

Krakowska Akademia
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Marketing

pod redakcją
Danuty Surówki-Marszałek

Kraków 2010

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

Recenzja:
prof. nadzw. dr hab. Janusz Czekaj

Projekt okładki:
Oleg Aleksejczuk

Copyright© by Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2010

ISBN 978-83-7571-109-7

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

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

Wydawca:
Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM
Kraków 2010

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

DTP:
Joanna Sroka

Druk i oprawa:
Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o. o.

Spis treści

Wstęp	7
Bożena Pera <i>Innowacyjność gospodarki polskiej na tle Czech, Słowacji i Węgier po akcesji do Unii Europejskiej.....</i>	9
Jolanta Walas-Trębacz <i>Innowacyjność jako miara rozwoju przedsiębiorstwa</i>	23
Renata Oczkowska <i>Determinanty organizacji marketingu w przedsiębiorstwach działających na rynkach zagranicznych</i>	47
Danuta Surówka-Marszałek <i>Warunki konkurowania na rynku materiałów budowlanych</i>	61
Karolina Orzeł <i>Sieci franchisingowe na rynku FMCG w Polsce</i>	77
Magdalena Dołhasz <i>Marketing zapachowy jako nowy sposób komunikacji polskich przedsiębiorstw.....</i>	91
Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka <i>Reklama w Internecie jako instrument komunikacji marketingowej z młodymi odbiorcami.....</i>	103
Janusz Fudaliński, Halina Smutek <i>Kultura organizacyjna a ewolucja rozwiązań strukturalnych</i>	117

Wstęp

Artykuły zebrane w niniejszym Zeszycie dotyczą problematyki zarządzania marketingowego w przedsiębiorstwach działających na rynkach krajowych i międzynarodowych. Efektywne funkcjonowanie współczesnych organizacji wymaga bowiem rozeznania warunków panujących na rynkach docelowych pozwalających na prawidłowe opracowanie ich strategii działania.

Jako wprowadzające należy uznać dwie prace traktujące na temat innowacyjności rozpatrywanej zarówno w ujęciu makroekonomicznym, jak i mikroekonomicznym. Pierwsza z nich zawiera charakterystykę potencjału innowacyjnego Polski zestawionego w kontekście działań prowadzonych w tym zakresie na terenie Czech, Słowacji i Węgier, a także ocenę poziomu innowacyjności naszej gospodarki (B. Pera). Druga natomiast prezentuje zarówno determinanty zewnętrzne, jak i wewnętrzne kreujące aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. Szczególną uwagę zwrócono tutaj na miary oceny poziomu innowacyjności firm pozwalające na ich porównywanie w skali kraju, jak i w układzie międzynarodowym (J. Walas-Trębacz).

Najlicniejszą grupę stanowią opracowania poświęcone uwarunkowaniom wyznaczającym organizację marketingu w przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynkach krajowych, jak i międzynarodowych. Pogłębiający się proces umiędzynarodowienia i globalizacji współczesnej gospodarki światowej wymaga odpowiednich rozstrzygnięć w zakresie organizacji marketingu w przedsiębiorstwach działających na rynkach zagranicznych. Uwzględniając etapy internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw zaprezentowano tutaj ewolucję struktur organizacyjnych firm pozwalających na ich efektywne działanie na wciąż poszerzających się rynkach rozpatrywanych w układzie podmiotowym, przedmiotowym, jak i przestrzennym. Wskazano także na istotne czynniki determinujące proponowane rozwiązania organizacyjne (R. Oczkowska).

Kolejny artykuł ma charakter analityczny – zawiera ocenę warunków konkurowania, jakie występowały w minionym 15-leciu w branży materiałów budowlanych na rynku polskim. Ważne miejsce po stronie podażowej tego rynku obok producentów zajmują główni pośrednicy handlowi – markety budowlane, które kreują w znaczącym stopniu kanały dystrybucji badanych produktów. Równolegle, coraz większy udział i znaczenie zaczyna tutaj osiągać grupa zakupowo – sprzedażowa PSB, budując relacje partnerskie z zrzeszonymi średnimi i dużymi polskimi hurtowniami, organizując dystrybucję do obcych i własnych placówek detalicznych (D. Surówka-Marszałek).

Roli franchisingu jako jednej z najczęściej wykorzystywanych form zdobywania nowych rynków zbytu i ekspansji międzynarodowej poświęcono następne opracowanie. Autorka traktuje ten rodzaj współpracy jako formę integracji prawnej i finansowej niezależnych firm, której celem jest maksymalizacja sprzedaży towarów i usług. Jedną z przesłanek współdziałania jest redukcja kosztów transakcyjnych oraz wyeliminowanie konkurentów z branży. Interesującym fragmentem przedstawionych tutaj rozważań jest prezentacja systemów franchisingowych działających w sektorze FMCG w Polsce (K. Orzeł).

Kolejne dwie prace dotyczą problematyki związanej z procesem komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa. Pierwsza z nich poświęcona jest marketingowi zapachowemu i sposobom jego wykorzystania w działaniach rynkowych firm. Na uwagę zasługują interesująco zestawione przykłady zastosowania tej formy promocji w praktyce (M. Dołhasz). Druga natomiast ukazuje specyfikę działań e-promocyjnych kierowanych do młodych odbiorców, koncentrując się zarazem na wybranych aspektach reklamy online (M. Budzanowska-Drzewiecka).

Ostatni, zamieszczony w zbiorze artykuł ma charakter teoretyczny – traktuje na temat kultury organizacyjnej i jej wpływu na rozwiązania strukturalne funkcjonujące w współczesnych organizacjach. Autorzy skupiają swoją uwagę na ewolucji rozwiązań strukturalnych, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji sieciowych i czynnikach determinujących ich efektywność (J. Fudaliński, H. Smutek).

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

Danuta Surówka-Marszałek

Bożena Pera

Innowacyjność gospodarki polskiej na tle Czech, Słowacji i Węgier po akcesji do Unii Europejskiej

Wprowadzenie

Działalność innowacyjna, obok rozwoju zaawansowanej techniki i działalności badawczo-rozwojowej, stanowi kluczowy czynnik trwałego rozwoju współczesnych przedsiębiorstw i gospodarek. Skłonność gospodarki do innowacji jest istotną determinantą konkurencyjności, szczególnie docenianą przez Unię Europejską po przyjęciu Strategii Lizbońskiej.

Celem artykułu jest analiza poziomu innowacyjności gospodarki polskiej na tle Czech, Słowacji i Węgier po akcesji do Unii Europejskiej. Do analizy wybrano kraje, które obok Polski, jako pierwsze rozpoczęły proces transformacji swoich gospodarek i integracji z Unią Europejską. Badania starano się przeprowadzić dla lat 2004–2008, uwzględniając przede wszystkim dostępność danych.

Istota innowacyjności gospodarki

Innowacyjność gospodarki jest rozumiana jako zdolność i motywacja przedsiębiorców do ciągłego poszukiwania i wykorzystywania rezultatów prac naukowo-badawczych i rozwojowych, nowych koncepcji, idei oraz wynalazków¹. Oznacza ona dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej dzięki zwiększaniu efektywności produkcji, dystrybucji czy też wprowadzaniu nowych produktów oraz usług. Obejmuje ona również doskonalenie i rozwój technologii produkcyjnych, eksploatacyjnych, a także

¹ Por. Z. Wysokińska, *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami*, WN PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 7.

stosowanie nowych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu, postępu w rozwoju infrastruktury, szczególnie w zakresie gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji².

Komisja Europejska wskazała na inne istotne cechy innowacyjności jak: „powiększanie różnorodności produktów i usług oraz rozszerzanie związanych z nimi rynków, stosowanie nowych metod produkcji, zaopatrzenia i dystrybucji. Innowacyjność wyraża się również poprzez wprowadzenie zmian w zarządzaniu, organizacji, warunkach pracy i rozwijaniu umiejętności siły roboczej”³. Zbliżone do unijnego podejście zostało zaprezentowane przez OECD. Wyjaśniając to pojęcie, przede wszystkim do celów statystycznych, organizacja ta podkreśla, że innowacje technologiczne stanowią „wdrożone już produkty i procesy, nowe pod względem technologicznym oraz znaczące udoskonalenia technologiczne dotyczące tych produktów i procesów. Innowacja została wdrożona, jeżeli jest wprowadzona na rynek (innowacja w obrębie produktu) lub wykorzystana w procesie produkcyjnym (innowacja w obrębie procesu); zatem innowacje obejmują zespół działań o charakterze naukowym, technologicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym”⁴.

Z makroekonomicznej perspektywy pojęcie innowacyjności oznacza zdolność danej gospodarki do kreacji innowacji. Może być ona rozumiana jako potencjalna możliwość wynalezienia nowych rozwiązań (*ex ante*) lub łączny efekt działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w danym okresie. Innowacyjność gospodarki jest procesem ewolucyjnym, w którym zdolność do kreacji zmian wynika z nagromadzonej wcześniej wiedzy i doświadczeń. Stała się ona terminem wykorzystywanym przy wyznaczaniu kierunków polityki dynamicznego wzrostu gospodarczego⁵.

Mając na uwadze analizę innowacyjności, istotne stają się determinanty wpływające na procesy innowacyjne, zachodzące trzech płaszczyznach: państwa (makro-), regionu (mezo-) i przedsiębiorstwa (mikroekonomicznym). Polityka innowacyjna określana jest więc dla trzech poziomów i traktuje się ją jako jeden z czynników wyznaczających i decydujących o innowacyjności gospodarki. Determinanty wpływające na procesy innowacyjne można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Czynniki związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa określa się jako wewnętrzne,

² W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 57–66.

³ *Green Paper on Innovation*, European Commission COM, 1995, nr 688.

⁴ *Podręcznik Oslo: proponowane zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji technologicznej*. wyd. II, OECD/Eurostat, 1997.

⁵ Por. np. *Presidency Conclusions*, Lisbon, European Council, 23 and 24 March 2000, s. 2–13, EAN_COUNCIL23–24_MARCH_2000.pdf, [http://www.ukie.gov.pl/WWW/serce.nsf/\(\\$PrintView\)/FA4D2D20E4F56763C12572BB004CB8EE?Open](http://www.ukie.gov.pl/WWW/serce.nsf/($PrintView)/FA4D2D20E4F56763C12572BB004CB8EE?Open), data pobrania: lipiec 2008.

zaś te odnoszące się do jego otoczenia są określane jako zewnętrzne⁶. Determinanty mogą mieć różną naturę: socjologiczną, psychologiczną, filozoficzną, historyczną, organizacyjną czy ekonomiczną, podkreśla się ich dynamiczny charakter, co oznacza, że w określonym czasie oddziałują na czynniki właściwe do sytuacji społeczno-gospodarczej danego kraju⁷.

Mechanizm rynkowy weryfikuje nowe produkty i usługi, które pojawiają się na nim, a także stymuluje rozwój procesów innowacyjnych. Rynek jest tylko jednym z uwarunkowań zewnętrznych. Innowacyjność stymuluje także: skala i stopień powiązań integracyjnych przedsiębiorstw, instytucje zaangażowane w tworzenie nowej wiedzy naukowej i technicznej, organizacje zajmujące się wspieraniem i pośredniczeniem w dziedzinie innowacji, środowisko lokalne i regionalne, baza zasobów (np. infrastruktura, siła robocza, kapitał, usługi transportowe, usługi telekomunikacyjne). Na zachodzące procesy innowacyjne oddziałują również determinanty tworzące warunki sprzyjające tworzeniu innowacji i ich dyfuzji w gospodarce, czyli m.in.: rozwiązania instytucjonalne, organizacyjne i informacyjne tworzące system innowacyjny, polityka innowacyjna państwa, warunki instytucjonalno-rynkowe, system prawny (uregulowania podatkowe, standaryzacja, certyfikacja), system edukacyjny państwa⁸.

W wyniku międzynarodowych prac badawczych opracowano i wypróbowano zestaw wskaźników służących do ilościowej oceny zachodzących zjawisk: ilość i rodzaj wprowadzanych innowacji, aktywność patentowa, poziom i struktura nakładów innowacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem wydatków na działalność B+R, zasoby ludzkie dla nauki i techniki, udział zaawansowanej techniki w obrocie krajowym i zagranicznym, bilans płatniczy w dziedzinie techniki⁹.

Nasilająca się konkurencja na krajowym i międzynarodowym rynku zwiększa zapotrzebowanie na badania warunków rozwojowych przedsiębiorstw. Potencjał rozwojowy innowacyjnych organizacji wynika głównie z tego, że innowacje pozwalają zwiększyć marżę zysku. Innowacyjność często wpływa na zmniejszenie kosztów produkcji, przyczynia się do ob-

⁶ Por. m.in.: A. Francik i A. Poczowski, *Procesy innowacyjne*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1997, s. 27; S. Pangsy-Kania, *Polityka innowacyjna państwa a narodowa strategia konkurencyjnego rozwoju*, Wyd. UG, Gdańsk 2007, s. 139–142; H. Mazgajska, *Aktywność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002, seria: *Prace habilitacyjne*, nr 4, s. 50; *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, red. nauk. W. Janasz, Wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 197.

⁷ Szerzej na ten temat: W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, *op. cit.*, s. 42.

⁸ *Ibidem*, s. 198.

⁹ Szerzej na ten temat: M. Piałucha, B. Siuta, *Wspieranie procesów innowacyjnych w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, Oficyna Wyd. OPO, Bydgoszcz 2001, s. 43–52.

nizienia elastyczności cenowej danego produktu¹⁰. Zyski, osiągnięte dzięki wdrażaniu innowacji mogą być wykorzystane m.in. na finansowanie dalszych prac badawczo-rozwojowych. Innowacyjność, stanowiąc podstawę rozwoju gospodarczego, jest równocześnie jednym z najsilniejszych impulsów pro wzrostowych gospodarek współczesnych państw zaliczanych do grupy wysoko rozwiniętych. Wzrost znaczenia innowacji, w rozwoju gospodarczym krajów, obok innych atrybutów, sprawił, że już w końcu XX wieku zjawiska zaobserwowane w gospodarce światowej, zależności i zachodzące procesy zaczęto nazywać „nową gospodarką”¹¹.

Sprostanie wymogom międzynarodowej konkurencji nabiera przede wszystkim szczególnego znaczenia w kontekście postępującej globalizacji gospodarki oraz procesów integracji Polski z Unią Europejską, a w szczególności osiągnięcia celów stawianych krajom członkowskim przez Strategię Lizbońską. Koniecznym więc staje się poszukiwanie i realizacja nowych koncepcji w dziedzinie kształtowania procesów innowacyjnych.

Podsumowując innowacyjność jest uważana za determinantę rozwoju zarówno przedsiębiorstw jak i całych państw w wymiarze gospodarczo-społecznym. Przedsiębiorstwa nastawione na innowacyjność są w stanie sprostać wymaganiom odbiorców, wykorzystać otoczenie do dalszego rozwoju i przetrwać na rynku. Z punktu widzenia kraju, innowacyjność, a przede wszystkim proinnowacyjna polityka, jest uważana za najbardziej trwałą podstawę długofalowego rozwoju gospodarczego we współczesnej gospodarce światowej.

Analiza potencjału innowacyjnego Polski na tle Czech, Słowacji i Węgier

Wskaźniki określające potencjał innowacyjny kraju analizuje się biorąc pod uwagę zasoby finansowe, zasoby ludzkie oraz środowisko wspierające innowacje. Potencjał innowacyjny jest przedstawiany za pomocą wskaźników nakładowych (input).

W międzynarodowych statystykach porównawczych powszechnie stosowanym jest wskaźnik GERD, określający udział nakładów na badania rozwój (B+R) w PKB.

W tabeli 1 przedstawione zostały wydatki polskich przedsiębiorstw na innowacje na tle krajów członkowskich, takich jak: Czechy, Słowacja i Węgry, które przystąpiły do Unii Europejskiej w 2004 r.

¹⁰ J. Stryjek, *Innowacyjność jako impuls pro wzrostowy w gospodarce światowej*, [w:] *Zróżnicowanie rozwoju jako impuls pro wzrostowy w gospodarce światowej*, red. nauk. K. Żukrowska, SGH, Warszawa 2008, s. 168.

¹¹ *Ibidem*, s. 169.

Tabela 1. Udział nakładów na badania i rozwój w PKB (GERD) Polski, Czech, Słowacji i Węgier w latach 2004–2008 (w %)

Kraj/rok	2004	2005	2006	2007	2008
Czechy	1,25	1,41	1,54	1,54	1,47
Polska	0,56	0,57	0,56	0,57	0,61
Słowacja	0,51	0,51	0,49	0,46	0,47
Węgry	0,88	0,94	1,00	0,97	1,00
Średnia UE-27	1,83	1,84	1,84	1,85	1,90

Źródło: Statistics in Focus. Science and Technology, Eurostat, http://eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&sc, data dostępu: czerwiec 2010 r., oraz Science, Technology and Innovations in Europe. Pocketbooks 2010 edition, EUROSTAT, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=0&language=en&pcode=tgite230&tableSelection=1>, data dostępu: lipiec 2010 r.

W latach 2004–2008 wskaźnik udziału nakładów na badań i rozwój w PKB w Polsce, na tle analizowanych krajów Europy Środkowowschodniej, kształtował się na dość niskim poziomie, gorsze wyniki od Polski odnotowała jedynie Słowacja (tab. 1). W stosunku do średniej unijnej wskaźnik dla Polski kształtował się na ponad trzykrotnie niższym poziomie. Nadal więc słusznym wydaje się twierdzenie o niedoinwestowaniu prac B+R w Polsce, co w konsekwencji znacznie ogranicza możliwości tworzenia nowej wiedzy i technologii. Można nadmienić, że jednym z celów Strategii Lizbońskiej jest osiągnięcie wartości tego wskaźnika na poziomie 3% PKB w 2020 r. Podobnie jak w większości krajów unijnych, tak również i w Polsce problemem nadal jest zwiększanie zdolności do absorbowania innowacji i poprawy funkcjonowania rynku wiedzy. Znaczenie nakładów na badania i rozwój – realizowanej polityki innowacyjnej i budowania społeczeństwa opartego na wiedzy – przynosi o wiele lepsze rezultaty w Czechach i na Węgrzech (tab.1).

Kolejnym istotnym wskaźnikiem jest struktura finansowania działalności B+R.

Tabela 2. Wydatki na działalność badawczą i rozwojową według źródła finansowania w Polsce i wybranych krajach Europy Środkowowschodniej (w %)

Kraj/rok	2004	2005	2006	2007
Przemysł				
Czechy	52,8	54,1	57,0	54,0
Polska	26,9	30,3	33,0	34,0
Słowacja	38,3	36,6	35,0	36,0
Węgry	37,1	39,4	43,0	44,0
Średnia UE-27	54,9	54,5	55,0	55,0
Źródła rządowe				

Tabela 2. – c.d.

Kraj/rok	2004	2005	2006	2007
Czechy	41,9	40,9	39,0	41,0
Polska	65,2	60,7	57,0	59,0
Słowacja	57,1	57,0	56,0	54,0
Węgry	51,8	49,4	45,0	44,0
Średnia UE-27	34,6	34,8	34,0	34,0
Jednostki zagraniczne				
Czechy	3,7	4,0	3,0	4,0
Polska	5,2	5,7	7,0	7,0
Słowacja	4,3	6,0	9,0	10,0
Węgry	4,3	6,0	11,0	11,0
Średnia UE-27	8,2	8,5	9,0	9,0
Pozostałe źródła krajowe				
Czechy	-	-	-	1
Polska	-	-	-	-
Słowacja	-	-	-	-
Węgry	-	-	-	1
Średnia UE-27	-	-	-	3

Źródło: Statistics In Focus. Science and Technology, Eurostat, http://eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&sc, data dostępu: czerwiec 2010 r. oraz Science, Technology and Innovations in Europe. Pocketbooks 2010 edition, EURO-STAT, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-32-10-225/EN/KS-32-10-225-EN.PDF, data dostępu: lipiec 2010 r.

W krajach członkowskich Unii Europejskiej przeciętnie około 1/3 wydatków na badania i rozwój pochodzi z budżetu państwa, ponad połowa jest finansowana ze środków własnych przedsiębiorstw, zaś około 10% stanowią środki z funduszy zagranicznych. Optymalny stosunek funduszy prywatnych do rządowych powinien wynosić 65:35, przy mniejszym udziale sektora prywatnego zachwiana zostaje tzw. globalna efektywność tych nakładów. Wśród analizowanych krajów najbliższe średniej unijnej są udziały osiągane przez Czechy i Węgry, natomiast w Polsce i na Słowacji nadal ponad połowa wydatków na badania i rozwój jest finansowana z budżetu państwa. W obu krajach jedynie około 1/3 nakładów na badania i rozwój pochodzi ze środków przedsiębiorstwa.

Wyraźna asymetria finansowania badań z budżetu państwa, ze wsparciem z funduszy unijnych w stosunku do nakładów przedsiębiorstw, świadczy o istniejącej luce technologicznej i rozwojowej w stosunku do krajów wysoko rozwiniętych.

Polska, obok Czech należy do krajów o najwyższym udziale badań podstawowych w strukturze nakładów bieżących na działalność B+R, co jest charakterystyczne dla krajów słabiej rozwiniętych. W krajach wysoko rozwiniętych udział nakładów na badania podstawowe nie przekracza około 1/4–1/5 ogółu środków przeznaczonych na ten cel¹².

Przyczyn niedostatecznego zaangażowania sektora prywatnego należy szukać w wysokich kosztach oraz znacznym ryzyku związanym ze sferą badawczo-rozwojową. Szczególnie małym i średnim przedsiębiorstwom, które dominują w polskiej gospodarce, brakuje własnych środków na działalność B+R. Ponadto banki niechętnie udzielają kredytów na realizację tego rodzaju projektów, wprowadzając złożone i czasochłonne procedury dostępu do środków. Niewystarczające są również fundusze kapitału wysokiego ryzyka (venture capital), zainteresowane inwestycjami w relatywnie małe projekty. Stąd też rosnący, aczkolwiek niezbyt dynamicznie, udział funduszy zagranicznych może przyczyniać się do poprawy tej niekorzystnej sytuacji. Ich tendencja wzrostowa może być również skutkiem napływu inwestycji zagranicznych, uruchomianych w sektorach B+R w analizowanych krajach, a także możliwościom wykorzystania funduszy unijnych, przeznaczonych dla realizacji celów poprawiających innowacyjność gospodarek.

Kolejną grupę wskaźników służących do pomiaru potencjału innowacyjności stanowią zasoby ludzkie dla działalności B+R.

Tabela 3. Udział osób z wyższym wykształceniem i z wykształceniem technicznym jako odsetek ludności w wieku 20–29 lat w Czechach, Polsce, na Słowacji i Węgrzech w 2007 r.

Kraj	Udział osób z wyższym wykształceniem jako odsetek ludności w wieku 20–29 lat	Udział osób z wyższym wykształceniem technicznym jako odsetek ludności w wieku 20–29 lat
	2007	2007
Czechy	23,9	5,5
Polska	33,6	7,4
Słowacja	24,1	5,9
Węgry	30,2	5,5
Średnia UE-27	28,6	7,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Science, technology and innovation in Europe*, EUROSTAT, Luxemburg 2010, s. 51.

¹² *Założenia polityki naukowej, naukowo-technicznej i innowacyjnej, do 2020 r.*, Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, Warszawa 2004, s. 6.

W analizowanych krajach jedynie Polska i Węgry przekroczyły średnią unijną, biorąc pod uwagę osoby z wyższym wykształceniem. W Polsce ponadto udział osób z wyższym wykształceniem technicznym przekroczył wartość wskaźnika unijnego. Kadra techniczna w Polsce od lat jest uważana za dobrze wykształconą i to może przyczynić się do dalszej poprawy sytuacji innowacyjności naszego kraju w dłuższym okresie. Z drugiej jednak strony możliwy jest drenaż mózgow i wyjazd najzdolniejszych osób do pracy w innych krajach Unii Europejskiej. W tym zakresie potrzebne jest podejmowanie działań prowadzących do zatrzymania tej wykształconej i wartościowej części społeczeństwa w kraju, poprzez umożliwienie jej realizacji swoich celów zawodowych.

Tabela 4. Rozkład zatrudnienia osób z wyższym wykształceniem technicznym w przemyśle przetwórczym i usługach high-tech opartych na wiedzy w 2006 r. (w % w stosunku do zatrudnienia ogółem)

Kraj	Przemysł przetwórczy		Usługi oparte na wiedzy	
	Przemysł wysoko i średnio zaawansowany technologicznie	Przemysł średnio nisko i nisko zaawansowany technologicznie	Usługi oparte na wiedzy high-tech	Usługi w niskim stopniu oparte na wiedzy
Czechy	8,7	4,0	29,6	6,9
Polska	13,6	6,0	42,0	12,5
Słowacja	8,0	4,0	33,2	7,6
Węgry	8,0	3,9	37,2	8,8
UE-27	16,8	6,5	36,8	9,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Science, technology and innovation in Europe*, EUROSTAT, Luxemburg 2010, s. 51.

Powyższe dane potwierdzają w przypadku Polski, w porównaniu do średniej unijnej, wysoki poziom wykształcenia osób zatrudnionych w przemyśle high-tech i usługach opartych na wiedzy.

Przeprowadzona analiza potencjału innowacyjnego Polski wskazuje, że Polska odbiega pod względem poziomu innowacyjności w stosunku do analizowanych krajów przede wszystkim w zakresie wielkości nakładów jak i struktury finansowania badań. Wybrane wskaźniki odzwierciedlające potencjał innowacyjny kształtują się na niekorzystnym poziomie, przede wszystkim w stosunku do Czech i Węgier, ale również do średniej unijnej. Analizowane kraje Europy Środkowowschodniej nadal wymagają znacznego wsparcia finansowego ze strony Unii Europejskiej, przeznaczonego na działalność badawczo-rozwojową.

Ocena innowacyjności Polski na tle Czech, Słowacji i Węgier

Do oceny poziomu innowacyjności najczęściej wykorzystywane są wskaźniki typu wynikowego (output).

Jednym ze wskaźników, który pozwala pokazać sytuację w zakresie innowacji, jest sprzedaż produktów nowych dla rynku i nowych dla firm.

Tabela 5. Sprzedaż produktów nowych dla rynku i nowych dla firm w Polsce na tle Czech, Słowacji i Węgier w 2004 i 2006 (jako % obrotów)

Wyszczególnienie / Kraje	EU-27	Czechy	Polska	Słowacja	Węgry
Sprzedaż produktów nowych dla rynku					
2004		7,70	8,10	12,80	4,20
2006	8,60	9,93	4,56	7,79	7,82
Sprzedaż produktów nowych dla firmy					
2004		7,80	5,40	6,40	2,50
2006	6,28	4,72	5,55	7,50	2,70

Źródło: opracowanie na podstawie European Innovation Scoreboard 2006 Current Performance, <http://trendchart.cordis.lu>, data pobrania: czerwiec 2010, European Innovation Scoreboard 2009 Current Performance, European Union 2010, Annex A.

We wprowadzaniu i sprzedaży nowych produktów na rynku sytuacja Polski pogorszyła się w analizowanym okresie. Wśród analizowanych krajów najlepsze wyniki osiągnęły Czechy (tab. 5). Natomiast w zakresie sprzedaży produktów nowych dla firm wskaźnik osiągnięty przez Polskę poprawił się i jedynie Słowacja osiągnęła w tej kategorii lepszy rezultat. Sytuacja w tej dziedzinie jest często konsekwencją wysokich kosztów przeniesienia wyników badań podstawowych do etapu produkcji. Przeniesienie wyników do fazy uzyskania prototypu produktu wymaga poniesienia jeszcze 10 razy wyższych kosztów niż koszt badań, a ostatnia faza wprowadzenia z sukcesem produktu na rynek, wymaga dziesięciokrotnie wyższych kosztów niż koszt wytworzenia prototypu¹³. Dodatkowo do tej niekorzystnej sytuacji często przyczynia niewystarczająca promocja i informacja o możliwościach uczestniczenia przedsiębiorstw w tworzeniu nowej, specjalistycznej wiedzy. Udział przedsiębiorstw w pracach badawczych stwarza więc możliwości budowania i utrwalania pozycji konkurencyjnej. Dlatego też należy dokładać starań i podejmować działania prowadzące przede wszystkim do zwiększenia świadomości z korzyści

¹³ W Świtalski, *Co warto wiedzieć o innowacjach?*, <http://www.wuw.home.pl/ksiegarnia/images/innowacje.pps#269,14>, Innowacje w przedsiębiorstwie (trochę faktów), data dostępu: lipiec 2010 r.

wdrażania projektów badawczych, a przede wszystkim zwiększenia nakładów finansowych na innowacje przedsiębiorstw, gdyż transfer wiedzy i technologii gwarantuje stabilny i długotrwały wzrost współczesnym gospodarkom. Jak pokazują doświadczenia innych państw, środki pochodzące z budżetu państwa, a także fundusze unijne nie stanowią wystarczającego źródła finansowania. Dlatego też bez zaangażowania środków niepublicznych, nie jest raczej możliwe osiągnięcie sukcesu na rynku.

Istotnymi miernikami efektów działalności innowacyjnej są wskaźniki z zakresu ochrony własności przemysłowej.

Tabela 6. Liczba patentów zgłoszona do ochrony w Europejskim Biurze Patentowym (EPO) przez Polskę, Czechy, Słowację i Węgry w latach 2004–2006 (na milion mieszkańców)

Kraj/rok	2004	2005	2006
Czechy	10,96	10,30	12,92
Polska	3,10	3,14	3,48
Słowacja	3,83	5,70	6,33
Węgry	15,43	13,33	14,52
Średnia UE-27	111,960	112,55	115,32

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Nauka i technika w Polsce w 2008 r.*, GUS, Warszawa 2010, s. 255–256.

Jak wynika z powyższej tabeli, chociaż liczba zgłaszanych patentów do ochrony nieznacznie wzrosła, to jednak nadal Polska znacznie pozostaje poza zasięgiem analizowanych krajów. Nieznacznie lepiej kształtowała się sytuacja Polski w przypadku analizy znaków handlowych oraz wzorów użytkowych i przemysłowych rejestrowanych w Unii Europejskiej. Gorsze rezultaty osiągnęły Słowacja i Węgry¹⁴. Przyczyn takiego stanu rzeczy można doszukiwać się nie tylko w kosztach złożenia wniosku, jak również samej ochrony patentowej. Są one szczególnie odczuwalne dla małych i średnich przedsiębiorstw, a także przedsiębiorców.

W Polsce liczba instytucji wspomagających transfer wiedzy do gospodarki wyniosła 1157 w 2008 r., spośród których blisko 700 stanowiły przedsiębiorstwa, w tym prawie 200 zaliczanych było do grupy różnego rodzaju instytucji otoczenia biznesu (np. parki i inkubatory technologiczne, centra transferu technologii, „sieci aniołów biznesu”, czy fundusze załączkowe)¹⁵. Instytucje te często napotykają na problemy natury prawnej, a także ich działalność jest związana z niedoborem środków finansowych, niezbed-

¹⁴ *European Innovation Scoreboard 2009 Current Performance, European Union 2010, Annex A.*

¹⁵ *Nauka i technika w Polsce 2008*, GUS, Warszawa 2010, s. 31.

nych do wdrożenia procedur transferu technologii. Poważnym problemem jest nadal komercjalizacja prac badawczych oraz wdrożenie wyników badań do sfery realnej gospodarki. Chociaż coraz większa liczba podmiotów ubiega się o otrzymanie patentu na produkt lub licencji na daną technologię, wśród przedsiębiorców nadal słaba jest znajomość procedur i instytucji wspomagających wdrożenie innowacji.

Wspieranie przedsiębiorczości i procesów innowacyjnych w Polsce wymaga nadal, obok zmian systemowych, stworzenia profesjonalnej obudowy instytucjonalnej. Parki technologiczne i naukowe, inkubatory technologiczne, czy również centra transfery technologii powinny dawać szansę na koncentrację zasobów ludzkich, kapitałowych i organizacyjnych w określonych miejscach i tym samym przyczyniać się do wykształcenia środowiska innowacyjnego, otwartego na wszystkie podmioty gospodarcze.

Ważnym wskaźnikiem oceniającym poziom innowacyjności kraju jest udział towarów zaawansowanej techniki w eksporcie ogółem. Wysoki poziom tego wskaźnika jest charakterystyczny dla wymiany pomiędzy krajami wysoko rozwiniętymi.

Tabela 7. Udział towarów technologicznie zaawansowanych w eksporcie ogółem) Polski i krajów Europy Środkowej i Wschodniej w latach 2004–2007 (w %)

Kraj/rok	2004	2005	2006	2007
Czechy	13,66	11,67	12,74	14,10
Polska	2,73	3,2	3,11	3,00
Słowacja	4,68	6,4	5,37	4,50
Węgry	21,72	19,65	20,22	21,40
Średnia UE-27	18,49	18,78	16,67	16,00

Źródło: *Statistics In Focus. Science and Technology*, Eurostat, http://eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&sc, data dostępu: czerwiec 2010 r. oraz Nauka i technika w Polsce w 2008 r., GUS, Warszawa 2010, s. 276–277.

W analizowanym okresie najwyższy poziom tego wskaźnika osiągnęły Węgry. Wartość wskaźnika dla Polski jest ponad pięciokrotnie niższa od średniej unijnej i siedmiokrotnie od Węgier. Cechą charakterystyczną krajów, które mają wysoki udział eksportu towarów high-tech w sprzedaży towarów za granicę jest przede wszystkim dobrze rozwinięty system edukacyjny i opracowany system bodźców zachęcających do prac badawczych. Bardzo często wysoki wskaźnik produktów zaawansowanych technologicznie jest powiązany z usługami opartymi na wiedzy.

Podobnie jak w przypadku oceny potencjału innowacyjnego, również analiza efektów innowacji mierzonych wybranymi wskaźnikami wykazała niską pozycję Polski na tle wybranych krajów przede wszystkim w zakre-

sie aktywności patentowej i zaawansowania technologicznego. Od kilku lat trwają prace nad poprawą innowacyjności w Polsce. Ich efektem są zarówno opracowane dokumenty określające strategie, wyznaczające działania i cele, finansowane ze środków krajowych i zagranicznych¹⁶. Podejmowane działania dotyczą przede wszystkim ułatwień na rzecz pozyskania środków finansowych na realizację małych projektów, a także dostosowania form wspierania działalności innowacyjnej do zmieniających się warunków otoczenia.

Pomimo tak niekorzystnej sytuacji Polska, obok porównywanych z nią krajów znalazła w grupie „umiarkowanych innowatorów” w 2009 roku. Chociaż innowacje nie mogą być postrzegane jako ważny czynnik rozwoju polskiej gospodarki, to w 2008 r. zauważono pewne oznaki poprawy sytuacji w tej dziedzinie. Mimo, iż poziom innowacyjności naszego kraju znajdował się znacznie poniżej średniej UE, to tempo jego wzrostu, było wyższe niż średnia unijna, a to może wskazywać na ewentualny potencjał w tym obszarze w przyszłości.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że innowacyjność gospodarki jest istotną kategorią współczesnej gospodarki.

Ocena pozycji polskiej gospodarki pod względem innowacyjności na tle Czech, i Węgier kształtuje się niekorzystnie. Lepsze rezultaty kraj nasz osiągnął w porównaniu ze Słowacją. Sytuacja ta jest wynikiem nie tylko niewystarczających nakładów na rozwój działalności badawczo-rozwojowej, ale także jej struktury. Zasoby ludzkie, stopień ich wykształcenia poprawiają jednak nieznacznie ocenę potencjału innowacyjnego naszego kraju. Niedoinwestowanie prac B+R w zasadniczy sposób wpływa na aktywność patentową czy zaawansowanie technologiczne gospodarki. Niezbędne jest zatem jak najszybsze podjęcie działań na rzecz likwidacji barier utrudniających wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań. Problem odpowiedniego „zarządzania wiedzą” wynika nie tylko z uwarunkowań społeczno-gospodarczych, czy politycznych odziedziczonych po poprzednim systemie, ale przede wszystkim z niedoinwestowania działalności B+R oraz słabego przekonania do prowadzenia działalności innowacyjnej.

