału ludzkiego w badanych przedsiębiorstwach (wykres 2). Mianowicie:

- tylko 5% respondentów wskazuje, iż fakt dokonywania pomiaru przez inne (konkurencyjne) firmy wpływa na podjęcie decyzji o dokonywaniu pomiaru, co niewątpliwie stanowi bardzo mały odsetek,

- bardzo istotna okazuje się dla respondentów możliwość podejmowania lepszych decyzji personalnych dzięki pomiarowi kapitału ludzkiego – 80% odpowiedzi („zdecydowanie tak” i „raczej tak”),
- pewność, iż ponoszone inwestycje w kapitał ludzki przynoszą zwrot, jest istotna dla 70% badanych („zdecydowanie tak” i „raczej tak”),
- dużą siłę decyzyjną w kwestii podejmowania decyzji o dokonywaniu pomiaru kapitału ludzkiego, jaką przypisuje się zarządowi przedsiębiorstwa, podzieliła ponad połowa respondentów – 62% („zdecydowanie tak” i „raczej tak”),
- inwestorzy są motorem napędowym w wywieraniu wpływu dotyczącego pomiaru kapitału ludzkiego w firmie zdaniem co drugiego respondenta – 58% („zdecydowanie tak” i „raczej tak”).

Można wysunąć wniosek, iż w badanych przedsiębiorstwach dostrzega się korzyść w dokonywaniu pomiaru w postaci chęci podejmowania lepszych decyzji personalnych. Może to świadczyć o coraz większej świadomości organizacji dotyczącej potrzeby rozwoju posiadanego kapitału ludzkiego, a co więcej – o planowaniu ścieżek karier czy szkoleń w sposób precyzyjny, w czym może być pomocny pomiar kapitału ludzkiego.

Wykres 2. W jakim celu w Pana/Pani organizacji dokonuje się analiz/pomiarów kapitału ludzkiego? Baza: n = 331 (firmy, które dokonują analiz/pomiarów kapitału ludzkiego)



Źródło: Raport z badań: *Potrzeby informacyjne oraz stosowane obecnie narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego*, op.cit.

Wskazania respondentów dotyczące wpływu odgórnej decyzji zarządu/oczekiwań właścicieli lub/i inwestorów zaskakująco wzrastają w sposób proporcjonalny do wzrostu wielkości firmy, co może być dowodem na istnienie większej bezpośredniej

roli jednostek odpowiedzialnych za analizę/pomiar kapitału ludzkiego w podejmowaniu decyzji w niewielkiej organizacji niż w złożonych strukturach (tabela 3a i 3b). Istotne wydaje się być zestawienie celowości prowadzonych działań w parze z ich częstotliwością, co pozwala wysunąć następujące konkluzje¹²:

- firmy mikro i małe regularnie dokonujące pomiaru („na bieżąco” i „częściej niż raz do roku”) wykonują go, ponieważ: mają dzięki temu możliwość podejmowania lepszych decyzji personalnych i pewność, że inwestycje w kapitał ludzki przynoszą odpowiedni zwrot. Natomiast firmy mikro i małe stosujące narzędzia pomiaru w sposób nieregularny („nie częściej niż raz do roku” i „sporadycznie”) wykazują, przy tych samych motywach, dużo mniejszy odsetek wskazań;
- firmy średnie („regularne”) dokonują pomiaru w celu: ograniczenia kosztów personalnych i uzyskania pewności, że inwestycje w kapitał ludzki przynoszą odpowiedni zwrot, czego nie można powiedzieć o firmach średnich stosujących narzędzia nieregularnie, posiadających przy tych determinantach dokonywania pomiaru kapitału ludzkiego niższy odsetek wskazań. Można jednak dostrzec podobieństwo w tych dwóch grupach, lecz pod warunkiem występowania pewności, że inwestycje w kapitał ludzki przynoszą odpowiedni zwrot.

Tabela 3a. Porównanie firm, które dokonują pomiaru kapitału ludzkiego, z celami, dla których to wykonują (w podgrupach, w %)

		mikro n = 38				małe n = 154			
		na bieżąco	częściej niż raz do roku	nie częściej niż raz do roku	sporadycznie	na bieżąco	częściej niż raz do roku	nie częściej niż raz do roku	sporadycznie
Ponieważ jest to odgórna decyzja zarządu, na którą nie mamy wpływu	Zdecydowanie tak	10,5	5,3	10,5	5,3	13,0	8,4	1,9	6,5
	Raczej tak	7,9	7,9	2,6	5,3	4,5	12,3	6,5	4,5
	Raczej nie	5,3	5,3	5,3	10,5	1,9	6,5	5,2	3,9
	Zdecydowanie nie	2,6	5,3	0,0	5,3	2,6	9,7	5,2	5,2
	Nie wiem/trudno powiedzieć	5,3	0,0	0,0	0,0	1,3	0,0	0,0	0,6

¹² Raport z badań *Potrzeby informacyjne...*, op.cit.

Pomiaru kapitału ludzkiego oczekują od nas przede wszystkim właściciele /inwestorzy	Zdecydowanie tak	10,5	0,0	2,6	2,6	7,1	1,9	0,6	1,9
	Raczej tak	13,2	10,5	10,5	5,3	7,8	14,3	6,5	11,0
	Raczej nie	0,0	5,3	5,3	10,5	5,2	5,8	4,5	1,9
	Zdecydowanie nie	2,6	7,9	0,0	7,9	3,2	14,9	7,1	4,5
	Nie wiem/trudno powiedzieć	5,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3
W celu ograniczania kosztów personalnych	Zdecydowanie tak	10,5	2,6	5,3	13,2	10,4	20,8	5,8	7,1
	Raczej tak	21,1	7,9	5,3	7,9	8,4	13,6	8,4	9,1
	Raczej nie	0,0	5,3	2,6	0,0	3,2	0,6	3,2	0,0
	Zdecydowanie nie	0,0	7,9	2,6	5,3	0,6	1,9	1,3	3,2
	Nie wiem/trudno powiedzieć	0,0	0,0	2,6	0,0	0,6	0,0	0,0	1,3
Dzięki analizom kapitału ludzkiego możemy podejmować lepsze decyzje personalne (np. o awansie, szkoleniach itp.)	Zdecydowanie tak	18,4	5,3	10,5	7,9	14,9	18,8	3,9	3,9
	Raczej tak	13,2	7,9	5,3	5,3	6,5	13,6	7,1	9,1
	Raczej nie	0,0	5,3	2,6	13,2	1,3	1,3	6,5	4,5
	Zdecydowanie nie	0,0	5,3	0,0	0,0	0,0	3,2	1,3	2,6
	Nie wiem/trudno powiedzieć	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	0,0	0,0	0,6
Ponieważ chcemy mieć pewność, że inwestycje w kapitał ludzki przynoszą odpowiedni zwrot	Zdecydowanie tak	7,9	2,6	2,6	2,6	5,2	6,5	0,6	1,3
	Raczej tak	15,8	10,5	13,2	0,0	13,6	18,2	9,1	9,1
	Raczej nie	0,0	5,3	2,6	18,4	3,2	5,2	7,1	7,1
	Zdecydowanie nie	7,9	5,3	0,0	5,3	0,6	7,1	1,9	3,2
	Nie wiem/trudno powiedzieć	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	0,0	0,0	0,0
Ponieważ inne firmy (nasza konkurencja) to robią	Zdecydowanie tak	5,3	0,0	0,0	2,6	1,3	1,3	0,0	1,3
	Raczej tak	5,3	7,9	10,5	0,0	5,2	16,2	4,5	5,2
	Raczej nie	0,0	5,3	7,9	13,2	9,1	9,7	9,7	7,8
	Zdecydowanie nie	5,3	10,5	0,0	7,9	5,8	9,7	4,5	3,2
	Nie wiem/trudno powiedzieć	15,8	0,0	0,0	2,6	1,9	0,0	0,0	3,2
Inne czynniki o tym zdecydowały	Zdecydowanie tak	0,0	5,3	2,6	7,9	4,5	9,1	5,2	3,2
	Raczej tak	2,6	7,9	5,3	0,0	3,9	15,6	5,2	5,8
	Raczej nie	5,3	2,6	7,9	7,9	5,8	4,5	3,9	2,6
	Zdecydowanie nie	7,9	7,9	2,6	7,9	5,8	7,8	3,2	5,2
	Nie wiem/trudno powiedzieć	15,8	0,0	0,0	2,6	3,2	0,0	1,3	3,9

Źródło: Raport z badań *Potrzeby informacyjne oraz stosowane obecnie narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego*, op.cit.

Tabela 3b. Porównanie firm, które dokonują pomiaru kapitału ludzkiego, z celami, dla których to wykonują (w podgrupach, w %)

		średnie n = 108				duże n = 31			
		na bieżąco	częściej niż raz do roku	nie częściej niż raz do roku	sporadycznie	na bieżąco	częściej niż raz do roku	nie częściej niż raz do roku	sporadycznie
Ponieważ jest to odgórna decyzja zarządu, na którą nie mamy wpływu	Zdecydowanie tak	13,0	6,5	6,5	9,3	6,5	12,9	16,1	9,7
	Raczej tak	4,6	17,6	5,6	3,7	9,7	12,9	3,2	3,2
	Raczej nie	4,6	3,7	3,7	0,9	12,9	6,5	3,2	0,0
	Zdecydowanie nie	6,5	2,8	2,8	2,8	0,0	0,0	3,2	0,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	0,9	2,8	0,9	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Pomiaru kapitału ludzkiego oczekują od nas przede wszystkim właściciele/inwestorzy	Zdecydowanie tak	10,2	5,6	0,9	3,7	9,7	9,7	3,2	6,5
	Raczej tak	4,6	20,4	7,4	8,3	12,9	19,4	12,9	6,5
	Raczej nie	6,5	0,9	4,6	2,8	3,2	3,2	3,2	0,0
	Zdecydowanie nie	7,4	3,7	5,6	2,8	0,0	0,0	3,2	0,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	0,9	2,8	0,9	0,0	3,2	0,0	3,2	0,0
W celu ograniczenia kosztów personalnych	Zdecydowanie tak	16,7	8,3	4,6	5,6	3,2	9,7	16,1	6,5
	Raczej tak	9,3	18,5	8,3	5,6	22,6	22,6	6,5	3,2
	Raczej nie	1,9	1,9	2,8	3,7	3,2	0,0	0,0	0,0
	Zdecydowanie nie	0,9	0,9	1,9	2,8	0,0	0,0	3,2	3,2
	Nie wiem/trudno powiedzieć	0,9	3,7	1,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Dzięki analizom kapitału ludzkiego możemy podejmować lepsze decyzje personalne (np. o awansie, szkoleniach, itp.)	Zdecydowanie tak	17,6	11,1	9,3	6,5	9,7	9,7	25,8	9,7
	Raczej tak	6,5	18,5	6,5	5,6	16,1	16,1	0,0	3,2
	Raczej nie	1,9	0,9	2,8	2,8	0,0	6,5	0,0	0,0
	Zdecydowanie nie	0,9	0,0	0,0	1,9	3,2	0,0	0,0	0,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	2,8	2,8	0,9	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Ponieważ chcemy mieć pewność, że inwestycje w kapitał ludzki przynioszą odpowiedni zwrot	Zdecydowanie tak	12,0	6,5	6,5	2,8	6,5	9,7	6,5	9,7
	Raczej tak	10,2	24,1	9,3	6,5	22,6	22,6	19,4	0,0
	Raczej nie	3,7	0,0	3,7	3,7	0,0	0,0	0,0	3,2
	Zdecydowanie nie	2,8	0,0	0,0	2,8	0,0	0,0	0,0	0,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	0,9	2,8	0,0	1,9	0,0	0,0	0,0	0,0

Ponieważ inne firmy (nasza konkurencja) to robią	Zdecydowanie tak	1,9	2,8	0,0	1,9	0,0	3,2	0,0	3,2
	Raczej tak	4,6	20,4	4,6	2,8	12,9	19,4	9,7	0,0
	Raczej nie	9,3	4,6	6,5	5,6	9,7	6,5	9,7	3,2
	Zdecydowanie nie	12,0	2,8	6,5	1,9	3,2	3,2	3,2	3,2
	Nie wiem/trudno powiedzieć	1,9	2,8	1,9	5,6	3,2	0,0	3,2	3,2
Inne czynniki o tym zdecydowały	Zdecydowanie tak	7,4	5,6	2,8	2,8	0,0	3,2	0,0	6,5
	Raczej tak	1,9	19,4	7,4	6,5	6,5	16,1	9,7	0,0
	Raczej nie	9,3	0,9	5,6	1,9	19,4	6,5	3,2	3,2
	Zdecydowanie nie	7,4	3,7	3,7	0,9	0,0	0,0	6,5	0,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	3,7	3,7	0,0	5,6	3,2	6,5	6,5	3,2

Źródło: Raport z badań *Potrzeby informacyjne oraz stosowane obecnie narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego*, op.cit.

Podsumowanie

Nadawanie coraz większego znaczenia aktywom niematerialnym organizacji przyczyniło się do powstania zapotrzebowania na takie metody i narzędzia pomiaru, które będą pomocne menedżerom podczas zarządzania tym nietypowym rodzajem zasobów¹³. Kapitał ludzki ma swoją wartość wyrażoną w postaci swoich cech, zdolności, wiedzy, dlatego jesteśmy w stanie dokonywać jego pomiaru w sposób kompleksowy. Analiza aktywów materialnych organizacji jest niebywale zasadna, lecz mając również na względzie aktywa niematerialne, mamy możliwość ukazania całego spektrum wartości przedsiębiorstwa. Istnieje wiele motywów dokonywania pomiaru kapitału ludzkiego, jednakże na podstawie przytaczanych badań można wskazać te najistotniejsze: (1) podejmowanie lepszych decyzji personalnych i (2) pewność, że inwestycje w kapitał ludzki przynoszą odpowiedni zwrot. Pozwala to wysunąć wniosek, iż przedsiębiorcy traktują posiadany kapitał ludzki nie tylko w kategoriach kosztów, lecz także w perspektywie wartości i możliwości otrzymania zwrotu z ponoszonych wobec nich inwestycji.

¹³ G. Łukasiewicz, *Metody pomiaru kapitału ludzkiego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 6, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2005, s. 37.

Bibliografia

- Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003.
- Król H., *Kapitał ludzki organizacji*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Łukasiewicz G., *Metody pomiaru kapitału ludzkiego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 6, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2005.
- Sienkiewicz Ł., *Pomiar kapitału ludzkiego – miary ekonomiczno-finansowe*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, red. M. Juchnowicz, PWE, Warszawa 2014.
- Szczepaniec M., Jurkiewicz T., *Kapitał ludzki a innowacje w małych i średnich firmach*, „Gospodarka Narodowa”, nr 11–12, Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH, Warszawa 2009.
- Raport z badań *Potrzeby informacyjne oraz stosowane obecnie narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego w polskich przedsiębiorstwach w rozróżnieniu na mikro, małe, średnie oraz duże*, PARP, SGH, Biostat, Warszawa 2013.

THE PURPOSES OF MEASURING HUMAN CAPITAL IN AN ORGANIZATION

SUMMARY

The measurement of human capital concerns both tangible and intangible assets. In this article, the author focuses on the measurement of intangible factors in her analysis. Taking into account the intangible assets, it is very difficult, yet not impossible, not only to collect the personal data, but also to do their analysis and draw conclusions on this basis. Therefore, the author raises the question about the purpose of measuring human capital in the Polish companies.

Key words: human capital, measuring of human capital, intangible assets of enterprises

KONTROWERSYJNY MARKETING NA APTECZNYM RYNKU FARMACEUTYCZNYM W POLSCE. WYZWANIA I DYLEMATY

STRESZCZENIE

Marketing w placówkach medycznych i farmaceutycznych wzbudza wiele kontrowersji oraz opór zarówno środowiska medycznego, jak i farmaceutów. Niewłaściwe stosowanie instrumentów marketingowych przez menedżerów placówek medycznych i farmaceutycznych przyczyniło się do upowszechnienia opinii obarczającej działalność marketingową za występowanie zjawisk patologicznych na rynku farmaceutycznym.

Niniejsza publikacja przedstawia istotę działalności marketingowej na aptecznym rynku farmaceutycznym z uwzględnieniem wyzwań i dylematów stojących przed menedżerami zarządzającymi aptekami ogólnodostępnymi. Celem opracowania jest obalenie wielu mitów, które w ostatnich latach narosły i upowszechniły się w odniesieniu do marketingu farmaceutycznego i aptecznego.

Słowa kluczowe: marketing, zarządzanie, marketing farmaceutyczny, rynek farmaceutyczny

Wstęp

Działania marketingowe stosowane w odniesieniu do podmiotów funkcjonujących na rynku farmaceutycznym wzbudzają wiele kontrowersji w środowisku farmaceutów. Z uwagi na specyfikę świadczenia usług farmaceutycznych rynek farmaceutyczny jest ściśle uregulowany przez przepisy prawne, które mają stymulować jego prawidłowy rozwój poprzez system reguł, zasad, norm oraz powinności i ograniczeń. Zasadność ograniczeń prawnych w tym zakresie wynika z priorytetowego podejścia ustawodawcy

do problemu bezpieczeństwa i jakości procesu świadczenia usług farmaceutycznych, realizowanego w ramach powszechnego systemu ochrony zdrowia publicznego.

Analizując praktyczną działalność aptek ogólnodostępnych – podmiotów świadczących usługi farmaceutyczne – należy wskazać, że działalność marketingowa aptek, rozumiana jako połączenie zadań wynikających ze specyfiki prawa farmaceutycznego z zaspokajaniem potrzeb klienta, nie zawsze była realizowana w zgodzie z przepisami prawa oraz z zasadami etyki i deontologii zawodu farmaceuty. Należy jednak zauważyć, że praktyki patologiczne w realizacji procesu świadczenia usług farmaceutycznych nie były spowodowane *stricte* przez marketing, lecz wynikały z niewłaściwego stosowania jego instrumentów, co należy upatrywać w błędnym rozumieniu przez decydentów istoty działalności marketingowej.

Celem niniejszej publikacji jest ukazanie problematyki i identyfikacja przyczyn błędnego rozumienia marketingu przez środowisko farmaceutów oraz przedstawienie istoty działalności marketingowej na aptecznym rynku farmaceutycznym.

1. Dualizm celów i zadań apteki ogólnodostępnej

Problematyka równoległego występowania wymiaru społecznego i ekonomicznego w odniesieniu do aptek ogólnodostępnych w polskiej przestrzeni badawczej pojawia się fragmentarycznie. Jest to spowodowane stosunkowo krótkim okresem funkcjonowania polskiego rynku farmaceutycznego. W USA dyskusja na temat koegzystencji pierwiastka społecznego i ekonomicznego w kontekście funkcjonowania aptek miała miejsce w latach 40. ubiegłego stulecia. Pionierem w tej materii był I. Thorner, który wskazał, że apteka stanowi „unikalną kombinację elementów zawodowego i rynkowego”¹.