Od kilku lat wprowadzane są w Polsce nowe instrumenty i proponowane rozwiązania w tym zakresie, jednak ich efekty będą uwidaczniać się stopniowo. Konieczne jest przede wszystkim rozwijanie polityki gospo-

¹⁶ Np. *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2006, www.mg.gov.pl, data dostępu: czerwiec 2010.

darczej wspierającej działania przedsiębiorstw poszukujących i wdrażających innowacje. Jednakże podstawowym celem tej polityki winno być stymulowanie przedsiębiorstw do większego zaangażowania w finansowanie sektora B+R i współpracę z nim. Nie bez znaczenia jest również poprawa jakości tego sektora, oraz efektywność funkcjonowania instytucji wspierających działalność innowacyjną. W innym przypadku Polska utraci szanse na dogonienie średniej unijnej, a jej poziom innowacyjności będzie się pogarszać.

Literatura

1. Francik A., Poczowski A., *Procesy innowacyjne*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1997.
2. *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, pod red. nauk. W. Janasza, Wyd. Difin, Warszawa 2009.
3. Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
4. Mazgajska H., *Aktywność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002, seria: *Prace habilitacyjne*, nr 4.
5. *Nauka i technika w Polsce w 2008 r.*, GUS, Warszawa 2010,
6. Pangsy-Kania S., *Polityka innowacyjna państwa a narodowa strategia konkurencyjnego rozwoju*, Wyd. UG, Gdańsk 2007.
7. Piałucha M., Siuta B., *Wspieranie procesów innowacyjnych w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, Oficyna Wyd. OPO, Bydgoszcz 2001.
8. *Podręcznik Oslo: proponowane zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji technologicznej*, wyd. II, OECD/Eurostat, 1997.
9. *Science, Technology and Innovations in Europe. Pocketbooks 2010 edition*, EUROSTAT, Luxembourg 2010.
10. Stryjek J., *Innowacyjność jako impuls pro wzrostowy w gospodarce światowej*, [w:] *Zróżnicowanie rozwoju jako impuls pro wzrostowy w gospodarce światowej*, red. nauk. K. Żukrowska, SGH, Warszawa 2008.
11. Świtalski W., *Co warto wiedzieć o innowacjach?*, <http://www.wuw.home.pl/ksiegarnia/-images/innowacje.pps#269,14>, *Innowacje w przedsiębiorstwie (trochę faktów)*.

12. Wysokińska Z., *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami*, WN PWN, Warszawa–Łódź 2001.
13. *Założenia polityki naukowej, naukowo-technicznej i innowacyjnej, do 2020 r.*, Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, Warszawa 2004.

Źródła internetowe

14. *European Innovation Scoreboard 2006 Current Performance*, European Union <http://trendchart.cordis.lu>.
15. *European Innovation Scoreboard 2009 Current Performance*, European Union 2010, <http://trendchart.cordis.lu>.
16. *Green Paper on Innovation*, European Commission COM, 1995, nr 688.
17. http://eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&sc.
18. *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007 – 2013*, Ministerstwo Gospodarki, 2006, www.mg.gov.pl.
19. *Presidency Conclusions*, Lisbon, European Council, 23 and 24 March 2000, s. 2–13, [EAN_COUNCIL23-24_MARCH_2000.pdf](http://www.ukie.gov.pl/WWW/serce.nsf/($PrintView)/FA4D2D20E4F56763C12572BB004CB8EE?Open), [http://www.ukie.gov.pl/WWW/serce.nsf/\(\\$PrintView\)/FA4D2D20E4F56763C12572BB004CB8EE?Open](http://www.ukie.gov.pl/WWW/serce.nsf/($PrintView)/FA4D2D20E4F56763C12572BB004CB8EE?Open).
20. *Statistics in Focus. Science and Technology*, Eurostat, Luxembourg 2007, http://eurostat.ec.europa.eu/portal/-page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&sc.

Jolanta Walas-Trębacz

Innowacyjność jako miara rozwoju przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

W dobie dynamicznych przemian zachodzących tak w wewnętrznych strukturach przedsiębiorstw, jak i w ich otoczeniu, zwiększenie innowacyjności staje się koniecznością warunkującą już nie tylko możliwości rozwoju, ale przede wszystkim utrzymanie wypracowanej przewagi konkurencyjnej.

Celem artykułu jest wyjaśnienie terminologii związanej z innowacją oraz roli, jaką ona pełni w zakresie rozwoju przedsiębiorstwa. W opracowaniu zaprezentowano także interpretację pojęcia „innowacyjność”, a także wskazano determinanty zewnętrzne i wewnętrzne, które wpływają na poziom aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa.

Szczególne uwagę w artykule poświęcono prezentacji miar oceny poziomu innowacyjności przedsiębiorstw, pozwalających na porównywanie się przedsiębiorstw w skali jednego bądź kilku krajów (gospodarek) w zakresie stopnia zaawansowania innowacyjności.

Rola innowacji w rozwoju przedsiębiorstwa

Celem każdego przedsiębiorstwa powinien być jego rozwój rozumiany jako proces kierunkowych przemian sprawiających, że obiekty przechodzą od form lub stanów prostszych, mniej doskonałych, do form lub stanów bardziej złożonych, doskonalszych pod określonym względem¹. Istotą rozwoju jest więc zmiana istniejącego stanu rzeczy. Zaistnienie zmiany uwarunkowane jest czasem niezbędnym do jej powstania. Te dwa pojęcia:

¹ *Encyklopedia powszechna*, cz. 4, PWN, Warszawa, 1987, s. 46.

zmiana i czas konieczny do jej wprowadzenia nadają kategorii „rozwój” cechy procesu. Trzecią właściwością, którą można przypisać pojęciu rozwój jest jego jakościowy charakter. Chodzi bowiem o takie zmiany istniejącego stanu rzeczy, które charakteryzują się przechodzeniem od zmian ilościowych, typowych dla kategorii wzrostu, do zmian o charakterze jakościowym. Tak więc można stwierdzić, iż rozwój posiada trzy główne cechy: procesowy charakter, czas i charakter jakościowy zmian².

Jednym z ważnych czynników rozwoju przedsiębiorstwa, a zarazem uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku jest innowacja rozumiana jako celowo zaprojektowana przez człowieka zmian dotycząca: produktu (wprowadzenie na rynek produktów nowych lub istotnie ulepszonych), metod wytwarzania (zastosowanie w produkcji metod nowych lub istotnie ulepszonych) lub organizacji pracy i produkcji (wprowadzenie nowych rozwiązań organizacyjnych w znaczeniu strukturalnym i procesowym lub istotnie udoskonalenie już istniejących), zastosowana po raz pierwszy w danej społeczności celem osiągnięcia określonych korzyści społeczno-gospodarczych, spełniająca określone kryteria techniczne, ekonomiczne i społeczne³.

Innowacje są pojęciem wieloznacznym, gdyż dotyczą: produktów, procesów, technologii, sfery organizacji i zarządzania⁴. Termin „innowacje” definiowany jest przez ekonomistów, a także badaczy zajmujących się zarówno naukami ścisłymi, jak i społecznymi.

Innowacje oznaczają zmianę, ale nie każda zmiana jest innowacją, czy też zasługuje na miano innowacji. W literaturze pojęcie innowacji w relacji do zmiany nie jest sprecyzowane. Generalnie przyjmuje się, że innowacje są to twórcze zmiany w systemie społecznym, w strukturze gospodarczej, w technice oraz przyrodzie. Są to takie rozwiązania problemów, które zmieniają dotychczasowy stan rzeczy i wprowadzają nowości, czyli przyczyniają się do postępu w danej dziedzinie (np. techniki, organizacji, ekologii itp.)⁵. Wszechobecność innowacji w różnych sferach ludzkiej działalności powoduje wieloznaczność ich pojmowania.

Innowacje można definiować, posługując się następującym podejściami:

² J. Baruk, *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych* [w:] *Źródła sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, 2000, nr 870, s. 87.

³ J. Baruk, *Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa*, UMCS, Lublin 1992, s. 37.

⁴ T. Kraśnicka, *Innowacje w rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, „Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, tom 1, UEK, Kraków 2008, nr 1, s. 77.

⁵ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 153.

- rzeczowe – oznacza wprowadzony do szerokiego użytkowania wytwór materialny, innowacje traktowane są jako rezultat – to zmiany w sferze produkcji, które prowadzą w konsekwencji do nowych produktów;
- czynnościowe – określa czynność polegająca na wprowadzaniu tego wytworu, albo modyfikację bądź zmianę w przyjętym sposobie postępowania czy istniejącym układzie elementów jakiegoś systemu⁶; innowacje traktowane są jako proces – to wszelkie procesy twórczego myślenia zmierzające do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań w technice, technologii, organizacji, życiu społecznym. To drugie ujęcie reprezentuje Ph. Kotler.

Tabela 1 zawiera przykładowe interpretacje definicji „innowacji” według różnych autorów.

Tabela 1. Definicje innowacji według różnych autorów

Autor	Definiowanie innowacji
J. Schumpeter	Innowacją jest „przeprowadzanie nowych kombinacji w zakresie wyboru metod produkcji, rozszerzania udziału w rynku czy zdobycia innego źródła surowców oraz wprowadzenie nowej organizacji”.
E.M. Rogers	Innowacja może być rozumiana bardzo szeroko „jako każda myśl, idea, pomysł słowem wszystko to, co jest spostrzegane przez jednostkę jako nowość, niezależnie od tego, czy jest to nowość w sensie obiektywnym”.
W. Nasierowski	Innowacje (...) to wyszukiwanie dobrych pomysłów i ich urynkowanie. Innowacja oznacza nowy, nie znany dotychczas sposób zaspokajania nowych potrzeb.
J. Szczepański	Innowacje to wszelkie procesy badań i rozwoju zmierzające do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań do techniki, technologii i organizacji.
S.M. Kot, K. Zajac, A. Karska	Innowacja może dotyczyć nie tylko sfery funkcjonalnej, ale także psychologicznej, społecznej oraz usług towarzyszących produktowi, jeśli oczekuje tego rynek. Przez innowacje rozumie się na ogół „relatywnie nowe produkcyjne zastosowanie informacji naukowych lub technicznych...”
Ph. Kotler	„Innowacja odnosi się do jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy”.
M. Dworczyk, R. Szlasa	Innowacja to zmiany celowo wprowadzane przez człowieka lub zaprojektowane przez układy cybernetyczne, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle kryteriów i składającym się w sumie na postęp.

⁶ *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, AE we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 46.

A. Pomykański	Innowacja w przedsiębiorstwie to tworzenie lub modyfikowanie procesów, wyrobów, technik i metod działania, które są postrzegane przez daną organizację jako nowe oraz postępowe w danej dziedzinie i prowadzą do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów będących w jej dyspozycji. Innowacja to proces całościowy, obejmujący koncepcję teoretyczną, wynalazek techniczny oraz jego wdrożenie i dyfuzję.
K. Pavitt i inni	Innowacja stanowi „sedno procesu związanego z odnawianiem tego, co organizacja oferuje (jej produktów i/lub usług) oraz sposobów ich generowania i dostarczania”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104; E.M. Rogers, *The Diffusion of Inovations*, Free Press, New York 1983, s. 13; W. Nasierowski, *Zarządzanie rozwojem techniki*, Poltext, Warszawa 1997, s. 80; J. Szczepański, *O indywidualności*, IWZZ, Warszawa 1988, s. 126; S.M. Kot, A. Karska, K. Zając, *Matematyczne modele procesów dyfuzji innowacji*, PWN, Warszawa 1993, s. 27; Ph. Kotler, *Marketing*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 322; M. Dworczyk, R. Szlasa, *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001, s. 74–75; A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, WN PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 17; K. Pavitt et al., *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, Wiley, Chichester 1998, s. 14.

W literaturze nie ma ustalonych jednolitych definicji z zakresu innowacji. Większość autorów i organizacji zajmujących się tymi problemami uważa za niezbędne wprowadzenie własnych klasyfikacji, przy czym stosowane przez nich różne terminy mają często to samo znaczenie. Jednak pomimo to analiza spotykanych w literaturze pojęć innowacji pozwala wyodrębnić następujące jej cechy:

- innowacja jest celową i korzystną zmianą w dotychczasowym stanie rzeczy, zaproponowaną przez człowieka,
- zmiana ta musi znaleźć praktyczne zastosowanie i to zastosowanie po raz pierwszy w danej społeczności,
- przedmiotem tych zmian są: wyroby, procesy i organizacja, metody zarządzania, rynek,
- następstwem tych zmian powinny być określone korzyści techniczne, ekonomiczne i społeczne,
- innowacje są środkiem realizacji celów rozwojowych organizacji gospodarczych,
- innowacje mogą być nośnikiem postępu technicznego, jeżeli przynoszą korzystne efekty ekonomiczne.
- innowacje wymagają określonego zasobu wiedzy technicznej, ekonomicznej, rynkowej, socjopsychologicznej⁷.

Wspólnymi więc cechami pojęcia „rozwój” i „innowacja” są: celowa zmiana i czas potrzebny do jej wprowadzenia.

⁷ J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 102.

W praktyce można wyodrębnić pięć głównych rodzajów innowacji, które przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstwa:

1. produktowe, stanowiące najbardziej oczywisty środek generowania dochodów przedsiębiorstwa, utrzymania i wzrostu jego konkurencyjności, zwłaszcza w dłuższym okresie,
2. procesowe, zapewniające wytwarzanie produktów o parametrach oczekiwanych przez klientów, przy możliwie niskich kosztach, których redukcja może być przeniesiona na klientów w postaci niższych cen,
3. rynkowe, umożliwiające identyfikację potencjalnych rynków poprzez ich segmentację i możliwe najlepszą obsługę tych rynków poprzedzoną dokładną interpretacją preferencji kupujących⁸,
4. organizacyjne, dotyczące wszystkich procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, związanych z jego funkcjonowaniem jako całości; obejmują bardzo szeroki krąg działań związanych z zarządzaniem, administracją,
5. wartości, stanowiące nową filozofię działania przedsiębiorstwa. Są rozpatrywane na poziomie strategicznym i dotyczą kreowania przez organizację nowych okazji rynkowych i wykorzystywania już istniejących biznesów⁹.

Zdaniem A. Pomykalskiego innowacja jest działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia wartości dodanej dla akcjonariuszy, konsumentów i innych grup interesu¹⁰. Takie ujęcie innowacji wskazuje nie tylko na jego procesowy charakter, ale przede wszystkim na znaczenie innowacji dla działalności operacyjnej oraz dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Analizując sytuację wielu przedsiębiorstw, zauważa się niezwykle nacisk na wprowadzanie coraz to nowych strategii marketingowych, zapominając o sile innowacji, dla przedsiębiorstwa, które chce się rozwijać, dobrze prosperować na rynku, wprowadzanie innowacji w obszarze produkcji, w procesach technologicznych, czy też w systemie zarządzania jest głównym źródłem zwiększenia konkurencyjności firmy.

Reasumując, innowacje są ważnym motorem w rozwoju przedsiębiorstwa. Umiejętne, inteligentne wprowadzanie innowacji, przyspiesza dostosowywanie się przedsiębiorstwa do zmian zewnętrznych, poprzez badania marketingowe, wdrażanie nowych technologii, komputeryzację, szybszy

⁸ J. Baruk, *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, [w:] *Źródła sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, 2000, Nr 870, s. 88.

⁹ *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 38.

¹⁰ A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami*, WN PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 9.

przepływ informacji istotny w podejmowaniu trafnych i szybkich decyzji, dostosowywanie się do wymogów ciągle zmieniającego się rynku, obniżają uciążliwości pracy wykonywanej przez pracowników. Innowacje są istotnym elementem w podnoszeniu poziomu technologii i jakości produktu. Stosowanie innowacji umożliwia przybliżanie się przedsiębiorstw do wymogów europejskich, zwiększa ekspansywność firmy o nowe rynki zbytu, a co jest najistotniejsze pozwala przetrwać, ustabilizować pozycję i uzyskać długofalową przewagę unikając w ten sposób pułapki, której niezdolność do innowacji osłabia konkurencyjność, pozycje rynkową i rentowność.

Tabela 2 przedstawia rolę innowacji, jaką odgrywa w działalności przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Rola innowacji w działalności przedsiębiorstwa

Zewnętrzna	Wewnętrzna
<ul style="list-style-type: none"> • kreowanie/adaptacja do nowych wartości • tworzenie/wykorzystanie okazji rynkowych • kreowanie/adaptacja do warunków funkcjonowania innych uczestników rynku • wzmocnienie/utrzymanie pozycji konkurencyjnej 	<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie wewnętrznej elastyczności funkcjonowania w niestabilnych warunkach otoczenia • integracja pionowa i pozioma procesów realizowanych w przedsiębiorstwie • zdolność adaptowania procesów wewnętrznych do wymogów otoczenia • uczenie się przedsiębiorstwa

Źródło: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 37.

Na zdolność do tworzenia i wykorzystania innowacji ma ogromny wpływ inteligencja firmy, która decyduje o sposobie wykorzystania posiadanych możliwości, koncepcji wychodzących naprzeciw potrzebom otoczenia. Tworzenie innowacji odbywa się w ramach działalności innowacyjnej, która obejmuje szereg działań o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów i procesów.

Pojęcie i determinanty innowacyjności przedsiębiorstwa

„Innowacja”, „aktywność innowacyjna” i „innowacyjność” to jedne z kluczowych pojęć dla potrzeb analizy problematyki związanej z rozwojem przedsiębiorstwa. Poniżej zostaną zaprezentowane pojęcia „innowacyjność” i „aktywność innowacyjna”, z uwagi na wcześniejsze już wyjaśnienie terminu „innowacja”.

Współczesne przedsiębiorstwo musi stawać się organizacją innowacyjną, otwartą na nowości, postrzegającą problemy z różnych perspektyw, wrażliwą na sygnały i wyzwania rynku oraz gotową do wprowadzenia u siebie różnych zmian dostosowawczych. Musi więc rozwijać własną innowacyjność, zapewniając profesjonalne zarządzanie i tworząc warunki atrakcyjne dla ludzi wykazujących do niej skłonność.

W przedsiębiorstwie innowacyjność może przyjmować następujące formy:

- doskonalenie i dalszy rozwój już wytwarzanych wyrobów,
- doskonalenie i dalszy rozwój stosowanych procesów produkcyjnych,
- doskonalenie organizacji pracy, produkcji i zarządzania oraz marketingu,
- wprowadzanie nowych metod produkcyjnych opartych na szczytowych osiągnięciach nauki,
- wprowadzanie nowych wyrobów opartych na nowych technologiach¹¹.

Innowacje są rezultatem procesów technicznych, społecznych, ekonomicznych, prawnych, kulturowych oraz organizacyjnych, które można kształtować, a innowacyjność firm to zdolność i motywacja do poszukiwania i komercyjnego wykorzystania wszelkich wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków, prowadzących do wzrostu poziomu nowoczesności i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej firmy¹².

Przez innowacyjność rozumie się zdolność organizacji do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji¹³. Innowacyjność

¹¹ J. Penc, *Menedżer w działaniu. Skuteczne działanie i samodoskonalenie*, t. 2, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 53.

¹² K. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz, *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001, s. 14.

¹³ A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, WN PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 18. Zdolność do kreowania i wdrażania innowacji przez przedsiębiorstwo zależy od wielu czynników. Do najważniejszych zdaniem H. Albacha należą: 1. Czynniki strukturalne (twarde): strategia innowacji, struktura organizacyjna, procesy organizacyjne. 2) Czynniki miękkie: kultura organizacyjna, styl zarządzania, kierowanie ludźmi, system komunikowania się [w:] H. Albach, *Culture and Technical Innovation*, Berlin 1994, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 12, s. 24.

może więc dotyczyć wyrobów lub procesów i być innowacyjnością radykalną albo stopniową. W dużych przedsiębiorstwach liczy się ona głównie w momencie powstania firmy, potem w dużym stopniu zastępuje ją zdolność adaptacji. Przedsiębiorstwa te stosują również strategie innowacyjne pionierskie, promujące tzw. błyskotliwe pomysły, kierujące się zasadą „być pierwszym i najsilniejszym”. Innowacyjność jest także rozumiana jako kombinacja czynników o charakterze technologicznym, związanych z przedsiębiorstwem, rynkiem i otoczeniem, przy pomocy, których przedsiębiorstwo adaptuje nowe idee do użytku wewnętrznego lub na rynek wcześniej niż czynią to inne przedsiębiorstwa¹⁴.

Natomiast przez aktywność innowacyjną rozumie się działania wewnętrzne i na zewnątrz przedsiębiorstwa, które są związane z rozwojem nowych oraz ulepszonych produktów, procesów, rynków i organizacji. Głównym źródłem aktywności innowacyjnej jest sfera badawczo-rozwojowa wewnętrzna i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Aktywność to działanie, którego celem i rezultatem jest wprowadzanie innowacji. Jest więc zatem pojęciem dynamicznym, odnoszącym się do działań podmiotu gospodarczego.

Innowacyjność zatem jest zdolnością i motywacją firmy do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce nowych wyników badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków. Jest to więc pojęcie statyczne, ponieważ odzwierciedla wyniki aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa lub przedsiębiorstw w danym czasie na określonym terenie.

Tak więc można wyróżnić uwarunkowania kształtujące innowacyjność przedsiębiorstw, które pozwalają określać kierunek, siłę oraz skuteczność instrumentów pobudzających i ograniczających ich działalność innowacyjną. Przedstawienie uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw w różnych przekrojach umożliwi określenie ich charakteru, poziomu szczególności, systemowości, powiązania z otoczeniem i postępem naukowo-technicznym oraz pozwala określić rodzaj barier związanych z tworzeniem i wprowadzaniem innowacji.

Typologie uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw według różnych autorów zawiera tabela 3.

¹⁴ H. Mizgajska, *Aktywność innowacyjna polskich MSP w procesie integracji z Unią Europejską*, AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 46. Atrybutami innowacyjności są: innowacje jako rezultat aktywności innowacyjnej; cechy związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa opisujące jego generalne i innowacyjne strategie oraz osiągnięte wyniki; cechy związane z zatrudnionym personelem – z ich kreatywnością oraz zdolnością do tworzenia nowych idei; cechy charakteryzujące biznesowe otoczenie firmy (charakter rynku, klienci, otoczenie przemysłowe firmy, niepewność, ryzyko) [w:] H. Mizgajska, *Aktywność innowacyjna polskich MSP w procesie integracji z Unią Europejską*, op. cit., s. 47.

Tabela 3. Klasyfikacje uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw

Autor	Czynniki	Elementy
A. Świadek	1. Uwarunkowania ogólne	<ul style="list-style-type: none"> instytucje i warunki ogólne determinujące zakres możliwości dokonywania innowacji
	2. Baza naukowo-techniczna	<ul style="list-style-type: none"> instytucje naukowo-techniczne wspierające działalność innowacyjną
	3. Czynniki transferu technologii	<ul style="list-style-type: none"> czynniki ludzkie, społeczne, kulturowe wpływające na transmisję informacji do firm i proces uczenia się w firmach
	4. Dynamoinnowacyjne	<ul style="list-style-type: none"> dynamiczne czynniki kształtujące proces innowacyjny w firmach
E. Stawasz	1. Czynniki ogólne	<ul style="list-style-type: none"> czynniki makroekonomiczne regulacje prawne infrastruktura system edukacji i szkoleń czynniki sektorowe i rynkowe
	2. Czynniki operacyjne	<ul style="list-style-type: none"> funkcjonalne źródła innowacji, czyli odbiorcy, dostawcy, kooperanci, konkurenci i pozostali partnerzy w biznesie instytucje sfery nauki i techniki, czyli uczelnie wyższe, instytuty naukowo-badawcze, centra badawcze instytucje i organizacje wspierające i pośredniczące w dziedzinie innowacji, czyli instytucje rządowe i regionalne oraz pozarządowe takie jak ośrodki przedsiębiorczości i innowacji, inkubatory, parki technologiczne, ośrodki doradztwa, szkoleń i informacji
E. Bitnerowa	1. Czynniki wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> potencjał kadrowy majątek trwały poziom techniki profil produkcji
	2. Czynniki lokalne	<ul style="list-style-type: none"> zaopatrzenie infrastruktura ekonomiczna i społeczna środowisko geograficzne warunki instytucjonalne
	3. Czynniki zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> rozwiązania normatywne wymiana międzynarodowa możliwości finansowe

Autor	Czynniki	Elementy
P. Whitfield	1. Czynniki związane bezpośrednio z osobą innowatora	<ul style="list-style-type: none"> • zasady wynagradzania • warunki do prowadzenia działalności innowacyjnej • stosunek współpracowników do twórców techniki i racjonalizatorów • stopień udzielania poparcia twórcom ze strony przełożonych • atmosfera inspiracji intelektualnej w miejscu pracy • sposób kierowania, wyznaczający zakres swobody pracownikom • dostęp do niezbędnej informacji i fachowej literatury • stopień udzielania pomocy technicznej twórcom techniki • stosunek do ryzyka określających zakres obawy nowatora przed niepowodzeniem
	2. Czynniki związane z bliskim otoczeniem przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • strategia rozwojowa i stosunek do konkurencji • zapotrzebowanie na innowacje • koszty zmian technicznych • organizacja produkcji i zakres powiązań między komórkami • stosunek kierownictwa do aktywności zawodowej • polityka wobec działalności rozwojowej • środki na rozwój techniki i fundusze ryzyka • powiązanie z zewnętrznymi instytucjami badawczymi • zakres korzystania z licencji zagranicznych • tradycje przedsiębiorstwa • dostęp do zewnętrznych zasobów warunkujących aktywność techniczną (bazy informacyjne, konsultanci, unikalna aparatura)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Tyrańska, J. Walas-Trębacz, *Barьеры инновационности polskich предприятий* [w:] *Przedsiębiorstwo w procesie transformacji. Efektywność – restrukturyzacja – rozwój*, red. R. Borowiecki, AE w Krakowie, Kraków 2003, s. 32–33.

Wszystkie uwarunkowania można pogrupować na te, które określają skłonność do innowacji, czyli stymulujące zainteresowanie zmianami w technice i chęć podejmowania związanego z tym ryzyka, oraz te, które stanowią o zdolności do innowacji, czyli infrastruktura intelektualna, techniczna i finansowa, umożliwiająca prowadzenie działalności innowacyjnej¹⁵.

¹⁵ Głównymi symulantami innowacyjności przedsiębiorstwa są: wyzwania ze strony konkurentów; przywiązywanie dużej wagi przez przedsiębiorstwo do jakości; wprowadzanie efektywnych metod pracy zespołowej; porozumiewanie się i współpraca pomierzy poszczególnymi działami firmy; komunikacja między pracownikami w zakresie przekazywania wiedzy i umiejętności, wspierania aktywności innowacyjnej ze strony kierownictwa firmy, możliwość kwestionowania przez pracowników podstawowych założeń, celów, strategii firmy;

Spośród uwarunkowań rozwoju innowacyjności w polskich przedsiębiorstwach największe znaczenie ma wzrost gospodarczy, poziom nakładów na naukę, rozwiązania prawne i regulacyjne¹⁶. Choć zakres możliwości oddziaływania na działalność innowacyjną przedsiębiorstw zmienia się w zależności od uwarunkowań zewnętrznych, to jednak aktywność w tym zakresie jest w znacznym stopniu zdeterminowana czynnikami zależnymi od przedsiębiorstwa, które tworzą i kształtują bezpośrednio otoczenia innowatora, ułatwiając i stymulując jego postawę, bądź utrudniając jego działalność i hamując zainteresowanie dokonywaniem innowacji.

Porównanie poziomu działalności innowacyjnej w polskich przedsiębiorstwach i funkcjonujących w większości państw unijnych wskazuje na istnienie wyraźnych różnic o charakterze jakościowym. W krajach Europy Zachodniej firmy podchodzą do działalności innowacyjnej w sposób bardziej twórczy, wynika to z wysokiego udziału nakładów na prace badawczo-rozwojowe w nakładach ogółem na działalność innowacyjną. W polskich firmach działalność innowacyjna skupiona jest na pozyskiwaniu wiedzy zewnętrznej w znaczeniu materialnym, co znajduje swoje potwierdzenie w dużym udziale nakładów inwestycyjnych na środki trwałe w nakładach ogółem na innowacje. Różnice te są konsekwencją opóźnień technologicznych i organizacyjnych polskich firm.

Podejścia do oceny poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa oraz gospodarki

Przedsiębiorstwo innowacyjne to takie, które umie tworzyć, absorbować (chłonać) i zbywać nowe produkty (usługi) oraz takie, które charakteryzują się zdolnością ciągłego adaptowania się do zmian zachodzących w ich otoczeniu. Przedsiębiorstwo innowacyjne cechuje zatem duża skłonność do samodzielnego tworzenia i wdrażania innowacji, ewentualnie ich przyjmowania z zewnątrz¹⁷. Sprawdzeniem innowacyjności jest zawsze to, co uzyskuje z niej użytkownik. Można przyjąć, że przedsiębiorstwo zorientowane na innowacje, to takie, które:

udział w kreowaniu nowości wszystkich pracowników, patrz: M.A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, WN PWN, Warszawa 2000, s. 16–18.

¹⁶ Do podstawowych czynników, które istotnie wpływają na długofalowy rozwój podmiotów, można zaliczyć w szczególności: zasoby wiedzy naukowej, technicznej i kapitału ludzkiego; zdolność do generowania i absorpcji innowacji; elastyczność przystosowania się do zmian zachodzących na rynku krajowym i światowym, a przede wszystkim – zdolność do międzynarodowej współpracy oraz przestrzeganie zasad ekorozwoju, patrz: *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2004, s. 138–143.

¹⁷ W. Ławryniuk, *Przedsiębiorstwa innowacyjne w globalnej gospodarce i wobec globalizacji konkurencyjności*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, nr 959, s. 154.

- prowadzi prace badawczo-rozwojowe (bądź dokonuje zakupów projektów B+R) w relatywnie szerokim zakresie,
- kieruje na tę działalność dość znaczne nakłady finansowe¹⁸,
- permanentnie wdraża nowe rozwiązania naukowo-techniczne,
- ma duży udział nowości (wyrobów i technologii) w wolumenie produkcji (usług),
- ciągle wprowadza innowacje na rynek¹⁹,
- zatrudnia wysoko wykwalifikowaną kadrę pracowniczą, zdolną do zapewnienia wysokiego poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa,
- elastycznie działa i przystosowuje się do zaistniałych zmian w warunkach działalności,
- umiejętnie nawiązuje stałe kontakty z klientami i trafnie rozpoznaje ich potrzeby²⁰.

Firmę innowacyjną charakteryzuje wysoka zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, a także wysoka chłonność do przyjmowania innowacji z zewnątrz. W trosce o rozwój firma innowacyjna dba o wysoką kreatywność i zdobycie przywództwa technologicznego. Można wyróżniać więc kryteria pozwalające ocenić, czy firma jest innowacyjna czy też nie. Są to zarówno kryteria ilościowe, jak i jakościowe (zob. tab. 4).

Tabela 4. Zestaw kryteriów kwalifikacyjnych dla firmy innowacyjnej

Kryteria ilościowe	Kryteria jakościowe (opisowe)
<ul style="list-style-type: none"> • udział nowych produktów i technologii w wartości rocznej sprzedaży firmy, • liczba nowych produktów wdrożonych w danym roku (za ostatnie 5 lat), • liczba wdrożonych nowych technologii w danym roku (za ostatnie 5 lat), • liczba realizowanych tematów badawczych, 	<p style="text-align: center;">Produkty:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stopień nowoczesności produktów (najwyższy poziom światowy, poziom krajowy – najwyższy), • poziom jakości produktów, • wartości marketingowe (odpowiedź na potrzeby odbiorców), • szanse na sukces (lidera rynkowego, zapelniającego niszę itp.);

¹⁸ W USA umownie przyjmuje się, że za naukochłonną można uznać produkcję tej branży, w której na tysiąc pracowników przypada co najmniej 25 pracowników nauki i techniki, a wydatki na B+R wynoszą nie mniej niż 3,5% wartości produkcji o zaawansowanej (intensywnej) technologii, nakłady na B+R ponad 5% wartości produkcji brutto. W działach o wysokiej technologii ponad 10% tej wartości.

¹⁹ W. Janasz, K. Janasz, A. Świadek, J. Wiśniewski, *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2000, s. 228–229.

²⁰ A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2002, s. 12.

Kryteria ilościowe	Kryteria jakościowe (opisowe)
<ul style="list-style-type: none"> • liczba i wartość patentów przyznanych na badania, • udział nakładów na badania przyznanych w danym roku do wartości sprzedaży (za ostatnie 5 lat), • udział podstawowych produktów w rynku światowym (jedyny producent, relacja do najważniejszych konkurentów), • liczba pracowników ze stopniami naukowymi: (profesora, doktora habilitowanego, doktora), • liczba pracowników z wykształceniem wyższym w relacji do innych grup zatrudnionych, • liczba publikacji naukowych, • liczba uzyskanych stopni naukowych, • liczba nagród uzyskanych na konkursach i wystawach za produkty firmy • liczba sprzedanych licencji, • liczba kupionych i wykorzystywanych licencji obcych, • liczba wdrożeń, wartość nowych uruchomień, • wielkość efektów ekonomicznych racjonalizacji 	<p style="text-align: center;">Technologie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stopień nowoczesności technologii (najwyższy poziom światowy, poziom krajowy – najwyższy), • ekologiczność technologii według różnych wskaźników, • wskaźniki techniczne, ekonomiczne, zapewniające konkurencyjność w porównaniu z najlepszymi firmami na świecie <p style="text-align: center;">Kadra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • poziom kwalifikacji (formalne, nieformalne), • osiągnięcia – stopnie naukowe, patenty, publikacje, • uznanie środowiskowe, • kontakty zagraniczne; <p style="text-align: center;">Infrastruktura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • poziom wyposażenia w aparaturę nadawczą, • poziom informatyzacji.

Źródło: A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2002, s. 14; *Nauka i technika w rozwoju społeczno-gospodarczym*, red. L. Białoń, T. Obrębski, PWN, Warszawa 1989, s. 98–101.

Przedstawione w tabeli 4 kryteria są niewątpliwie użyteczne i dają obraz innowacyjności firmy w stosunku do innych przedsiębiorstw, natomiast dość trudno jest wyznaczyć granice przynależności danej firmy do grupy innowacyjnych, czy szczególnie innowacyjnych²¹. Dlatego, że innowacje mają zarówno różny charakter i znaczenie, jak i przynoszą różne efekty. Stąd bardziej użyteczne są kryteria jakościowe opisujące naturę firmy innowacyjnej z uwzględnieniem wielu różnych czynników.

²¹ Niektórzy autorzy proponują uogólnione wskazówki służące zbudowaniu modelu mierzenia innowacyjności. Np. A. Cozijnsen i W. Vrakking proponują skorzystać z następujących kryteriów: częstotliwość wprowadzania innowacji przez przedsiębiorstwo, kreatywność w organizowaniu wprowadzania innowacji oraz nowość sposobu, w jaki przedsiębiorstwo stosuje i komercjalizuje innowacje. Inni autorzy jak K.G. Smith, C.M. Grimm, M.J. Gannon do mierzenia innowacji proponują następujące kryteria: strategiczny rozmiar działania, zakres działania (potencjał odwetu), radykalność i wymogi realizacji działania, patrz: A. Nowak-Far, *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, PWN, Warszawa–Poznań 2000, s. 37–38.

Innowacyjność jest pojęciem złożonym, kumulującym różne aspekty związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Innowacyjność nie ogranicza się tylko do tworzenia nowych i lepszych produktów, ale polega na opracowywaniu lepszych systemów i koncepcji biznesowych²². Konsekwencją oddziaływania powyższych czynników jest między innymi fakt, iż wzrost lub obniżenie poziomu innowacyjności wiąże się z koniecznością dokonania pomiaru zmian, jakie zaszły w tym zakresie.

W różnorodnych opracowaniach dominuje podejście, w którym główna uwaga skierowana jest na aspekty związane z prowadzeniem prac badawczo-rozwojowych²³. Podejście takie wydaje się być słusznym, biorąc pod uwagę fakt, iż inwestowanie środków w działalność badawczą istotnie zwiększa szanse przedsiębiorstw na wprowadzenie nie stosowanych wcześniej rozwiązań bądź też przeprowadzenie prac modernizacyjnych w sposób, który radykalnie zwiększy efektywność zachodzących procesów. A. Pomykański analizując problematykę zarządzania innowacjami zwraca jednak uwagę na udział w tymże procesie następujących podmiotów:

- instytucji sfery badawczo-rozwojowej (B+R);
- przedsiębiorstw i organizacji sfery przemysłu i usług;
- instytucji i organizacji zajmujących się prowadzeniem polityki innowacyjnej²⁴.