Biorąc pod uwagę polskie prawo farmaceutyczne, należy zauważyć, że ustawodawca, tworząc przepisy prawne, mocno eksponował wymiar społeczny funkcjonowania apteki. Zostało to uwidocznione w legalnej definicji apteki, która w myśl art. 86 ustawy Prawo farmaceutyczne jest placówką ochrony zdrowia publicznego, w której osoby uprawnione świadczą w szczególności usługi farmaceutyczne². Jak słusznie wskazuje A. Zimmermann, przedmiotowa definicja stanowi wyrażenie

¹ I. Thorner, *Pharmacy: The Functional Significance of an Institutional Pattern*, „Social Forces”, vol. 20, nr 3, marzec 1942, s. 321, za: L.S. Linn, M.S. Davis, *Occupational Orientation and Overt Behavior – The Pharmacist as Drug Adviser to Patients*, „American Journal of Public Health”, vol. 63, nr 6, czerwiec 1973, s. 502–508.

² Ustawa z dnia 6 września 2001 r. Prawo farmaceutyczne, Dz.U. 2001 nr 126 poz. 1381 ze zm., art. 86, ust. 1.

społecznego charakteru apteki i podkreśla priorytet działalności apteki – ochronę zdrowia publicznego³.

Nawiązując do specyfiki celów i zadań apteki ogólnodostępnej należy podkreślić, że wymiar społeczny apteki został wyeksponowany przez ustawodawcę poprzez szczegółowe określenie zakresu usług farmaceutycznych i obowiązków personelu fachowego, które zostały zawarte w dwóch podstawowych aktach prawnych o randze ustawy (tabela 1).

Tabela 1. Zadania apteki ogólnodostępnej i cele wykonywania zawodu farmaceuty w realizacji procesu świadczenia usług farmaceutycznych – wymiar społeczny

CELE I ZADANIA	
Apteka ogólnodostępna	
Apteka	<p>Apteki ogólnodostępne przeznaczone są do:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zaopatrywania ludności w produkty lecznicze, leki apteczne, leki recepturowe, wyroby medyczne i następujące artykuły sprzedawane na wydzielonych stoiskach: <ul style="list-style-type: none"> - wyroby medyczne, - produkty lecznicze przeznaczone wyłącznie na eksport, posiadające pozwolenie na dopuszczenie do obrotu, - środki spożywcze specjalnego przeznaczenia żywieniowego, - suplementy diety, w rozumieniu przepisów o bezpieczeństwie żywności i żywienia, - środki kosmetyczne z wyłączeniem kosmetyków przeznaczonych do perfumowania lub upiększania, - przedmioty do pielęgnacji niemowląt i chorych, - środki spożywcze zawierające w swoim składzie farmakopealne naturalne składniki pochodzenia roślinnego, - środki dezynfekcyjne stosowane w medycynie, posiadające wymagane prawem atesty lub zezwolenia, pod warunkiem, że ich przechowywanie i sprzedaż nie będą przeszkadzać podstawowej działalności apteki; 2. Wykonywania następujących czynności – świadczenie usług farmaceutycznych, obejmujących: <ul style="list-style-type: none"> - wydawanie produktów leczniczych i wyrobów medycznych, określonych w odrębnych przepisach, - sporządzanie leków recepturowych w terminie nie dłuższym niż 48 godzin od złożenia recepty przez pacjenta, a w przypadku recepty na lek recepturowy zawierający środki odurzające lub oznaczonej „wydać natychmiast” – w ciągu 4 godzin, - sporządzenie leków aptecznych, - udzielanie informacji o produktach leczniczych i wyrobach medycznych, 3. Wydawania na podstawie recepty lekarza weterynarii produktów leczniczych lub leków recepturowych przeznaczonych dla ludzi, które będą stosowane u zwierząt.

³ A. Zimmermann, *Wpływ uregulowań prawnych na sytuację aptekarstwa w Polsce na początku XXI wieku*, praca doktorska wykonana w samodzielnej pracowni farmacji społecznej Akademii Medycznej w Gdańsku, Gdańsk 2007, s. 11.

	CELE I ZADANIA
Personel	Farmaceuta – ustawa o izbach aptekarskich
	<p>1. Wykonywanie zawodu farmaceuty ma na celu ochronę zdrowia publicznego i obejmuje udzielanie usług farmaceutycznych polegających w szczególności na:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sporządzaniu i wytwarzaniu produktów leczniczych, - ocenianiu jakości leków recepturowych, leków aptecznych i leków gotowych, - wydawaniu produktów leczniczych i wyrobów medycznych, wyrobów medycznych do diagnostyki in vitro, wyposażenia wyrobów medycznych, wyposażenia wyrobów medycznych do diagnostyki in vitro oraz aktywnych wyrobów medycznych do implantacji, będących przedmiotem obrotu w aptekach, działach farmacji szpitalnej i hurtowniach farmaceutycznych, - sporządzaniu leków recepturowych i leków aptecznych w aptekach, - sprawowaniu nadzoru nad wytwarzaniem, obrotem, przechowywaniem, wykorzystaniem i utylizacją produktów leczniczych i wyrobów medycznych, w tym rezerwami państwowymi, - udzielanie informacji i porad dotyczących działania i stosowania produktów leczniczych i wyrobów medycznych, będących przedmiotem obrotu w aptekach i hurtowniach farmaceutycznych, - sprawowaniu opieki farmaceutycznej polegającej na dokumentowanym procesie, w którym farmaceuta, współpracując z pacjentem i lekarzem, a w razie potrzeby z przedstawicielami innych zawodów medycznych, czuwa nad prawidłowym przebiegiem farmakoterapii w celu uzyskania określonych jej efektów poprawiających jakość życia pacjenta, - kierowaniu apteką, punktem aptecznym, działem farmacji szpitalnej lub hurtownią farmaceutyczną, - współuczestniczeniu w sprawowaniu nadzoru nad gospodarką produktami leczniczymi, w szczególności w zakładach opieki zdrowotnej, - współudziale w badaniach klinicznych prowadzonych w szpitalu, - współudziale w badaniach nad lekiem i monitorowanie niepożądanych działań leków oraz przekazywanie tych informacji właściwym organom, - przygotowywaniu roztworów do hemodializy i dializy otrzewnej, <p>2. Wykonywanie zawodu farmaceuty obejmuje także prowadzenie: działalności dydaktycznej w uczelniach medycznych, badań naukowych i prac rozwojowych w dziedzinie farmacji.</p>
	Kierownik apteki – ustawa Prawo farmaceutyczne
	<p>Do zadań kierownika apteki należy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - organizacja pracy w aptece, polegająca między innymi na przyjmowaniu, wydawaniu, przechowywaniu i identyfikacji produktów leczniczych i wyrobów medycznych, prawidłowym sporządzaniu leków recepturowych i leków aptecznych oraz udzielaniu informacji o lekach; - nadzór nad praktykami studenckimi oraz praktykami techników farmaceutycznych; - przekazywanie Prezesowi Urzędu Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych informacji o niepożądanym działaniu produktu leczniczego lub wyrobu medycznego; - przekazywanie organom Inspekcji Farmaceutycznej informacji o podejrzeniu lub stwierdzeniu, że dany produkt leczniczy nie odpowiada ustalonym dla niego wymaganiom jakościowym; - zakup produktów leczniczych, wyłącznie od podmiotów posiadających zezwolenie na prowadzenie hurtowni farmaceutycznej oraz ich prawidłowe wydawanie; - zakup środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyrobów medycznych, w stosunku do których wydano decyzję o objęciu refundacją, wyłącznie od podmiotów posiadających zezwolenie na prowadzenie hurtowni farmaceutycznej oraz ich prawidłowe wydawanie;

	<ul style="list-style-type: none"> - prowadzenie ewidencji zatrudnionych w aptece osób; - przekazywanie okręgowym izbom aptekarskim danych niezbędnych do prowadzenia rejestru farmaceutów przewidzianego ustawą o izbach aptekarskich; - wstrzymywanie lub wycofywanie z obrotu i stosowania produktów leczniczych po uzyskaniu decyzji właściwego organu; - wyłączne reprezentowanie apteki względem podmiotu zobowiązanego do finansowania świadczeń ze środków publicznych w zakresie zadań realizowanych na podstawie przepisów ustawy z dnia 12 maja 2011 r. o refundacji leków, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyrobów medycznych (Dz.U. 2011 nr 122 poz. 696 ze zm.).
	<p>Technik farmaceutyczny – ustawa Prawo farmaceutyczne</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Technik farmaceutyczny, posiadający dwuletnią praktykę w aptece w pełnym wymiarze czasu pracy, może wykonywać w aptece czynności fachowe polegające na sporządzaniu, wytwarzaniu, wydawaniu produktów leczniczych i wyrobów medycznych, z wyjątkiem produktów leczniczych mających w swoim składzie: <ul style="list-style-type: none"> - substancje bardzo silnie działające określone w Urzędowym Wykazie Produktów Leczniczych dopuszczonych do obrotu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, - substancje odurzające, - substancje psychotropowe grupy I-P oraz II-P - określone w odrębnych przepisach; 2. Technik farmaceutyczny może również wykonywać czynności pomocnicze przy sporządzaniu i przygotowywaniu następujących preparatów leczniczych: <ul style="list-style-type: none"> - leków do żywienia pozajelitowego i dojelitowego, - leków w dawkach dziennych, w tym leków cytostatycznych, - produktów radiofarmaceutycznych na potrzeby udzielania świadczeń pacjentom danego podmiotu leczniczego, - płynów infuzyjnych oraz roztworów do hemodializy i dializy dootrzewnowej.