Oznacza to, iż w procesie zarządzania innowacjami potrzebne jest podejście zintegrowane, które łączy rodzaje innowacji z rynkiem, w tym z potrzebami klientów i ich segmentami. Przedstawione podejście przez tego autora znajduje swoje zastosowanie także w ocenie zmian poziomu innowacyjności przedsiębiorstw. Tak więc zmiany w zakresie innowacji nie są rozpatrywane tylko w sferze B+R, ale obejmują inne obszary, przykładowo: zagraniczną współpracę przedsiębiorstw, relacje z bankami czy też politykę regionalną.

Interesujące rozważania w zakresie oceny poziomu innowacyjności prezentuje M. Weresa, wskazując na przykładowe mierniki oceny zdolności innowacyjnej (zob. tab. 5).

²² Ph. Kotler, *Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004, s. 64.

²³ W. Janasz, *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, [w:] *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2004, s. 143–157.

²⁴ A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 83.

Tabela 5. Wybrane mierniki oceny zdolności innowacyjnej

Grupa tematyczna	Wskaźniki
Infrastruktura innowacyjna gospodarki	
Model Narodowego Systemu Innowacji (NSI)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Udział sektora publicznego w działalności B+R 2. Sposób organizacji B+R, znaczenie badań uniwersyteckich i pozauniwersyteckich
Potencjał ludzki	<ol style="list-style-type: none"> 1. Absolwenci zasilający sferę nauki i techniki jako ‰ osób w wieku 20–29 lat 2. Osoby z wyższym wykształceniem jako ‰ osób w wieku 25–64 lat 3. Zatrudnienie w przemysłach wysokiej i średniej techniki jako ‰ ogółu siły roboczej
Potencjał finansowy B+R	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wydatki na B+R jako ‰ PKB 2. Wydatki przedsiębiorstw na B+R jako ‰ PKB
Specyficzne środowisko branż i skupisk przemysłowych	
Działalność innowacyjna – jej finansowanie oraz efekty	<ol style="list-style-type: none"> 1. Venture capital (VC) w dziedzinie wysokiej techniki jako ‰ PKB 2. Wydatki na ICT* jako ‰ PKB 3. Dostęp do internetu gospodarstw domowych oraz relacji do liczby ludności
Działalność patentowa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liczba patentów na 10 tys. ludności 2. Liczba patentów w EPO na 1 mln ludności 3. Liczba patentów w high-tech na 1 mln ludności w Urzędzie Patentowym USA 4. Specjalizacja patentowa mierzona wskaźnikiem RTCA**
Jakość powiązań pomiędzy infrastrukturą innowacyjną gospodarki a specyficznym środowiskiem branż i skupisk przemysłowych	
Rozprzestrzenianie się nowej wiedzy i jej praktyczne zastosowanie	<ol style="list-style-type: none"> 1. MSP, które wprowadziły innowacje jako ‰ ogółu MSP w sekcji „działalność produkcyjna” 2. Przedsiębiorstwa podejmujące kooperacje jako ‰ przedsiębiorstw innowacyjnych 3. MSP podejmujące kooperacje w działalności innowacyjnej jako ‰ ogółu MSPO w sekcji „działalność produkcyjna” 4. Intensywność innowacji***

* ICT (z ang. *Information and Communication Technology*).

** Wskaźnik RTCA – pokazuje udział wynalazków, jakie zostały opatentowane w danej dziedzinie w danym kraju do ogólnej liczby patentów w danym kraju [s. 113].

*** Intensywność innowacji rozumiana jako wydatki na innowacje jako ‰ obrotu w sekcji „działalność produkcyjna”.

Źródło: *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach Unii Europejskiej i w Polsce. Poradnik przedsiębiorcy*, PARP, Warszawa 2003, s. 112–113.

Jednym z kluczowych celów programów realizowanych przez Unię Europejską jest zwiększenie wzrostu innowacyjności tak przedsiębiorstw, jak i gospodarek poszczególnych krajów²⁵. Do procesów towarzyszących podejmowanym działaniom należy zaliczyć m.in. zaawansowanie wykorzystywanych narzędzi służących do pomiaru stopnia zmian innowacyjnych.

Wybrane mierniki innowacyjności, które pozwalają dokonywać porównań między różnymi gospodarkami przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Obszary oceny zmian innowacyjnych (obowiązujące do roku 2007)

Badany obszar	Mierniki oceny
1. Zasoby ludzkie (Human resources)	1. Absolwenci studiów S&E (science & engineering) jako ‰ osób w przedziale wiekowym 20–29 lat 2. Osoby z wykształceniem wyższym niż średnie jako ‰ osób w wieku 25–64 lat 3. Osoby doksztalające się jako ‰ osób w wieku 25–64 lat 4. Liczba przyznawanych tytułów i stopni naukowych w ciągu roku 5. Liczba członków krajowych instytucji naukowych 4. Zatrudnienie w sektorach high-tech i medium-tech jako ‰ siły roboczej 5. Zatrudnienie w sektorach high-tech jako ‰ siły roboczej
2. Tworzenie wiedzy (Knowledge creation)	1. Wydatki z budżetu na B+R jako ‰ PKB 2. Wydatki przedsiębiorstw na B+R jako ‰ PKB 3. Zgłoszenia patentowe w EPO dotyczące wynalazków high-tech na 1 mln mieszkańców 4. Patenty przyznane przez USPTO [*] dotyczące wynalazków high-tech na 1 mln mieszkańców 5. Zgłoszenie patentowe w EPO na 1 mln mieszkańców 6. Patenty przyznane przez USPTO na 1 mln mieszkańców 6. Liczba publikacji naukowych przypadająca na określoną liczbę populacji
3. Przekazywanie wiedzy i jej stosowanie (Transmission and application of knowledge)	1. MSP prowadzące działalność innowacyjną jako ‰ wszystkich MSP 2. MSP zaangażowane we współpracę innowacyjną jako ‰ wszystkich MSP 3. Wydatki na innowacje jako ‰ całkowitego obrotu 4. MSP wdrążające zmiany nietechnologiczne jako ‰ wszystkich MSP

²⁵ L. Pawłowicz, *Strategia Lizbońska – założenia i ich realizacja*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle Strategii Lizbońskiej*, red. J. Bieliński, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 13–24.

Badany obszar	Mierniki oceny
4. Finansowanie innowacji, wyniki i rynki (Innovation finance, output and markets)	1. Udział venture capital (VC) w finansowaniu inwestycji w sektorach high-tech 2. Udział VC w finansowaniu wczesnych etapów przedsięwzięć w PKB 3. Sprzedaż produktów „nowych na rynku” jako % całkowitego obrotu 4. Sprzedaż produktów „nowych dla firmy, ale nie dla rynku” jako % całkowitego obrotu 5. Dostęp do internetu 6. Wydatki na ICT** jako % PKB 7. Udział wartości dodanej w produkcji w sektorach high-tech**

* USPTO (United States Patent and Trademark Office) – Urząd Patentowy Stanów Zjednoczonych.

** ICT (z ang. *Information and Communication Technology*).

*** Wskaźnik ten liczony jest dla produkcji w pięciu sektorach high-tech m.in. sektora farmaceutycznego, telekomunikacji.

Źródło: *European Innovation Scoreboard-Methodology Report*, European Commission (1), Luxembourg 2004, s. 4–10, s. 27; *Innovation Scoreboard 2004*, European Commission (2), www.Trendchart.org.socreboards/scoreboard2004/indicators.

Tabela 7 prezentuje porównanie wskaźników innowacyjności dla Polski oraz rozszerzonej Unii Europejskiej (po zmianach w układzie wskaźników obowiązujących od 2008 roku)²⁶.

Tabela 7. Porównanie wskaźników innowacyjności dla Polski oraz rozszerzonej UE

Nr	Nazwa wskaźnika	Wartość wskaźnika dla Polski	Wartość wskaźnika dla UE-27	Zmiany	Zmiany
1.	Siły sprawcze innowacji			4,3	4,1
	Zasoby ludzkie			2,4	2,3
1.1.1	Liczba absolwentów kierunków ścisłych i technicznych oraz społecznych i humanistycznych na 1000 mieszkańców w grupie wiekowej 20–29	56,5 (2006)	40,5	6,4	1,8

²⁶ Ogólny poziom wskaźnika innowacyjności tzw. SII scores za rok 2009 dla Polski wynosi 0,317 a dla UE-27 wynosi 0,478, [w:] *European Innovation Scoreboard 2009*, European Commission, Luxembourg 2009, Annex E., p. 72.

Nr	Nazwa wskaźnika	Wartość wskaźnika dla Polski	Wartość wskaźnika dla UE-27	Zmiany	Zmiany
1.1.2	Liczba osób posiadających stopień doktora w naukach ścisłych i technicznych oraz społecznych i humanistycznych na 1000 mieszkańców w grupie wiekowej 25–34	0,70 (2006)	1,03	0,9	2,4
1.1.3	Udział (%) osób z wykształceniem wyższym w grupie wiekowej 25–64	19,6 (2007)	24,3	6,3	2,8
1.1.4	Udział (%) osób w kształceniu ustawicznym w przedziale wiekowym 25–64	4,7 (2007)	9,6	-1,5	0,8
1.1.5	Udział (%) osób w grupie wiekowej 20–24, które ukończyły edukację co najmniej na poziomie szkoły średniej	91,3 (2007)	78,5	0,1	0,5
Finansowanie i wsparcie				6,8	6,5
1.2.1	Udział wydatków publicznych na B+R w PKB (w %)	0,41 (2008)	0,67	0,6	1,2
1.2.2	Udział inwestycji venture capital (kapitału ryzyka) w przedsięwzięcia jako % PKB	0,045 (2007)	0,118	-7,0	5,1
1.2.3	Kredyty prywatne jako % PKB	0,50 (2007)	1,27	15,4	5,0
1.2.4	Dostęp przedsiębiorców do stałych łączy internetowych (z przepustowością > 144 Kbit/s (%) firm)	59,0 (2007)	81,0	20,5	15,2
2	Aktywność przedsiębiorstw			5,6	1,0
Inwestycje przedsiębiorstw				1,7	-0,4
2.1.1	Udział wydatków przedsiębiorstw na B+R w PKB (w %)	0,19 (2008)	1,21	4,4	1,1
2.1.2	Wydatki na technologie informacyjne (% PKB)	2,6 (2006)	2,7	8,2	0,0
2.1.3	Wydatki na innowacje nie związane z pracami B+R (% obrotów)	1,03 (2006)	1,03	-6,9	-2,4
Powiązania i przedsiębiorczość				1,8	-0,6
2.2.1.	Udział % MSP prowadzących własne innowacje w ogólnej liczbie MSP	17,2 (2006)	30,0	-3,0	-0,5
2.2.2	Udział % MSP kooperujących w zakresie innowacji w ogólnej liczbie MSP	9,3 (2006)	9,5	0,8	1,0

Innowacyjność jako miara rozwoju przedsiębiorstwa

Nr	Nazwa wskaźnika	Wartość wskaźnika dla Polski	Wartość wskaźnika dla UE-27	Zmiany	Zmiany
2.2.3	Wskaźnik odnawiania firm (liczba zakładanych i zamkniętych MSP w ogólnej liczbie MSP)	–	4,9	–	-4,4
2.2.4	Publikacje w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego na 1 mln mieszkańców	1,6 (2006)	36,1	7,8	1,5
Przepustowość (wskaźniki związane z ochroną własności intelektualnej)				11,6	3,8
2.3.1	Liczba wynalazków zgłoszonych do EPO* na 1 mln mieszkańców	3,4 (2005)	114,9	6,1	1,3
2.3.2	Liczba nowych wspólnotowych znaków towarowych na milion mieszkańców	41,9 (2007)	122,4	14,4	5,2
2.3.3	Liczba nowych wspólnotowych wzorów przemysłowych na milion mieszkańców	49,8 (2007)	120,3	28,7	4,2
2.3.4	Bilans płatniczy w zakresie technologii jako % PKB	0,35 (2006)	1,00	-0,7	4,5
3	Wyniki			-1,5	0,5
Innowatorzy				-2,1	-1,3
3.1.1	Przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje produktowe i procesowe jako % ogólnej liczby MSP	20,4 (2006)	33,7	-2,1	-1,3
3.1.2	Przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje marketingowe i organizacyjne jako % ogólnej liczby MSP	29,1 (2006)	40,0	–	–
3.1.3	Innowatorzy zwiększający efektywność wykorzystania zasobów z następujących 2 wskaźników:				
	Zmniejszenia kosztów pracy (% przedsiębiorstw)	13,8 (2006)	18,0	–	–
	Zmniejszenia zużycia materiałów i energii (% przedsiębiorstw)	11,6 (2006)	9,6	–	–
Wyniki ekonomiczne				-1,9	1,0
3.2.1	Udział (%) zatrudnionych w sektorach techniki średnio-wysokiej i wysokiej w liczbie zatrudnionych w przemyśle	5,50 (2007)	6,59	2,9	-0,3
3.2.2	Udział (%) zatrudnionych w sektorach wiodących	10,3 (2007)	14,92	2,7	1,3

Nr	Nazwa wskaźnika	Wartość wskaźnika dla Polski	Wartość wskaźnika dla UE-27	Zmiany	Zmiany
3.2.3	Udział (%) eksportu wyrobów średnio-wysokiej i wysokiej techniki w eksporcie ogółem	51,1 (2006)	47,7	1,9	-0,4
3.2.4	Udział (%) eksportu wyrobów z wiedzochłonnych sektorów usługowych w eksporcie ogółem	27,2 (2006)	48,8	-5,0	1,2
3.2.5	Udział (%) sprzedaży nowych lub zmodernizowanych wyrobów dla rynku (new-to-market) w sprzedaży przedsiębiorstw ogółem	4,56 (2006)	8,60	-13,4	4,1
3.2.6	Udział (%) sprzedaży nowych lub zmodernizowanych wyrobów dla przedsiębiorstw (new-to-firm) w sprzedaży przedsiębiorstw ogółem	5,55 (2006)	6,28	0,7	0,1

* EPO (European Patent Office) – Europejski Urząd Patentowy.

Legenda : (--) – brak danych,

() – w nawiasie podano rok, za które udzielono danych.

Źródło: *European Innovation Scoreboard 2009*, European Commission, Luxembourg 2009 (Annex A, p. 57, Annex B, p. 59).

Z tabeli 7 wynika, iż Polska osiąga lepsze wyniki niż UE w kategorii: udziału eksportu wyrobów średnio-wysokiej i wysokiej techniki w eksporcie ogółem, liczby absolwentów kierunków ścisłych i technicznych oraz społecznych i humanistycznych w grupie wiekowej 20–29, udziału osób z wykształcenia wyższym osób w grupie wiekowej 20–24 lata oraz innowacji zmniejszających zużycie materiałów i energii oraz wydatków na technologie informacyjne. Najsłabsze wyniki Polska osiąga natomiast w obszarze własności intelektualnej (liczby zgłaszanych wynalazków, patentów, znaków), liczby stałych łączy internetowych, finansowania innowacji ze środków publicznych, wysokości nakładów przedsiębiorstw przeznaczanych na B+R, udziału inwestycji *venture capital* w przedsięwzięciach oraz udziału sprzedaży nowych lub zmodernizowanych wyrobów w sprzedaży ogółem.

Wiedza dotycząca pomiaru zmian w zakresie innowacyjności zarówno na poziomie mikro, jak i makro, stanowi jedną z kluczowych umiejętności umożliwiających nie tylko skuteczne zarządzanie innowacjami, ale przede wszystkim ocenę zmian, jakie zaszły w wybranych obszarach działalności innowacyjnej (także w zakresie rozwoju przedsiębiorstwa w tej dziedzinie).

Przedsiębiorstwa polskie, aby stawać się bardziej innowacyjnymi winny mieć stworzone właściwe warunki rozwoju, a przede wszystkim:

- ułatwione i przyspieszone procedury związane z dofinansowaniem zewnętrznym (kredyty, fundusze strukturalne),
- skuteczne regulacje prawno-podatkowe w celu skorzystania z ulg inwestycyjnych,
- ułatwione i przyspieszone procedury patentowe,
- skrócone procedury wprowadzania nowego produktu lub usługi;
- większe wsparcie w zakresie współpracy nauki i gospodarki,
- większe wsparcie w prowadzeniu badań rynku w zakresie ustalania kierunków potrzebnych innowacji,
- pomoc w zakresie tworzenia klastrów, parków technologicznych itp.,
- podnoszenia poziomu wiedzy i świadomości na temat wpływu innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Można uznać, że współczesne przedsiębiorstwo za podstawowy cel powinno uznać generowanie i tworzenie innowacji, które wynikają z wnikliwego poznania potrzeb odbiorców²⁷. Pozycja przedsiębiorstwa na rynku, a tym samym jego rozwój w dużym mierze zależy od zakresu i tempa wprowadzanych innowacji, nie tylko produktowych, ale także i technologicznych, marketingowych, menedżerskich oraz organizacyjnych.

Przedsiębiorstwo innowacyjne to inteligentna organizacja, permanentnie generująca i realizująca innowacje, znajdująca uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności. Przedsiębiorstwo innowacyjne można zaliczyć do organizacji przyszłości, w tym sensie powinny go charakteryzować, takie cechy jak: duża elastyczność, zaangażowanie w sprawy jednostki, pełne wykorzystanie potencjałów pracy zespołowej, silne kompetencje podstawowe, zamiłowanie do różnorodności.

Przyszłość należy więc do „organizacji stworzonej na wzór kameleona – żywego organizmu, który jest tak zharmonizowany z otaczającym, go środowiskiem, że potrafi się do niego szybko przystosować”²⁸.

²⁷ Propozycje celów działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa zaprezentowane są w opracowaniu *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, red. M. Brzeziński, Difin, Warszawa 2001, s. 28. Można wyróżnić dziesięć zasad, które pozwolą utrzymywać ciągłą innowacyjność przedsiębiorstwa: wyznaczać cele trudne do osiągnięcia; rozszerzać granice biznesu; kształtować potrzeby klientów i traktować ich podmiotowo; słuchać się młodych w organizacji; projektować rynki przepływu informacji; tworzyć rynki przepływu kapitału; traktować swoją organizację jako rynek talentu pracowników; obniżyć ryzyko podejmowania eksperymentów w biznesie; wzrastać podobnie jak następuje podział komórek człowiek oraz wynagradzać finansowo tych, którzy stają się dobrymi innowatorami [w:] *Teoria przedsiębiorstwa, Wybrane zagadnienia*, red. S. Kasiewicz, H. Możaryn, SGH, Warszawa 2004, s. 211.

²⁸ D. Miller, *Organizacje przyszłości, Kameleon w całej swojej okazałości* [w:] *Organizacja przyszłości*, praca zbiorowa, Seria – Inspiracje, Business Press, Warszawa 1998, s. 139–145.

Zatem innowacje kształtują byt nowoczesnego przedsiębiorstwa, wyznaczają jego pozycję konkurencyjną na rynku i przyczyniają się do jego zmian jakościowych, czyli rozwoju²⁹.

Literatura

1. Albach H., *Culture and Technical Innovation*, Berlin 1994, [za:] „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 12.
2. Baruk J., *Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa*, UMCS, Lublin 1992.
3. Baruk J., *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, [w:] *Źródła sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” 2000, Nr 870.
4. Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Adam Marszałek, Toruń 2006.
5. Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
6. Dworczyk M., Szlaska R., *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
7. *Encyklopedia powszechna*, Cz. 4. PWN, Warszawa 1987.
8. *European Innovation Scoreboard-Methodology Report*, European Commision (1), Luxembourg 2004.
9. *European Innovation Scoreboard 2009*, European Commission, Luxembourg 2009.
10. *Innovation Scoreboard 2004*, European Commision (2), www.Trendchart.org.socreboards/scoreboard2004/indicators.
11. Janasz W., *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, [w:] *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2004.
12. *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2004.
13. Janasz W., Janasz K., Świadek A., Wiśniewski J., *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2000.
14. Jasiński A.H., *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, KiW, Warszawa 1992.
15. Kot S.M., Karska A., Zajac K., *Matematyczne modele procesów dyfuzji innowacji*, PWN, Warszawa 1993.
16. Kotler Ph., *Marketing*. Gebethner & Ska, Warszawa 1994.

²⁹ J. Sadowska-Bień, *Ocena innowacyjności przedsiębiorstw – wybrane aspekty*, Prace i Materiały WZ Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2006, nr 2, s. 219.

17. Kotler Ph., *Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004.
18. Kraśnicka T., *Innowacje w rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, „Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, tom 1, UEK, Kraków 2008, nr 1.
19. Ławryniuk W., *Przedsiębiorstwa innowacyjne w globalnej gospodarce i wobec globalizacji konkurencyjności*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, Wrocław 2002, nr 959.
20. Matusiak K., Stawasz E., Jewtuchowicz A., *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001.
21. Miller D., *Organizacje przyszłości*, Kameleon w całej swojej okazałości [w:] *Organizacja przyszłości*, praca zbiorowa, Seria – Inspiracje, Business Press, Warszawa 1998.
22. Mizgajska H., *Aktywność innowacyjna polskich MSP w procesie integracji z Unią Europejską*, AE w Poznaniu, Poznań 2002.
23. Nasierowski W., *Zarządzanie rozwojem techniki*, Poltext, Warszawa 1997.
24. *Nauka i technika w rozwoju społeczno-gospodarczym*, red. L. Białoń, T. Obrębski, PWN, Warszawa 1989.
25. Nowak-Far A., *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, PWN, Warszawa-Poznań 2000.
26. Pawłowicz L., *Strategia Lizbońska – założenia i ich realizacja*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle Strategii Lizbońskiej*, red. J. Bieliński, CeDeWu, Warszawa 2005.
27. Pavitt K. et al., *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, Wiley, Chichester 1998.
28. Penc J., *Menedżer w działaniu. Skuteczne działanie i samodoskonalenie*, t. 2, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2003.
29. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, AE we Wrocławiu, Wrocław 1999.
30. Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa-Łódź 2001.
31. Rogers E.M., *The Diffusion of Innovations*, Free Press, New York 1983.
32. Sadowska-Bień J., *Ocena innowacyjności przedsiębiorstw – wybrane aspekty*, Prace i Materiały WZ Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2006, nr 2.
33. Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

34. Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2002.
35. *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach Unii Europejskiej i w Polsce. Poradnik przedsiębiorcy*, PARP, Warszawa 2003.
36. *Teoria przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, red. S. Kasiewicz, H. Możaryn, SGH, Warszawa 2004.
37. Tyrańska M., Walas-Trębacz J., *Bariery innowacyjności polskich przedsiębiorstw [w:] Przedsiębiorstwo w procesie transformacji. Efektywność – restrukturyzacja – rozwój*, red. R. Borowiecki, AE w Krakowie, Kraków 2003.
38. West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa 2000.
39. *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, red. M. Brzeziński, Difin, Warszawa 2001.
40. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.

Renata Oczkowska

Determinanty organizacji marketingu w przedsiębiorstwach działających na rynkach zagranicznych

Wprowadzenie

Orientacja marketingowa przedsiębiorstwa znajduje zazwyczaj wyraz w jego formalnej strukturze organizacyjnej w postaci wyodrębnionej służby marketingowej. W miarę jej rozwoju struktury marketingu odznaczają się coraz bardziej złożoną budową, komórki i osoby zajmujące się marketingiem lokowane są coraz wyżej w hierarchii struktur organizacyjnych, zarządzanie marketingiem zajmuje centralne miejsce w zespole funkcji i działań przedsiębiorczych. Skuteczna realizacja strategii i programów marketingowych związanych z aktywnością przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych wymaga odpowiednich rozstrzygnięć organizacyjnych. Konieczność dostosowania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa do strategii jego międzynarodowej działalności ma podstawowe znaczenie dla efektywnego kształtowania przewagi konkurencyjnej.

Organizacja działań z zakresu marketingu międzynarodowego danego przedsiębiorstwa podlega zmianom. Ewolucja ta jest wynikiem procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa, tendencji w otoczeniu międzynarodowym, a także zmiany w samym przedsiębiorstwie.

Celem artykułu jest wskazanie czynników kształtujących rozwiązanie z zakresu organizacji marketingu w przedsiębiorstwach międzynarodowych.

Przedsiębiorstwo międzynarodowe w procesie globalizacji
Cechą charakterystyczną współczesnej gospodarki światowej jest pogłębiający się proces jej umiędzynarodowienia i globalizacji. Globalizacja oznacza ogólnoświatową, perspektywę dla konkretnych decyzji strate-

gicznych i form aktywności przedsiębiorstw uczestniczących w międzynarodowym podziale pracy, funkcjonujących – w różnych formach – na arenie rynku światowego. A. Zorska, wykorzystując elementy wielu definicji określa globalizację jako „dokonujący się w świecie długofalowy proces integrowania coraz większej liczby krajowych gospodarek ponad ich granicami, dzięki rozszerzeniu oraz intensyfikowaniu wzajemnych powiązań (inwestycyjnych, produkcyjnych, handlowych, kooperacyjnych), w wyniku czego powstaje ogólnoswiatowy system ekonomiczny o dużej współzależności i znaczących reperkusjach działań podejmowanych/tożących się nawet w odległych krajach”¹.

Na poziomie przedsiębiorstwa globalizacja stanowi określoną koncepcję zarządzania firmą, a mianowicie zarządzanie w globalnym otoczeniu, tj. zorientowane na rynki światowe, konkurencję globalną oraz bazujące na globalnych czynnikach produkcji².

R.W. Griffin uważa, że przedsiębiorstwo międzynarodowe jest ulokowane głównie w jednym kraju, jednak znaczną część swoich zasobów albo dochodów uzyskuje w innych krajach. Natomiast proces internacjonalizacji prowadzi do powstawania przedsiębiorstw wielonarodowych, funkcjonujących na rynku światowym, na którym firmy nabywają surowce, pożyczają środki, wytwarzają produkty i następnie je sprzedają³. C. Bartlett i S. Ghosal za firmy wielonarodowe uznają takie, które reagują na specyficzne potrzeby wielu lokalnych rynków. Powoduje to silne wewnętrzne zróżnicowanie i stosunkowo słabe mechanizmy integracyjne⁴. Największy stopień umiędzynarodowienia działalności gospodarczej reprezentują przedsiębiorstwa globalne.

Działalność przedsiębiorstwa globalnego wykracza poza granice państwowe i nie jest przywiązana do jednego kraju macierzystego⁵. W przedsiębiorstwach globalnych rynek wielu krajów świata traktowany jest zasadniczo w sposób homogeniczny, a całość operacji firmy realizowanych w różnych krajach jest zarządzana jako jeden zintegrowany system. Zdaniem A. K. Koźmińskiego firma globalna to przedsiębiorstwo transnarodowe, które swym zasięgiem obejmuje cały rynek światowy⁶. M. K. No-

¹ A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1996, s. 60–69.

² Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 317.

³ W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 168–169.

⁴ C. Bartlett, S. Ghosal, *Managng Across Borders: The Transnational Solution*, Hutchnson, London 1989, za: A. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa 1999, s. 23.

⁵ R. W. Griffin, *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 168–169.

⁶ A. K. Koźmiński, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 23.

wakowski twierdzi, że korporacja transnarodowa jest organizacją, która koordynuje działalność produkcyjno-handlową (różnych jednostek w różnych krajach) z jednego ośrodka podejmującego decyzje strategiczne⁷. Zatem nie własność zasobów, lecz zdolność organizowania, koordynowania oraz integrowania działań różnych jednostek do realizacji przyjętej strategii jest uważana obecnie za specyficzny atrybut korporacji transnarodowych. W literaturze podejmuje się też próbę uściślenia pojęcia „transnarodowy”, uznając że opisuje ono sposób prowadzenia, koordynacji i kontroli działalności w wielu krajach, prowadzonej w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej⁸. Zgodnie z koncepcją P. Dickena, globalizacja działalności na poziomie przedsiębiorstwa, w szczególności korporacji transnarodowej polega na zintegrowaniu rozproszonych międzynarodowo funkcji oraz realizujących je jednostek⁹. Integracja funkcjonalna oznacza powiązanie i skoordynowanie działań w różnych jednostkach organizacyjnych (centrali, filii, wspólnych przedsięwzięć, czy też innych firm powiązanych aliansami strategicznymi), rozlokowanych w wielu różnych krajach. R.G. Schroeder za firmę globalną uznaje taką, która sprzedaje swoje produkty i usługi na całym świecie, ma międzynarodową sieć sprzedaży oraz wyposażenie produkcyjne umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej w wyniku wykorzystania skali operacji i technologii w przekroju światowym¹⁰.

Przyjmując typologię opartą na kryterium stopnia internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa międzynarodowe, wielonarodowe, globalne czy transnarodowe wyrażają kolejno stadia, w które wkracza przedsiębiorstwo na drodze umiędzynarodowienia swojej działalności (tab. 1).

⁷ *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, pod red. M.K. Nowakowskiego, SGH, Warszawa 2005, s. 244.

⁸ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 3–4.

⁹ A. Zorska, *Ku globalizacji?...*, *op. cit.*, s. 20.

¹⁰ Schroeder R. G. *Operations Management. Decisions Making in the Operations Function*, IV ed., Mc Graw-Hill Inc., 1993, 805–806, cyt. za: S. Kasiewicz, *Globalizacja działalności operacyjnej*, [w:] *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, pod red. M.K. Nowakowskiego, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1997, s. 82.

Tabela 1. Klasyfikacja przedsiębiorstw według etapów internacjonalizacji

Wyszczególnienie	
przedsiębiorstwo międzynarodowe	<ul style="list-style-type: none"> • jest ulokowane głównie w jednym kraju, jednak znaczną część swoich zasobów albo dochodów uzyskuje w innych krajach. (R.W. Griffin) • charakteryzuje się ograniczonym zasięgiem geograficznym, działając na obszarze kilku krajów przy czym na obszarze jednego kraju, najczęściej macierzystego, scentralizowane są kluczowe decyzje i kluczowa działalność (M.J. Stankiewicz)
przedsiębiorstwo wielonarodowe	<ul style="list-style-type: none"> • funkcjonuje na rynku światowym, na którym nabywa surowce, pożyczka środki, wytwarza produkty i następnie je sprzedaje (R.W. Griffin) • reaguje na specyficzne potrzeby wielu lokalnych rynków (C. Bartlett i S. Ghosal) • działa na obszarze wielu krajów, charakteryzuje się różnicowaniem produktu i strategii marketingowej, rozproszoną lokalizacją produkcji i decentralizacją zarządzania (M.J. Stankiewicz)
przedsiębiorstwo globalne	<ul style="list-style-type: none"> • działa ponad granicami państwowymi i nie jest powiązane z żadnym krajem jako macierzystym (R.W. Griffin) • obejmuje swym zasięgiem cały rynek światowy (A. K. Koźmiński) • sprzedaje swoje produkty i usługi na całym świecie, ma międzynarodową sieć sprzedaży oraz wyposażenie produkcyjne umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej w wyniku wykorzystania skali operacji i technologii w przekroju światowym (R.G. Schroeder)
przedsiębiorstwo transnarodowe	<ul style="list-style-type: none"> • koncepcja jego działalności polega na zintegrowaniu rozproszonych międzynarodowo funkcji oraz realizujących je jednostek (P. Dicken), • łączy zalety przedsiębiorstw globalnych (specjalizacja i efekty skali) ze zróżnicowanymi geograficznie wymaganiami odbiorców (M.J. Stankiewicz) • optymalizuje ekonomiczne efekty realizacji zadań produkcyjno-handlowych w układzie ogólnoświatowym i jednocześnie dostosowuje się do wymagań lokalnych rynków oraz aktywizuje uczenie się i przepływ innowacji w całym systemie korporacyjnym (Ch.A. Bartlett, S. Ghosal)

Źródło: opracowanie własne.

Marketingowe struktury organizacyjne przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych

Wraz ze wzrostem znaczenia aktywności przedsiębiorstwa za granicą zmienia się struktura organizacyjna firmy.

W pierwszym etapie rozwoju międzynarodowego przedsiębiorstwo eksportuje okazjonalnie, w odpowiedzi na sporadyczne zainteresowanie ze strony rynku zagranicznego. Tego rodzaju transakcje nie znajdują trwałego odzwierciedlenia w strukturze organizacyjnej. Działania marketingowe należą do kompetencji krajowego działu marketingowego.

Drugi etap jest etapem wzrostu eksportu co skłania do wyłonienia działu eksportu i prowadzenia równoległe działań marketingowych na rynku krajowym i zagranicznym. W strukturze organizacyjnej wyodrębnia się dział eksportu. Głównym zadaniem działu eksportu jest poszukiwanie pośredników, negocjowanie warunków współpracy głównie w zakresie promocji i jakości produktu.

Dalszy rozwój aktywności międzynarodowej firmy prowadzi do konsolidacji jej zagranicznych działań marketingowych w jednym pionie międzynarodowym. Dzięki temu ogranicza się dublowanie niektórych czynności i lepiej wykorzystuje międzynarodowe doświadczenia. Jako podstawowe kryterium podziału kompetencji przyjmuje się grupy produktów albo rynki zbytu.

Strukturę organizacyjną zorientowaną według produktów stosuje się gdy przedsiębiorstwo prowadzi politykę systematycznego rozszerzania asortymentu i gdy liczba rynków zagranicznych nie jest zbyt duża. Cechą charakterystyczną struktur zorientowanych na produkty jest tworzenie stanowisk kierowniczych odpowiedzialnych za całość działań planistycznych, realizacyjnych i kontrolnych dotyczących marketingu poszczególnych produktów lub grup pokrewnych produktów.

Struktura organizacyjna zbudowana pod kątem obsługi określonych rynków zagranicznych lub grup nabywców nawiązuje do koncepcji wyznaczania rynku docelowego jako zespołu obiektów oddziaływań rynkowych przedsiębiorstwa.

Kryterium geograficzne (rynków zagranicznych) wykorzystuje się gdy elementy otoczenia międzynarodowego danego przedsiębiorstwa są wyraźnie zróżnicowane np. odnośnie do czynników ekonomicznych, politycznych, prawnych, konkurencyjnych czy kulturowych. Przesłanką przyjęcia w organizacji działań marketingowych kryterium geograficznego jest także jednorodny asortyment oferowanych produktów.

Poszczególne rynki zagraniczne stają się podstawą podziału służb marketingowych i powołania menedżerów rynków odpowiedzialnych za ich obsługę w pełnym zakresie funkcji marketingowych. Stworzenie mene-

dżerom regionów takich możliwości wymaga przyznania im niezbędnych kompetencji i pewnego zakresu swobody działania. Oprócz pionów regionalnych funkcjonują jednostki krajowe. Dalszy podział kompetencyjny – wewnątrz oddziałów krajowych – najczęściej opiera się na kryterium produktowym lub funkcjonalnym.

Pozytywną stroną geograficznie zorientowanej struktury organizacyjnej jest możliwość elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu w poszczególnych regionach czy krajach przez odpowiednie dostosowywanie działań marketingowych. Przykładowo można wprowadzać niewielkie modyfikacje produktów, cen, promocji czy dystrybucji.

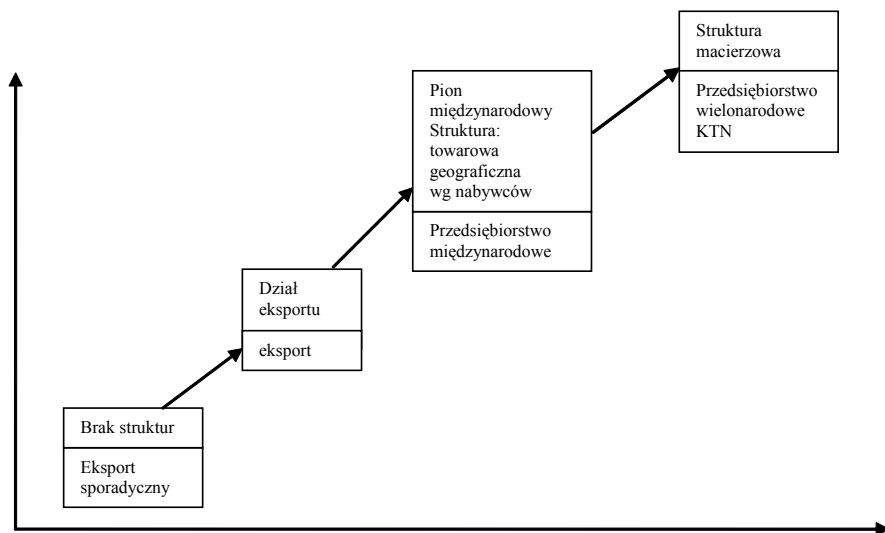
Niekorzystną stroną tej struktury geograficznej jest utrudniona koordynacja działań marketingowych między regionami czy krajami, występuje także możliwość sporu o kompetencje.