Źródło: Ustawa z dnia 6 września 2001 r. Prawo farmaceutyczne, Dz.U. 2001 nr 126 poz. 1381 ze zm., art. 86–88, 91; Ustawa z dnia 19 kwietnia 1991 r. o izbach aptekarskich, Dz.U. 1991 nr 41 poz. 179 ze zm., art. 2a.

Szczegółowość wskazanych celów i zadań apteki ogólnodostępnej oraz zakresu obowiązków personelu fachowego apteki ukazuje poziom troski ustawodawcy o jakość i bezpieczeństwo realizacji procesu świadczenia usług farmaceutycznych i podkreśla nadrzędność fundamentalnego celu działalności apteki, jakim jest ochrona zdrowia publicznego.

Należy podkreślić, że ostateczny kształt i charakter społecznej misji apteki został ustanowiony przez środowisko farmaceutów. Samorząd zawodu aptekarskiego, kierując się nadrzędnością interesu pacjenta oraz zasadami etyki i deontologii zawodu farmaceuty, dokonał regulacji w tym zakresie poprzez określenie zadań farmaceuty w procesie świadczenia usług farmaceutycznych, które zostały zawarte w Kodeksie Etyki Aptekarza Rzeczypospolitej Polskiej⁴.

⁴ *Kodeks Etyki Aptekarza Rzeczypospolitej Polskiej*, Biuletyn nr VI/1/2012 Naczelnej Rady Aptekarskiej, s. 65–70 (przyjęty Uchwałą nr VI/25/2012 VI Krajowego Zjazdu Aptekarzy z dnia 22 stycznia 2012 r. w sprawie przyjęcia Kodeksu Etyki Aptekarza Rzeczypospolitej Polskiej, *Biuletyn...*, op.cit., s. 64).

Analizując treść preambuły przedmiotowego kodeksu, można zauważyć, że został on stworzony, aby wskazać, „co w zawodzie jest istotne, pożądane, dobre, moralne i słuszne, a co naganne”. Określa on „etyczną stronę przedsiębiorczości aptekarskiej” jako zbiór zasad, reguł i norm, stanowiąc tym samym „kodeks profesjonalizmu zawodowego”, w którym zawarto „wskazania powinności moralnych, obowiązków, umiejętności i kompetencji zawodowych”. Samorząd zawodu aptekarskiego podkreśla, że podstawowym celem ustanowienia Kodeksu Etyki Aptekarza Rzeczypospolitej Polskiej jest „zainteresowanie farmaceuty problemami odpowiedzialnej etyki biznesu aptekarskiego”, które „powinno mieć w zawodzie większe naukowe i praktyczne zastosowanie i znaczenie”⁵.

Wskazuje to na zainteresowanie środowiska farmaceutów koniecznością interwencji w sposób postępowania aptekarzy w odniesieniu do rynkowego funkcjonowania apteki ogólnodostępnej. Kodeks Etyki Aptekarza Rzeczypospolitej Polskiej stanowi, że „mechanizmy rynkowe, naciski społeczne lub wymagania administracyjne nie zwalniają Aptekarza z przestrzegania etyki zawodu”⁶. Przestrzeganie zasad etyki i deontologii zawodu farmaceuty zabrania aptekarzom reklamowania siebie i swoich usług, jak również zakazuje uczestniczyć im w reklamie usług farmaceutycznych i ich promocji „niezgodnej z prawem lub dobrymi obyczajami” oraz przyczyniać się do zwiększenia konsumpcji produktów leczniczych⁷. Zapis ten wydaje się w pełni zasadny, jeżeli weźmie się pod uwagę fakt, że nieuzasadnione i nadmierne zażywanie leków może spowodować zagrożenie dla życia i zdrowia pacjentów. Mając powyższe na uwadze samorząd zawodu aptekarskiego obliuguje farmaceutów do troski o „racjonalną terapię środkami leczniczymi nie umniejszając praw chorego”, aby zapobiegać nadużywaniu i marnotrawieniu leków⁸. Podkreślić należy również, że Kodeks Etyki Aptekarza zobowiązuje farmaceutę do zawarcia takiej umowy z pracodawcą (lub pracownikiem), która gwarantowałaby obu stronom możliwość wykonywania zawodu zgodnie z zasadami etyki⁹.

Zapisy w systemie prawa farmaceutycznego oraz zasady, reguły i normy określone w Kodeksie Etyki Aptekarza Rzeczypospolitej Polskiej dotyczą w głównej mierze

⁵ *Kodeks Etyki...*, op.cit., s. 65. Por. K. Żak, *Prawne i etyczne aspekty funkcjonowania apteki ogólnodostępnej na rynku farmaceutycznym*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 126, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 179; K. Żak, *Rola i zadania apteki ogólnodostępnej w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane aspekty marketingu w handlu i usługach*, red. G. Rosa, A. Smalec, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 776, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” nr 31, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 540.

⁶ *Kodeks Etyki...*, op.cit., art. 3, ust. 2.

⁷ *Kodeks Etyki...*, op.cit., art. 19. Por. K. Żak, *Rola i zadania...*, op.cit., s. 541; K. Żak, *Prawne i etyczne...*, op.cit., s. 179.

⁸ *Kodeks Etyki...*, op.cit., art. 25, ust. 1. Por. K. Żak, *Prawne i etyczne...*, op.cit., s. 179.

⁹ *Kodeks Etyki...*, op.cit., art. 18, ust. 1. Por. K. Żak, *Prawne i etyczne...*, op.cit., s. 179.

wymiaru społecznego apteki, nawiązującego do realizacji procesu świadczenia usług farmaceutycznych w ramach powszechnego systemu ochrony zdrowia publicznego. Zauważyć należy, że w rynkowym funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych ważną rolę odgrywa wymiar ekonomiczny. Apteka ogólnodostępna z punktu widzenia prawa cywilnego jest przedsiębiorstwem, ponieważ stanowi zorganizowany zespół składników materialnych i niematerialnych przeznaczony do prowadzenia działalności gospodarczej¹⁰. Natomiast właścicielem apteki może być osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna prowadząca we własnym imieniu działalność gospodarczą, która zwana jest przedsiębiorcą¹¹.

Podkreślić należy, że realizacja celów społecznych apteki nie może być rozpatrywana w oderwaniu od celów komercyjnych. Analiza literatury przedmiotu i praktyka gospodarcza wskazują na różnorodność w typologii celów funkcjonowania przedsiębiorstw, które oscylują wokół osiągnięcia odpowiedniej wartości zysku w okresie krótkim oraz maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa w perspektywie długookresowej. Cele komercyjne jednak należy utożsamiać z celami działalności marketingowej, do których według T. Taranko można zaliczyć¹²:

- wzrost sprzedaży dotychczas oferowanych produktów (usług) dotychczas oferowanym grupom nabywców,
- poszukiwanie nowych grup nabywców dla dotychczas oferowanych produktów (usług),
- opracowanie i wprowadzanie nowych produktów (usług) w celu zdobycia nowych grup nabywców,
- modyfikowanie produktów (usług) w celu osiągnięcia wzrostu sprzedaży wśród dotychczasowych grup nabywców.

Realizacja celów komercyjnych w aptece ogólnodostępnej ma za zadanie zagwarantowanie ekonomicznego bezpieczeństwa poprzez zapewnienie odpowiedniego poziomu zysku, a w konsekwencji maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa.

Nie sposób nie zauważyć, że równoległe występowanie celów społecznych i komercyjnych może prowadzić do konfliktu pomiędzy realizacją procesu świadczenia usług farmaceutycznych w zgodzie z prawem oraz zasadami etyki i deontologii zawodu farmaceuty a realizacją funkcji ekonomicznej apteki.

Problematyka konfliktu między wymiarem społecznym a ekonomicznym w kontekście funkcjonowania placówek świadczących usługi farmaceutyczne stanęła

¹⁰ Por. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93 ze zm., art. 55¹.

¹¹ Ibidem, art. 43¹.

¹² T. Taranko, *Cele działań marketingowych polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 3, s. 22–29.

w centrum zainteresowania już pod koniec lat 50. ubiegłego wieku w USA za sprawą Th.H. McCormack, która wskazała na dwa aspekty funkcjonowania aptek¹³:

- trudności z identyfikacją misji aptek, wynikające ze zmian ekonomicznych i technologicznych zachodzących na rynku farmaceutycznym,
- ewolucja aptek w kierunku dominacji celów komercyjnych nad celami społecznymi¹⁴.

Th.H. McCormack zauważyła, że w aptekach w wyniku konfliktu między etyką a biznesem coraz trudniej można dokonać właściwej identyfikacji funkcji apteki na rynku farmaceutycznym. Problematyka dominacji celów komercyjnych nad celami społecznymi w aptece została dostrzeżona przez W.I. Wardwella, który wskazywał, że choć aspekt finansowy w funkcjonowaniu tego typu podmiotów jest istotny, to dla farmaceuty nie powinien mieć priorytetowego znaczenia, ponieważ nie sprzedaje on produktów leczniczych w kontekście maksymalizacji sprzedaży detalicznej, lecz kieruje się nadrzędnością dobra pacjenta i dokładnością¹⁵.

Reorientacja misji aptek w kierunku dominacji celów komercyjnych wynikała ze zmiany postaw i zachowań aptekarzy w odniesieniu do postrzegania zawodu farmaceuty. W problematyce studiów nad zachowaniami farmaceutów były prowadzone badania socjologiczne pod kątem częstotliwości naruszania przepisów, w których E.R. Quinney dokonał klasyfikacji farmaceutów do dwóch rozbieżnych w zawodzie ról¹⁶:

- orientacji biznesowej (*business role orientation*), bazującej na realizacji celów komercyjnych,
- orientacji zawodowej (*professional role orientation*), związanej ze świadczeniem usług farmaceutycznych w zgodzie z zasadami etyki i deontologii zawodowej.

E.R. Quinney dowiódł, że naruszenia przepisów prawa i zasad etyki i deontologii zawodu farmaceuty występują częściej wśród farmaceutów zorientowanych na osiągnięcie celów komercyjnych niż wśród farmaceutów o orientacji zawodowej.

¹³ Th.H. McCormack, *The Druggists' Dilemma: Problems of a Marginal Occupation*, „American Journal of Sociology”, vol. 61, nr 4, styczeń 1956, s. 308–315. Por. K. Żak, *Prawne i etyczne...*, op.cit., s. 171; K. Żak, *Rola i zadania...*, op.cit., s. 538.

¹⁴ Podobnie twierdził J. Ladinsky, wskazując, że w aptekach cele społeczne i służba w ochronie interesu pacjenta odgrywają podrzędną rolę z uwagi na coraz częściej występującą dominację podejścia biznesowego i nastawienia placówek ochrony zdrowia publicznego na realizację celów komercyjnych. J. Ladinsky, *Professions and the Public Interest: Where Does Pharmacy Fit?*, „American Journal of Pharmacy” 1971, vol. 143, nr 1, s. 24–30).

¹⁵ W.I. Wardwell, *Limited, Marginal, and Quasi-Practitioners*, w: *Handbook of Medical Sociology*, red. H.E. Freeman, S. Levine, L.G. Reeder, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1963, za: L.S. Linn, M.S. Davis, *Occupational...*, op.cit., s. 502. Por. K. Żak, *Prawne i etyczne...*, op.cit., s. 171–172; K. Żak, *Rola i zadania...*, op.cit., s. 538.

¹⁶ E.R. Quinney, *Occupational Structure and Criminal Behavior: Prescription Violation by Retail Pharmacists*, „Social Problems” 1963, vol. 11, nr 2, s. 179–185; E.R. Quinney, *Adjustment to Occupational Role Strain: The Case of Retail Pharmacy*, „The Southwestern Social Science Quarterly” 1964, vol. 44, s. 367–376. Por. K. Żak, *Prawne i etyczne...*, op.cit., s. 172–173.

Należy podkreślić, że badania nad zachowaniami farmaceutów nie dają jednoznacznych wyników. D.A. Knapp, H.H. Wolk, D.E. Knapp i T.A. Rudy wskazują, że farmaceuci nastawieni na realizację celów komercyjnych, bardziej koncentrują się na maksymalizacji marży niż na udzielaniu fachowych porad klientom¹⁷. Natomiast L.S. Linn, M.S. Davis uważają, że bardziej skłonni do udzielania porad i rekomendacji byli farmaceuci o orientacji biznesowej i farmaceuci, którzy byli jednocześnie właścicielami aptek¹⁸. C.L. Kronus z kolei twierdzi, że apteki o orientacji biznesowej i apteki o orientacji zawodowej nie występują w praktyce rynkowej, lecz pojawiają się jedynie w rozważaniach teoretycznych. Wskazuje on na konieczność zmiany modelu teoretycznego i podkreśla, że farmaceuci o orientacji biznesowej również porównują korzyści stanowisk pod kątem ich zawodowych (społecznych) wartości. Według C.L. Kronusa wszyscy farmaceuci bez względu na rodzaj orientacji są w takim samym stopniu motywowani zarówno przez charakter pełnionej misji, jak i kryterium dochodowe¹⁹.

Analizując postawy farmaceutów wobec realizowanych przez aptekę zadań, należy wskazać, że ważnym czynnikiem dla prawidłowego funkcjonowania apteki na rynku farmaceutycznym jest zachowanie właściwych proporcji pomiędzy realizacją celów komercyjnych a realizacją społecznej misji apteki w systemie ochrony zdrowia publicznego.

2. Marketing w oczach i umysłach lekarzy i farmaceutów w kontekście świadczonych usług

Marketing w odniesieniu do usług medycznych i farmaceutycznych stanowi kontrowersyjny aspekt działalności rynkowej podmiotów świadczących przedmiotowe usługi. Analizując przedmiotowy aspekt funkcjonowania podmiotów na rynku należy zauważyć, że kontrowersje są jednak w dużej mierze nieuzasadnione i wynikają z błędnego rozumienia istoty marketingu.

W środowisku lekarskim aktywność marketingowa jest niesłusznie traktowana jako rodzaj działalności, której stosowanie nie przystoi tej grupie zawodowej. Medycy uważają, że marketing „nie licuje z tradycją i historią zawodu lekarza” oraz „ingeruje

¹⁷ D.A. Knapp, H.H. Wolk, D.E. Knapp, T.A. Rudy, *An Experimental Analysis... The Pharmacist as a Drug Advisor*, „Journal of the American Pharmaceutical Association”, vol. 9, nr 10, październik 1969, s. 502.

¹⁸ L.S. Linn, M.S. Davis, *Occupational...*, op.cit. s. 503–508. Por. K. Żak, *Prawne i etyczne...*, op.cit., s. 172.

¹⁹ C.L. Kronus, *Occupational Values, Role Orientations, and Work Settings: the Case of Pharmacy*, „The Sociological Quarterly”, vol. 16, nr 2, marzec 1975, s. 171–183. Por. K. Żak, *Prawne i etyczne...*, op.cit., s. 172.

i manipuluje zdrowiem ludzi”. Powszechnie w środowisku medycznym dominuje opinia, że działalność marketingowa stanowi nieprofesjonalną działalność, która „nie wnosi żadnej dodatkowej wartości do profesji” i „obniża rangę zawodu lekarza, sprowadzając go do kupczenia”²⁰.

W środowisku farmaceutów marketing jest również błędnie utożsamiany z „potęgowaniem sprzedaży dla zysku”, czego wyrazem jest skrajna i nieoparta na faktach opinia J. Masiakowskiego, wskazująca, że stosowanie marketingu stanowi „hańbę dostrzeganą publicznie przez całe społeczeństwo”²¹. Powszechnie jest również mało trafne traktowanie aktywności marketingowej na równi z zabronioną prawnie reklamą apteki i jej działalności²².

Analizując postrzeżenie działalności marketingowej przez lekarzy, można zauważyć, że błędne rozumienie istoty i charakteru marketingu może wynikać z trudności w adaptacji materialnej strony niematerialnych usług medycznych. W odniesieniu do środowiska farmaceutów można mówić o nieporozumieniu w identyfikacji usług farmaceutycznych, które nie mają *stricte* niematerialnego charakteru.

Dokonując analizy zakresu usług farmaceutycznych, wynikających z przeznaczenia apteki ogólnodostępnej i charakteru jej zadań wymienionych w ustawie Prawo farmaceutyczne, należy wskazać, że przeważająca ich część ma charakter materialny, ponieważ jest związana z dostarczaniem konsumentom (pacjentom) produktów leczniczych i pokrewnych (tabela 2).

Trzeba jednak podkreślić, że w kontekście usługi farmaceutycznej o charakterze niematerialnym, związanej z udzielaniem informacji o produktach leczniczych i wyrobach medycznych, należy mówić o jej rosnącej wartości dla właściwej realizacji procesu świadczenia usług farmaceutycznych. Bez wątplenia przedmiotowa usługa stanowi priorytetowy element w katalogu usług farmaceutycznych, wynikających z przeznaczenia apteki ogólnodostępnej i charakteru jej zadań.

Analizując zakres obowiązków farmaceuty w systemie ochrony zdrowia publicznego i charakter udzielanych usług farmaceutycznych, określonych w ustawie o izbach aptekarskich, należy zauważyć, że nie można również w tym zakresie mówić o jednoznacznej klasyfikacji (tabela 3).

²⁰ Opinię środowiska medycznego na temat marketingu usług medycznych pozyskano w wyniku badań przeprowadzonych w okresie wrzesień – październik 2011 r. przez T. Taranko za pomocą metody wywiadów telefonicznych (CATI) na grupie 67 lekarzy stomatologów z Warszawy i 50 stomatologów z Torunia. T. Taranko, *Perspektywy rozwoju usług medycznych w Polsce*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3, wrzesień – październik 2012, s. 329.

²¹ J. Masiakowski, *Arogancja „opieki farmaceutycznej”*, „Aptekarz” 2006, vol. 14, nr 7/8, s. 147.

²² Por. Pismo Prezesa Naczelnej Rady Aptekarskiej G. Kucharewicza do Minister Zdrowia E. Kopacz z dnia 7 października 2010 r., P-286/2010, s. 3; Pismo Prezesa Naczelnej Rady Aptekarskiej G. Kucharewicza do Prezesa Rady Ministrów D. Tuska z dnia 12 października 2010 r., P-292/2010, s. 22–23.