W przedsiębiorstwach globalnych zasadniczą kwestią jest osiągnięcie równowagi między autonomią a integracją. Filie potrzebują autonomii aby mogły się dostosowywać do swoich lokalnych środowisk, a przedsiębiorstwo jako całość potrzebuje integracji niezbędnej do wdrażania strategii globalnej¹¹.

Organizacja przedsiębiorstwa globalnego i sposób zarządzania nim powinny być odmienne niż stosowane w przedsiębiorstwach międzynarodowych lub eksportujących. W tych różniących się od siebie typach przedsiębiorstw każdy czynnik organizacyjny powinien być dopasowany do ich odmienności. Przedsiębiorstwo globalne potrzebuje pewnych form władzy globalnie scentralizowanej. Przedsiębiorstwo międzynarodowe lepiej funkcjonuje, gdy uprawnienia są podzielone między kierowników krajowych. Decentralizacja umożliwia podejmowanie decyzji stosownych do lokalnych warunków działania. Wprawdzie przedsiębiorstwo eksportujące także potrzebuje władzy scentralizowanej to przyjmuje ono punkt widzenia kraju macierzystego¹².

¹¹ G.S. Yip, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004, s. 341.

¹² *Op. cit.*, s. 341–343.



Rysunek 1. Ewolucja struktur organizacyjnych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych

Źródło: S. Hollensen, *Global Marketing*, Pearson Education Limited 2001, s. 643.

Struktury wielowymiarowe są stosowane przez przedsiębiorstwa o szerokim i zróżnicowanym portfelu produktów, a także znacznej aktywności na wielu rynkach zagranicznych. Struktury te umożliwiają lepsze dostosowanie do zmian zachodzących w otoczeniu, lepszą alokację zasobów, wzmocnienie funkcji kontrolnych i koordynacyjnych, wielokierunkowe przepływy informacji. Macierzowy model organizacji marketingu stawia wysokie wymagania kierownictwu i pracownikom, które dotyczą kultury organizacyjnej, wysokiego stopnia identyfikowania się przez pracowników z celami przedsiębiorstwa oraz zrozumienia istoty zastosowanego rozwiązania organizacyjnego. W przeciwnym razie struktura macierzowa może być przyczyną sporów kompetencyjnych oraz okazją do unikania odpowiedzialności.

W firmach określanych jako globalne następuje przyjęcie jednej ze struktur macierzowych.

W skutecznie wdrożonej strukturze macierzowej dąży się do optymalizowania proporcji między standaryzacją a adaptacją, globalizacją a podejściem lokalnym, centralizacją a decentralizacją zarządzania.

Przedsiębiorstwo globalne, niezależnie od formy organizacyjnej jaką przyjmuje wymaga tworzenia i utrzymania relacji między przedsiębiorstwem macierzystym a jego zagranicznymi oddziałami.

Przemiany w organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstw międzynarodowych są związane z realizacją wybranych orientacji przedsiębiorstw.

Nawiązują one do czterech orientacji: etnocentrycznej, policentrycznej, globalnej i dualnej. Modele międzynarodowych struktur organizacyjnych zostały opracowane przez CH.B. Bartletta i S. Ghoshala.

Model odpowiadający orientacji etnocentrycznej, nazywany federacją samodzielnych filii cechuje decentralizacja zasobów i decyzji do względnie niezależnych filii zagranicznych, rozlokowanych w różnych krajach. Filie stanowią miniaturowe macierzystej centrali, realizują prawie cały łańcuch wartości i działają w dużej mierze samodzielnie. Poszczególne jednostki nie mają stałych kontaktów między sobą, lecz są powiązane z centralą. Filie są organizowane według regionu/kraju i na ogół są zarządzane przez menedżerów pochodzenia lokalnego. Model ten można scharakteryzować za pomocą trzech cech: stanowi zdecentralizowaną federację, kontrola jest personalna, a mentalność kierownictwa ma charakter wielonarodowy.

Firmy europejskie, których ekspansja zagraniczna dokonała się w latach 20. i 30. w czasach protekcjonizmu oraz ograniczonej technologii transportowej i komunikacyjnej rozwijały się jako zdecentralizowane federacje. W ramach tych federacji centrala zapewniała fundusze inwestycyjne, podczas gdy krajowe filie stanowiły zintegrowane jednostki gospodarcze o znacznej autonomii kierowniczej¹³.

W modelu nawiązującym do orientacji policentrycznej niezależność jednostek jest mniejsza, wzrasta natomiast kontrola i koordynacja ich działalności przez centralę macierzystą. Odnosi się to zwłaszcza do zasobów kapitału i technologii, których wykorzystanie jest ściśle nadzorowane. Model ten odpowiada strategii różnicowania produktów lub procesów, w ramach których następuje też pewne zróżnicowanie geograficzne. Strukturę organizacji i zarządzania można określić jako koordynowaną federację. Firmy amerykańskie, dla których najszybszy rozwój przypadła na lata 50. i 60. i opierał się na przewadze technologicznej, były skoordynowanymi federacjami, gdzie wiedzę przekazywano filiom, struktury były sztywne i planowano centralnie. Filie miały ograniczoną swobodę w modyfikowaniu wyrobów celu uwzględniania lokalnych różnic rynkowych.

Globalny model struktury organizacyjnej polega na scentralizowaniu strategicznych zasobów i decyzji w centrali macierzystej oraz na ścisłym koordynowaniu i kontrolowaniu działań dopełniających w zagranicznych filiach. Z punktu widzenia kadry zarządzającej centrali takiego przedsiębiorstwa świat stanowi jeden zintegrowany rynek. Realizacja strategii determinowanej przez globalne postrzeganie rynku wymaga centralizacji zasobów i kompetencji. Wielkoseryjna produkcja wyrobów najczęściej jest realizowana w kraju macierzystym lub w innym kraju gdzie możliwa jest

¹³ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja...*, *op. cit.*, s. 259–262; E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009, s. 296.

obniżka kosztów. Następnie wyroby są eksportowane do zagranicznych filii. Działania filii są ściśle skoordynowane i zintegrowane z centralą firmy macierzystej. Unifikacja działalności i standaryzacja wytwarzanych wyrobów stanowi najważniejsze cechy przedsiębiorstwa globalnego. Firmy japońskie, których internacjonalizacja przypada na lata 70., rozwijały się jako scentralizowane struktury sieciowe, ponieważ ich strategia polegała na przewadze kosztowej, która wymagała ścisłej, centralnej kontroli prowadzonych działań.

W modelu transnarodowym przyjmuje się założenie, że efektywność osiągnięta w wyniku korzyści skali jest równie ważna jak elastyczność związana z różnicowaniem produktów oraz efekty uczenia się na skutek procesów innowacyjnych podejmowanych nie tylko w centrali. Model transnarodowy cechuje rozproszenie zasobów, funkcji oraz realizujących je jednostek i zdolności w skali międzynarodowej w celu wykorzystania najdogodniejszych warunków produkcji oraz lepszego dostosowania się do zróżnicowanych rynków zbytu. Implikuje to duże wewnątrz korporacyjne przepływy półproduktów i wyrobów finalnych, a także mobilnych zasobów i informacji.

W przedsiębiorstwie transnarodowym powstaje sieć wzajemnych powiązań. Każda ze spółek córek może dokonywać wymiany informacji, zasobów i świadczyć w ramach swej specjalizacji określone usługi na rzecz centrali lub spółek sióstr. Również centrala występuje w takiej samej roli w stosunku do wszystkich swoich jednostek.

Wielostronne powiązania w transnarodowych systemach zapewnia kooperacjom nowoczesna infrastruktura łącznościowa i własny system informacyjny, co umożliwi szybką i sprawną koordynację współpracy wszystkich jednostek¹⁴.

Przedstawiony model funkcjonowania przedsiębiorstwa transnarodowego nosi nazwę zintegrowanego modelu sieciowego. Wskazuje on, że w projektowaniu struktur organizacyjnych pierwszoplanową rolę odgrywają relacje między jej składowymi, elastyczność ról przypisanych pracownikom, oraz dynamika organizacyjna jako atrybut mobilności przedsiębiorstwa¹⁵.

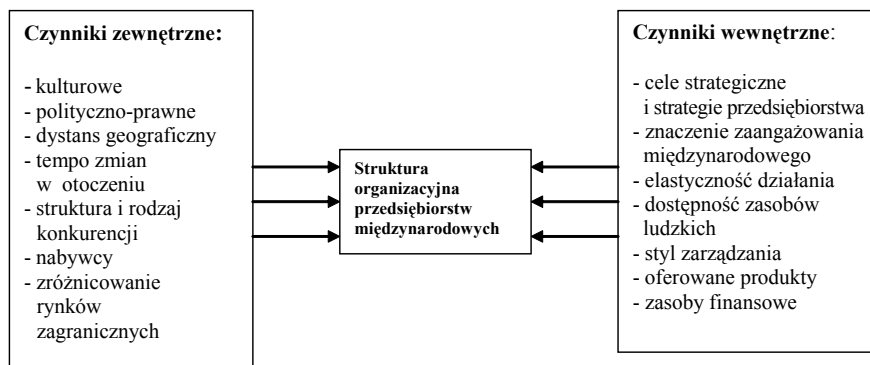
¹⁴ J. Rymarczyk, *op. cit.*, s. 258–264.

¹⁵ Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, PWN, Warszawa 2006, s. 114.

Determinanty rozwiązań organizacyjnych

Początkowo uważano, że przemiany w strukturze organizacji są następstwem zmian w strategii rozwoju przedsiębiorstwa, które z kolei są związane ze zmianami w otoczeniu również w skali międzynarodowej. Obecnie najczęściej przyjmuje się, że struktura organizacji jest równie ważna jak strategia rozwoju przedsiębiorstwa i istotę stanowi ich wzajemne wspomaganie oraz skuteczność w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej¹⁶.

Realizacja strategii marketingowej przedsiębiorstwa zarówno w kraju, jak i na rynku międzynarodowym jest uwarunkowana między innymi posiadaniem przez przedsiębiorstwo formalnej struktury organizacyjnej, określającej zakres obowiązków i uprawnień decyzyjnych jej elementów dotyczących strategii i działań marketingowych. Organizacja działań z zakresu marketingu międzynarodowego zmienia się w czasie. Proces ewolucji jest wypadkową zarówno procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa jak i tendencji w otoczeniu międzynarodowym. Przemiany organizacyjne dokonują się także na skutek zmian w samym przedsiębiorstwie. Czynniki kształtujące rozwiązania z zakresu organizacji marketingu międzynarodowego można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne.



Rysunek 2. Determinanty struktury organizacyjnej przedsiębiorstw międzynarodowych

Źródło: Berndt R., Altobelli C.F., Sander M., *Internationales Marketing-Management*, Springer –Verlag, Berlin Heidelberg, 1999, s. 227.

Do zewnętrznych determinant zmian organizacyjnych można zaliczyć:

- czynniki kulturowe, a także polityczno-prawne, które mogą decydować o wyborze strategii wejścia na dany rynek np. eksport czy wspólne przedsięwzięcie co przekłada się na rozwiązania organizacyjne dotyczące działań na rynkach zagranicznych,

¹⁶ A. Zorska, *op. cit.*, s. 170.

- dystans geograficzny, im większy jest geograficzny zakres działań organizacji, tym większa potrzeba zastosowania struktury sformalizowanej i złożonej; technologia informacyjna i komunikacyjna poprawiła zdolność organizacji do geograficznego rozszerzenia zakresu działalności,
- tempo zmian w otoczeniu, w niektórych branżach mają miejsce dynamiczne zmiany sytuacji konkurencyjnej, otoczenia technologicznego, czy potrzeb nabywców co może oddziaływać w kierunku większej decentralizacji decyzji i elastyczności struktur organizacyjnych,
- strukturę i rodzaj konkurencji, które determinują wybór strategii działania związany z różnym zaangażowaniem środków finansowych, kadrowych i organizacyjnych,
- typ nabywców, ten sam rodzaj produktu może być kupowany przez odmienne kategorie nabywców na różnych rynkach zagranicznych i może skłaniać do wyboru struktury organizacyjnej opartej na kryterium geograficznym;
- zróżnicowanie rynków zagranicznych na których działa przedsiębiorstwo – w szczególności ich liczba, wielkość, rozwój czy też odmienne uwarunkowania – wymaga odmiennego podejścia co z kolei znajduje odbicie w strukturze organizacyjnej firmy.

Czynniki zewnętrzne pozostają we wzajemnej zależności, a ponadto powodują konieczność przeprowadzenia wewnętrznych procesów dostosowawczych, które następnie wymagają wewnętrznych zmian struktury organizacyjnej i kwalifikacji personelu.

Rewolucja informatyczna i związane z nią nowe technologie informatyczne i komunikacyjne przyczyniły się do ekspansji przedsiębiorstw i rozwoju ich struktur organizacyjnych, ponieważ umożliwiły bieżący monitoring, kontrolę i szybkie podejmowanie decyzji niezależnie od odległości między centralą a spółką córką¹⁷.

Wśród czynników wewnętrznych wpływających na struktury organizacyjne marketingu międzynarodowego w przedsiębiorstwie należy wymienić:

- cele strategiczne i strategie przedsiębiorstwa szczególnie dotyczące rozwoju międzynarodowego; w przypadku gdy firma przyjmuje np. strategię globalną jej struktura organizacyjna koncentruje władzę w centrali, co umożliwia globalną koordynację i integrację działań, a strategia transnarodowa łącząca globalną koordynację z umiejętnością reagowania na lokalną sytuację wymaga złożonej struktury pozwalającej łączyć pewien zakres globalnej kontroli ze zdolnością uwzględniania lokalnej specyfiki.

¹⁷ J. Rymarczyk, *op. cit.*, s. 210.

- znaczenie zaangażowania międzynarodowego, poszczególne fazy umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa są związane z procesami dostosowawczymi w organizacji przedsiębiorstwa; przedsiębiorstwo, które podejmuje działalność eksportową wymaga innej organizacji niż firma która wybiera joint venture czy inwestycje greenfield; można stwierdzić, że wraz z rosnącym stopniem umiędzynarodowienia wzrasta konieczność tworzenia struktur organizacyjnych zorientowanych globalnie.
- elastyczność działania i skłonność przedsiębiorstwa do przekształceń w ramach istniejących struktur organizacyjnych w związku ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu międzynarodowym.
- dostępność zasobów ludzkich, przede wszystkim kadry menedżerskiej posiadającej stosowane kwalifikacje i doświadczenie na rynkach zagranicznych; istotną rolę pełni również dynamizm i zdolność kadry do podejmowania wyzwań, co może wpływać na decyzje o dywersyfikacji produkcji, wejścia na nowe rynki zagraniczne i dobranie odpowiedniej struktury organizacyjnej;
- styl zarządzania, większe organizacje o silnym przywództwie wykazują tendencje do stosowania struktur, które koncentrują władzę w centrum organizacji.
- oferowane produkty, szerokość i zróżnicowanie portfela produktów firmy może wpływać na strukturę organizacyjną firmy; duże zróżnicowanie asortymentu produktów może sprzyjać do przyjęcia kryterium produktowego jako podstawy międzynarodowej struktury organizacyjnej; asortyment wąski i uniwersalny pod względem zaspokajania potrzeb może z kolei skłaniać do zastosowania struktury funkcjonalnej.
- zasoby finansowe, dysponowanie odpowiednimi środkami przedsiębiorstwo może zdecydować o rozszerzeniu czy pogłębieniu zakresu działania, a więc potencjalne zmianie struktury organizacyjnej.

Podsumowanie

Proces internacjonalizacji globalizacji oznacza dla przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych konieczność dokonania głębokich zmian w ich strukturze wewnętrznej, w tym konieczność tworzenia i wykorzystania struktur o szerszej niż dotąd pojmowanych zadaniach, funkcjach i cechach.

Struktura organizacyjna jako element systemu zarządzania przedsiębiorstwem wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw międzynarodowych. Sięgają one po różne formy struktur organizacyjnych w zależności od: charakteru prowadzonej działalności, potrzeb danego sektora, specy-

fiki otoczenia, realizowanej strategii, wielkości przedsiębiorstwa, stosowanej technologii, obszaru geograficznej aktywności itp. Znaczenie struktury organizacyjnej jest szczególnie zwłaszcza ze względu na rozproszenie geograficzne jednostek przedsiębiorstwa oraz wymaganą konfigurację i koordynację ich działalności. Sztywne i monolityczne struktury organizacyjne wypierane są stopniowo przez elastyczne i przyjmujące różne formy, których funkcjonowanie opiera się na współpracy i rozwiązaniu konkretnego problemu.

Organizacja działań z zakresu marketingu międzynarodowego danego przedsiębiorstwa podlega zmianom, które są wynikiem procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa, tendencji w otoczeniu międzynarodowym, a także zmian w samym przedsiębiorstwie.

Literatura

1. Bartlett C., Ghosal S., *Managng Across Borders: The Transnational Solution*, Hutchnson, London 1989.
2. Berndt R., Altobelli C.F., Sander M., *Internationales Marketing-Management*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 1999.
3. *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, pod red. M.K. Nowakowskiego, SGH, Warszawa 2005.
4. Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009.
5. Griffin W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
6. Hollensen S., *Global Marketing*, Pearson Education Limited 2001.
7. Kasiewicz S., *Globalizacja działalności operacyjnej*, [w:] *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, pod red. M.K. Nowakowskiego, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1997.
8. Koźmiński A., *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa 1999.
9. Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, PWN, Warszawa 2006.
10. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
11. Schroeder R. G. *Operations Management. Decisions Making in the Operations Function*, IV ed., Mc Graw Hill Inc., 1993.
12. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
13. Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 196.
14. Yip G.S., *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004.

Danuta Surówka-Marszałek

Warunki konkurencji na rynku materiałów budowlanych

Wprowadzenie

Na rynkach B2B mamy najczęściej do czynienia z konkurencją podażową, polegającą na ubieganiu się przez przedstawicieli podaży o względy przedstawicieli popytu, aby ci ostatni chcieli ulokować swoje zamówienia u określonych wytwórców dóbr i usług. „Konkurencyjność podażową będzie więc oznaczać porównanie rezultatów tych zabiegów przez różnych przedstawicieli strony podażowej (konkurencyjność *ex post*) lub porównanie ich zamiarów na przyszłość (konkurencyjność *ex ante*)¹”. Jest to sytuacja typowa dla rozwiniętej gospodarki, charakteryzującej się obfitością, a nawet nadwyżką produktów.

Gdy branżę zdefiniujemy w sensie produktowym, czyli uznamy, że tworzy ją grupa przedsiębiorstw oferujących takie same produkty – na przykład branża producentów kotłów grzewczych – to konkurencja wewnątrzbranżowa oznacza rywalizację z wytwórcami takich samych dóbr i usług. W przypadku gdy zdefiniujemy branżę odwołując się do technologii i przyjmiemy, że tworzy ją grupa przedsiębiorstw wykorzystujących tę samą technologię – na przykład branża producentów silników wysokopiętnych – to konkurencja wewnątrzbranżowa jest synonimem współzawodnictwa z podmiotami stosującymi tę samą technologię². Jeśli natomiast branża obejmuje podmioty zaspokajające podobne potrzeby, to konkurencja wewnątrzbranżowa oznaczać będzie rywalizowanie z wytwórcami dóbr, które zaspokajają podobne potrzeby – na przykład branża materiałów budowlanych. Może ta sytuacja odnosić się zarówno do pro-

¹ *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, red. nauk. M. Gorynia, E. Łażniewska, PWN, Warszawa 2009, s. 59.

² *Ibidem*, s. 60.

duktów, jak i technologii ich wytwarzania. W praktyce różne branże ubiegają się o względy klientów, starając się o najwyższy udział w ich portfelu zakupów. Wówczas mamy do czynienia z konkurencją międzybranżową, której specyfiką jest duże zróżnicowanie na rynkach B2B. W tym artykule pojęcia konkurencji i konkurencyjności będą odnoszone do sytuacji istniejącej wewnątrz badanej branży, jaka jest materiałów budowlanych.

Celem rozważań zawartych w pracy będzie charakterystyka strony podażowej materiałów budowlanych i warunków konkurowania, jakie ukształtowały się na nim w minionym 15-leciu. Ważne miejsce na tym rynku zajmują główni pośrednicy handlowi – markety budowlane, które kreują w znaczącym stopniu kanały dystrybucji, zarówno w ujęciu przedmiotowym, podmiotowym, jak i przestrzennym. Co istotne, obecnie coraz większą rolę zaczyna tutaj pełnić grupa zakupowo-sprzedażowa PSB, budując od przeszło dekady relacje partnerskie między zrzeszonymi średnimi i dużymi polskimi hurtowniami, organizującymi dystrybucję materiałów budowlanych przy współudziale obcych, jak i własnych placówek detalicznych. Analiza warunków konkurowania, jakie zachodzą przy współudziale przywołanych wcześniej uczestników rynku, będzie przedmiotem badań zaprezentowanych w dalszych fragmentach artykułu.

Główni pośrednicy funkcjonujący na rynku materiałów budowlanych

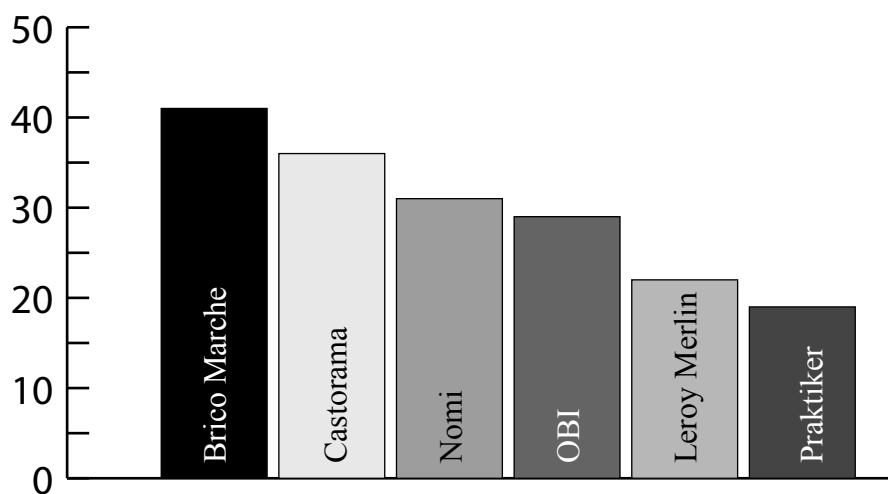
Czołowe miejsce w dystrybucji materiałów budowlanych zajmują hurtownie. Według Centrum i Analiz Rynku w Polsce istnieje ponad 9 tys. podmiotów zajmujących się handlem hurtowym materiałami budowlanymi. Najwięcej hurtowni budowlanych zlokalizowanych jest w województwie mazowieckim – ok. 15%, prawie 11% przypada na województwo śląskie, u końca listy znalazły się województwa opolskie, lubelskie i podlaskie. Struktura ta jest wynikiem oddziaływania trzech czynników: liczby ludności poszczególnych województw, zamożności ich mieszkańców oraz skali działalności budownictwa.

Formalnie hurtownia jest punktem sprzedaży, który dostarcza towary przynajmniej jednemu sklepowi lub innej hurtowni³. Specyfika handlu budowlanymi sprawia, że hurtownie są rodzajem sklepu, w którym zaopatrują się wszystkie grupy klientów, począwszy od indywidualnych poprzez wykonawców, na i hurtowniach skończywszy⁴. Podobny model dystrybucji materiałów budowlanych występuje w większości krajów europejskich.

³ J.M. Filipiak, *Budownictwo. Rynek dystrybucji materiałów*, „Puls Biznesu” 2006.

⁴ A. Buszko, *Budowa kanałów dystrybucji opartych na satysfakcji odbiorców (na przykładzie materiałów budowlanych)*, „Handel Wewnętrzny”, nr 6/2004, str. 29–31.

Istotną rolę w dystrybucji materiałów budowlanych odgrywają markety budowlane. Znaczną część ich asortymentu stanowią materiały typu DIY, czyli „zrób to sam” – produkty, które bez specjalistycznych maszyn i narzędzi mogą być wykorzystane „przy prostszych pracach budowlano-remontowych”⁵. Markety budowlane pojawiły się w naszym kraju w połowie lat 90., jednak ich konkurencja odczuwalna jest przede wszystkim w dużych miastach. Do marketów można zaliczyć hipermarkety o powierzchni ponad 5000 m² oraz mniejsze obiekty nazywane supermarketami budowlanymi. Odbiorcami ich produktów są głównie klienci indywidualni i wykonawcy, szczególnie ekipy przeprowadzające remonty, prace wykończeniowe i instalacyjne. Główną zaletą marketów jest wybór różnorodnych materiałów w jednym miejscu, co pozwala zaoszczędzić czas na poszukiwanie poszczególnych artykułów⁶. Na polskim rynku znaczącą rolę odgrywa sześć sieci marketów budowlanych działających w naszym kraju od połowy lat 90. i grupujących już blisko 200 obiektów handlowych (por. rys. 1).



Rysunek 1. Największe sieci dystrybucji materiałów budowlanych w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ASM Centrum Badań i Analiz Rynku.

⁵ M. Rutkowski, *Organizacja kanałów dystrybucji materiałów budowlanych w Polsce – podstawowe problemy*, „Świat Marketingu” 2006.

⁶ Ł. Komoda, *Dystrybucja materiałów budowlanych – raport*. „BOSS Gospodarka. Informacje ekonomiczne” 2004, str. 107.

Największą siecią marketów budowlanych jest Brico Marche, która dysponuje 41 obiektami. Jest to grupa francyzyzowa, należąca do zrzeszenia niezależnych dystrybutorów, występująca w Polsce pod nazwą „Muszkietierowie”. Wraz z siecią marketów spożywczych Inter Marche organizacja ta liczy w naszym kraju ponad 100 punktów sprzedaży. Z Brico Marche rywalizuje Castorama, sieć z kapitałem francuskim, posiadająca w Polsce 36 placówek. Średnia powierzchnia hipermarketu należącego do Castoramy wynosi około 10 tys. m². Kolejną sieć marketów budowlanych obecna na rynku polskim to Nomi, dysponująca obecnie 31 obiektami handlowymi o przeciętnej powierzchni 3,5 tys. m². Przez 4 lata firma była notowana na warszawskiej giełdzie, aż do wykupienia przez brytyjską spółkę dystrybucyjną B&O, największą sieć dystrybucyjną materiałów typu „zrób to sam”, należąca do grupy Kingfisher (największej w Europie sieci dystrybucji wyrobów nieżywnościowych). Nomi jest obecna we wszystkich większych miastach w każdym województwie. Z Nomi rywalizuje OBI – niemiecki koncern inwestuje w naszym kraju już prawie 10 lat i jest najbardziej znaną marką wśród konsumentów. Dysponuje 29 sklepami obejmującymi powierzchnię 188 tys. m². Na piątym miejscu – z 22 – placówkami plasuje się Leroy Merlin, francuski koncern, w którym udziały ma sieć Auchan. Firma inwestuje w naszym kraju od 1996 r. Średnia powierzchnia sklepu tej sieci wynosi 7 tys. m², a ponad 85% artykułów znajdujących się w dziale materiałów budowlanych, dostarczają polscy producenci. Z wymienionymi sieciami rywalizuje Praktiker, należący do niemieckiej sieci dystrybucyjnej Metro AG. Sieć ta zaczęła działać w naszym kraju w 1997 r. i obecnie dysponuje 19 marketami o powierzchni min. 6 tys. m².

Rozwój sieci marketów budowlanych zagroził głównie niewielkim sklepom z materiałami wykończeniowymi i instalacyjnymi. Takie zgrupowanie sklepów lub pawilonów handlowych wyspecjalizowanych w handlu niemasaowymi materiałami budowlanymi powstało w celu ułatwienia zakupów klientom, którzy mogą znaleźć większy wybór wyrobów w jednym miejscu. Markety budowlane są jednak wygodną alternatywą zakupu: zakupy tam pochłaniają mniej czasu i zwykle są tańsze niż w innych sklepach. Niskie ceny materiałów budowlanych w marketach wynikają z faktu, że zamawiając znaczne ilości towarów negocjowane są duże upusty, które mają wynagradzać pokaźne zamówienia. Dlatego też, aby konkurować z marketami budowlanymi, hurtownie łączą się w grupy zakupowe, które negocjują z producentami warunki sprzedaży tak jak jeden podmiot gospodarczy. Specyficznymi rodzajami organizacji niezależnych punktów sprzedaży są grupy sprzedażowo-zakupowe. Tworzą wspólną politykę sprzedaży w ramach całej sieci, kształtując ceny lub budując programy promocyjne, jak również kreując wspólny wizerunek czy markę.

Grupa sprzedażowo-zakupowa różni się od franczyzy sposobem wejścia do sieci. W przypadku grupy nowy członek staje się współdziałowcem przedsięwzięcia i ma wpływ na politykę sieci. Największą organizacją sprzedażowo-zakupową są Polskie Składy Budowlane. Organizacja ta zrzesza średnie i duże hurtownie w całej Polsce i obecnie pomaga zorganizować dystrybucję 245 firmom dysponującym 376 punktami sprzedaży. PSB są niezależnym podmiotem, który w 2008 roku samodzielnie wypracował przychody rzędu 1,210 mld PLN⁷. Koordynując działania wszystkich zrzeszonych podmiotów i organizując dostawy z centralnych magazynów, PSB skoncentrowało się na stworzeniu wizerunku silnej marki, znanej w całym kraju. Śladami PSB próbują podążać inne sieci zakupowe, takie jak: Polskie Hurtownie Budowlane zrzeszające 28 podmiotów gospodarczych i dysponujące 120 punktami sprzedaży oraz Polskie Hurtownie Materiałów Budowlanych zrzeszające 11 podmiotów. Sieci hurtowni rozwijały się burzliwie w latach 90., ale obecnie tempo ich rozwoju osłabło. Teraz działa około 20 sieci, ale tylko trzy z nich mają charakter regionalny. Szacunkowo zrzeszają ok. 550 hurtowni, ale aż 360 przypada na PSB.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe kierunki zmian w dystrybucji materiałów budowlanych, należy wnioskować, iż nastąpi dalszy rozwój sieci handlowych, zaostrenie konkurencji, rozwój technologii teleinformatycznych, magazynowych, transportowych, a także zwiększenie intensywności kooperacji i umacniania więzi z partnerami rynkowymi producentów, co ujawniać się będzie poprzez budowanie trwałych kontaktów z pośrednikami.

Charakterystyka podaży materiałów budowlanych

Na przestrzeni lat produkcja wyrobów dla budownictwa wzrastała szybciej od przeciętnego wzrostu przemysłu. W latach 1995–2000 produkcja materiałów budowlanych wzrosła o ponad 60%. Okres ten był korzystny dla krajowego przemysłu materiałów dla budownictwa, zarówno pod względem wzrostu produkcji, jak i rentowności. Lata 90. to okres zmian nie tylko ilościowych, ale przede wszystkim jakościowych na rynku materiałów budowlanych. Zmieniła się struktura rynku. Popyt ze strony budownictwa zmuszał producentów materiałów do wprowadzania postępu technologicznego, zarówno w sferze rozwiązań produktowych, jak i procesowych. Tradycyjne materiały budowlane coraz częściej traciły na znaczeniu i zaczęto zastępować je substytutami niejednokrotnie o wyższych parametrach jakościowych. Zwiększyła się konkurencja na rynku, w jej

⁷ Raport Roczny PSB 2008, s. 7, 26.

efekcie firmy krajowe zaczęły produkować coraz lepiej i taniej⁸. W 2000 r. nastąpiło osłabienie koniunktury inwestycyjnej, a w konsekwencji budowlanej, co niekorzystnie wpłynęło na zachowania producentów materiałów budowlanych. Regres na rynku budowlanym spowodował malejący popyt na materiały. Słaby popyt wewnętrzny na produkty tego przemysłu zmuszał przedsiębiorstwa do sprzedaży wyrobów nawet po niższych cenach, co obniżało ich rentowność⁹. Jednak już w 2003 r. w niektórych branżach materiałów budowlanych wystąpiły korzystne zmiany. Ujawniło się proeksportowe nastawienie przedsiębiorstw i eksport rekompensował mniejsze zapotrzebowanie ze strony rynku krajowego. Na rynkach zagranicznych konkurowano ceną i coraz lepszą jakością oferowanych wyrobów. Eksport (liczony w USD) mineralnych materiałów budowlanych, szkła i ceramiki zwiększył się w 2003 r. o 12–15%, wyrobów z drewna wyeksportowano o 40% więcej, przy czym największy wzrost eksportu odnotowano w drewnianej stolarce budowlanej, ponadto więcej sprzedawano za granicę wyrobów z tworzyw sztucznych. Tendencje wysokiego eksportu utrzymały się w 2004 r. i przedsiębiorstwa umocniły swoje pozycje na rynkach międzynarodowych. W 2006 r. nastąpiła trwała zmiana cyklu koniunkturalnego w branży. W szczycie sezonu popyt na materiały znacząco przewyższał podaż w wielu grupach asortymentowych. Szczególnie dotkliwe okazały się braki materiałów termoizolacyjnych, cementów i płyt gipsowo-kartonowych. Największym zainteresowaniem cieszyły się wyroby używane w początkowych fazach wznoszenia obiektów. Dynamika wzrostu sprzedaży materiałów ściennych, drewna, izolacji wodochronnych i termicznych oraz narzędzi mieściła się w przedziale 25–60%. Zapotrzebowanie na wyroby służące wykańczaniu było znacząco mniejsze, dynamika sprzedaży suchej zabudowy, gipsów, wyrobów chemii budowlanej i stolarki wyniosła 3–11%. Wynikający z koniunktury wzrost cen był bardzo zróżnicowany pod względem asortymentu. Największa rewolucja cenowa w 2007 r. wystąpiła w materiałach ściennych, zwłaszcza ceramicznych. Ceny pozostałych technologii ściennych rosły znacznie wolniej. Natomiast pokrycia dachowe wykazywały stabilizację. Wahania cen większości innych grup asortymentowych nie przekroczyły skali 10%.

Zaobserwowane zmiany cen w 2008 r. miały zupełnie inny charakter niż zjawiska odnotowane w sezonie 2007 r. Spośród 18 branż towarowych w 8 grupach nastąpił spadek cen pomiędzy styczniem a grudniem, w 2 sektorach nastąpiła stabilizacja, natomiast w pozostałych segmen-

⁸ J. Seweryn, *Budowanie sieci relacji na rynku materiałów budowlanych w Polsce* [w:] *Budowanie związków z klientami na rynku Business to Business*, red. O. Witzczak, Wyd. GeDeWu, Warszawa 2008, s. 170–171.

⁹ Z. Bolkowska, *Rynek materiałów i wyrobów dla budownictwa (2)*, „Przegląd Budowlany”, nr 1/2002, s. 6–7.

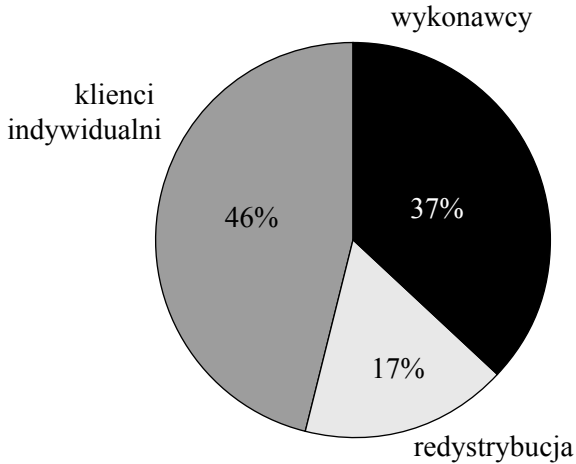
tach ceny wzrosły. Istotny jest fakt, że spadki sięgały kilkunastu procent (w przypadku stali nawet 30%), zaś wzrosty nie przekroczyły 5%. Największe wahania cen odnotowano w stali budowlanej, nieco mniejsze odchylenia obserwowano w ściennych materiałach ceramicznych – po 25% podwyżce, jaka miała miejsce w pierwszym kwartale, ceny tych materiałów spadały systematycznie i osiągnęły stały 15% pułap. Wyroby izolacji termicznej taniały do poziomu także ok. 15% w końcu roku. Wśród innych grup o spadkowym trendzie należy wymienić gazobetony i drewno (obie kategorie po – 7%), suchą zabudowę (-5%) i pokrycia dachowe (-2%). Ceny stolarki otworowej i narzędzi pozostały przez cały sezon na niemal niezmiennym poziomie. Podrożały natomiast instalacje (5,9%), cement (4,7%), wyroby chemii budowlanej (3%), izolacje wodochronne (3%), farby (2%) i kostka brukowa (1%)¹⁰.