Tabela 2. Klasyfikacja usług farmaceutycznych wynikających z przeznaczenia apteki ogólnodostępnej i charakteru jej zadań

Usługi farmaceutyczne o charakterze materialnym	Usługi farmaceutyczne o charakterze niematerialnym
<p>1. Zaopatrywanie ludności w produkty lecznicze, leki apteczne, leki recepturowe, wyroby medyczne i następujące artykuły sprzedawane na wydzielonych stoiskach:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wyroby medyczne, - produkty lecznicze przeznaczone wyłącznie na eksport, posiadające pozwolenie na dopuszczenie do obrotu, - środki spożywcze specjalnego przeznaczenia żywieniowego, - suplementy diety, w rozumieniu przepisów o bezpieczeństwie żywności i żywienia, - środki kosmetyczne z wyłączeniem kosmetyków przeznaczonych do perfumowania lub upiększania, - przedmioty do pielęgnacji niemowląt i chorych, - środki spożywcze zawierające w swoim składzie farmakopealne naturalne składniki pochodzenia roślinnego, - środki dezynfekcyjne stosowane w medycynie, posiadające wymagane prawem atesty lub zezwolenia, pod warunkiem, że ich przechowywanie i sprzedaż nie będą przeszkadzać podstawowej działalności apteki; <p>2. Wykonywanie następujących czynności – świadczenie usług farmaceutycznych, obejmujących:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wydawanie produktów leczniczych i wyrobów medycznych, określonych w odrębnych przepisach, - sporządzanie leków recepturowych, w terminie nie dłuższym niż 48 godzin od złożenia recepty przez pacjenta, a w przypadku recepty na lek recepturowy zawierający środki odurzające lub oznaczonej „wydać natychmiast” – w ciągu 4 godzin, - sporządzenie leków aptecznych, <p>3. Wydawanie na podstawie recepty lekarza weterynarii produktów leczniczych lub leków recepturowych przeznaczonych dla ludzi, które będą stosowane u zwierząt.</p>	<p>1. Wykonywanie następujących czynności – świadczenie usług farmaceutycznych, obejmujących:</p> <ul style="list-style-type: none"> - udzielanie informacji o produktach leczniczych i wyrobach medycznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ustawa z dnia 6 września 2001 r. Prawo farmaceutyczne, Dz.U. 2001 nr 126 poz. 1381 ze zm., art. 86-87.

Niejednoznaczność charakteru usług farmaceutycznych może sprawiać trudności we właściwej ich identyfikacji, co może przekładać się na nieadekwatną ocenę ich materialnej strony.

Błędy we właściwej identyfikacji usług farmaceutycznych powodują, że często są stosowane niewłaściwe instrumenty marketingowe, co w połączeniu z niską świadomością prawną i nieadekwatnym poziomem wiedzy z zakresu zarządzania i marketingu wśród części środowiska lekarskiego i farmaceutów przekłada się na niewłaściwe postrzeganie działalności marketingowej.

Tabela 3. Klasyfikacja usług farmaceutycznych wynikających z zakresu obowiązków farmaceuty

Usługi farmaceutyczne o charakterze materialnym	Usługi farmaceutyczne o charakterze niematerialnym
<p>1. Wykonywanie zawodu farmaceuty ma na celu ochronę zdrowia publicznego i obejmuje udzielanie usług farmaceutycznych polegających w szczególności na:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sporządzaniu i wytwarzaniu produktów leczniczych, - wydawaniu produktów leczniczych i wyrobów medycznych, - sporządzaniu leków recepturowych i leków aptecznych w aptekach, - przygotowywaniu roztworów do hemodializy i dializy otrzewnej. 	<p>1. Wykonywanie zawodu farmaceuty ma na celu ochronę zdrowia publicznego i obejmuje udzielanie usług farmaceutycznych polegających w szczególności na:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ocenianiu jakości leków recepturowych, leków aptecznych i leków gotowych, - sprawowaniu nadzoru nad wytwarzaniem, obrotem, przechowywaniem, wykorzystaniem i użyciem produktów leczniczych i wyrobów medycznych, w tym rezerwami państwowymi, - udzielanie informacji i porad dotyczących działania i stosowania produktów leczniczych i wyrobów medycznych, będących przedmiotem obrotu w aptekach i hurtowniach farmaceutycznych, - sprawowaniu opieki farmaceutycznej polegającej na dokumentowanym procesie, w którym farmaceuta, współpracując z pacjentem i lekarzem, a w razie potrzeby z przedstawicielami innych zawodów medycznych, czuwa nad prawidłowym przebiegiem farmakoterapii w celu uzyskania określonych jej efektów poprawiających jakość życia pacjenta, - kierowaniu apteką, punktem aptecznym, działem farmacji szpitalnej lub hurtownią farmaceutyczną, - współuczestniczeniu w sprawowaniu nadzoru nad gospodarką produktami leczniczymi, w szczególności w zakładach opieki zdrowotnej, - współudziale w badaniach klinicznych prowadzonych w szpitalu, - współudziale w badaniach nad lekiem i monitorowanie niepożądanych działań leków oraz przekazywanie tych informacji właściwym organom, <p>2. Wykonywanie zawodu farmaceuty obejmuje także prowadzenie: działalności dydaktycznej w uczelniach medycznych, badań naukowych i prac rozwojowych w dziedzinie farmacji.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ustawa z dnia 19 kwietnia 1991 r. o izbach aptekarskich, Dz.U. 1991 nr 41 poz. 179 ze zm., art. 2a.

3. Czym właściwie jest marketing? Istota działalności marketingowej na aptecznym rynku farmaceutycznym

W celu zrozumienia istoty problematyki marketingu na aptecznym rynku farmaceutycznym należy nawiązać do jego definicji, która wskazuje istotę działalności marketingowej. Analizując literaturę przedmiotu można zauważyć, że marketing nie jest jednoznacznie definiowany, co może stanowić dodatkową trudność w określeniu istoty działalności marketingowej.

Spośród wielu prób zdefiniowania pojęcia „marketing” należy wskazać na definicję *American Marketing Association* z 2007 r. (zatwierdzoną również w 2013 r.), która określa marketing jako „działalność, zbiór instytucji i procesów dla tworzenia, komunikacji, dostarczania i wymiany ofert, które mają wartość dla nabywców, klientów, partnerów i całego społeczeństwa”²³. Uzupełnienie do definicji *American Marketing Association* może stanowić podejście L. Garbarskiego, I. Rutkowskiego i W. Wrzosa, którzy uwzględniając realia polskiej przedsiębiorczości, za marketing uznają „celowy sposób postępowania na rynku, oparty na zintegrowanym zbiorze instrumentów i działań oraz orientacji rynkowej”²⁴. Łącząc obie definicje, można wskazać istotę działań marketingowych, których najważniejszymi filarami są:

- celowy sposób postępowania na rynku,
- tworzenie, komunikacja, dostarczanie i wymiana ofert mających wartość dla nabywców, klientów, partnerów i całego społeczeństwa,
- zintegrowany zbiór instrumentów marketingowych,
- orientacja rynkowa rozumiana jako „sposób działania przedsiębiorstwa polegający na podejmowaniu działań zmierzających do zrozumienia istoty potrzeb nabywców oraz zaspokojenia ich w sposób lepszy, niż czynią to konkurenci”²⁵, w której podmiotowym punktem wyjścia podejmowanych działań jest konsument (finalny nabywca), natomiast przedmiotowym – rynek, a ściślej popyt oraz obecne i przyszłe potrzeby nabywców²⁶.

Analizy aptecznego rynku farmaceutycznego dokonywane na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat wskazują, że działania marketingowe podmiotów świadczących usługi farmaceutyczne stanowią pochodną wpływu procesów rynkowych na ich funkcjonowanie. Ważną rolę w kontekście funkcjonowania podmiotów rynkowych odgrywają procesy konkurencyjne, determinujące ich zachowania rynkowe. Konkurencja pomiędzy aptekami odnosi się do kompleksowej działalności podmiotów świadczących usługi farmaceutyczne oraz dotyczy nie tyle produktów leczniczych i pokrewnych, lecz przede wszystkim ich pozycjonowania w świadomości klientów²⁷.

²³ AMA, *Definition of Marketing*, <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (dostęp: 7.07.2014).

²⁴ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2008, s. 29.

²⁵ L. Garbarski, *Istota marketingu*, w: *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, red. L. Garbarski, PWE, Warszawa 2011, s. 19.

²⁶ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny...*, op.cit., s. 38.

²⁷ Por. H. Mruk, *Orientacja marketingowa na rynku farmaceutycznym*, w: M. Michalik, B. Pilarczyk, H. Mruk, *Marketing strategiczny na rynku farmaceutycznym*, wydanie 2 poszerzone, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 25.

Podmiotowość potrzeb konsumenta wskazuje na jego dominującą pozycję w koncepcji marketingu, co w środowisku medycznym i farmaceutycznym nie zawsze jest zauważane. Spory i nieporozumienia w tym zakresie wynikają głównie z²⁸:

- nieuprawnionego utożsamiania działalności marketingowej ze sprzedażą, postrzeganą jako rodzaj aktywności zmierzającej do przekonania klientów, aby kupowali to, co przedsiębiorstwo chce im sprzedać w ustalonym przez siebie sposobie, miejscu i czasie,
- błędnego utożsamiania marketingu z zarządzaniem produktem,
- nieadekwatnego, obecnego w polskiej przestrzeni publicznej, utożsamiania działalności marketingowej z reklamą, promocją sprzedaży i *public relations*,
- mylenia marketingu z obsługą klienta,
- patologii w systemie obrotu detalicznego produktami leczniczymi i pokrewnymi, których występowanie jest związane z pozorowaną działalnością marketingową, opartą na nieuprawnionym użyciu fachowej terminologii.

W odniesieniu do aptecznego rynku farmaceutycznego należy podkreślić, że apteka ogólnodostępna jako jedyna w swoim rodzaju kombinacja elementów zawodowego (społecznego) i rynkowego nie powinna być traktowana wyłącznie jako zwykły sklep. Specyfika procesu świadczenia usług farmaceutycznych nie uprawnia postrzegania apteki jako placówki *stricte* o charakterze medycznym. Mając powyższe na uwadze, należy zauważyć, że apteka ogólnodostępna stanowi specyficzny i odrębny podmiot, którego istotą działalności jest świadczenie usług farmaceutycznych zarówno o charakterze materialnym, jak i niematerialnym.