Reasumując, należy stwierdzić, że sezon 2008 przyniósł znaczące uspokojenie trendów cenowych w stosunku do minionych lat z wyraźną tendencją do spadków w wielu kluczowych grupach asortymentowych.

Przemysł materiałów budowlanych to bardzo wiele branż: od kruszyw cementu, wapna, cegieł i innych materiałów ściennych po ceramikę sanitarną, armaturę czy chemię budowlaną i materiały izolacyjne. W ocenie Związku Pracodawców Producentów Materiałów dla Budownictwa w ciągu ostatnich kilkunastu lat przemysł materiałów budowlanych w Polsce stał się jednym z najnowocześniejszych w Europie. Potencjał produkcyjny wzrósł wielokrotnie, a w ofercie znalazły się materiały, które nie tylko wymagają w produkcji mniejszych nakładów, ale również zmniejszają robociznę na placu budowy i mają lepsze parametry techniczne. Najsilniejsza koncentracja producentów występuje w województwach południowych: śląskim i małopolskim oraz w województwie mazowieckim. Przedsiębiorstwa działające na potrzeby sektora budowlanego były tutaj silnie rozbudowywane w latach powojennych. Przyczyną był łatwy dostęp do surowców mineralnych wykorzystywanych przy produkcji materiałów budowlanych. W sektorze producentów materiałów budowlanych występuje bardzo duże rozdrobnienie. Dystrybutorzy nie są uzależnieni od jednego dostawcy, stąd w razie pojawienia się konfliktu koszt zmiany dostawcy nie będzie wysoki. Grupa Polskie Składy Budowlane współpracuje z 420 dostawcami oferując klientom ok. 140 rys. pozycji asortymentowych¹¹. W strukturze odbiorców dominują klienci indywidualni, którzy generują średnio 46% przychodów sieci, na drugim miejscu plasują się firmy wykonawcze – 37%. Redystrybucja – odsprzedaż do dalszych pośredników, stanowi 17% obrotów w składach (por. rys. 2).

¹⁰ Raport Roczny PSB 2008, s. 4

¹¹ *Ibidem*, s. 11.



Rysunek 2. Struktura klientów Grupy PSB w 2008 r.

Źródło: Raport roczny PSB 2008, s. 5

Wartość sektora w dużym stopniu zależy od tego, na ile jest on zagrożony konkurencją ze strony nowych producentów tego samego wyrobu oraz ze strony producentów substytutów¹². Wysoka jakość artykułów budowlanych oznacza odpowiednio wysokie koszty produkcji. Niektórzy producenci starają się te koszty obniżyć. Głównie z chęci zwiększenia zysków, a czasem z powodu ograniczonych możliwości ekonomicznych. Sprzyja temu nieskuteczny aparat kontroli. Niższe koszty wytwarzania wyrobów, a w efekcie ceny sprzedaży, osiągane są przez nieuczciwych producentów różnymi metodami: poprzez stosowanie niepełnowartościowych komponentów, oszczędzanie na ilości składników szczególnie drogich, np. w chemii budowlanej, braku laboratoriów czy rezygnacji z systematycznej kontroli produkcji. Także wiele wyrobów budowlanych pochodzących z importu, zwłaszcza spoza Unii Europejskiej, nie spełnia wymagań. Innym niepożądanym zjawiskiem jest produkcja artykułów niepełnowartościowych na zamówienie konkretnego wykonawcy, inwestora. Zyski nieuczciwych przedsiębiorców oznaczają straty dla finalnego nabywcy – konsumenta, rzetelnych przedsiębiorców, szeroko rozumianego interesu publicznego. Taka sytuacja może powodować szereg negatywnych skutków. Zaniżone parametry mogą być bezpośrednią przyczyną awarii budowlanych, powodować wyższe koszty eksploatacji budynku (większe straty ciepła, zużycie wody, nieszczelności), wymuszać

¹² G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 78.

przyspieszenie remontów, np. w wyniku złych izolacji wodoodpornych, niedostatecznej mrozoodporności płytek ceramicznych, szybszego zużycia. Bardzo istotna jest także niemożność konkurowania z niższą ceną wyrobów oferowanych przez oszustów, a w efekcie wypieranie firmy z rynku i pogorszenie jej wyniku ekonomicznego.

Analizując lokalizację podmiotów zajmujących się sprzedażą materiałów budowlanych, należy stwierdzić, że najwięcej dystrybutorów, bo 3436 (15;4%) zlokalizowanych jest na obszarze województwa mazowieckiego. Liderami w tym zakresie są również województwa: śląskie (11,2%), małopolskie (10,1%), wielkopolskie (9,7%), dolnośląskie (8,8%) oraz pomorskie (5,7%). Są to regiony o najsilniej rozwiniętym rynku budowlanym. Najmniej podmiotów prowadzących sprzedaż materiałów budowlanych zarejestrowanych jest w województwach: podlaskim (2,3%), opolskim (2,3%), lubuskim (2,5%) i warmińsko-mazurskim (2,6%).

W stosunku do roku poprzedniego średnia ilość podmiotów prowadzących sprzedaż materiałów budowlanych wzrosła o 70 w każdym z województw. Znaczący wzrost liczby podmiotów nastąpił w województwie mazowieckim – o 275 punktów oraz w województwie wielkopolskim – o 160 punktów i śląskim – o 152 punkty. Natomiast jedyny spadek o 9 punktów miał miejsce w województwie podlaskim.

Również koncentracja przestrzenna firm kupieckich tworzących Grupę PSB podąża za omawianą strukturą lokalizacyjną dystrybutorów oferujących materiały budowlane (por. tab. 1). Wprawdzie w zestawieniu sieci PSB posłużono się regionami utworzonymi na bazie województw, lecz tendencja do koncentrowania się obrotu towarowego na obszarach gdzie dynamicznie rozwija się rynek budowlany ujawniła się i tutaj z całą swoją wyrazistością.

Tabela 1. Koncentracja przestrzenna firm kupieckich tworzących Grupę PSB (stan na grudzień 2007 r.)

Lp	Region	Łączna liczba akcjonariuszy	Łączne przychody akcjonariuszy (mln PLN)	Łączna liczba zatrudnionych
1.	Pomorze Zachodnie – Wielkopolska Północna	36	560	1659
2.	Pomorze Wschodnie	23	630	1089
3.	Mazowsze – Mazury	31	590	894
4.	Centrum	36	310	882

5.	Podlasie – Podkarpacie	26	490	1292
6.	Dolny Śląsk – Wielkopolska Południowa	40	510	1244
7.	Górny Śląsk – Małopolska	47	840	1177
	Ogółem	239	3930	8237

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Grupa PSB – 10 lat partnerstwa*, s. 42–108.

Rola grupy zakupowo-sprzedazowej PSB w budowaniu partnerstwa na rynku materiałów budowlanych

Grupa Polskie Składy Budowlane jest największą siecią hurtowni w Polsce. PSB działa jako grupa zakupowo-sprzedazowa konsolidująca małe i średnie firmy handlujące materiałami budowlanymi. Są to przedsiębiorstwa rodzinne, które pomimo funkcjonowania pod wspólnym logiem sieci zachowują swoją niezależność.

Grupa PSB jako grupa zakupowo-sprzedazowa ma możliwość dotarcia do jak największej liczby odbiorców i zyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Zasadniczy sens powstania Grupy Polskie Składy Budowlane sprowadza się do wspierania interesów firm kupieckich wspólną polityką zakupów, marketingiem, szkoleniami oraz udostępnianiem usług zmniejszających stałe koszty prowadzenia ich biznesu. Niezależne firmy kupieckie, przystępując do Grupy PSB S.A., wykupują pakiet akcji i w ten sposób stają się jej współwłaścicielami.

Celem firmy była koordynacja zakupów szerokiej gamy materiałów budowlanych na rzecz zamkniętej sieci hurtowni będących udziałowcami tworzonej spółki, którą za granicą określano mianem grupy zakupowo-sprzedazowej. Specyfika prowadzonej działalności kreowała już na samym początku wysokie koszty stałe, stąd niezbędne było szybkie uzyskanie efektu skali, zarówno w zakresie pozyskiwania dobrych warunków zakupowych jak i osiąganego obrotu. Ten mogli zapewnić tylko liczni członkowie grupy.

W czerwcu 1998 r. udziały w spółce nabyło przeszło 40 podmiotów, w tym 29 hurtowni materiałów budowlanych, 5 producentów, firma transportowo-spedycyjna i osoby fizyczne. W październiku grono udziałowców powiększyło się o kolejne 21 hurtowni ogólnobudowlanych. Z końcem roku spółka miała zagwarantowane umowy z ok. 50 dostawcami i osiągnęła łączne przychody w wysokości 38 mln zł. Z oferty handlowej korzystały wówczas 92 punkty sprzedaży zatrudniające łącznie ponad 1000 pracow-

ników. Ważną decyzją podjętą w tym okresie była zmiana dotychczasowej nazwy firmy na Grupa Polskie Składy Budowlane sp. z o.o. Nowa nazwa wskazuje na cel, zasięg funkcjonowania oraz rodowód spółki.

Zimą tego roku Grupa nawiązała pierwszy kontakt z EuroMatem, największą europejską federacją grup zakupowych, mającą siedzibę w Luksemburgu i zrzeszającą wówczas 20 grup z 18 krajów starego kontynentu. W czerwcu 1999 r. Grupę PSB przyjęto w poczet członków jako pierwszą sieć z Europy Środkowo-Wschodniej. Decyzja o członkostwie w tej federacji miała istotny wpływ na tworzenie zasad funkcjonowania sieci PSB.

Formuła uchwalonego przed czterema laty Kodeksu Etycznego i jego zdolność do egzekwowania zawartych zapisów powoli wyczerpuje się. Pojawia się pilna potrzeba stworzenia bardziej solidnych podstaw prawnych do sprawnego funkcjonowania coraz większej sieci handlowej. Większość silnych europejskich grup zakupowo-sprzedazowych posiada rodzaj wewnętrznej konstytucji. Wzorując się na ich doświadczeniach, Zarząd i Rada Nadzorcza Grupy PSB postanawiają opracować i wdrożyć Umowę o Partnerskiej Współpracy Handlowej. Na początku 2003 r. wchodzi w życie Umowa Partnerska, która precyzyjnie określa wzajemne prawa i obowiązki Akcjonariuszy i Centrali Grupy.

Zasadniczym celem Grupy PSB S.A. jest stałe doskonalenie relacji, które koncentruje się w trzech zasadniczych obszarach:

- Składy PSB – Akcjonariusze firmy – dążenie do polepszenia warunków prowadzenia działalności gospodarczej i uzyskania przewagi nad konkurentami;
- Dostawcy – Partnerzy PSB – podejmują starania, aby produkty wytwarzane lub dostarczane przez partnera były sprzedawane w jak największej ilości placówek
- Klienci składów PSB – zapewnienie wszechstronnego doradztwa i innej pomocy w realizacji inwestycji – zarówno mniejszych (remont lub wykończenie mieszkania), jak i większych (budowa domu lub innego obiektu), stałym klientom sieci – firmom wykonawstwa budowlanego – zapewnienie szerokiego szkoleń pod nazwą Szkoły Dobrego Budowania.

W myśl nowych uregulowań akcjonariusz nabywa m.in. prawo do posługiwania się znakiem Grupa PSB Polskie Składy Budowlane S.A. poprzez zakup licencji. Na koniec 2008 r. Grupa PSB liczyła 245 akcjonariuszy, w tym 69,6% stanowiły firmy handlowe, 24,7% to producenci, a pozostałe 5,7% przypada na osoby fizyczne¹³. Faktycznie działalność gospodarczą w ramach grupy PSB prowadziło w końcu 2008 r. 245 podmio-

¹³ Ten podpunkt pracy przygotowano, posiłkując się pozycją: *Grupa PSB – 10 lat partnerstwa 1998–2008*.

tów handlowych. Posiadały 376 licencjonowanych przez spółkę punktów sprzedaży o łącznej powierzchni magazynowej ok. 500 tys. m². W składach i sklepach Mrówka pracowało ok. 8110 osób, W 25 firmach realizowano także działalność produkcyjną, 29 akcjonariuszy świadczyło usługi wykonawstwa budowlanego, zaś 17 podmiotów zajmowało się usługami deweloperskimi (por. tab. 2).

Tabela 2. Grupa PSB w liczbach (lata 1998–2008)

	Łączna liczba akcjonariuszy (podmiotów handlowych)	Łączna liczba punktów sprzedaży	Łączne przychody akcjonariuszy (mln PLN)	Łączna powierzchnia magazynowa (tys. m ²)	Łączna liczba zatrudnionych
XII 1998	49	92	570	89	1080
XII 1999	139	234	1160	267	2627
XII 2000	189	390	2400 (2160 [´])	430	4491
XII 2001	200	394	2500 (2280 [´])	461	4652
Xli 2002	222	415	2700 (2400 [´])	479	5797
XII 2003	223	349 ^{**}	2570 (2400 [´])	439	5832
XII 2004	237	369	2900 (2750 [´])	492	6850
XII 2005	239	369	2770 (2575 [´])	503	6930
XII 2006	234	339	3070 (2800 [´])	447	6540
XII 2007	239	360	4100 (3800 [´])	490	7920 ^{***}
XII 2008	245	376	4250 (3950 [*])	500	8110 ^{***}

* przychody ze sprzedaży materiałów budowlanych

** punkty sprzedaży z licencją

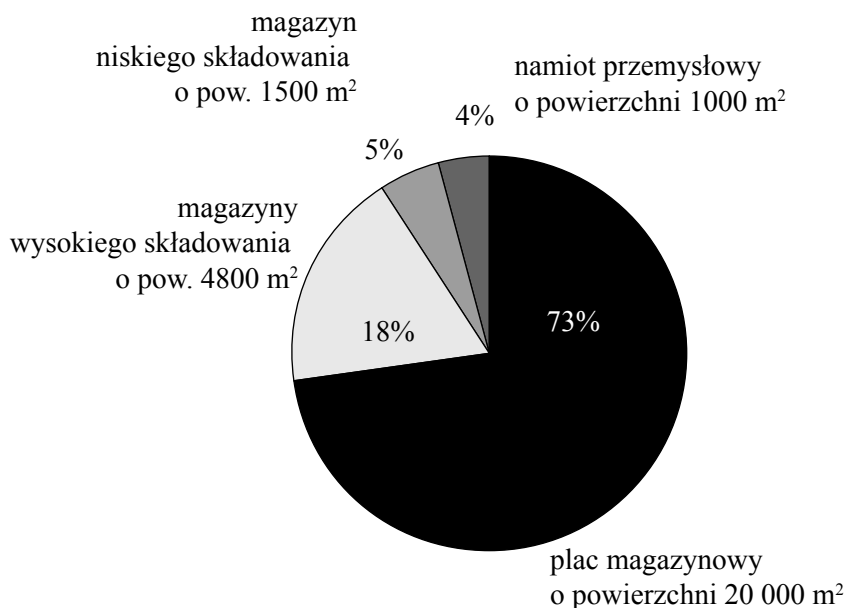
*** łącznie z pracownikami działu produkcji i wykonawstwa budowlanego w firmach kucpieckich

Źródło: Raport roczny PSB 2008, s. 7.

Jednym z fundamentalnych celów Grupy PSB jest dostarczenie jej członkom jak najszerszego asortymentu towarów po optymalnych cenach. Z tym wiąże się konieczność zawierania stosownych kontraktów z dużą liczbą producentów i dostawców. W pierwszym roku działalności oferta PSB zawierała ok. 2000 pozycji asortymentowych pochodzących od 50 dostawców, pięć lat później obejmowała już niemal 50 tys. pozycji to-

warowych, dostarczanych przez 350 partnerów, natomiast obecnie zawiera ponad 140 tys. produktów pochodzących od ok. 420 dostawców. Jest to najszersza oferta materiałów branży budowlanej występująca na polskim rynku, kreowana przez jeden podmiot gospodarczy. Dzięki niej akcjonariusze oszczędzają mnóstwo czasu, który musieliby przeznaczyć na indywidualne negocjacje i mogą skoncentrować się na lepszej obsłudze klientów, oferując im szybkie dostawy tak szerokiej palety wyrobów. Stanowi to jedną z największych przewag konkurencyjnych sieci nad pozostałymi graczami funkcjonującymi na rynku materiałów budowlanych.

Hurtownie grupy PSB zaopatrywane są w produkty poprzez dwa kanały dystrybucji. Najwięcej produktów trafia do składów bezpośrednio z magazynów producentów, natomiast mniejsze dostawy są realizowane za pośrednictwem centrali. Magazyn centralny jest zaopatrywany w materiały przez producentów, a następnie stamtąd są one dostarczane do składów na terenie kraju. Należy dodać, iż centrala dysponuje magazynami o powierzchni 7300 m² oraz placem magazynowym o powierzchni 20 000 m². Ich struktura z uwzględnieniem warunków składowania przedstawia się następująco (por. rys. 3).



Rysunek 3. Struktura magazynów należących do centrali PSB

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów z firmy.

Samoobsługowe sklepy „Mrówka” to jeden z najistotniejszych elementów obecnej strategii rozwoju sieci Grupy PSB. Ich celem jest uzupełnienie obecnej oferty handlowej składów PSB o nowy asortyment kupowany przez klientów detalicznych prosto z półek marketu.

Sklepy powstają jako wspólne przedsięwzięcie centrali i akcjonariuszy. Grupa PSB jest współwłaścicielem znaku słowno-graficznego PSB – Mrówka i know-how przedsięwzięcia.

Akcjonariusz dysponuje odpowiednim gruntem, stawia obiekt, zatrudnia personel i prowadzi działalność. Dokumentem kreującym wzajemne relacje obu stron jest umowa partnerska. Reguluje ona szczegółowo prawa własności partnerów oraz prawa i obowiązki związane z budową, wyposażeniem oraz prowadzeniem sklepu. Wiosną 2007 r. został zakończony pierwszy, wielomiesięczny etap prac nad *Księgą Mrówki* – zbiorem procedur i standardów prowadzenia tego typu sklepów, Będzie ona stale uzupełniana wraz z nabywaniem nowych doświadczeń w zarządzaniu siecią detaliczną. Dopełnieniem *Księgi Mrówki* jest *Księga Standardów Obsługi Klienta*. Oba opracowania są niezbędnymi poradnikami dla właścicieli i personelu sklepów. Sklepy Mrówka, jako placówki „Zrób to sam” wyglądem przypominają swoje większe odpowiedniki – hipermarkety budowlane. Standardy projektu sklepu to hala o powierzchni ok. 1100–1600 m², z zewnętrzną częścią (ogród). Sklepy posiadają w swojej ofercie ok. 5–12 tys. pozycji asortymentowych pochodzących od ok. 200 dostawców. Są one podzielone na następujące grupy towarowe: narzędzia i elektronarzędzia, artykuły dekoracyjne, łazienka i kuchnia, farby, instalacje, chemia budowlana, materiały konstrukcyjne, ogród, oświetlenie i artykuły elektryczne, płytki ceramiczne, technika mocowań, chemia gospodarcza, majsterkowanie i artykuły motoryzacyjne.

Typową formę komunikacji z rynkiem, jaką przyjęły sklepy Mrówka, stanowią cykliczne promocje. Co miesiąc każda placówka emituje gazetki ze specjalnymi cenami na wybrane produkty, które są kolportowane wśród lokalnej społeczności. Została również uruchomiona nowa witryna internetowa prezentująca poszczególne placówki, ich zakres usług i akcje promocyjne. Na poniższej mapie zostały zaznaczone aktualne lokalizacje sklepów Mrówka. W chwili obecnej sieć obejmuje 26 marketów.

Optymalizując logistykę i uwzględniając specyfikę zamówień przez składy, Centrala Grupy systematycznie obniża koszty dostaw materiałów od producenta do hurtowni. W początkowym okresie dostawy do Akcjonariuszy poprzez magazyn centralny sięgały nawet 30% obrotu towarowego, co roku udział ten maleje, w chwili obecnej wynosi ok. 8,7%. W związku z tworzeniem sieci sklepów Mrówka, centrala niebawem rozpocznie budowę specjalnego centrum logistycznego zaopatrującego placówki detaliczne prowadzone przez kupców PSB.

Podsumowanie

Przywołując klasyczny model M.E. Portera, mamy na uwadze pięć głównych czynników wyznaczających natężenie konkurencji w danym sektorze oraz jego rentowność i w rezultacie finansową atrakcyjność dla inwestorów. Do czynników tych należą¹⁴:

- siła przetargowa dostawców,
- siła przetargowa nabywców,
- natężenie konkurencji między przedsiębiorstwami w sektorze,
- groźba nowych wejść,
- groźba pojawienia się substytutów.

Przeprowadzone rozważania nad uwarunkowaniami konkurencyjnymi panującymi w branży materiałów budowlanych w Polsce w minionym 15-leciu upoważniają do sformułowania następujących wniosków. Kluczowymi w tym segmencie rynku są czynniki związane z siłą oddziaływania dostawców, które określają między innymi¹⁵:

- liczbę dostawców,
- stopień koncentracji sektora dostawcy w stosunku do sektora odbiorcy,
- uzależnienie jakości produktu finalnego od jakości wyrobu dostawcy,
- niepowtarzalność wyrobu dostawcy,
- koszt zmiany dostawcy.

Należy mieć również na względzie, iż dostawcy mogą w istotny sposób wpływać na poziom cen, warunki płatności, sposób dostawy, mogą także wykorzystywać siłę przetargową wobec nabywców na rynku, grożąc podniesieniem cen lub obniżeniem jakości sprzedawanych towarów, jak to miało miejsce w przypadku artykułów budowlanych na przełomie lat 2006–2008. Go znamienne, powyższe praktyki stosowane były zarówno przez producentów materiałów budowlanych, jak i zdobywających coraz wyższą pozycję na tym rynku, głównych pośredników handlowych – w tej roli występowały markety budowlane, które kreowały nowe kanały dystrybucji, zarówno w sensie przedmiotowym, podmiotowym, a także przestrzennym.

Analizowany sektor jest również zagrożony przez konkurencję ze strony nowych producentów tego samego wyrobu, jak i oferowanych substytutów. Wysoka jakość wyrobów budowlanych determinuje wysokie koszty produkcji. Wielu producentów stara się te koszty obniżyć, by zwiększyć swoje zyski, czemu sprzyja nieskuteczny aparat kontroli?

¹⁴ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s.72.

¹⁵ K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa 2008, s. 174.

Często mamy także do czynienia z produkcją/wyrobów niepełnowartościowych na zamówienie konkretnego wykonawcy czy inwestora. Zasygnalizowano w tym miejscu niektóre problemy odnoszące się do działań związanych z poszerzaniem oferty produktowej przez jej wytwórców.

Na koniec należałoby zwrócić uwagę na rolę, jaką pełni na badanym rynku grupa zakupowo-sprzedażowa PSB, kreując z dużym dynamizmem relacje partnerskie między zrzeszonymi średnimi i dużymi polskimi hurtownikami materiałów budowlanych oraz obcymi i własnymi placówkami detalicznymi. Stanowią one impuls dla budowanych powiązań równoległych, występujących na analizowanym rynku, będących przeciw wagą dla scentralizowanych struktur kanałów dystrybucji tworzonych przez producentów bądź głównych pośredników handlowych.

Literatura

- Bolkowska Z., *Rynek materiałów i wyrobów dla budownictwa (2)*, „Przegląd Budowlany”, nr 1/2002.
- Buszko A., *Budowa kanałów dystrybucji opartych na satysfakcji odbiorców (na przykładzie materiałów budowlanych)*, „Handel Wewnętrzny”, nr 6/2004.
- Filipiak M., *Budownictwo. Rynek dystrybucji materiałów*, „Puls Biznesu” 2006.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.
- Grupa PSB – 10 lat partnerstwa 1998–2008.
- Janasz K., Janasz W., Koziół K., Szopik K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa 2008.
- Komoda Ł., *Dystrybucja materiałów budowlanych – raport*, „BOSS Gospodarka, Informacje ekonomiczne” 2004.
- Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, red. nauk. M. Gorynia, E. Łażniewska, PWN, Warszawa 2009.
- Największa sieć w branży budowlanej w Polsce*, PSB, styczeń 2009.
- Rutkowski M., *Organizacja kanałów dystrybucji materiałów budowlanych w Polsce – podstawowe problemy*, „Świat Marketingu” 2006.
- Raport roczny PSB 2008.
- Seweryn J., *Budowanie sieci relacji na rynku materiałów budowlanych w Polsce* [w:] *Budowanie związków z klientami na rynku*, Business to Business, red. O. Witczak, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2008.

Karolina Orzeł

Sieci franchisingowe na rynku FMCG w Polsce

Wprowadzenie

Franchising jest jedną z najczęściej wykorzystywanych form zdobywania nowych rynków zbytu i ekspansji międzynarodowej. Uważa się go za najbardziej efektywną formę kooperacji przedsiębiorstw¹. Jego dynamiczny rozkwit (również w Polsce) skłania do analizy stanu podmiotowego systemów i perspektywy jego rozwoju. Przedmiotem analizy będzie branża FMCG sektora handlu detalicznego.

Niniejsze opracowanie składa się z dwóch części. W części pierwszej podjęto próbę zdefiniowania, czym jest franchising oraz określenia jego głównych cech i zalet. Opisane tu także zostały relacje franchisedawcy z franchisebiorcą oraz teorie wykorzystywane w analizie rozwoju systemów franchisingowych. Część druga przedstawia w oparciu o informacje wtórne systemy franchisingowe w branży FMCG². Starano się tu także określić perspektywy wzrostu tych systemów.

¹ V. Szymt, *Funkcjonowanie franchisingu w wybranych krajach Europy*, „Zeszyt Naukowy Doktorantów Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Gospodarka w okresie przemian – varia 2000”, nr II, s. 253.

² Skrót pochodzi od pierwszych liter angielskich słów “Fast Moving Consumer Goods”, w języku polskim oznacza dobra szybkozbywalne/szybkorotujące. Mianem tym określa się firmy oferujące wszystkie produkty, które są stosunkowo regularnie kupowane i zaspokajają codzienne potrzeby każdego z nas. Należą do nich przede wszystkim: artykuły spożywcze, kosmetyki, chemia gospodarcza, drobne artykuły gospodarstwa domowego itp. – opracowano na podstawie: *Słownika wyrazów obcych*, pod red. I. Kamińskiej-Szmaj, Wydawnictwo Europa, Wrocław 2001.

Charakterystyka franchisingu

Według definicji franchisingu, jest to forma kooperacji między niezależnymi podmiotami gospodarczymi (franchisedawcą i franchisebiorcą) mająca charakter długookresowy. W ramach tej współpracy franchisedawca dzieli się z franchisebiorcą wiedzą na temat posiadanego biznesu oraz Wydawnictwa Europa Wydawnictwa Europa Wydawnictwa Europa Wydawnictwa Europa pozwala korzystać mu ze swojej marki; franchisebiorca w zamian pokrywa należności franchisowe lub inne świadczenia³. Franchising można rozumieć ponadto jako formę integracji prawnej i finansowej niezależnych firm, której celem jest maksymalizacja sprzedaży towarów i usług.

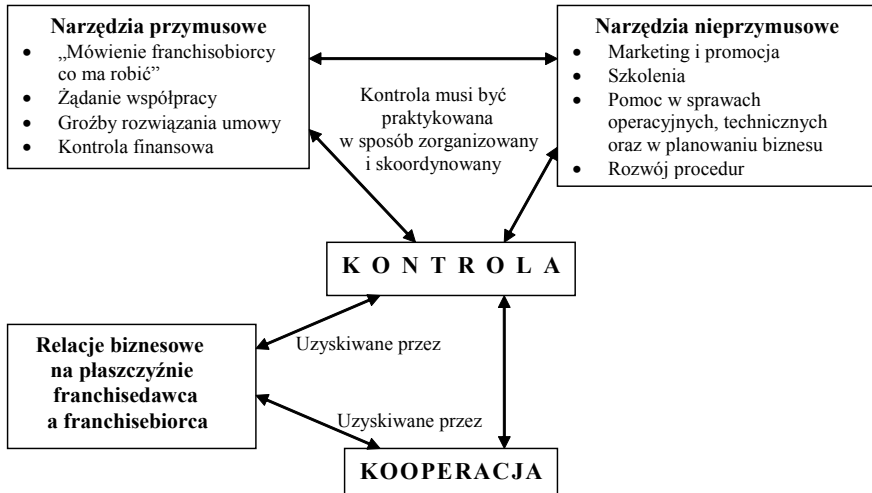
Jedną z przesłanek współdziałania franchisedawcy i franchisebiorky jest redukcja kosztów transakcyjnych. Chodzi tu o koszty związane z poszukiwaniem i oceną wiarygodności kontrahentów, negocjacjami, zawieraniem umów lub ich realizacją. Impulsem do współpracy jest tu również korzystanie z dobrodziejstw wdrożenia nowych technologii i metod zarządzania w procesie tworzenia produktu/usługi.

Bywa również tak, że przedsiębiorstwa postanawiają bliżej współpracować celem wyeliminowania konkurentów z branży. Dzięki tej formie organizacyjnej mniejsze jednostki, których nie stać na stworzenie własnej międzynarodowej marki mogą podjąć działalność na atrakcyjnym i konkurencyjnym rynku, zaś założyciele systemu mogą w ten sposób rozpoznać sprawdzony pomysł na biznes. Franchisebiorky prosperując pod jednym, znanym logiem nie tracą swojej samodzielności ekonomicznej i prawnej korzystając jednocześnie ze wsparcia franchisedawcy w zakresie: przygotowania planu działania, wyboru miejsca lokalizacji, szkolenia załogi, zakupu wyposażenia, decyzji inwestycyjnych, prowadzenia rachunkowości itd. Angażując kapitał wielu podmiotów, franchisedawca dysponuje również bogatym doradztwem w zakresie finansowania (duży może więcej), kampanii promocyjnych, posunięć marketingowych oraz działań w ramach B+R. Koszty prowadzonych działań są rozłożone na wszystkich uczestników systemu.

Powiązania pomiędzy franchisedawcą a franchisebiorcą są bardziej zwarte niż w przypadku innych stosunków biznesowych. Bazują one na ścisłej kooperacji pomiędzy uczestnikami systemu. Zarówno franchisedawca, jak i franchisebiorca komunikują się, oddziałują na siebie oraz wymieniają się informacjami, aby osiągnąć współpracę; ich starania jednak mają inne podłoże. Zabiegi franchisebiorky zmierzają bowiem do uzyskania maksymalnej pomocy od franchisedawcy, podczas gdy sprzedawca systemu chce

³ Na koszty uczestnictwa w systemie franchisingowym składa się opłata wstępna, ponoszona jednorazowo przez franchisebiorkę w chwili przystąpienia do systemu oraz opłaty od uzyskanych profitów – więcej I. Steinerowska-Streb, *Koszty i ryzyko uczestnictwa w systemach franchisingowych*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 5, s. 26.

kontrolować zachowania franchisebiorcey tak, aby minimalizować próby „wymigiwania się” od obowiązków, oportunistyczne oraz inne niepewne zachowania by zapewnić owocną współpracę dla celów długookresowych. Franchisedawca może używać przymusowych oraz nieprzymusowych narzędzi, aby kontrolować mechanizmy i utrzymywać motywacje franchisebiorcey a jednocześnie rozwijać współpracę oraz podtrzymywać rozwój (por. rysunek 1).



Rysunek 1. Relacje franchisedawca–franchisebiorca

Źródło: opracowanie własne na podstawie M.K. Rahatullah, R. Raeside *Toward Operational Excellence in Franchising: Achieving Synergy, Adding Value*, “Advanced Management Journal” Summer 2008.

Franchising obserwowany przez oferującego pakiet rzeczywiście może wyglądać imponująco, natomiast obserwowany przez korzystającego wygląda często inaczej. Inne są bowiem cele stron biorących udział w umowie. Asymetria celów oraz asymetria posiadanych informacji o celach i zamierzeniach drugiej strony są podstawą, a zarazem ograniczeniem prowadzonych negocjacji oraz prowadzą do zachowań oportunistycznych. W tym kontekście interesującym przykładem analizy franchisingu może być zestawienie korzyści i zagrożeń widzianych oczami obu uczestników systemu. Wyniki takiego zestawienia reprezentuje tabela 1.

Tabela 1. Korzyści i zagrożenia wynikające z przystąpienia do systemu franchisingowego z punktu widzenia franchisedawcy i franchisebiorycy

	FRANCHISEDAWCA	FRANCHISEBIORCA
KORZYŚCI	<ul style="list-style-type: none"> • forma rozszerzania rynków zbytu bez potrzeby angażowania znacznego kapitału; • bezpośrednie dotarcie do nowych rynków zbytu oraz równomierne nasycenie ich wyrobami i usługami; • minimalizacja kosztów własnych i wzrost obrotów, a tym samym maksymalizacja zysków; • efektywny sposób kontrolowania sprzedaży swoich wyrobów i usług (w odróżnieniu od niekontrolowanej sieci sprzedaży); • możliwość działania na dużą skalę, np. w zakresie promocji, <i>public relation</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • mniejszy wkład kapitałowy niż w przypadku niezależnego przedsięwzięcia; • „transfer sukcesu” – działanie obarczone mniejszym ryzykiem prawno-gospodarczym; • brak doświadczenia i wiedzy specjalistycznej, nie stanowią problemu, gdyż są to elementy pakietu franchisingowego; • pomoc w: przygotowaniu planu działania, wyborze miejsca lokalizacji, szkoleniu załogi, zakupie wyposażenia, decyzjach inwestycyjnych, prowadzeniu rachunkowości itd.; • korzyści ze skali działań promocyjnych i marketingowych, jakie prowadzi franchisedawca (dzięki rozłożeniu kosztów tych działań na wszystkich członków sieci).
ZAGROŻENIA	<ul style="list-style-type: none"> • sprawne działanie przedsięwzięcia franchisedawcy jest w pewnym sensie uzależnione od dobrej woli franchisebiorycy; • konieczność stworzenia specjalnego systemu oddziaływania i komunikacji, a także rekrutacji nowych franchisebiorców; • nabyta wiedza i doświadczenia mogą w przyszłości uczynić z franchisebiorycy konkurenta dla franchisedawcy; • nieprzestrzeganie umowy przez franchisebiorcę może wpłynąć negatywnie na wizerunek całego przedsiębiorstwa franchisedawcy; • kłopoty z egzekwowaniem opłat franchisingowych (zaniżenia ich podstawy lub do opóźnienia płatności). 	<ul style="list-style-type: none"> • podporządkowanie działaniom franchisedawcy (może ono prowadzić do uzależnienia od firmy dawcy, a to prowadzi do zmniejszenia efektywności działania); • klauzula określająca obszar zbytu – z jednej strony ogranicza możliwości działania i hamuje jego rozwój, a z drugiej strony chroni przed konkurencją sprzedających produkty tej samej firmy; • dylemat franchisebiorycy – „czy prowadzić własny interes i ponosić wszystkie związane z tym konsekwencje, czy też skorzystać z doświadczenia franchisedawcy i ponosić koszty opłat franchisingowych”; • konsekwencja błędów popełnionych przez centralę lub inne jednostki sieci, np. w wyniku działań marketingowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Zeller, *Sieci franchisingowe*, „Zeszyty Naukowe AE Poznań, Transformacja w usługach. Sektor usług w Polsce w latach 1990–1999”, 2001, nr 9, s.140–159.