Odrębność i specyfika apteki wymaga specjalnych uregulowań prawnych, które zabezpieczyłyby interes społeczny, jakim jest niewątpliwie ochrona zdrowia publicznego, bez uszczuplenia interesu ekonomicznego – realizacji celów komercyjnych. Z tego powodu zasadne jest ograniczenie zakresu stosowania instrumentów marketingowych, jednak wprowadzenie całkowitego zakazu należy uznać za zbyt daleko idącą ingerencję w swobodę działalności gospodarczej.

4. Patologie w procesie świadczenia usług farmaceutycznych, a zmiany w systemie prawa farmaceutycznego dotyczące działalności marketingowej aptek

Proces świadczenia usług farmaceutycznych w realiach gospodarki rynkowej, pomimo ścisłego uregulowania w systemie prawa farmaceutycznego, nie został

²⁸ Por. M. McDonald, H. Wilson, *Plany marketingowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 36–37.

uwolniony od występowania zjawisk patologicznych. Patologie z socjologicznego punktu widzenia obejmują nieprawidłowe zjawiska, odbiegające od ogólnie przyjętych w danej społeczności wartości, zasad, powodujące powstawanie różnego rodzaju zakłóceń²⁹. Z medycznego punktu widzenia występowanie zjawisk patologicznych jest związane z powstawaniem stanów chorobowych (chorobliwych), odbiegających od stanu normalnego³⁰.

W nawiązaniu do funkcjonowania aptecznego rynku farmaceutycznego zjawiska patologiczne należy utożsamiać z nieprawidłowościami w realizacji procesu świadczenia usług farmaceutycznych, wynikającymi z bezprawnych decyzji i działań personelu farmaceutycznego, sprzecznych z zasadami etyki i deontologii zawodowej. Jako główne przykłady występowania zjawisk patologicznych w obrocie detalicznym produktami leczniczymi i pokrewnymi można wskazać³¹:

- nieuzasadnione względami medycznymi zwiększanie kwot refundacji zakupu leków,
- nabywanie leków za zbyt niską, nieadekwatną cenę, np. 1 grosz,
- wynagradzanie pacjentów za dostarczanie recepty na lek refundowany,
- zjawisko tzw. turystyki lekowej, w wyniku której pacjenci w procesie dokonywania zakupu leku kierują się głównie najniższą dopłatą pacjenta bądź bonusem, konkursem czy obietnicą nagrody,
- niejednolite marże hurtowe stosowane wobec aptek,
- niejednolite systemy rabatowania i pseudodarowizn,
- zjawisko marnotrawienia leków objawiające się zwiększającą się utylizacją przeterminowanych leków, w tym leków refundowanych.

Powszechnie w obiegu publicznym są dostępne opinie, stanowiska i ekspertyzy wskazujące, że zmiany w systemie prawa farmaceutycznego, w tym zakaz reklamy apteki i jej działalności, były podyktowane występowaniem zjawisk patologicznych w obrocie detalicznym. Dokonując analizy uzasadnienie projektu do ustawy refundacyjnej można zauważyć, że celem nowelizacji prawa farmaceutycznego było „takie przekształcenie systemu refundacji, by w ramach dostępnych publicznych środków finansowych odpowiadał w możliwie najwyższym stopniu aktualnemu zapotrzebowaniu społecznemu w zakresie zaopatrzenia w leki, środki spożywcze specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyroby medyczne”³². Należy jednak wskazać, że

²⁹ *Uniwersalny słownik języka polskiego*, t. 3, red. S. Dubisz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 389.

³⁰ *Ibidem*.

³¹ Projekt z dnia 8 września 2010 r. do ustawy z dnia 12 maja 2011 r. o refundacji leków, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyrobów medycznych (wersja przekazana do uzgodnień międzyresortowych i społecznych w dniu 9 września 2010 r.), Ministerstwo Zdrowia MZ-PLO-462-10218-12/MZ/10, MZ-PLO-462-10218-13/MZ/10, s. 82.

³² *Ibidem*, s. 71.

projektodawcy zmian zaobserwowany w latach 2008–2009 wzrost wydatków Narodowego Funduszu Zdrowia uzasadniają³³:

- zwiększeniem dostępności do nowych, dotychczas nierefundowanych leków,
- rozszerzeniem refundacji diet leczniczych,
- wprowadzeniem do systemu refundacji nowych leków,
- utworzeniem nowych grup w zakresie chorób przewlekłych,
- rozszerzeniem wskazań dla niektórych grup leków,
- działaniami Ministra Zdrowia zmierzającymi do obniżenia współpłacenia pacjenta,
- zwiększonym popytem na leki, wynikającym z rozwoju wiedzy medycznej oraz systematycznego wzrostu liczby pacjentów zdiagnozowanych i objętych leczeniem.

Występowanie zjawisk patologicznych w obrocie detalicznym produktami leczniczymi i pokrewnymi zostało zawarte pod koniec opisu aktualnego stanu faktycznego, będącego przedmiotem regulacji, bez wskazania analiz i wyników badań, jak choćby zostało to dokonane w odniesieniu do analizy wzrostu wydatków na refundację, które obrazowałyby skalę zjawiska i pozwalało określić jego wpływ na poziom refundacji. Dodać należy, że w przedmiotowym projekcie zmian nie odniesiono się do kwestii wprowadzenia całkowitego zakazu reklamy apteki i jej działalności na żadnym etapie realizacji procesu legislacyjnego nad projektem ustawy.

Analizując charakter działalności marketingowej podejmowanej przez podmioty prowadzące działalność na aptecznym rynku farmaceutycznym, należy wskazać, że oczywista jest konieczność podejmowania walki z wszelkiego rodzaju patologiami. Trzeba jednak podkreślić, że nie można występowania zjawisk patologicznych utożsamiać z prowadzeniem działalności marketingowej. Bezzasadne wprowadzenie całkowitego zakazu reklamy apteki i jej działalności należy oceniać wyłącznie w kategorii walki z reklamą, a nie z patologią w reklamie. Zasadność powyższej konkluzji wynika z faktu, że w obiegu publicznym nie zostały przedstawione żadne argumenty poparte wynikami badań i udokumentowane dowodami przemawiające za koniecznością wprowadzenia całkowitego zakazu reklamy apteki i jej działalności, które by jednocześnie wykazywało, że poprzednie uregulowania w tym zakresie były niewystarczające.

5. Przyszłość marketingu na aptecznym rynku farmaceutycznym

Prowadzenie działalności marketingowej na aptecznym rynku farmaceutycznym obecnie nie należy do zadań łatwych i nic nie wskazuje na możliwość wystąpienia

³³ Ibidem, s. 78–79.

korzystniejszych zmian w tym zakresie dla podmiotów świadczących usługi farmaceutyczne. Utrudnieniem dla prowadzenia aktywności na tym polu jest brak legalnej definicji reklamy apteki i jej działalności w systemie prawa farmaceutycznego³⁴. Za utrzymaniem *status quo* opowiada się samorząd zawodu aptekarskiego – główny pomysłodawca zmian w systemie prawa farmaceutycznego dotyczącego reklamy apteki i jej działalności.

Dokonując analizy orzecznictwa sądów administracyjnych można wskazać na następujące aspekty świadczące o tym, że dany rodzaj aktywności może zostać uznany za zabronioną reklamę apteki i jej działalności:

- każde działanie skierowane do publicznej wiadomości, zmierzające do zwiększenia sprzedaży produktów leczniczych i wyrobów medycznych oferowanych w aptecce – wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 1 lutego 2008 r., VII SA/Wa 1960/07,
- działanie polegające na zachęcaniu potencjalnych klientów do dokonywania zakupu usług farmaceutycznych w konkretnej aptece – wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 14 maja 2008 r., VII SA/Wa 2215/07; wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 17 grudnia 2007 r., VII SA/Wa 1707/07,
- działania polegające na informowaniu i zachęcaniu do zakupu produktu leczniczego lub wyrobu medycznego w danej aptece lub punkcie aptecznym, mające na celu zwiększenie ich sprzedaży – wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 20 września 2010 r., VI SA/Wa 838/10,
- zamiar przyciągnięcia potencjalnych klientów do dokonania zakupu towarów sprzedawanych w aptece, jeśli jego celem jest zwiększenie sprzedaży produktów leczniczych lub wyrobów medycznych – wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 8 listopada 2012 r., VI SA/Wa 1687/12,
- każdego rodzaju informacja, której celem jest zachęta do nabycia oferowanych przez aptekę towarów lub skorzystania z określonych usług – wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 10 grudnia 2012 r., VI SA/Wa 1756/12,
- działania, których zamierzonym celem jest pozyskanie nowych klientów lub zatrzymanie starych – wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 10 grudnia 2012 r., VI SA/Wa 1756/12.

Oceniając treść i charakter orzeczeń sądów administracyjnych należy wskazać, że praktycznie każdy rodzaj działalności apteki może stanowić jej reklamę. Tak szerokie

³⁴ Stanowisko organów nadzoru farmaceutycznego wskazuje na konieczność powoływania się na orzecznictwo sądów administracyjnych (Pismo Głównego Inspektora Farmaceutycznego do Prezesa Naczelnej Rady Aptekarskiej z dnia 21 marca 2012 r., GIF-P-L-076/163/KP/12, s. 2).

spektrum dowolności ukazuje nieprecyzyjność definicji reklamy apteki i jej działalności, która z kolei stanowi podstawę dla organów nadzoru farmaceutycznego dla oceny działalności marketingowej aptek. Stwarza również pole do nadinterpretacji i nadużyć oraz sprowadza się do konkluzji, że tylko informacja o lokalizacji apteki i godzinach jej otwarcia nie stanowi reklamy apteki.