Franchising przynosi korzyści obu partnerom. Małej firmie (franchisebiorca) oferuje działanie pod znanym logiem minimalizując ryzyko i udostępniając szeroki dopływ wiedzy. Duża firma (franchisedawca) zwiększa skalę działania, bez udziału środków własnych, rozszerzając rynki zbytu i docierając z ofertą do coraz szerszych kręgów. Jednak ta forma współpracy nie zawsze jest wzorcowa i wolna od wad. Działania oportunistyczne ze strony franchisebiorca wywołane „tłamszeniem” jego możliwości rozwoju prowadzą do kłopotów na linii sprzedawca licencji a kupujący, które mogą się obrócić w obustronne, nieodwracalne starty (niski poziom obsługi klienta, utrata wizerunku firmy, odpływ klientów).

Głównymi nurtami badań nad systemami franchisingowymi są opracowania dotyczące znaczenia niedoboru zasobów (*resources scarcity*) poruszone przez Oxfeldta i Kelly (1969) oraz badania prowadzone w świetle teorii agencji⁴.

Jednym z częściej wskazywanych czynników wyboru franchisingu jako sposobu rozwoju jest brak zasobów. Przedstawicielami takiego stanowiska są m.in. Oxenfeldt i Kelly (1969). Uważają oni, że firmy wybierają wzrost organiczny, ponieważ umożliwia on im uzyskanie wyższych stóp zwrotu z kapitału. Natomiast korzyści skali i tempo wzrostu przemawiają za wyborem franchisingu jako sposobu rozwoju. Zatem, małe, dopiero rosnące firmy będą wykorzystywały franchising, do momentu, w którym uzyskają „masę krytyczną” niezbędną dla generowania korzyści skali. Kiedy korzyści skali zostaną uzyskane, szybki wzrost nie jest więcej konieczny i firmy mogą się skoncentrować na maksymalizacji dochodów każdego ze sklepów. Z tego względu wykupują najbardziej rentowne placówki od franchisebiorców i w konsekwencji „dojrzała firma” ma przede wszystkim własne oddziały⁵.

W teorii agencji jedna ze stron (pryncypał) deleguje uprawnienia do drugiej strony (agenta). Ponieważ zakłada się, że każda ze stron działa we własnym interesie i posiada różne cele, pryncypał musi rozwijać zasoby pozwalające mu zapewnić to, że agent działa w jego najlepszym interesie. W handlu i usługach, gdzie franchising ma duże znaczenie, franchisedawca działa jako pryncypał, delegując uprawnienia do franchisebiorców. Franchising redukuje potrzebę monitorowania zarządzających placówkami, gdyż franchisebiorca zwykle czynią znaczące inwestycje.

⁴ Nurty te starali się połączyć w swoich badaniach J.G. Combs i D.J. Ketchen, Jr., którzy w oparciu o analizę różnych podejść teoretycznych sformułowali 10 hipotez – więcej J. Combs, D.J. Ketchen, *Why Do Firms Use Franchising As an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-analysis*, „Journal of Management” 2003, 29(3): 443–465.

⁵ A.R.Oxenfeldt i A.O.Kelly, *Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains*, „Journal of Retailing”, 1969, 44(4) s. 69–83.

Pomimo znaczących korzyści, jeżeli chodzi o koszty monitorowania, wiele firm nie wykorzystuje franchisingu z uwagi na mogący wystąpić oportunistyczny zachowanie franchisebiorców. Źródłem może tu być ryzyko, że franszyzodawca nie dostatecznie promuje markę systemu. Z kolei dawcy narażają się na ryzyko, że biorcy zbyt starają się redukcować koszty w ten sposób narażając reputację marki. Jeżeli franchisedawcy uważają, że ryzyko oportunistyczne jest stosunkowo duże, zawierają kontrakty ze stosunkowo niewielką liczbą biorców. Jeżeli franchisebiorcy postrzegają ryzyko jako znaczne, ich rekrutacja może być utrudniona. Zgodnie z tym badania na gruncie teorii agencji mogą być podzielone na: koncentrujące się na identyfikacji zmiennych wpływających na koszty monitorowania i tych wpływających na potencjalne ryzyko oportunistyczne⁶.

Rozwój franchisingu handlowego sektora FMCG w Polsce

W 2008 roku działało w Polsce ponad 309 systemów franchisingowych i ta liczba ciągle rośnie. Liczba punktów handlowych i usługowych prowadzonych przez franczyzobiorców przekroczyła 20,6 tys.⁷ Chociaż apetyty franczyzowych sieci sklepów są duże, plany ambitne, a propozycje współpracy coraz bardziej zróżnicowane, niezależne sklepy nadal przyłączają się do nich niezbyt chętnie. Na koniec 2009 roku spośród ponad 300 funkcjonujących na polskim rynku sieci spożywczych 76 działało na zasadzie franczyzy, zrzeszając ok. 21 tysięcy sklepów spośród 120 tys. działających w Polsce⁸.

Dynamiczny rozwój systemów franchisingowych w Polsce notujący się od lat 90., który został zdynamizowany w ostatnich 3 latach, i skłania do ich analizy. Przedmiotem szczególnej uwagi będzie franchising handlowy, gdzie dawca zobowiązuje się do dostarczania określonych towarów a biorca zobowiązuje się do ich sprzedaży w ramach działalności swojego przedsiębiorstwa⁹. Franchisedawcą może być firma detaliczna ale systemy franchisingowe w handlu detalicznym mogą być również tworzone przez producentów, hurtowników czy ich zrzeszenia, co prowadzi

⁶ F. Lafontain & M.E. Slade, *Retail contracting: Theory and practice*, "The Journal of Industrial Economics" 1997, 45, s. 1–25.

⁷ B. Rowiński, *Dolaczenie do systemu sieciowego to propozycja biznesu na każda niemal kieszeń*, „Dziennik Gazeta Prawna” 14 Maj 2009.

⁸ J. Cabaj-Bonicka, *Franczyza na rynku FMCG w latach 2007–2010*; <http://www.franczyzawpolsce.pl/raporty>.

⁹ P. Zeller, *Sieci franchisingowe...*, *op. cit.*, s. 140–159.

do powstania całej sieci powiązań w łańcuchu wartości¹⁰. W handlu detalicznym, sieci franchisingowe, są tworzone przez sieci operujące w różnych formatach sklepów – od sklepów osiedlowych po formaty wielkopowierzchniowe takie jak *category killer*. Na rynku FMCG działają przede wszystkim w takich formatach jak¹¹:

Osiedlowe (*convenience*) – ten rodzaj sklepu jest najbardziej zróżnicowany, gdyż obejmuje małe i średnie formaty zlokalizowane nieopodal osiedli mieszkaniowych bądź w dogodnych punktach miasta; w Polsce do tego formatu możemy obecnie zaliczyć 45 sieci franchisingowych, agencyjnych i partnerskich zrzeszających około 18 tys. placówek (przykłady to m.in. sieci Nasz Sklep, Żabka, Groszek);

Sklepy specjalistyczne – zaspokajają potrzeby klientów poprzez swój wyselekcjonowany asortyment, szerszą ofertę usług dodatkowych, towary wyższej jakości; obecnie w naszym kraju wyróżniamy około 2300 sieci należących do tego formatu (przykłady to m.in. Czas na herbatę, Kone-ser, Galeria Wina);

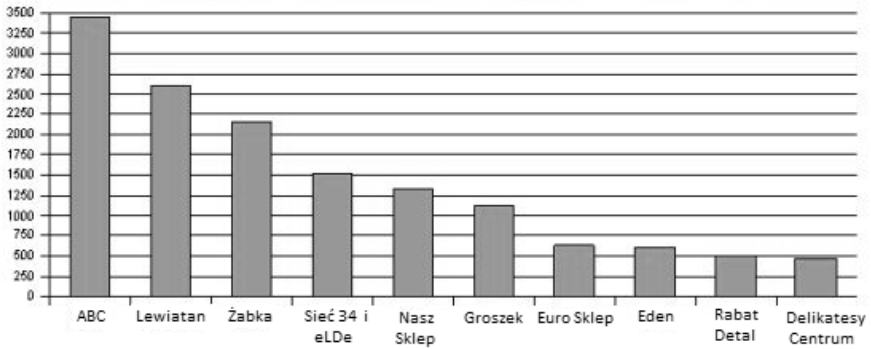
Supermarkety – główną ich cechą jest powierzchnia sklepu przekraczająca 500 m² oraz asortyment składających się z co najmniej kilkudziesięciu pozycji; w 2009 roku w Polsce jako sieć franchisingowa działało 5 brandów zrzeszających 502 sklepy (przykłady to m.in. Piotr i Paweł, Bomi, Carrefour Express).

Segment sklepów osiedlowych *convenience*

Opisywany format jest ulubionym miejscem dokonywania zakupów przez Polaków. Dogodna lokalizacja i w miarę szeroki asortyment sprawiają, że przeciętny Polak uczęszcza do tego rodzaju sklepu statystycznie co drugi dzień (czyli 15 razy w miesiącu). Najmocniejszym liderem od kilku lat jest w tym przedziale jest sieć ABC (Eurocash). Zaraz za nim znajduje się Lewiatan (Emperia Holding) oraz Żabka. Pozostały rozkład uczestników tego formatu przedstawia poniższy wykres prezentujący liczbę placówek należących do danej sieci.

¹⁰ G. Śmigielska, *Uwarunkowania i kierunki rozwoju systemów franchisingowych w handlu artykułami FMVG w Polsce*, „Rozwój form instytucjonalnych handlu – etap II (Strukturalne uwarunkowania działalności handlowej w sektorze rozproszonym)”, Badania Statutowe KHIR 2009, temat nr 20/KHiIR/1/09/S/484.

¹¹ Przedstawiony podział sklepów jest klasyfikacją stosowaną w literaturze franchisingowej.



Rysunek 2. Największe sieci sklepów osiedlowych i convenience w 2009 r.

Źródło: J. Cabaj-Bonicka, *Franczyza na rynku FMCG w latach 2007–2010*; <http://www.franczyzawpolsce.pl/>.

Z powyższego wykresu można wnioskować, że przewaga w liczbie placówek liderów formatu wynika ściśle z przynależności danej sieci do dużej grupy kapitałowej. Przykładem może być tu:

- EuroCash, do którego należą m.in. sieci ABC i Delikatesy Centrum;
- Emperia, do której należą m.in. sieci Lewiatan, Groszek i Euro Sklep;
- Rabat Pomorze/Grupa Bomi, do której należą Sieć34 i eLDe.

Jedynym przykładem niezależnych podmiotów są Nasz Sklep i Eden, będące zrzeszeniami polskich kupców. Wynika to z braku zaplecza dystrybucji i magazynowania towarów oraz możliwości zapewnienia atrakcyjnych warunków handlowych, jakimi mogą się pochwalić duże grupy kapitałowe.

Supermarkety

W tym „dużym” formacie rozwijało się pięć sieci franchisingowych skupiających łącznie 502 sklepy. Segment ten charakteryzuje się równomiernym i w miarę stabilnym rozwojem.

Tabela 2. Sieci franchisingowe formatu supermarket w Polsce

Marka	Operator	Liczba sklepów 2007	Liczba sklepów 2008	Liczba sklepów 2009	Planowana liczba sklepów 2010
Bomi (delikatesy i supermarkety)	Grupa Bomi	47	64	69	76–78 (w tym franczyzowe)
Carrefour Express	Carrefour Polska	181	242	202	b.d. (do tej pory otwarto 4 franczyzowe)
E. Leclerc	E. Leclerc	18	18	20	45
Intermarche	ITM	120	132	145	172
Piotr i Paweł	Piotr i Paweł	39	50	66	78
RAZEM		405	506	502	Minimum 577

Źródło: J. Cabaj-Bonicka, *Franczyza na..., op. cit.*

Carrefour Express, największa sieć w tym segmencie, liczy ponad 200 placówek. Znaczący przyrost liczby sklepów nastąpił w latach 2007–2008, gdy zakończył się proces rebrandingu przejętych wcześniej supermarketów Champion (2007) oraz sklepów Albert (2008).

Drugą pozycję zajmuje francuska sieć hipermarketów InterMarche tworzona przez niezależnych przedsiębiorców – właścicieli sklepów. Specyficzność tej sieci polega na tym, iż nie przyłącza ona już działających sklepów, lecz buduje swoje markety od podstaw wedle ściśle określonych standardów (około 1000 m² w miejscowościach powyżej 70 tys. mieszkańców).

Sklepy specjalistyczne

Tego rodzaju placówki są zazwyczaj tworzone przez producentów (piekarnie lub zakłady mięsne) lub dystrybutorów (alkohole, zdrowa żywność). Zbudowanie własnej sieci franchisingowej pozwala w tym przypadku na kontrolę jakości produktów i obsługi, otrzymywanie wyższych marż w porównaniu z tymi towarzyszącymi sprzedaży produktów do dużych sieci handlowych oraz na „wyrobinie” własnej, znanej wśród konsumentów marki. Formaty te rzadko mają zasięg ogólnokrajowy, zazwyczaj są to sieci regionalne.

Zdecydowany prym w tej kategorii wiodą sklepy mięsne zrzeszające ponad 1550 placówek w ramach pięciu sieci budowanych przez zakłady mięsne¹² tj.:

¹² J. Cabaj-Bonicka, *Franczyza na..., op. cit.*

- Sokołów – 100 sklepów własnych i około 700 partnerskich;
- Makton (należący do PKM Duda) około 400 sklepów patronackich¹³;
- Gzella – 220 delikatesów w województwie kujawsko-pomorskim;
- Delikatesy Mięsne U Rzeźnika – 125 sklepów;
- Aleksandria – 8 placówek.

Znaczącą grupę sklepów specjalistycznych tworzą również sklepy piekarnicze, których w sumie w Polsce jest około 6 tys., ale w ramach sieci partnerskich i franchisingowych tworzonych przez piekarnie tylko około 260¹⁴. Przykładem tej grupy są m.in.:

- Piekarnia pod Telegrafem – 130 placówek;
- Pod Strzechą – 50 sklepów;
- Gorąco Polecam Nowakowski (12 placówek).

Pozostałe wyróżniające się grupy sieci to sklepy z alkoholem (głównie winem), z herbatą oraz ze zdrową żywnością. W pozostałych kategoriach mamy do czynienia zazwyczaj z pojedynczymi przypadkami udzielenia franchizy przez jakąś sieć. Poniższa tabela przedstawia zestawienie liczby placówek sieci specjalistycznych działających w ramach danego rodzaju produktu z rozróżnieniem siedmiu kategorii, takich jak: sklep mięsny, sklep piekarniczy, sklep z herbatą, sklep z alkoholem, sklep z żywnością tradycyjną, sklep z nabiałem oraz sklep ze zdrową żywnością.

¹³ Co należy rozumieć pod terminem sklepy patronackie? W przypadku Maktonu ta formuła współpracy ewoluuje coraz bardziej w kierunku franchizy. Współpracujący z firmą właściciele sklepów w zależności od realizowanych obrotów i po spełnieniu określonych warunków, otrzymują na wyposażenie m.in. lamy, regały, ciągi chłodnicze, krajalnice czy klimatyzatory, mają ponadto wyłączną możliwość zakupu produktów będących markami własnymi firmy. CM Makton oferuje im również wsparcie marketingowe, m.in. w postaci cyklicznych promocji, wyposażania placówek w specjalistyczne urządzenia, degustacji oraz różnorodnych akcji wspierających sprzedaż. Makton planuje również wsparcie w postaci szkoleń personelu w zakresie układania wędlin, obsługi, a także doradztwa w zakresie aranżacji powierzchni sklepowych (szerzej *ibidem*).

¹⁴ *Ibidem*.

Tabela 3. Liczba sklepów specjalistycznych sektora FMCG dysponujących własnymi sieciami franchisingowymi

Rodzaj sklepu	Liczba sklepów 2007	Liczba sklepów 2008	Liczba sklepów 2009	Plan na k. 2010	Marka
Mięsny	216	1283	1552	144	Aleksandria, Delikatesy Mięsne U Rzeźnika, Sokołów S.A., Gzella, Makton
Piekarniczy	191	231	260	b.d.	Fawor, Halagarda, Gorąco Polecam Nowakowski, Piekarnia MDJ, Piekarnia pod Telegrafem, Pod Strzechą, SPC
Z herbatą	79	86	127	5	Czas na herbatę, Tea Club, Himalaje Najlepsze Herbaty
Z nabiałem	b.d.	b.d.	41	b.d.	Mlekovitka
Żywność tradycyjna	23	37	52	20	Bacówka Towary Tradycyjne, Benedicite, Specjał Wiejski
Zdrowa żywność	1	2	3	5	Żółty Cesarz
Z alkoholem	59	62	80	23	Alkohole Winoteka, Dierre Trade, DobreWina.pl, Galeria Wina, Le Passion du Vin, Vitaland

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Cabaj-Bonicka, *Franczyza na..., op. cit.*

Podsumowanie

Franchising w Polsce nie gra jeszcze istotnej roli w gospodarce tak jak w przypadku krajów Europy Zachodniej czy Stanów Zjednoczonych. Polskie systemy generują na razie ok. 3–4 % wartości PKB, podczas gdy w innych krajach franchising stanowi ok. 15% wartości produktu krajowego brutto¹⁵.

Obserwując wydarzenia w sektorze FMCG, można się spodziewać dalszego rozwoju dominujących sieci franczyzowych oraz rozszerzania swojego zasięgu przez różne formy stowarzyszeń. Należy spodziewać się

¹⁵ A. Sokół, *Franchising w rozwoju nowych rynków zbytu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2009, nr 3(710), str. 27.

również przejęć sieci mniejszych przez dominujących dystrybutorów dyktujących warunki handlowe.

Istnieje kilka istotnych barier, ze względu na które ta forma kooperacji wciąż nie może się właściwie rozwinąć w naszym kraju. Pierwszą jest brak kapitału – przedsiębiorców zainteresowanych zakupem licencji często nie stać na wydatek rzędu kilkuset tysięcy złotych a banki nie stworzyły jeszcze specjalistycznej oferty kredytu skierowanej do franchisobiorców, która uwzględniałaby „wsparcie” sprzedawcy systemu o wysokiej renomie i sile gospodarczej. Druga kwestia dotyczy zahamowań formalnych oraz mentalnych – niektóre klauzule nakładane przez franchiseodawcę wydają się być „kajdanami” ograniczającymi swobodę kreowania działań przedsiębiorstwa. Ostatnią determinantą wpływającą na rozwój franchisingu, choć tylko pośrednio, jest brak zainteresowania ze strony decydentów możliwościami upowszechniania rozwoju form kooperacji przedsiębiorstw działających w ramach sieci.

Literatura

1. Cabaj-Bonicka J., *Franczyza na rynku FMCG w latach 2007–2010*, <http://www.francyzazawpolsce.pl/raporty/raporty/2171-franczyza-na-ryнку-fmcg-w-latach-2007-2010?start=11>.
2. Combs J., Ketchen D., *Why Do Firms Use Franchising As an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-analysis*, „Journal of Management” 2003, 29(3), s. 443–465.
3. Lafontain F., Slade M.E; *Retail contracting: Theory and practice*, „The Journal of Industrial Economics” 1997, 45, s. 1–25.
4. Oxenfeldt A.R. i Kelly A.O., *Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains*, „Journal of Retailing” 1969, 44(4) s. 69–83.
5. Rahatullah M.K.; Raeside R., S.A.M., *Toward Operational Excellence in Franchising: Achieving Synergy, Adding Value*, „Advanced Management Journal”, Summer 2008.
6. Rowiński B., *Dołączenie do systemu sieciowego to propozycja biznesu na każda niemal kieszeń*, „Dziennik Gazeta Prawna” 14 Maj 2009.
7. Sokół A., *Franchising w rozwoju nowych rynków zbytu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2009, vol. 3(710), s. 23–32.
8. Steinerowska-Streb I., *Koszty i ryzyko uczestnictwa w systemach franchisingowych*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 5, s. 26–27.
9. Szmyt V., *Funkcjonowanie franchisingu w wybranych krajach Europy*, „Zeszyt Naukowy Doktorantów Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Gospodarka w okresie przemian – varia 2000”, nr 2, s. 253–266.

10. Śmigielska G., *Uwarunkowania i kierunki rozwoju systemów franchisingowych w handlu artykułami FMVG w Polsce*, „Rozwój form instytucjonalnych handlu – etap II (Strukturalne uwarunkowania działalności handlowej w sektorze rozproszonym)”, *Badania Statutowe KHIR* 2009, temat nr 20/KHiIR/1/09/S/484.
11. www.arss.com.pl.
12. www.franczyzawpolsce.pl.
13. Zeller, P., *Sieci franchisingowe*, „Zeszyty Naukowe AE Poznań. Transformacja w usługach. Sektor usług w Polsce w latach 1990–1999”, 2001, nr 9, s. 140–159.

Magdalena Dołhasz

Marketing zapachowy jako nowy sposób komunikacji polskich przedsiębiorstw

Wprowadzenie

W obecnej sytuacji rynkowej bariera popytu i rosnąca konkurencja wymuszają ciągle zabieganie o nabywców. Współczesne firmy działające w coraz bardziej złożonym otoczeniu chcą zapewnić sobie przewagę konkurencyjną na rynku muszą wybiegać w przyszłość zgodnie z zasadą „pomyśl czego nabywca będzie potrzebował w przyszłości i zapewnij mu to teraz lepiej niż wszyscy – tylko wtedy masz szansę” – wykreuj potrzeby. Na rynku toczy się zatem nieustanna walka o klientów. W tej walce o nabywcę pomaga znajomość reguł i zasad marketingowych w szczególności wykorzystywanie instrumentów marketingowych, z których najbardziej widoczną dla klienta jest promocja. Na całym świecie obserwuje się dynamiczny rozwój promocji obecnie zwanej komunikacją marketingową¹.

Nowoczesny marketing oparty jest więc na komunikacji pomiędzy producentami a konsumentami, producentami i pośrednikami oraz sprzedawcami i nabywcami i wręcz utożsamiany z szeroko pojętą komunikacją marketingową. Pomiedzy współczesnym przedsiębiorstwem oferującym swoje towary i usługi a klientem, potencjalnym nabywcą tych towarów musi zachodzić wymiana informacji. Jest ona konieczna, jeżeli przedsię-

¹ Promocja zwana również polityką komunikacji marketingowej lub komunikowania się, jest jednym z głównych instrumentów marketingu-mix. Promocja obecnie coraz częściej zastępowana jest pojęciem komunikacja marketingowa. Jest to sposób komunikowania się z potencjalnymi nabywcami towarów i usług dla wpływania na ich postawy i zachowania na rynku. Pod hasłem promocja kryje się obecnie pytanie: W jaki sposób firma zamierza poinformować nabywcę o swojej ofercie oraz w jaki sposób przekonać go do jej akceptacji? Poprzez promocję firma i/lub produkt lansuje swój wizerunek na rynku, zachęca do zakupów określonych dóbr i usług w określonym miejscu i czasie i na określonych warunkach oraz dąży do zdobycia przewagi nad konkurentami.

biorstwo dąży do wyeliminowania przypadkowych, niekontrolowanych działań i pragnie zrealizować cele firmy oraz cele konsumentów.

Dynamiczny rozwój rynku usług promocyjnych obserwowany również i w Polsce, nie wpływa na postawy polskiego klienta, coraz częściej można zauważyć, że w szczególności reklama, jak również inne instrumenty promocji są postrzegane negatywnie i mają coraz mniej zwolenników wśród nabywców, co w konsekwencji wpływa również na sprzedaż przedsiębiorstwa. Te działania w coraz większym stopniu, przynajmniej w deklaracjach badanych Polek i Polaków, stają się neutralnym tłem, szumem, który słychać, ale który ani nie drażni, ani nie zachwyca – po prostu nie zwraca się na niego uwagi². Dlatego też przedsiębiorstwa próbują zaadaptować i stosować to, co na świecie już się wykorzystuje, tj. nowe narzędzia, sposoby i kierunki w komunikacji marketingowej z rynkiem.

Można więc zauważyć nowe pomysły zwrócenia uwagi klienta, których głównym celem jest zwiększenie sprzedaży oraz utrzymanie i zdobycie nowych klientów. Do tych nowych działań należy reklama ambientowa, reklama szokująca, różne odmiany marketingu szeptanego czy wirusowego oraz marketing zapachowy itp.

Ten ostatni bez wątpienia spełnia cele stawiane instrumentom promocji, tj. pobudza i wpływa na decyzje i zachowania konsumentenckie. Celem tego artykułu jest próba usystematyzowania pojęć podstawowych z zakresu marketingu zapachowego.

Marketing sensoryczny i marketing zapachowy jako rodzaj promocji

Próbując dokonać identyfikacji i systematyki pojęć związanych z marketingiem zapachowym, na początku należy określić pojęcie szersze tzw. marketing sensoryczny.

Człowiek dysponuje pięcioma zmysłami, które informują go o tym, co się dzieje w otaczającym go środowisku. Są to: wzrok, słuch, dotyk, węch i smak. Wszystkie są kontrolowane przez korę mózgową. Do odbioru bodźców (mechanicznych, świetlnych, akustycznych albo chemicznych) z otoczenia przystosowane są specjalne narządy zmysłowe, które przekazują impulsy do mózgu i rdzenia kręgowego. Najważniejszym składnikiem tych narządów są receptory, wyspecjalizowane fizjologiczne komórki zmysłowe (receptorowe), wykształcone w kierunku reagowania na konkretny rodzaj bodźców. „Za pomocą zmysłów organizm nie tylko odczuwa (odbiera) zewnętrzne bodźce, ale także je wstępnie przetwarza

² Szerzej: www.pentor.pl/16595xml; 12.10.2008.

i wysyła do centrów układu nerwowego, gdzie są ostatecznie analizowane i przetwarzane (...)”³.

Wiadomo, iż marketing posługuje się różnymi środkami perswazji, aby przekonać odbiorcę do nabycia danego produktu bądź usługi, poprzez odpowiednie stymulowanie jego sfery emocjonalnej. Na perswazję najbardziej podatne są ludzkie zmysły, które to z kolei pobudzane są za pomocą różnego rodzaju bodźców zewnętrznych. Każdy zatem proces decyzyjny konsumenta rozgrywa się równocześnie na dwóch poziomach⁴:

1. racjonalnym (umysłu): to przetwarzanie przez użytkownika informacji o produktach (markach) w celu wybrania najlepszego z nich. Jest to poziom logicznych argumentów. W zakresie komunikacji produktu, usługi, czy marki przedstawione informacje, pobudzają umiejętność analizowania i porównywania poszczególnych parametrów produktów i znajdowania optymalnego dla nas rozwiązania. W oparciu o ten poziom komunikacji następuje racjonalny wybór produktu czy marki.
2. emocjonalnym (zmysłów): jest to czynnik związany bezpośrednio ze sferą uczuciową danego konsumenta. Jest on bardzo subiektywny i zindywidualizowany. Poziom ten jest istotny podczas komunikacji produktu, usługi czy marki. Komunikacja odbywa się tutaj zarówno w sposób świadomy jak i nieświadomy. To właśnie na tym poziomie producenci mają nieograniczone możliwości kreacji swoich produktów i w rezultacie metod docierania z nimi do klienta.

Można stwierdzić, iż współczesna siła marketingu polega na jego interaktywności: prezentację produktu czy też usługi przeprowadza się na kilku płaszczyznach, niejednokrotnie w oparciu o wszystkie pięć zmysłów człowieka⁵. Takie podejście do marketingu rozwinęło się stosunkowo niedawno. W roku 1973 Ph. Kotler zwrócił uwagę, iż w procesie decyzyjnym każdego konsumenta mają znaczenie również inne czynniki oprócz np. ceny i asortymentu. Powstanie marketingu sensorycznego, czyli zmysłowego, (wykorzystującego wszystkie z pięciu zmysłów człowieka) jest również odpowiedzią na rosnące wymagania współczesnego konsumenta, który zaczął odbierać otaczającą go przestrzeń handlową za pomocą więcej niż tylko jednego zmysłu jednocześnie.

Jak zauważa J. Hetzel, zakupy dla klienta stały się rozrywką samą w sobie; to połączenie przyjemnego z pożytecznym, sfery ekonomicznej

³ Na podstawie: R. Feldman, *Narządy zmysłów*, Wyd. Lekarskie, Warszawa 2000; www.forum.darzycia.pl; 15.10.2008.

⁴ Na podstawie: R. Feldman, *Narządy...*, *op.cit.*

⁵ Zob. szerzej: Teoria bliskości opracowana przez amerykańskiego antropologa, E. T. Hall, *Bezgłośny język*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1987, *Ukryty wymiar*, Wyd. Literackie Muza, Warszawa 2004.

(racjonalnej) oraz emocjonalnej (irracjonalnej). „Przyjemność robienia zakupów już nie wystarcza. Klienci oczekują szczególnej uwagi. Pragną gestów przyjaźni, zabawiania anegdotami, relaksu, posmakowania różnych stylów życia i postaw. Kupują emocje”⁶.

Taka integracja zmysłów w strategiach marketingowych odbywała się stopniowo, z zachowaniem pewnych wyraźnych etapów. Tak więc, w latach 50.–60. XX wieku ogromną rolę w budowaniu przekazu dla konsumenta odgrywał kolor, lata 60.–70. upłynęły pod wyraźnym wpływem muzyki oraz dźwięku, zaś w latach 70.–80. zwrócono uwagę na wielki potencjał zmysłów: smaku oraz dotyku. Wykorzystanie zmysłu powonienia w marketingu jest zjawiskiem nieodległym w czasie i ciągle mało popularnym. Dopiero z początkiem lat 90. zaczęto interesować się tą dziedziną, która stopniowo zyskiwała coraz więcej sojuszników.

Marketing sensoryczny (inaczej zmysłowy) zakłada więc oddziaływanie na wszystkie pięć zmysłów człowieka jednocześnie, wykorzystując je dla podniesienia efektów sprzedaży i umocnienia pozycji przedsiębiorstw na rynku. Jest również określany jako zbiór aktywności marketingowych, które skupiają się na komunikacji sensorycznej, czyli przekazywaniu treści marketingowych za pomocą zmysłów: smaku, zapachu i dotyku, ale również wzroku i słuchu, tyle że na bardziej abstrakcyjnym poziomie komunikacyjnym niż tradycyjna reklama. Marketing sensoryczny więc to wykorzystanie wyrafinowanych kodów zapachowych, dźwiękowych lub graficznych, które nie odwołują się bezpośrednio do marki/produktu, lecz nasuwają skojarzenia z nią związane i budują jej wizerunkowy kontekst. Walka o konsumenta coraz częściej toczy się poza jego świadomością. Jest to swoistego rodzaju „bitwa” o jego emocje, wrażenia, a co za tym idzie o jego zmysły, dzięki którym tworzy się w konsumencie pewna wizja rzeczywistości.

Wydaje się, że wykorzystywanie alternatywnych metod komunikacji sensorycznej w promocji, a w szczególności zapachu, jest obecnie ważne gdyż jest narzędziem wspomagającym i wzmacniającym tradycyjne instrumenty marketingowe niewerbalną informacją. Stanowi ono doskonałe uzupełnienie komunikacji wizualnej czy akustycznej reklamy, czy też działań marketingu bezpośredniego.

Istota, definicja marketingu zapachowego

Coraz częściej przedsiębiorstwa zainteresowane są wykorzystaniem marketingu zapachowego w działaniach rynkowych. Wykorzystanie zapachu to zjawisko nowe w działalności marketingowej, bardzo interesującym,

⁶ Na podstawie: J. Hetzel, *Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, „Revue francais de question”, nr 162, 2006/3.

ale i złożone. Można go rozpatrywać w aspekcie biologicznym, psychologicznym, socjologicznym oraz właśnie marketingowym, a więc jest wielodyscyplinarny, jego wykorzystanie inspiruje marketingowców, dając im bardzo różnorodne i „barwne” możliwości jego użycia.

Jeśli chodzi o zastosowanie zapachu w marketingu, to dotychczas instrumenty i narzędzia marketingowe budowano jedynie na przekazie werbalnym i wzrokowym, obecnie obserwując szybki rozwój technologii, która ułatwia medialną transmisję wymienionych zmysłów a także i węchu, bowiem pobudzenie tego zmysłu jest zdecydowanie skuteczniejszą formą promocji niż tradycyjne instrumenty promocji, w szczególności reklama.

Wydaje się jednak, że w kontekście przedstawionego powyżej zarysu pojęcia „marketing sensualny”, nazwanie tego typu działań „marketing zapachowy” jest nieuprawnione i zbyt szerokie. Odnosząc się do wspomnianych wcześniej zmysłów wzroku i słuch itd. wydaje się, że są one tylko swoistego rodzaju kanałami transmisyjnym, dzięki którym można wykreować nowy, lepszy, skuteczniejszy sposób komunikowania się przedsiębiorstwa z klientem. Zdaniem autorki marketing zapachowy bez wątpienia można nazwać nowym sposobem promocji/komunikacji marketingowej, można go zauważyć coraz częściej w różnych działaniach, gdyż spełnia on główny cel tj. pobudza konsumentów, poprzez wywołanie zamierzonych postaw i zachowań rynkowych nabywców i wykorzystuje kolejny ze zmysłów człowieka, nie mniej jest tylko kolejne narzędzie marketingu. Zatem powinien on, tak jak każdy inny instrument marketingowy, być odpowiednio planowany, organizowany i kontrolowany, stanowiąc część strategii marketingowej (promocyjnej) przedsiębiorstwa.

Wg prof. M. S. Szczepańskiego „...wiek XX, XXI – kiedy to zaczęto tworzyć zapach identyczne z naturalnymi – to prawdziwa epoka aromatyczna. »Upachnienie« świata nigdy nie było tak intensywne jak dziś: nawet torby na śmieci pachną fiołkami”⁷. Świadome stosowanie aromatów w miejscach sprzedaży przestało być traktowane jako coś dziwnego i nie-naturalnego.

To właśnie zapach wyzwała wspomnienia, co daje ogromne możliwości dla rozpoznawania i zapamiętywania marki, kreowania pozytywnej i sprzyjającej zakupom atmosfery w miejscach kontaktu z klientem. Powstałe wspomnienia, wewnętrzne obrazy, wywołane oddziaływaniem aromatów zachowują się w pamięci i wywołują silny wpływ na zachowanie konsumenta. Mogą one być aktywowane zarówno za pomocą bodźców wizualnych, jak i węchowych. Powiązane są silnie z emocjami i przywołują miłe wspomnienia od razu gdy pojawi się „zapachowy wyzwalacz”.

⁷ *Zapachy spod pachy*, rozmowa z M. S. Szczepańskim, „Przekrój” nr 25/3391, 22 czerwca 2010, s. 43.

Jest to istotne dla pozycjonowania firmy, gdyż dzięki niemu osiąga się rozpoznawalny image danego produktu/marki.

Jeszcze jedna rzecz jest niezmiernie ważna – tyle mamy opisów zapachu, ile ulegających jemu osób. Każdy ma własne zapachowe obrazy i indywidualne przeżycia z nimi związane. „Tak naprawdę każdy zapach tworzy bardzo indywidualne a nawet prywatne doznania. Zapach to kostium. Komunikujemy nim bardzo wiele rzeczy. Pokazujemy styl życia, tożsamość (...). Poszczególne wonie kojarzą się z określonymi typami osobowości, zawodem, zamożnością, pochodzeniem, narodowością...”⁸.

Poza tym zmysł zapachu jest ciągle nowością i kryje w sobie swój prawdziwy potencjał. Jedno jest pewne – wykorzystywanie alternatywnych metod komunikacji, a w szczególności zapachu, jest ważne gdyż jest narzędziem wspomagającym i wzmacniającym tradycyjne narzędzia marketingowe niewerbalną informacją. Stanowi doskonałe uzupełnienie komunikacji wizualnej, czy akustycznej.

Zapach to w najogólniejszym sensie ta cecha związków chemicznych i ich mieszanin, polegająca na pobudzaniu zmysłu węchu. W języku polskim „odczuwanie powonieniem właściwości ciał lotnych (lub substancji zawierających ciała lotne; woń”⁹). Zwykle przez zapach rozumie się woń przyjemną, aczkolwiek używa się tego słowa również w sensie każdej woni, zarówno przyjemnej, obojętnej jak i przykrej. Przykre zapachy przyjęło się nazwać smrodem, odorem lub fetorem.

Pod względem fizjologicznym, zapachy odczuwa się na skutek wdychania do nosa powietrza, w którym zawarte jest minimalne bądź większe od minimalnego stężenie choć jednego związku o własnościach zapachowych. Związki te pobudzają receptory zapachowe w nosie, które są wyspecjalizowanymi zespołami komórek, połączonych układem nerwowym bezpośrednio z mózgiem.