Powoływanie się na treść orzecznictwa sądów administracyjnych przy ocenie legalności działalności aptek wyklucza w praktyce większość rodzajów aktywności marketingowej. Stanowi to klasyczny przykład nieadekwatnego utożsamiania marketingu z reklamą. Błąd w ocenie stanu faktycznego wynika w tym przypadku ze wsparcia orzeczeń sądów administracyjnych na wykładni językowej zawartej w definicjach reklamy, opartej na treści haseł słowników wyrazów obcych i słowników języka polskiego, a nie na wiedzy z zakresu zarządzania i marketingu.

Działalność ustawodawcy w zakresie aktywności marketingowej aptek ogólnodostępnych należy uznać za zbyt daleko idącą ingerencję w działalność podmiotów rynkowych, która zupełnie nie przystaje do realiów gospodarki wolnorynkowej, opartej na swobodzie działalności gospodarczej i wolnej konkurencji. Dokonując analizy zmian w systemie prawa farmaceutycznego w tym zakresie, trudno oprzeć się wrażeniu, że projektodawcy przedmiotowych zmian funkcjonują w realiach minionej epoki, opartej na gospodarce centralnie planowanej, w której podmioty świadczące usługi farmaceutyczne były własnością państwa.

Podsumowanie

Działalność marketingowa podmiotów świadczących usługi farmaceutyczne wzbudza wiele kontrowersji, które w dużej mierze są oparte na niezrozumieniu istoty marketingu i charakteru usług oferowanych przez apteki ogólnodostępne. Nieporozumienia w przedmiotowym zakresie wynikają z niedostosowania prawa farmaceutycznego i systemu kształcenia farmaceutów do zmian trendów gospodarki rynkowej.

Podkreślenia wymaga fakt, że w realiach polskich proces kształcenia farmaceutów, z których zdecydowana większość wykonuje pracę w aptekach ogólnodostępnych, jest oparte na przestarzałym modelu z okresu sprzed 1989 r. Farmaceuci funkcjonujący w aptekach – przedsiębiorstwach – w toku studiów farmaceutycznych nie są kształceni na przedsiębiorców, lecz na laborantów. Brak w programach uczelni medycznych przedmiotów z zakresu nauk ekonomicznych i niewystarczająca jakość kształcenia (lub brak kształcenia) z zakresu prawa farmaceutycznego i etyki przekłada się na występowanie zjawisk patologicznych na aptecznym rynku farmaceutycznym.

Brak znajomości istoty i zasad marketingu przez farmaceutów powoduje nieporozumienia odnośnie do stosowania instrumentów marketingowych. Dysfunkcyjność

aptecznego rynku farmaceutycznego wynika z faktu, że inicjatorami regulacji prawnych, realizatorami procesów świadczenia usług farmaceutycznych i kontrolerami są nie w pełni przygotowani farmaceuci. Brak praktycznej wiedzy z zakresu zarządzania i przedsiębiorczości, opartej na koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, jak również niewystarczająca znajomość prawa farmaceutycznego i marginalizacja etyki pośrednio przekładają się na konieczność częstych nowelizacji prawa, które, tworzone z inicjatywy środowiska farmaceutów, nie przystaje do realiów rynkowych.

Dla właściwego funkcjonowania aptecznego rynku farmaceutycznego jest wskazana zmiana systemu kształcenia farmaceutów, aby dostosować ich kwalifikacje do wymagań, jakie stawia przed nimi rynek. Konieczna jest również redefinicja misji apteki ogólnodostępnej i roli aptekarza oraz ustanowienie skutecznego systemu kontroli farmaceutycznej i nadzoru, ponieważ dotychczasowe rozwiązania w praktyce nie funkcjonują właściwie.

Bibliografia

- AMA, *Definition of Marketing*, <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.
- Garbarski L., *Istota marketingu*, w: *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, red. L. Garbarski, PWE, Warszawa 2011.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2008.
- Knapp D.A., Wolk H.H., Knapp D.E., Rudy T.A., *An Experimental Analysis... The Pharmacist as a Drug Advisor*, „Journal of the American Pharmaceutical Association”, vol. 9, nr 10, październik 1969.
- Kodeks Etyki Aptekarza Rzeczypospolitej Polskiej*, Biuletyn nr VI/1/2012 Naczelnej Rady Aptekarskiej.
- Kronus C.L., *Occupational Values, Role Orientations, and Work Settings: the Case of Pharmacy*, „The Sociological Quarterly”, vol. 16, nr 2, marzec 1975.
- Ladinsky J., *Professions and the Public Interest: Where Does Pharmacy Fit?*, „American Journal of Pharmacy” 1971, vol. 143, nr 1.
- Linn L.S., Davis M.S., *Occupational Orientation and Overt Behavior – The Pharmacist as Drug Adviser to Patients*, „American Journal of Public Health”, vol. 63, nr 6, czerwiec 1973.
- Masiakowski J., *Arogancja „opieki farmaceutycznej”*, „Aptekarz” 2006, vol. 14, nr 7/8.
- McCormack Th.H., *The Druggists’ Dilemma: Problems of a Marginal Occupation*, „American Journal of Sociology”, vol. 61, no. 4, styczeń 1956.
- McDonald M., Wilson H., *Plany marketingowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

- Mruk H., *Orientacja marketingowa na rynku farmaceutycznym*, w: Michalik M., Pilarczyk B., Mruk H., *Marketing strategiczny na rynku farmaceutycznym*, wydanie 2 poszerzone, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Pismo Głównego Inspektora Farmaceutycznego do Prezesa Naczelnej Rady Aptekarskiej z dnia 21 marca 2012 r., GIF-P-L-076/163/KP/12.
- Pismo Prezesa Naczelnej Rady Aptekarskiej G. Kucharewicza do Minister Zdrowia E. Kopacz z dnia 7 października 2010 r., P-286/2010.
- Pismo Prezesa Naczelnej Rady Aptekarskiej G. Kucharewicza do Prezesa Rady Ministrów D. Tuska z dnia 12 października 2010 r., P-292/2010.
- Projekt z dnia 8 września 2010 r. do ustawy z dnia 12 maja 2011 r. o refundacji leków, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyrobów medycznych (wersja przekazana do uzgodnień międzyresortowych i społecznych w dniu 9 września 2010 r.), Ministerstwo Zdrowia MZ-PLO-462–10218–12/MZ/10, MZ-PLO-462–10218–13/MZ/10.
- Quinney E.R., *Adjustment to Occupational Role Strain: The Case of Retail Pharmacy*, „The Southwestern Social Science Quarterly” 1964, vol. 44.
- Quinney E.R., *Occupational Structure and Criminal Behavior: Prescription Violation by Retail Pharmacists*, „Social Problems”, vol. 11, nr 2, jesień 1963.
- Taranko T., *Cele działań marketingowych polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 3.
- Taranko T., *Perspektywy rozwoju usług medycznych w Polsce*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3, wrzesień – październik 2012.
- Thorner I., *Pharmacy: The Functional Significance of an Institutional Pattern*, „Social Forces”, vol. 20, nr 3, marzec 1942.
- Uchwała nr VI/25/2012 VI Krajowego Zjazdu Aptekarzy z dnia 22 stycznia 2012 r. w sprawie przyjęcia Kodeksu Etyki Aptekarza Rzeczypospolitej Polskiej, Biuletyn nr VI/1/2012 Naczelnej Rady Aptekarskiej.
- Uniwersalny słownik języka polskiego*, t. 3, red. S. Dubisz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Ustawa z dnia 19 kwietnia 1991 r. o izbach aptekarskich, Dz.U. 1991 nr 41 poz. 179 ze zm.
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. Prawo farmaceutyczne, Dz.U. 2001 nr 126 poz. 1381 ze zm.
- Wardwell W.I., *Limited, Marginal, and Quasi-Practitioners*, w: *Handbook of Medical Sociology*, red. H.E. Freeman, S. Levine, L.G. Reeder, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1963.
- Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 1 lutego 2008 r., VII SA/Wa 1960/07.
- Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 10 grudnia 2012 r., VI SA/Wa 1756/12.
- Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 14 maja 2008 r., VII SA/Wa 2215/07.

- Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 17 grudnia 2007 r., VII SA/Wa 1707/07.
- Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 20 września 2010 r., VI SA/Wa 838/10.
- Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 8 listopada 2012 r., VI SA/Wa 1687/12.
- Zimmermann A., *Wpływ uregulowań prawnych na sytuację aptekarstwa w Polsce na początku XXI wieku*, praca doktorska wykonana w samodzielnej pracowni farmacji społecznej Akademii Medycznej w Gdańsku, Gdańsk 2007.
- Żak K., *Prawne i etyczne aspekty funkcjonowania apteki ogólnodostępnej na rynku farmaceutycznym*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 126, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Żak K., *Rola i zadania apteki ogólnodostępnej w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane aspekty marketingu w handlu i usługach*, red. G. Rosa, A. Smalec, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 776, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” nr 31, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.

CONTROVERSIAL MARKETING ON THE PHARMACEUTICAL MARKET IN POLAND. CHALLENGES AND DILEMMAS

SUMMARY

Marketing arouses a lot of controversy and the resistance of both the medical environment and pharmacists in medical and pharmaceutical institutions. Improperly applied marketing instruments by managers of medical and pharmaceutical institutions contributed to disseminate the opinion burdening marketing activity with pathology appearing on the pharmaceutical market.

This article presents the nature of marketing activity on the pharmaceutical market including challenges and dilemmas to be confronted by pharmacy managers. The main aim of this paper is to debunk many myths, which have arisen and have been disseminated with reference to the pharmaceutical marketing.

Key words: marketing, management, pharmaceutical marketing, pharmaceutical market