Marketing zapachowy, zwany także aromamarketingiem, to nowoczesna koncepcja komunikacji marketingowej, która polega na subtelnym oddziaływaniu na zmysł powonienia oraz wykorzystaniu roli, jaką odgrywają specjalnie dobrane kompozycje zapachowe do wywołania reakcji emocjonalnych, a w konsekwencji pożądanego efektu handlowego. Ten nowatorski sposób promocji oraz wpływania na klienta niezwykle szybko się rozwija i w chwili obecnej stanowi jedno z najnowocześniejszych narzędzi w działalności marketingowej.

W dzisiejszych czasach ważną kwestią w dziedzinie sprzedaży towarów oraz świadczenia usług jest nie tylko skrupulatnie dobrana aranżacja, wystrój, czy kolorystyka wnętrza, lecz również starannie i świadomie dopa-

⁸ Zob. szerzej: *ibidem*.

⁹ *Słownik języka polskiego*, Wyd. Świat Książki, Warszawa 2006, s.1234.

sowany do miejsca zapach, pozwala on kształtować nastrój klienta a także wywoływać pozytywne skojarzenia z wypełnionym wonią miejscem. Potwierdzeniem tej tezy są wyniki badań przeprowadzonych już w 1995 roku przez A. Stoehr z Instytutu w Paderborn (Drezno) pokazujące, że zapach ma zdecydowany wpływ na zachowania konsumentów. Badania wskazały tendencję wzrostu czasu przebywania w aromatyzowanej przestrzeni, która może wydłużyć się o około 15,9%, wzrostu tendencji zakupowych o 14,8% oraz co najważniejsze wzrostu przychodów ze sprzedaży nawet o 6,0%¹⁰. Pionierskie kraje od lat stosujące to narzędzie marketingowe to Stany Zjednoczone (np. firma Starbucks, Walt Disney na Florydzie oraz ogromna plejada hoteli), Japonia oraz Europa Zachodnia.

Nie można przytoczyć w tym miejscu jednej podstawowej definicji marketingu zapachowego uznawanej przez wszystkich. Można próbować tylko, na podstawie wielu określeń zaczerpniętych z różnych źródeł, definiować marketing zapachowy krótko, jako działanie „...polegające na aromatyzowaniu pomieszczeń firmy. Zapach powinien być nie tylko przyjemny i akceptowalny dla większości, lecz również starannie dobrany i dostosowany do całościowej komunikacji marketingowej danego przedsiębiorstwa”¹¹. Podstawowe jego zadania to:

- stworzenie przyjemnej, prozakupowej atmosfery w miejscu sprzedaży oraz w punktach obsługi klienta,
- wywieranie pozytywnego wpływu na emocje (a co za tym idzie zachowania) potencjalnego klienta i wydłużanie jego czasu przebywania w firmie, a także przyczynianie się do podejmowania decyzji zakupowych,
- przekazywanie komunikatu dotyczącego wizerunku firmy takiego, jak prestiż firmy, jakość produktów lub usług, troska o klienta.

Reasumując, należy stwierdzić, że najważniejszymi założeniami (idea) marketingu zapachowego są:

- wykreowanie ładnego zapachu, ale także skutecznie dobranego do okoliczności i otoczenia aromatu, który ma za zadanie wywołać u klientów konkretne zachowania,
- wzbogacanie aromatem wydarzeń promocyjnych firm, eventów, konferencji, targów, wykładów i środków promocji typu „krople” zapachowe w reklamie drukowanej, katalogach itp.,
- gwarancja stworzenia niepowtarzalnej i wyjątkowej atmosfery, pomagającej w budowaniu specyficznego wizerunku miejsca, do którego wraca się z przyjemnością,

¹⁰ Szerzej: K. Klüber, *Marketing zapachowy, a Visual Merchandising*, www.vmonline.pl/; 05.07.2010.

¹¹ marketingzapachowy.info:http://www.marketingzapachowy.info/artykuly/definicja_marketingu_zapachowego_9.htm; 20.04.2010.

- wspieranie komunikację marketingową firmy poprzez budowanie pozytywnej atmosfery w miejscu sprzedaży, a więc wzbogacenie działań z zakresu merchandisingu i marketingu bezpośredniego,
- zwiększenie prawdopodobieństwo dokonywania zakupów impulsywnych.

Marketing zapachowy może być stosowany we wszystkich bez mała, do tej pory stosowanych instrumentach komunikacji marketingowej współczesnego przedsiębiorstwa. Aromamarketing stanowi znaczące, wspomagające narzędzie marketingowe, nie zastępując tradycyjnych działań, natomiast zgodnie z zasadą synergii uzupełnia je, wzmacniając pozytywny image, i wpływa na ocenę firmy, asortymentu oraz na jego rozpoznawalność spośród innych marek.

Wybrane przykłady marketingu zapachowego

E. Czerniawska zwraca uwagę na coraz większe znaczenie i wagę dostosowania odpowiedniego zapachu do typu produktu oraz miejsca i firmy. Przedsiębiorstwa identyfikowane między innymi na podstawie zapachu zwykle postrzegane są przez konsumentów jako bardziej ekskluzywne. Wyrazem tego jest fakt instalowania rozpylaczy zapachów w różnych miejscach, gdzie przebywają ludzie, np. hotelach, sklepach, na lotniskach.

Szeroko stosuje się marketing zapachowy na lotniskach oraz stacjach metra. Przykładem tego może być paryska sieć komunikacji miejskiej RATP¹². Aby zwiększyć poczucie bezpieczeństwa, komfortu oraz czystości RATP wprowadził specjalnie skomponowany aromat zapachowy dodawany do środka do czyszczenia podłóg paryskiego metra. Również Air France rozpyła w swoich samolotach zapach mający uspokajać pasażerów podczas lotu oraz kojarzący się z firmą („logo zapachowe” firmy).

Takiego typu działania można zauważyć już w Polsce zarówno w firmach globalnych działających na terenie Polski jak też rodzimych. Są to dopiero początki rozwoju tego typu działalności. I tak, przykładowo podobnie jak wspomniane Air France, wykorzystuje aromat lotnisko pod Łodzią – Lublinek, na którym zainstalowano cztery pompy tłoczące stale pomarańczowy zapach do terminalu. Zapach ma za zadanie wytworzyć pozytywny wizerunek miasta, a także uspokajać podróżnych, gdyż dla wielu osób to właśnie port lotniczy jest miejscem pierwszego kontaktu z miastem.

Firmą, która od paru lat również aromatyzuje swoje placówki, jest Orlen. „Zapach kawy (który ma pobudzać kierowców, wpływać na chęć podjęcia decyzji o zakupie napoju i uatrakcyjnić wizerunek firmy) wprowadził

¹² Franc.: Régie Autonome des Transports Parisiens – Niezależny Zarząd Paryskiego Transportu.

już do kilkuset stacji. (...) Na zdecydowanej większości stacji odnotowaliśmy znaczny wzrost sprzedaży napojów gorących. Ponadto klienci wypowiadali się bardzo pozytywnie na temat atmosfery panującej w tych punktach – mówi Beata Karpińska z biura prasowego PKN Orlen S.A. – To na pewno przyczyniło się do kreowania wizerunku marki Orlen jako sieci dbającej o dobre samopoczucie naszych gości – dodaje (...)”¹³.

Można zauważyć, że istnieje wręcz grupa produktów, dla których zapach jest bardzo ważny, dotyczy to przemysłu spożywczego, perfumeryjnego, drogerijnego czy kwiaciarstwa.

Obecnie marketing zapachowy stosowany jest przez wiele firm na całym świecie, m.in. przez hipermarkety meblowe Ikea, sieć sklepów ogrodnich i budowlanych Obi¹⁴.

Zastosowanie aromamarketingu dotyczy, a może przede wszystkim, firm kosmetycznych i perfumeryjnych. Duży sukces odniósł Lancôme, który jako jeden z pierwszych zastosował w swym kremie na noc „Primordiale” komponenty zapachowe mające na celu łagodzące działania eliminujące stres. Konsumentki w pełni doceniły ten produkt i zaczęły go używać w sposób ciągły¹⁵. Także na polskim rynku zaczęły powstawać serie kosmetyków promujących aromatoterapię i jej pozytywne działanie na organizm człowieka (np. Pollena Aroma, Bielenda, Soraya). Znanym sposobem „wabienia” zapachem jest pachnąca reklama, polegająca na zamieszczaniu nasączonych perfumami bibulek lub też stron w gazetach czy katalogach (np. Avon, Oriflame). Prekursorem tej praktyki był Calvin Klein¹⁶.

Z kolei w biurach turystycznych wysyłających swoich klientów do gorących krajów używa się tzw. aromatów śródziemnomorskich, czyli kompozycji kojarzących się z morzem lub zapachów tropikalnych – kokosowego czy ananasowego¹⁷.

W badaniach naukowych wykazano wpływ zapachów na zachowania ludzi, np. niektóre zapachy mogą zwiększać tendencję do gry w kasynach, zmieniać czas podejmowania decyzji, wpływać na zamiar wejścia do sklepu, skłaniać do dłuższego przebywania w restauracji czy oddziaływać na próbowanie nowych gatunków win.

Jednak jego stosowanie napotyka przeszkody, największy problem z zastosowaniem aromamarketingu mają supermarkety, jest tam wiele stoisk z różnymi towarami i wobec tego powinno być też wiele stref za-

¹³ *Aromaty zapracują na sukces z Profit*, op. cit., źródło: <http://www.sellsupport.pl/?id=312>.

¹⁴ E. Balcerzak, M. Iskra, *Wszystko w nosie*, „Newsweek Polska”, maj 2005.

¹⁵ Szerzej: V. Maille, S. Antipolis, *L'influence des stimuli olfactifs sur le comportement du consommateur: un état de recherches*, Recherche et Applications en Marketing, t. 16, nr 2/2001.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ *Aromaty zapracują na sukces z Profit*: <http://www.sellsupport.pl/?id=312>; 25.04.2010.

pachowych, a zapachów nie można „zamknąć w klatce”, ulegają one dyfuzji, rozprzestrzeniają się. Na tak dużej powierzchni naprawdę trudno „manipulować” zapachami. Dodatkowo do unoszącej się woni szybko się przyzwyczajamy i po paru chwilach przebywania w pachnącym miejscu przestajemy czuć aromat. Istnieją technologie, które po kilku minutach zmieniają woń unoszącą się w powietrzu.

Jeżeli chodzi o małe sklepiki osiedlowe to przeprowadzono badania, z których wynikało, że klienci korzystnie oceniają te sklepiki, w których rozpylano zapachy cytrusowe (mieszanek cytryny, limonki, pomarańczy, mandarynki). Ale to pozytywne skojarzenie było nieodłącznie związane z tym, że sklepik musiał być średnio zatłoczony. Jeżeli było w nim więcej ludzi, wówczas cytrusowy zapach nie był w stanie wygenerować pozytywnych asocjacji. Należy pamiętać, że zapachy są tylko jednym z narzędzi wspomagających i nigdy nie działają w pojedynkę¹⁸.

Wydaje się, że marketing zapachowy powinien stać się obecnie przedmiotem obserwacji i pogłębionej analizy zarówno praktyków marketingu, jak też naukowców. Powinno się poszerzać wiedzę o nim i jego wykorzystaniu, gdyż daje on niezaprzeczone korzyści zarówno firmie, jak też klientowi. Do podstawowych korzyści należy zaliczyć m.in.:

- *Image* – Zapach pozwala stworzyć charakterystyczny i wyróżniający się *image* firmy. Zastosowanie odpowiednio dobranego zapachu wpływa w sposób znaczący na postrzeganie firmy przez klientów.
- Przyjemność – Dobrze dobrany zapach sprawia, że zarówno klientom, jak i pracownikom firmy, przyjemniej przebywa się w jej siedzibie. Zastosowanie kompozycji zapachowych wywołuje bowiem efekt dobrego samopoczucia.
- Niepowtarzalność – Nadanie zapachu firmie powoduje stworzenie atmosfery niepowtarzalności, nadaje charakterystyczny klimat miejscu i buduje jego nastrój.
- Emocje – Zapachy wiążą klienta emocjonalnie z danym miejscem, sprawiają, że miło będzie je wspominał i chętnie do niego wracał. Zapachy i wonie posiadają także właściwości pobudzające i stymulujące, przywołują wspomnienia i wzbudzają pragnienia.
- Atmosfera – Przyjemny zapach tworzy atmosferę swobody i zaufania, emocji tak potrzebnych w kontaktach biznesowych.
- Korzyści materialne – Jak potwierdzają badania naukowe, zapach polepsza nastrój klientów, a co za tym idzie – skłania ich do dłuższego pobytu w danym miejscu i wpływa na wzrost chęci zakupu.

¹⁸ Na podstawie: [marketingzapachowy.info: http://www.marketingzapachowy.info/wywiady/Zapach_jest_wazny_ale_nie_dziala_w_pojedynke_-_przekonuje_psycholog_profesor_Ewa_Czerniawska_4.html](http://www.marketingzapachowy.info/wywiady/Zapach_jest_wazny_ale_nie_dziala_w_pojedynke_-_przekonuje_psycholog_profesor_Ewa_Czerniawska_4.html); 25-04-2010.

Podsumowanie

W Polsce marketing zapachowy jest jeszcze niezbyt rozwinięty, jest to jeszcze nisza na rynku usług komunikacji marketingowej. Niewiele sieci sklepów stać na zastosowanie nowoczesnej technologii do skutecznego i profesjonalnego rozprzestrzeniania zapachu. Te przedsiębiorstwa, które decydują się w Polsce na zastosowanie działań w ramach aromamarketingu rzadko zatrudniają wykształconych z praktyką Visual Merchandiserów. Większość ludzi pracujących w tej branży to wyłowione wśród sprzedawców talenty, osoby ze smykałką do stylizacji, poczuciu dobrego smaku i pojęciu o sprzedaży. Mimo takiej sytuacji, w Polsce obserwuje się coraz częściej próby świadomego oddziaływania na zmysły klientów np. w niektórych salonach odzieżowych (piękne aromaty w Reserved, Butiku itp.). Powstały również przedsiębiorstwa świadczące usługi w zakresie marketingu zapachowego np. IMS SA (Internet Media Services), Sell Suport, Mood Media Polska itp. oraz portale internetowe np. zapach.pl.

Taka sytuacja wynika z istniejących jeszcze barier w tego typu usługach w Polsce, wśród których należy zauważyć brak profesjonalnych firm oraz specjalistów w tej dziedzinie, koszty tego typu działań w kontekście kryzysu finansowego i tendencji w ograniczeniach funduszy na promocje przedsiębiorstw oraz brak szczegółowych badań dotyczących efektywności i skuteczności tego typu działań.

Coraz częściej więc przedsiębiorstwa zainteresowane są wykorzystaniem tzw. marketingu zapachowego w działaniach rynkowych. Można go rozpatrywać w aspekcie biologicznym, psychologicznym, socjologicznym oraz właśnie marketingowym, a więc jest wielodyscyplinarny, jego wykorzystanie inspirowane i interesuje wiele obszarów działania ludzkiego, w tym rynkowego, dając bardzo różnorodne i „barwne” możliwości jego użycia w marketingu. Zapachy mają zatem przepotężny wpływ na zachowania zakupowe, ponieważ wiążą się bezpośrednio z cechami danego produktu, a zatem pomagają budować wizerunek produktu, ale i miejsca lub sieci sklepów przez kreowanie atmosfery w miejscu sprzedaży.

Literatura

1. *Aromaty zapracują na sukces z Profit*, <http://www.sellsupport.pl/?id=312>.
2. Balcerzak E., Iskra M., *Wszystko w nosie*, „Newsweek Polska”, maj 2005.
3. Feldman R., *Narządy zmysłów*, Wyd. Lekarskie, Warszawa 2000, www.forum.darzycia.pl.
4. Hall E.T., *Bezgłośny język*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1987.

5. *Ukryty wymiar*, Wyd. Literackie Muza, Warszawa 2004.
6. Hetzel J., *Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, „Revue francais de question”, nr 162, 2006/3.
7. Kliber K., *Marketing zapachowy a Visual Marchindising*, www.vmon-line.pl.
8. Maille V., Antipolis S., *L'influence des stimuli olfactifs sur le comportement du consommateur: un état de recherches*, „Recherche et Applications en Marketing”, t. 16, nr 2/2001.
9. [marketingzapachowy.info:http://www.marketingzapachowy.info/wywiady/Zapach_jest_wazny,_ale_nie_dziala_w_pojedynke_przekonuje_psycholog_profesor_Ewa_Czerniawska_4.html](http://www.marketingzapachowy.info/wywiady/Zapach_jest_wazny,_ale_nie_dziala_w_pojedynke_przekonuje_psycholog_profesor_Ewa_Czerniawska_4.html).
10. *Słownik języka polskiego*, Wyd. Świat Książki, Warszawa 2006.
11. www.marketingzapachowy.info/artykuly/definicja_marketingu_zapachowego_9.htm.
12. www.pentor.pl/16595xml.
13. www.sellsupport.pl/?id=312.
14. *Zapachy spod pachy*, rozmowa z M.S. Szczepańskim, „Przekrój” nr 25/3391, 22 czerwca 2010.

Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka

Reklama w Internecie jako instrument komunikacji marketingowej z młodymi odbiorcami

Wprowadzenie

Dzięki upowszechnieniu dostępu do Internetu stał się on dla specjalistów ds. marketingu atrakcyjnym kanałem dotarcia do różnych grup odbiorców, w tym i młodego odbiorcy. Oferta działań skierowanych do tego segmentu rynku w Internecie zwiększa się. W celu pozyskania uwagi młodych konsumentów wykorzystywane są także różne formy działań promocyjnych w Internecie.

Większość opracowań poświęconych specyficze działań promocyjnych kierowanych do młodego odbiorcy koncentruje się na analizie oddziaływania reklamy telewizyjnej. Skuteczność jej działania łączy się z ilością czasu spędzonego przez młodych konsumentów przed odbiornikami telewizyjnymi. Kierując się taką logiką, należy zwrócić uwagę badaczy na zagadnienie promocji w Internecie. Atrakcyjność takiego ujęcia może wynikać zarówno z faktu, że młodzi odbiorcy w różnych grupach wiekowych korzystają z Internetu, ponadto rosną wydatki na działania promocyjne w Internecie oraz rozwijają się różne formy e-promocji. Niniejsze opracowanie koncentruje się na wskazaniu specyfiki działań e-promocyjnych kierowanych do młodych odbiorców, skupiając się na wybranych aspektach reklamy on-line.

Profil młodego internauty

Wykorzystanie Internetu w działaniach promocyjnych często warunkowane jest możliwością budowania zasięgu wśród grupy docelowej. W przypadku młodych odbiorców badania wskazują, że są oni znaczącym segmentem użytkowników sieci.

Bezpośrednią konsekwencją rozwoju technologii jest upowszechnienie dostępu do komputerów i Internetu. Jak wskazują wyniki badań amerykańskich, ponad 80% rodzin z dziećmi w wieku od 0-6 lat posiada w domu komputer, a ponad 73% korzysta w domu z Internetu, w tym 3% dzieci do szóstego roku życia ma dostęp do Internetu na komputerze, który znajduje się w ich pokoju¹. Dzieci wcześniej zaczynają korzystać z komputera. Już 4% dzieci do 2 roku życia spędza średnio prawie godzinę dziennie przed komputerem, podczas gdy w przypadku 5–6-latków odsetek ten wynosi 27%². Ponadto dzieci posiadają odpowiednie umiejętności wynikające z obcowania z komputerem i Internetem. Dwulatki zaczynają serfować w sieci, a trzylatki wysyłają samodzielnie e-maile, czterolatki natomiast przeglądają strony internetowe bez nadzoru rodzica³.

Niewątpliwie barierą w samodzielnym odbiorze treści w Internecie jest umiejętność czytania, stąd zasadne jest interesowanie się młodymi odbiorcami posiadającymi takie kompetencje. Osoby w wieku 7–14 lat stanowią 11% internautów⁴. Są one aktywną grupą użytkowników Internetu, chociaż spędzają *on-line* przeciętnie mniej czasu niż internauci w innych kategoriach wiekowych. Można je uznać za specyficznych użytkowników Internetu. W grupie tej nie ma widocznych preferencji związanych z udziałem w korzystaniu z Internetu ze względu na płeć użytkownika. Z Internetu korzystają dziewczęta (47%) podobnie jak chłopcy (53%). Jednak cechą charakterystyczną tej grupy wiekowej jest fakt, że to dziewczynki spędzają średnio o 10 godzin więcej w sieci niż chłopcy. Osoby w tej grupie wiekowej korzystają z Internetu z dużą częstotliwością, prawie połowa z nich codziennie lub prawie codziennie (45%). Prawie co trzeci użytkownik Internetu w tej grupie wiekowej mieszka na wsi, co stanowi także wynik wyższy niż w całej populacji. Pomimo że częściej z Internetu korzystają dzieci ze wsi, to te mieszkające w największych miastach spędzają w nim więcej czasu (33 h 42 min.). Najmłodszy internauci większość swojego czasu *on-line* dzielą między rozrywkę a społeczność. Najwięcej uwagi poświęcają wirtualnym w kategorii „Kultura i rozrywka”, stąd wniosek, że dla internautów w wieku 7–14 lat Internet to przede wszystkim źródło rozrywki (95%). Największą popularnością cieszy się wirtualna z grami *on-line*, 70% młodych in-

¹ E.A. Vandewater, V.J. Rideout, E.A. Wartella, X. Huang, J.H. Lee, M. Shim, *Digital Childhood: Electronic Media and Technology Use Among Infants, Toddlers, and Preschoolers*, Pediatrics, 119/2007, s. 1006–1015.

² *Ibidem*.

³ J. Legierski, *Różnice płciowe w sposobie korzystania z zabaw interaktywnych przez dzieci w wieku przedszkolnym*, [w:] *Psychologiczne konteksty Internetu*, red. B. Szmigielska, Wydawnictwo WAM, Kraków 2009.

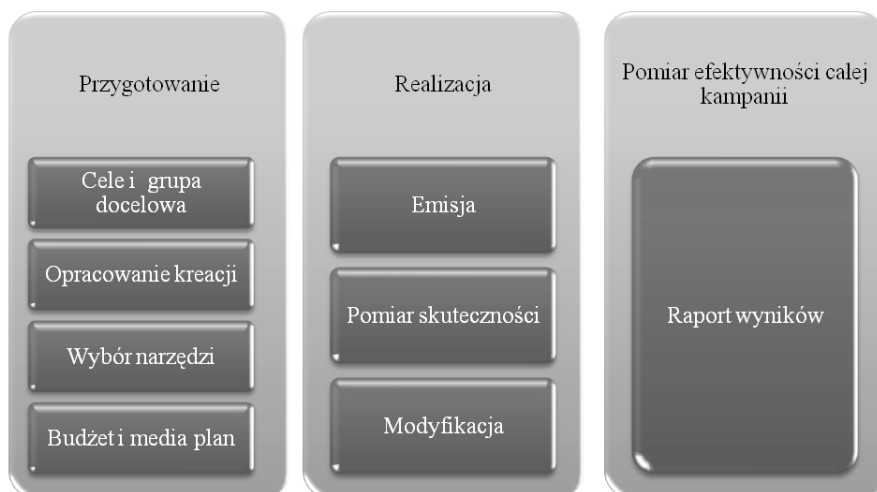
⁴ Raport „Dzieci aktywne on-line” sporządzonego przez firmę badawczą Gemius, październik 2007 r.

ternautów spędza czas, grając w sieci. Gry cieszą się podobnym uznaniem wśród obu płci, chociaż dziewczynki przebywają na witrynach z grami *on-line* nieco dłużej od chłopców. Wysokim zainteresowaniem cieszą się także serwisy społecznościowe (70%). Serwisy te pozwalają im zakładać swoje profile, komunikować się z rówieśnikami czy hodować własne wirtualne zwierzątka (serwis hodowli wirtualnych zwierzątek – Neopets).

W świetle tych wyników badań nie jest zaskoczeniem, że przedsiębiorcy i twórcy serwisów internetowych kierują swoją ofertę do coraz młodszych odbiorców.

Kampania promocyjna w Internecie

Przygotowanie i realizacja działań promocyjnych w Internecie ma swoją specyfikę. Wynika ona głównie z odmiennych narzędzi, które mogą być wykorzystywane (mix e-promocyjny), jak i z możliwości bieżącej modyfikacji treści i formy działań reklamowych, co powiązane jest z mierzalnością działań realizowanych w sieci (Rysunek 1).



Rysunek 1. Etapy kampanii promocyjnej w Internecie

Źródło: opracowanie własne.

Internet zmienił podejście do sposobu komunikowania się z odbiorcami. Tradycyjne ujęcie *one to many* zostało uzupełnione możliwością spersonalizowanego działania *one to one* czy realizacji działań promocyjnych z wykorzystaniem społeczności *many to many*. Wspomniane modele komunikacyjne mogą być wykorzystywane z powodzeniem w dotarciu do młodych konsumentów, szczególnie w świetle wyników badań potwierdzających ich zainteresowanie mediami społecznościowymi.

Działania promocyjne w Internecie wymagają stosowania internetowej kompozycji promocyjnej (mix e-promocyjny). Do podstawowych instrumentów promocyjnych w Internecie najczęściej zalicza się reklamę internetową (z różnymi jej formami), reklamę za pośrednictwem poczty elektronicznej, promocję w wyszukiwarkach, promocję uzupełniającą (kupony, konkursy), e-PR i sponsoring oraz internetową witrynę firmową (stronę WWW)⁵.

W przypadku dotarcia do młodych odbiorców najwłaściwszym instrumentem wśród mixu e-promocyjnego wydaje się reklama. Zapewne związane to jest z bardzo szybkim rozwojem reklamy *on-line*, zarówno w przypadku środków na nią przeznaczanych jak i pojawianiu się nowszych formatów reklamowych. Wspomniany rozwój reklamy przyczynił się do zatarcia różnic pomiędzy reklamą *on-line* i *off-line*, w tym najczęściej wykorzystywaną reklamą w telewizji (Tabela 1).

Tabela 1. Podobieństwa i różnice pomiędzy reklamą w Internecie i telewizji (w kontekście dotarcia do młodych nabywców)

Reklama internetowa	Reklama telewizyjna
Zróżnicowana inwazyjność w docieraniu do młodego nabywcy w zależności od formatu reklamy	Inwazyjność reklamy w docieraniu do młodego nabywcy
Ograniczone możliwości dotarcia do osób poniżej 6 roku życia	Możliwość pozyskania najmłodszej widowni
Ograniczenia językowe (związane z nieznanością przez młodych odbiorców języków obcych oraz brakiem umiejętności czytania)	Brak ograniczeń językowych
Oddziaływanie obrazem, dźwiękiem i ruchem oraz statyczną grafiką i tekstem	Oddziaływanie obrazem, dźwiękiem i ruchem
Interaktywność reklamy; możliwość przekierowania na stronę poświęconą produktowi/marce	Brak interakcji pomiędzy nadawcą i odbiorcą reklamy; konieczność przekazania informacji jedynie podczas jej emisji
Zróżnicowanie formatów reklamowych	Niewielka możliwość różnicowania formatów reklamowych
Niższa cena	Wysoka cena
Krótszy okres przygotowywania	Długi okres przygotowywania
Mierzalność skuteczność reklamy	Ograniczona mierzalność skuteczność reklamy

Źródło: opracowanie własne.

⁵ G. Mazurek, *Promocja w Internecie – narzędzia, zarządzanie, praktyka*, ODDK – Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2008; T. Maciejowski, *Narzędzia skutecznej promocji w Internecie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Założeniem reklamy *on-line* było wykorzystanie świadomej aktywności użytkownika Internetu, który miał docierać do informacji go interesujących. Obecnie większość kampanii e-marketingowych odnosi się do natręczego kierowania do użytkowników treści reklamowych, co powoduje, że w wielu przypadkach rola internauty zostaje zredukowana do biernego odbiorcy. Reklamie internetowej, podobnie jak w przypadku reklamy telewizyjnej, przypisuje się inwazyjny charakter oraz ekspansywność widoczną nie tylko w coraz szerszych możliwościach zastosowania, ale i w odwoływaniu się do zróżnicowanych segmentów rynku (w tym do subsegmentów na rynku młodego konsumenta). Jednak reklama w Internecie ma także niewątpliwe zalety. Pozwala na zmniejszenie budżetów reklamowych i większą ich optymalizację dzięki mierzalności realizowanych działań.

Stosunek do reklamy w Internecie

Pomimo że historia reklamy w Internecie (reklamy *on-line*) jest najkrótsza, to nastawienie do niej jest porównywalne z odczuciami towarzyszącymi najpopularniejszej formie reklamy – reklamie telewizyjnej, i charakteryzuje się negatywnym zabarwieniem.

Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych przez firmę badawczą Gemius⁶ reklamy *on-line* budzą bardzo wiele negatywnych odczuć. Wyniki badań wskazują na negatywną postawę internautów wobec reklam internetowych w 77% wskazań, w tym 23% internautów zadeklarowało skrajnie negatywny stosunek do treści reklamowych. Należy podkreślić, że jedynie 23% internautów oceniało swój stosunek jako neutralny (8%) czy pozytywny (w tym jedynie 3% respondentów oceniło swoją postawę jako skrajnie pozytywną).

Uzasadniając swoją postawę wobec reklamy internetowej, respondenci najczęściej zarzucali jej przymuszanie do odbioru reklamy (58%), utrudnianie odbioru innych treści (53%). Ponadto uznali ją za irytującą (53%), rozpraszącą (52%) i zmuszającą do straty czasu (50%). Jedynie 11% wśród badanych respondentów deklarowało odczucie odbioru reklam kierowanych do nich⁷.

Warto podkreślić, że reklama internetowa ma jednak pewne cechy pozytywne. Internauci doceniali jej wartość informacyjną (30%) oraz walory artystyczne (17%).

Reklama internetowa doceniana jest przez internautów, gdy śmieszna (50%), jest pomysłowa i zaskakująca (45%) oraz potrafi dostarczyć odbiorcy użytecznych informacji (34%).

⁶ Raport „Stosunek internautów do reklam” Gemius, lipiec 2009 r.

⁷ *Ibidem*.

Niechęć wśród internautów do reklamy *on-line* budzi przede wszystkim celowe utrudnianie możliwości jej zamknięcia (60%), zasłanianie treści strony (60% odpowiedzi), automatyczne uruchamianie się reklam wideo (49%) i audio (38%) podczas każdorazowego wchodzenia na daną stronę. Z negatywną oceną spotykają się intruzywne formaty reklamy *on-line* takie jak *interstitial* (reklamy, których ekspozycja następuje przed załadowaniem się strony), *toplayer* (reklama graficzna w formie animacji, wyświetlana ponad treścią strony, w dowolnym jej miejscu). Jednak, jeżeli intruzywne formaty wykorzystywane są w celu dotarcia do właściwie zidentyfikowanej grupy docelowej, reklama nie spotyka się z taką dezaprobatą⁸.

Natarczywość reklamy *on-line* powoduje zainteresowanie blokadami treści reklamowych bądź zamykanie reklamy w początkowej fazie wyświetlania bez weryfikacji jej treści. Zbyt duża ilość reklam wpłynęła także na powstanie zjawiska *banner blindness* (tendencja do ignorowania informacji reklamowych, nawet w przypadku gdy bannery zawierają informacje poszukiwane przez internautę).

Wyniki wspomnianych badań wykazały także, że większość badanych użytkowników Internetu byłaby skłonna dopłacać niewielką kwotę do ceny rachunku za Internet za brak treści reklamowych. Przy czym liczba respondentów deklarujących zainteresowanie takim rozwiązaniem maleje wraz ze zwiększaniem się kwoty dopłaty i obecnie nie jest na tyle duża aby traktować ją jako propozycję rozwiązania biznesowego.

Zatem zasadne wydaje się dyskusowanie na temat edukacji użytkowników sieci prowadzące do zmiany ich nastawienia wobec treści umieszczanych w Internecie. Obecnie darmowy dostęp do zasobów Internetu wymusza konieczność zarabiania przez wydawców na reklamach. Z drugiej strony istotne jest wprowadzenie w życie zasad orientacji na klienta. Precyzyjny dobór grupy docelowej i właściwe zarządzanie kampaniami reklamowymi może ograniczyć utwierdzenie się negatywnego stosunku wobec reklamy *on-line*. Zatem aby było to możliwe, szukając możliwości przeciwdziałania negatywnej postawie, reklamodawcy powinni⁹:

1. zadbać o targetowanie (reklama skierowana do ściśle określonej grupy docelowej, zorientowana na specyfikę grupy, co zapewni efektywność jej odbioru) oraz odpowiednie limity jej emisji (nałożenie limitu dziennych wyświetleń przypadających na unikalnego użytkownika – *capping*);
2. oferować możliwość wygodnej rezygnacji z kontaktu z reklamą (tak, by użytkownik w łatwy i intuicyjny sposób mógł z niej zrezygnować);

⁸ *Ibidem*.

⁹ J. Adamczyk, *Dwa oblicza reklamy internetowej*, „Marketing w Praktyce”, 5/2009.

3. w przypadku istnienia popytu na płatny dostęp do serwisu umożliwić dostęp do wersji strony pozbawionej jakichkolwiek elementów reklamowych (co jest szczególnie istotne w przypadku treści dedykowanych młodym odbiorcom).

Wynikające z proklientckiego podejścia tendencje związane z personalizacją komunikacji oraz reklamą kierowaną do wąskich, doprecyzowanych grup odbiorców wpływają na aktualność pytania o specyfikę skutecznej promocji produktów kierowanych do najmłodszych odbiorców w Internecie.

Kampania promocyjna w Internecie kierowana do młodych odbiorców

Z praktyki marketingowej wynika kilka zasad, którymi należy się kierować, opracowując założenia kampanii reklamowej dedykowanej najmłodszym, niezależnie od zastosowanych w niej nośników.

Pierwszym elementem jest planowanie większej częstotliwości komunikacji niż w przypadku kampanii skierowanej do dorosłych¹⁰. Odnosi się to zarówno do częstszej emisji komunikatu (powtarzalność w przypadku docierania do młodej klienteli nie jest wadą), jak i wspomagania go działaniami *off-line* jak eventy, których stosowanie jest szansą na budowanie świadomości marki, szczególnie gdy wykorzystywane są przy tych okazjach gadżety.

Należy pamiętać także o specyficznej konstrukcji przekazu reklamowego. Reklama osiągnie większą zapamiętywalność wtedy, gdy w opracowywaniu hasła (czy nazwy produktu) zastosowana zostanie aliteracja (np. Kit Kat, Huba Buba). Ważna jest też odpowiednia modulacja dźwięków i piosenek (jungli reklamowych). Istotne jest także kreowanie w reklamie atrakcyjnej wizji świata marki, opartej na przygodzie czy magii, co wsparte powinno być wprowadzeniem w przekaz charakterystycznego bohatera stworzonego na potrzeby marki (*brandmate*) bądź znanego z popularnych filmów.

Podstawą komunikacji z najmłodszymi odbiorcami jest oparcie jej na interakcji pomiędzy marką a młodym odbiorcą, stanowiącą podstawę zaangażowania się z jego strony (kolekcjonowanie). Przy czym jednym z warunków skuteczności takich działań jest oparcie ich na modelu komunikacji uwzględniającym interakcję pomiędzy młodym odbiorcą a jego rówieśnikami. Ponadto młodzi odbiorcy, rywalizując pomiędzy sobą w ramach działań promocyjnych, powinni mieć możliwość łatwego zdo-

¹⁰ K. Zwierzchowska, S. Umiński, *Marketing dziecięcy w praktyce*, „Marketing w Praktyce” 5/2009.

bywania nagród (niekoniecznie tak wartościowych jak w przypadku docierania do dorosłych odbiorców). Przy docieraniu do młodych odbiorców liczy się nagroda jako taka, stąd warto rozpatrzyć nagradzanie wszystkich uczestników np. poprzez elektroniczne gadżety jak wygaszacz ekranu czy personalizowany dyplom uczestnictwa.

Właściwie przygotowane kampanie skierowane do młodych odbiorców uwzględniają dążenie dzieci do utożsamiania się ze starszymi od siebie grupami. Ma to dwojakie konsekwencje. Po pierwsze, przygotowując przekaz kampanii (w tym dobierając język, bohatera i treści), należy pamiętać o możliwości odrzucenia propozycji przez odbiorców, gdy zostanie ona spozycjonowana jako właściwa dla młodszej grupy. Po drugie, należy uwzględnić negatywne konsekwencje, gdy odbiór treści będzie wiązał się z frustracją wynikającą z niemożności rozumienia przedstawianych treści (niedostosowanie do etapu rozwoju intelektualnego).

Planując działania reklamowe w Internecie dedykowane najmłodszym, należy pamiętać o tym, że serwis, na którym widoczne są treści, może być użytkowany przez internautów z wielu krajów. Z jednej strony zwiększa to zasięg działania, z drugiej powoduje kilka dylematów. Po pierwsze w przypadku młodych odbiorców pojawiają się problemy językowe. Etap rozwoju młodych odbiorców uniemożliwia im komunikowanie się w najpopularniejszym języku Internetu – języku angielskim. Ponadto często młodzi odbiorcy mają problem z pisaniem i czytaniem w języku ojczystym, stąd wymagają języka obrazkowego. Zasada ta odnosi się zarówno do treści promocyjnych jak i opracowania pomysłu na serwis (układ graficzny serwisu i sposób przeszukiwania go).

Ponadto, szczególnie w przypadku młodych konsumentów odbiorcami, którzy powinni zaakceptować treści reklamowe, są rodzice, którzy często pełnią funkcję „bramkarzy”, filtrując treści reklamowe kierowane do młodszych odbiorców, zwłaszcza w odniesieniu do reklamy internetowej.

Kaiser Family Foundation¹¹ przeprowadziła badanie wśród 1008 amerykańskich rodziców mających dzieci w wieku od 2 do 17 lat. Rodzice wykazują przekonanie, że są w stanie monitorować, co ich dzieci robią w Internecie. Prawie 3/4 uważa, że wie sporo o tym, co ich dzieci robią *on-line*. Blisko 90% sprawdza listy kontaktów młodych internautów w komunikatorach internetowych, nieco ponad 80% przegląda ich profile w serwisach społecznościowych, a około 75% przegląda strony, jakie odwiedziły one w Internecie.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że postawy najmłodszych odbiorców wobec reklamy charakteryzuje brak krytycyzmu (szczególnie do

¹¹ *Rodzice kontrolują jak ich dzieci korzystają z mediów*, dok. elektr. (<http://www.wirtualnemedial.pl/arttykul/rodzice-kontroluja-jak-ich-dzieci-korzystaja-z-mediow#>) data pobrania 9.07.2010.

8. roku życia). Powoduje to, że reklama jest odbierana jako zabawa recepcyjna, która w wieku dziecięcym kształtuje i modyfikuje obraz świata. Odbierana jest ona emocjonalnie. W ten sposób młodzi nabywcy oceniają produkty bez racjonalnego uzasadnienia. Dlatego też podkreśla się konieczność rozważania oddziaływania reklamy na płaszczyźnie etycznej. Szczególnie gdy oddziaływanie reklamy doprowadzić może do wykluczenia społecznego tych odbiorców, którzy nie zareagują na apel reklamowy. Przykładem dobrych praktyk w tym zakresie są powstające regulacje prawne, jak amerykańska ustawa o ochronie prywatności dzieci w Internecie – COPPA (*Children's Online Privacy Protection Act*) regulująca postępowanie w przypadku osób do 13. roku życia. Wynika z niej, że serwisy internetowe muszą definiować politykę prywatności. Określa ona także reguły wyrażania zgody przez rodziców czy opiekunów na użytkowanie przez osoby poniżej 13. roku życia oferowanych treści. W myśl ustawy ograniczeniom podlegają także treści reklamowe kierowane do dzieci (szczególnie związane z promocją konkursów i gier). Regulacje w zakresie docierania przez Internet do młodych odbiorców powstają także w Europie. Na przykład w Niemczech obowiązują przepisy dotyczące konkurencji (UWG), określające prowadzenie działalności marketingowej w Internecie. W ramach nich za zabronione uznaje się publikowanie treści reklamowych wykorzystujących niedojrzałość i brak doświadczenia życiowego oraz społecznego młodych internautów.

Wykorzystanie serwisów internetowych o tematyce dziecięcej w kampaniach reklamowych

Istotnym etapem opracowywania kampanii reklamowej jest wybór odpowiednich narzędzi i nośników treści promocyjnych. Możliwości reklamodawców w tym zakresie są bardzo duże ze względu na zróżnicowanie oferty firm dostarczających powierzchnię reklamową w Internecie (reklamobiorców). Reklamodawcy mogą skorzystać ze stron dużych portali (serwisy informacyjne o wysokiej oglądalności) bądź z usług sieci reklamowych (zrzeszeń witryn oferujących wspólnie powierzchnię reklamową, np. Ad.net). Jednak dotarcie do określonego targetu wymaga skorzystania z usług witryn tematycznych, czy subserwisów tematycznych dużych portali, co pozwala na sięgnięcie po reklamy kontekstowe.

W Internecie występuje coraz większa oferta witryn tematycznych dyktowanych młodym odbiorcom i ich rodzicom. Model biznesowy wykorzystywany przez nie zależy od tego, czy ich działanie jest bezpośrednio związane ze wspieraniem istniejącego produktu / marki, czy też są dostarczycielem powierzchni reklamowej niezależnej od reklamodawcy.

Tabela 2. Podstawowe różnice pomiędzy serwisami dedykowanymi młodemu odbiorcom w kontekście działań promocyjnych

Witryna korporacyjna	Witryna tematyczna	Kryterium
Działania reklamowe oraz budowanie relacji długofalowych	Działania reklamowe	Cel wykorzystania
Serwis poświęcony produktowi/marce, wirtualne światy	Portal/wortal odnoszący się do tematyki interesującej młodych odbiorców	Zakres działania
Narzędzie promocyjne	Nośnik działań promocyjnych (powierzchnia reklamowa)	Umiejscowienie w działaniach promocyjnych
Ciągłe wspieranie produktu/marki	Oddziaływanie w czasie kampanii promocyjnej	Czas oddziaływania
Pełna kontrola ze strony reklamodawcy treści serwisu	Brak możliwości kontrolowania treści serwisu	Kontrolowanie treści
Finansowany przez sponsora (firmę) bądź częściowo przez użytkowników	Finansowany dzięki dochodom z reklamy bądź z opłat abonenckich	Źródło finansowania

Źródło: opracowanie własne.

Uwzględniając taką podstawę podziału, wyróżnić można witryny korporacyjne, które powstały w celu realizacji funkcji promocyjnych (są elementem działań komunikacyjnych firmy, są przez nie sponsorowane i ich głównym celem jest promowanie oferty firmy) oraz serwisy tematyczne, których profil działalności nie jest związany bezpośrednio z konkretnym reklamodawcą (mające niezależnego właściciela, zmuszone do szukania zewnętrznych źródeł finansowania).

Przykładem pierwszego może być Barbie Girls (www.barbiegirls.com)¹² – wirtualny świat dla miłośniczek lalki Barbie firmy Mattel, który w ciągu pierwszego miesiąca od inauguracji pozyskał milion użytkowników. Użytkowniczki w ramach serwisu mają możliwość zapoznania się z ofertą firmy, grając w gry, czatując z innymi użytkowniczkami po wcześniejszym zaprojektowaniu wirtualnego pokoju i stworzeniu charakterystyki własnego profilu. W ofercie znajduje się płatne konto: Barbie Girls V.I.P., które występuje w trzech opcjach opłaty abonamentowej: miesięcznej, trzymiesięcznej oraz półrocznej. Do zarejestrowania się potrzebna jest nie tylko zgoda rodzica, ale i jego obecność (konieczność założenia

¹² Dane pochodzą z: *Wirtualne światy dla dzieci: coraz więcej pytań*, dok. elektr., (<http://technologie.gazeta.pl/technologie/1,89479,5103942.html>) data pobrania 9.07.2010. oraz strony WWW www.barbiegirls.com data pobrania 9.07.2010.

konta). W serwisie Barbie Girls miłośniczki wirtualnych lalek muszą podać adres e-mailowy swoich rodziców bądź opiekunów, dzięki któremu możliwa jest aktywacja uprawnień do korzystania z serwisu. Jest to moment, w którym rodzice kontrolują dostęp do serwisu, gdyż jego użytkowanie nie wymaga obecności osoby dorosłej. Według danych operatora w tym wirtualnym świecie Barbie zarejestrowanych jest ponad 11 milionów użytkowników.

Z teoretycznego punktu widzenia twórcy serwisów tematycznych przeznaczonych dla dzieci mają do dyspozycji dwa skrajne modele biznesowe:

- zarabianie na inwazyjnych reklamach, pełna darmowa dostępność do treści przez użytkowników;
- płatny dostęp do treści serwisu, brak treści reklamowych.

Przedstawione powyżej wyniki badań stosunku do opłat za treści w Internecie nie pozwalają obecnie na realizację drugiego rozwiązania. Stąd możliwości umieszczania treści promocyjnych w Internecie obecnie nie są ograniczone, natomiast szczególnie w przypadku stron dedykowanych najmłodszym odbiorcom alternatywą jest samoograniczenie oddziaływania reklamy poprzez zmniejszanie jej inwazyjności.

Polskim przykładem serwisu tematycznego skierowanego do dzieci realizującego model pośredni jest Ciufcia (www.ciufcia.pl) – strona z zabawami interaktywnymi dla rodziców i dzieci w wieku 2–6 lat¹³. Główną ideą serwisu jest spędzanie czasu wspólnie przez rodzica i dziecko przed komputerem. Misja serwisu odnosi się do wywierania pozytywnego wpływu na rozwój społeczno-poznawczy dziecka na kilka różnych sposobów, co przekłada się na sposób umieszczania reklam w serwisie. Portal jest przedsięwzięciem biznesowym, stąd właściciel firma Han Bright sprzedaje przestrzeń reklamową. Reklamy umieszcza się tam, gdzie są najmniej oczekiwane – podczas przeładowań między grami. Dzięki temu komunikat reklamowy pojawia się w kontekście pozytywnych emocji i zabawy. Nie jest inwazyjny.

Ciufcia składa się z trzech części: strony głównej, strony z zabawami oraz bloga. Na stronie głównej znajdują się linki do strony z zabawami, bloga oraz informacji o Ciufci. Strona z zabawami została zaprojektowana tak, aby umożliwić nawigację nawet najmłodszym użytkownikom. Dlatego pozbawiona jest napisów, w całości składa się z kolorowej, atrakcyjnej dla dziecka grafiki. W 2009 roku do oferty został dodany serwis Tajemnicza Kuchnia i osobny internetowy kurs języka angielskiego dla przedszkolaków Zosia i Kevin. W 2009 roku wg wyników badań (TGI) w Polsce było 690 tysięcy gospodarstw domowych z dostępem do Inter-

¹³ Dane pochodzą z wywiadu przeprowadzonego z pracownikami firmy Han Bright oraz strony www (data pobrania 9.07.2010).

netu i dziećmi w wieku od 2 do 6 lat. Ciufcia.pl docierała do około 300 tysięcy tych gospodarstw. Portal dotarł prawie do co drugiej polskiej rodziny.

Podsumowanie

Dostęp do Interentu oraz rosnące zainteresowanie działaniami w sieci zapewne wpłyną na częstsze wykorzystanie Interentu jako kanału dotarcia do młodych odbiorców.

Analizując proces przygotowywania kampanii reklamowej skierowanej do najmłodszych odbiorców w Internecie, warto podkreślić, że poza aspektami technicznymi zasady konstruowania treści reklam pozostają uniwersalne niezależnie od nośnika. Wydaje się, że największym dylematem deydowania działań promocyjnych młodym odbiorcom jest ich inwazyjny charakter. Negatywne skutki oddziaływania reklamy jako takiej przypisywane są jej wszystkim formom, w tym i reklamie w Internecie. Zapewne do czasu gdy nie powstaną stosowne rozwiązania prawne i nie zmieni się stosunek do płatnego dostępu do treści w Internecie, reklamodawcy będą mieć możliwość szerokiego wykorzystywania tego kanału dotarcia. Zasadne jednak jest, aby działania te dopasowane były do możliwości rozwojowych młodych konsumentów, zgodnie z zasadami marketingu syntonicznego.

Literatura

1. Adamczyk J., *Dwa oblicza reklamy internetowej*, „Marketing w Praktyce”, 5/2009.
2. Maciejowski T, *Narzędzia skutecznej promocji w Interencie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
3. Mazurek G., *Promocja w Internecie – narzędzia, zarządzanie, praktyka*, ODDK – Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2008.
4. *Psychologiczne konteksty Internetu*, red. B. Szmigielska, Wydawnictwo WAM, Kraków 2009.
5. Raport „Dzieci aktywne on-line”, Gemius, październik 2007.
6. Raport „Stosunek internautów do reklam”, Gemius, lipiec 2009.
7. *Rodzice kontrolują jak ich dzieci korzystają z mediów*, dok. elektr., (<http://www.wirtualnemedial.pl/arttykul/rodzice-kontroluja-jak-ich-dzieci-korzystaja-z-mediow#>) data pobrania 9.07.2010.
8. Vandewater E.A., Rideout V.J., Wartella E.A, Huang X., Lee J.H., Shim M., *Digital Childhood: Electronic Media and Technology Use Among Infants, Toddlers, and Preschoolers*, Pediatrics, 119/2007, s. 1006–1015.

9. *Wirtualne światy dla dzieci: coraz więcej pytań* (<http://technologie.gazeta.pl/technologie/1,89479,5103942.html>).
10. Zwierzchowska K., Umiński S., *Marketing dziecięcy w praktyce*, „Marketing w praktyce”, 5/2009.

Janusz Fudaliński

Halina Smutek

Kultura organizacyjna a ewolucja rozwiązań strukturalnych

Wprowadzenie

Zarządzanie jest skomplikowanym procesem o szczególnym charakterze. Jego efektywność wynika z umiejętności kształtowania relacji z jednej strony wewnątrzorganizacyjnych, z drugiej natomiast muszą być one ściśle skorelowane z uwarunkowaniami zewnętrznymi.

O ile prosta klasyfikacja tych relacji stwarza pozorną podstawę wskazującą na zasadniczo zogniskowane kierunki działań, to jednak w rzeczywistości ich struktura jest znacznie bardziej skomplikowana. Wartość działań organizacji wynika bowiem nie ze zdolności identyfikowania linii demarkacyjnej oddzielającej organizację od otoczenia, lecz stanowi efekt podejścia holistycznego o dużym stopniu elastyczności ukierunkowanego na dynamikę i optymalizację relacji. Ich poziom natomiast jest warunkowany nie tyle sztywnymi regułami działania, ile kształtowaniem norm i wartości o znacznym poziomie fleksybilności, nie obciążonych ciężarem formalizacji, nadmiernej hierarchizacji, centralizacji czy anachronicznie rozumianej specjalizacji.

Wyzwania współczesności jednoznacznie dyskredytują bierne zachowania organizacji z jasno przypisanymi rolami ich uczestników. Kapitał wzrostu organizacji wynika w istocie z umiejętności kształtowania specyficznych, elastycznych nie do końca dających się jednoznacznie zdefiniować i sprecyzować relacji interpersonalnych funkcjonujących w ramach organizacji, na jej styku z otoczeniem oraz bilateralnych układach organizacji – otoczenie.

Głównym elementem architektonicznej wizji rozwoju organizacji zawsze byli jej uczestnicy, lecz ich rola wraz z upływem czasu uległa po-

czątkowo powolnej, a jednocześnie już niekiedy rewolucyjnej metamorfozie. Kapitał wiedzy, umiejętności, zdolności, chęci partycypacji w sukcesie organizacji, choć niewątpliwie istotny, ulega zasadniczemu przeobrażeniu. Jego modyfikacja dotyczy nowej formuły zachowań organizacyjnych zdolnych do kształtowania relacji (sieci powiązań), w oparciu o które formułowane są unikatowe wartości bezpośrednio lub pośrednio warunkujące sukces organizacji.

Wartości te jednak wynikają z odpowiedniego kształtu kultury organizacyjnej skorelowanej ze strukturą napędzającą mechanizm tworzenia nowej wizji strategicznego rozwoju organizacji w elastycznych układach interpersonalnych.

W związku z powyższym celem niniejszego opracowania jest wskazanie wpływu kultury organizacyjnej na rozwiązania strukturalne. Kultura organizacyjna jest bowiem jedną z istotnych determinant kształtujących strukturę danej organizacji. W kolejnych punktach zwrócono uwagę na podstawowe kwestie dotyczące wskazanego problemu dotyczące kwestii definicyjnych w zakresie struktur organizacyjnych, kultury, jej wpływu na podejście do zarządzania organizacją. Starano się również określić relacje: kultura a struktura.

Istota oraz funkcje struktury organizacyjnej

Nieprawidłowo ukształtowana struktura organizacyjna może wpływać w istotny sposób na obniżenie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wymagane jest wówczas podjęcie przedsięwzięć racjonalizujących (usprawniających) organizację wewnętrzną. Dzieje się tak szczególnie wtedy, gdy zachodzi konieczność redefiniowania strategii działania, wymuszanej przez coraz trudniejsze warunki konkurowania na rynku, a tym samym przekształcania struktury organizacyjnej zgodnie z nowymi wymogami firmy.

Aby zrozumieć istotę struktury organizacyjnej należy wiedzieć, co to jest, jakie tworzą ją elementy, co wpływa na jej ukształtowanie i jaki jest jej cel oraz funkcje.

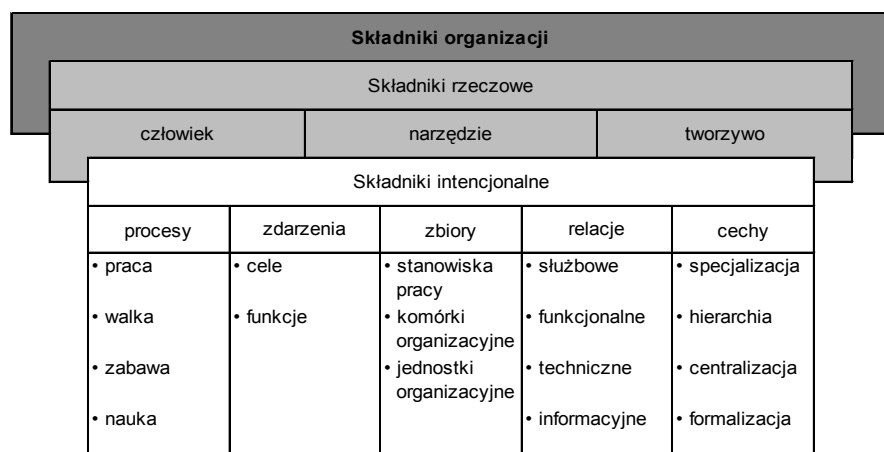
Według grupy Strategora struktura jest całością funkcji i relacji określających w sposób sformalizowany misję, jaką każda komórka organizacyjna powinna wypełniać oraz zasady współpracy między poszczególnymi częściami organizacji.

Z kolei Cz. Sikorski postrzega strukturę organizacyjną jako zbiór stosunków zachodzących w czasie i przestrzeni między zasobami, oddziałującymi na realizację określonego celu.

Natomiast A. Stabryła definiuje strukturę organizacyjną jako ogół ustalonych zależności funkcjonalnych i hierarchicznych między składnikami

systemu wytwórczego, zgrupowanych w komórki i jednostki organizacyjne w sposób umożliwiający osiągnięcie celów całości.

Jeżeli te definicje odnieść do organizacji, to jej strukturę można określić jako całokształt stosunków między jej elementami, czyli składnikami, z których zbudowana jest organizacja i które wywierają wpływ na jej kształt, czyli składniki rzeczowe i intencjonalne.



Rysunek 1. Składniki struktury organizacyjnej

Źródło: www.restrukturyzacja.pl (grudzień 2004).

O specyfice struktury organizacyjnej decydują takie cechy obejmujące specjalizację, hierarchię, centralizację i formalizację.

Specjalizacja, czyli sposób i poziom podziału pracy wewnątrz przedsiębiorstwa, odnosi się do specyfikacji indywidualnych i grupowych zadań w całej organizacji i łączenia tych zadań w jednostki robocze. Wynika to z faktu, iż człowiek nie ma fizycznych możliwości wykonania wszystkich operacji, z jakich składa się większość złożonych zadań, ani też nikt nie jest w stanie nabyć wszystkich umiejętności potrzebnych do realizacji rozmaitych zadań stanowiących elementy złożonej operacji. Aby wykonać zadanie składające się z pewnej liczby etapów, trzeba rozdzielić poszczególne jego części na wielu ludzi. Taki wyspecjalizowany podział pracy umożliwia im zdobycie umiejętności i nabranie biegłości w ich indywidualnych funkcjach roboczych. Jest to główne kryterium, którym cechuje się struktura organizacyjna firmy.

Hierarchia wyraża się w podziale organizacji na szereg szczebli hierarchicznych, przy czym są one wzajemnie uzależnione. Wskazuje ona układ władzy w organizacji – sposób podległości jednych komórek drugim. Co w praktyce oznacza, że każdy od dołu do góry ma przełożonego, któremu podlega i przed którym odpowiada. Zasadę hierarchicznej zależności przed-

stawia kształt piramidy organizacyjnej. Każdy jest odpowiedzialny wobec kogoś. Pewność, że się przed kimś odpowiada sprzyja mobilizacji podwładnych do efektywniejszej pracy, kreatywnego działania. Ponadto hierarchia daje ludziom obraz własnej pozycji w schemacie organizacyjnym.

Kolejną cechą jest centralizacja, czyli rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych. Organizacja jest zcentralizowana, gdy zdecydowana większość uprawnień do podejmowania decyzji znajduje się na najwyższym szczeblu zarządzania w hierarchii służbowej. Wówczas szczeble pełnią funkcję przekaznika i nadzoru odpowiadającego za wykonanie zadań i procedur zatwierdzonych przez dyrektora. Natomiast o decentralizacji mówi się, gdy szereg istotnych uprawnień decyzyjnych posiadają kierownicy niższych szczebli zarządzania, a czasami nawet pracownicy na stanowiskach wykonawczych. Decentralizacją nazywamy również proces przekazywania uprawnień decyzyjnych w dół w hierarchii zarządzania, podczas gdy centralizacja polega na odbieraniu uprawnień niższemu szczeblom i umiejscowieniu ich na szczeblach wyższych i najwyższych.

Następna cecha – formalizacja, to poziom szczegółowości w definiowaniu funkcji i powiązań. Formalizować, to znaczy poszukiwać wyższości prawa pisanego nad zwyczajowym i orzecznictwem. Przy formalizowaniu pracy kierownicy stosują zakres działań, instrukcje robocze, reguły oraz regulaminy. Posługują się formalizowanymi metodami doboru, wstępnym instruktażem i programami szkolenia do normalizowania umiejętności siły roboczej. Każde przedsiębiorstwo posiada swój regulamin, który z większą lub mniejszą precyzją opisuje strukturę organizacyjną i jej funkcje, powiązania między komórkami, często również zadania poszczególnych pracowników i granice ich uprawnień. Formalizacja może służyć również do podkreślenia misji organizacji i celów, jakie ma ona do osiągnięcia. Wówczas jest definiowana odpowiedzialność każdego z pracowników za osiąganie celów ogólnych organizacji.

Funkcje struktury organizacyjnej – właściwości struktury – odzwierciedlają rolę, jaką struktura pełni w ramach systemu wytwórczego. Zawierają one odpowiedź na pytania, co jest przez strukturę porządkowane i opisywane. A. Stabryła wyróżnia siedem funkcji struktury organizacyjnej:

1. Funkcja klasyfikatora celów i funkcja systemu wytwórczego – odnosi się do porządkowania celów przedsiębiorstwa i odpowiadających im funkcji (przedstawionych w postaci drzewa funkcji);
2. Funkcja porządkowania składników systemu wytwórczego i tworzenia stanowisk organizacyjnych – odnosi się zarówno do ludzi, jednostek aparatury, jak i wspomnianych już wcześniej celów i funkcji);
3. Funkcja grupowania stanowisk w jednostki organizacyjne – podział organizacji na wyspecjalizowane jednostki, różniące się wielkością, złożonością i statusem organizacyjnym;

4. Funkcja kształtowania zależności funkcjonalnych dotycząca ustalenia relacji podobieństwa i współwystępowania składników organizacji, ustalenia uzależnień operacyjnych doradczych i informacyjnych między członami organizacji;
5. Funkcja kształtowania zależności hierarchicznych i tworzenia członów kierowniczych – ustalenie zależności hierarchicznych, wyodrębnienie stanowisk kierowniczych, w razie potrzeby – tworzenie stanowisk pełniących funkcje pomocnicze dla stanowisk kierowniczych;
6. Funkcja rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych i podziału zakresu odpowiedzialności, ściśle związana z wymienioną wyżej funkcją;
7. Funkcja formalizacji budowy systemu wytwórczego – dotyczy formalizacji struktury organizacyjnej; jest to związane z tworzeniem i uzupełnianiem dokumentacji organizacyjnej: forma i szczegółowość tych dokumentów charakteryzuje w dużym stopniu sposób zorganizowania firmy.

W zależności od przyjmowanego kryterium podziału wyróżniamy wiele rodzajów struktur organizacyjnych. Przykładowymi kryteriami podziału mogą być: liczba szczebli organizacyjnych, poziom centralizacji i decentralizacji, stopień zróżnicowania organizacji itp.

Ze względu na stopień zróżnicowania części organizacji wyróżnia się:

1. strukturę prostą – zróżnicowaną w niewielkim stopniu,
- strukturę złożoną – zawierającą stosunkowo dużo różnorodnych elementów.

W strukturze prostej występuje centralizacja oraz bezpośredni nadzór kierowniczy komórek organizacyjnych. W strukturze złożonej istnieje konieczność stosowania wielu mechanizmów koordynacyjnych, gdyż liczne komórki i jednostki organizacyjne realizują różnorodne działania, mające odmienne cele i wartości.

Najczęściej przyjmuje się następujące zróżnicowanie:

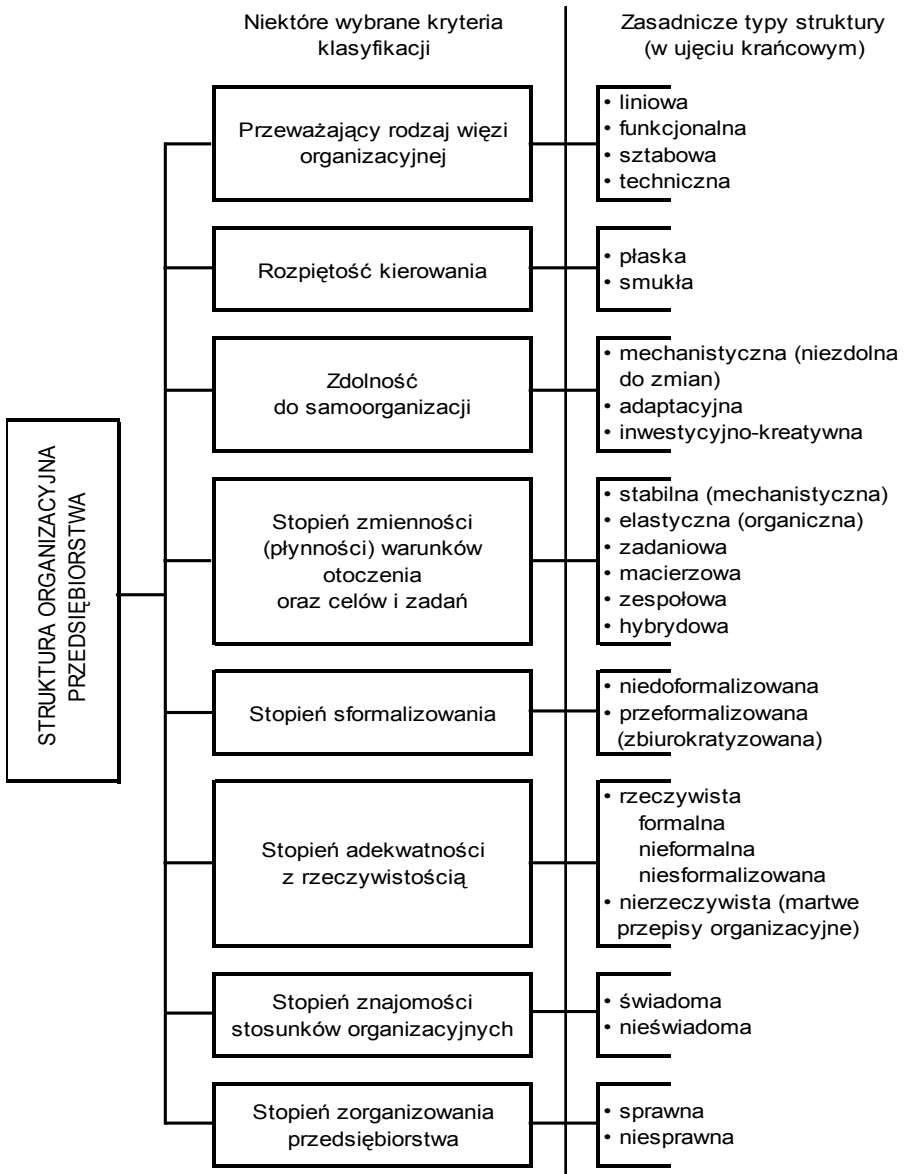
- poziome (horyzontalne) – ilustrowane przez podział pracy w organizacji, mierzone liczbą specjalności zawodowych, ilością czasu potrzebnego na zdobycie kwalifikacji,
- pionowe (wertykalne) – dotyczące podziału władzy, wyrażone liczbą szczebli hierarchicznych,
- przestrzenne (rozproszone) – pokazujące fizyczną odległość między poszczególnymi częściami organizacji.

W najbardziej znanych typologiach struktury organizacyjne są klasyfikowane ze względu na :

- przeważający rodzaj zależności (więzi) organizacyjnych – struktury: liniowe, funkcjonalne, sztabowe, techniczne,
- dominujące kryterium grupowania komórek – struktury rozczłonkowane wg regionów lub lokalizacji, rynków, funkcji, procesu lub wyposażenia, rodzajów decyzji,

- rozpiętość kierowania – struktury płaskie,
- elastyczność budowy organizacji – struktury mechanistyczne i organiczne.

Klasyfikację struktur organizacyjnych przedstawia zamieszczony poniżej rysunek 2.



Rysunek 2. Klasyfikacja struktur organizacyjnych

Źródło: J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969, s. 28.

Ewolucja rozwiązań strukturalnych

Modelowe podejście do problematyki doskonalenia zarządzania w ujęciu funkcjonalnym zakłada zwiększenie zdolności organizacji do przyspieszenia obiegu informacji i prewencji w zakresie możliwości pojawienia się zniekształceń między poszczególnymi szczeblami zarządzania. Dążenie do eliminacji decyzyjnego paraliżu organizacji ma korelować z dynamicznym realizowaniem procesów wykonawczych zgodnych z preferencjami klientów.

Rozwiązania strukturalne, które mają ten proces usprawnić przechodziły ewolucję. W pierwszej połowie XX wieku dominowały struktury wertykalne zwane też mechanistycznymi. W strukturach tego typu przeważały relacje pionowe, zachodzące pomiędzy poszczególnymi szczeblami zarządzania. Komunikacja pozioma ma szczególnie charakter, a relacje koordynacyjne są bardzo sformalizowane i scentralizowane. Charakterystyczną cechą modelu wertykalnego jest istnienie długiego łańcucha decyzyjnego, co w konsekwencji tworzyło mało elastyczną i skostniałą strukturę. Informacje dopływające od najniższego szczebla pracowniczego do szczebla zarządzającego często były zniekształcone, a przez to podejmowane decyzje nie odpowiadały rzeczywistym potrzebom organizacji. Kolejnym mankamentem struktur wertykalnych była komunikacja międzypodziałowa, która odbywała się jedynie na poziomie nie niższym niż średni szczebel zarządzający.

Później pojawiają się struktury horyzontalne oznaczające dominację poziomych relacji organizacyjnych. W warunkach niskiej formalizacji i centralizacji coraz mniej zależy od więzi służbowych, a coraz więcej od więzi kooperacyjnych. Łańcuch hierarchii zostaje znacznie skrócony, co wpływa na zwiększenie elastyczności, a podejmowane decyzje w większym stopniu opierają się na rzetelnych informacjach. Informacje pomiędzy poszczególnymi departamentami nadal przepływają przez sztab kierowniczy, jednak przy uproszczonej strukturze proces ten odbywa się znacznie efektywniej w porównaniu do modeli wertykalnych.

Najbardziej radykalnym rozwiązaniem w zakresie struktur horyzontalnych jest struktura sieciowa, w której następuje próba całkowitego odejścia od zasady hierarchii, na której oparta jest większość znanych struktur organizacyjnych.

Struktura sieciowa jest formą kooperacji różnych systemów organizacyjnych, które tworzą skomplikowaną sieć powiązań. Główną przyczyną tworzenia się rozmaitych sieci współpracy, obok ułatwień komunikacyjnych, jest różnorodność i rozproszenie kompetencji w zakresie technologicznym, produkcyjnym, marketingowym i menedżerskim, a posiadanie tych kompetencji jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Coraz więcej przedsiębiorstw przechodzi wyraźną ewolucję od koncentrowania wszyst-

kich funkcji pod jednym kierownictwem do daleko idącej dekoncentracji i istnienia zespołów zadaniowych w strukturach sieciowych obejmujących partnerów z różnych części świata. Chodzi bowiem o to, by szybko i efektywnie łączyć ludzi, kapitał i środki techniczne przełamując granice poszczególnych organizacji.

Najważniejszym skutkiem ewolucji poglądów na temat struktur organizacyjnych stało się zakwestionowanie klasycznej zasady jedności rozkazodawstwa i podziału pracowników na koncepcyjnych i wykonawczych. W strukturach sieciowych zasada ta jest eliminowana na rzecz kontroli i koordynacji dokonywanych w złożonych relacjach między jednostkami organizacyjnymi. Ośrodki władzy są równoległe i jednocześnie zmienne.

Struktury sieciowe różnią się od tradycyjnych także sposobem pojmowania specjalizacji. Następuje mianowicie zanik specjalizacji funkcjonalnej, która w tradycyjnych strukturach znajdowała wyraz w tworzeniu pionów i komórek takich jak: planowanie, marketing, produkcja. To skutecznie izolowało od siebie zgrupowanych w tych jednostkach specjalistów. W strukturze sieciowej specjalizacja jest ukierunkowana na realizację określonego projektu. W zespołach zadaniowych nie ma zatem wyraźnego podziału na czynności operacyjne i funkcjonalne. Celem zespołu jest wykonanie określonego zadania przy zastosowaniu zbioru czynności, które są do tego niezbędne. Służy temu zróżnicowany charakter wiedzy i umiejętności pracowników oraz ich wymiana między zespołami. Co więcej, powiązania między elementami struktury sieciowej są niczym innym jak kanałami bezpośredniego komunikowania się ludzi, zorientowanych na zadanie, a nie władzę. Sieć tworzona jest po to, aby można było jak najszybciej zdobywać i przetwarzać wiedzę. Wielostronność i wzajemność przekazu informacji jest podstawowym warunkiem współpracy, a co za tym idzie – istnienia sieci.

W ten właśnie sposób nastąpiło przejście od tradycyjnych organizacji do „pajęczyny organizacyjnej”. Dowodem na to, jak dalece efektywne są modele pajęczynowe jest analiza ze stycznia 2000 roku, dotycząca 900 niemieckich firm reprezentujących sektor przemysłowy pod kątem struktur organizacyjnych i ich osiągnięć. Opisano wszystkie elementy sieci, czyli: formowanie podsystemów, zakres obowiązków, strukturę władzy, koordynacje wewnątrz organizacji, łączniki międzyorganizacyjne, kulturę, sieć informatyczną i orientację strategiczną. Najlepsi, a więc te firmy które osiągały sukcesy na polu swojej działalności, łączyły wspólne składowe, będące jednocześnie cechami struktur sieci. A były to :

- większa swoboda dla pracowników,
- orientacja na zadanie i towarzysząca temu integracja zamiast specjalizacji,

- decentralizacja w zakresie podejmowania decyzji i posługiwanie się feedbackiem jako informację zwrotną,
- otwartość na współpracę partnerską z innymi organizacjami,
- kultura otwarta i mało formalna,
- posługiwanie się nowoczesną infrastrukturą informatyczną,
- zorientowanie na innowacje.

Specyficzna konfiguracja wymienionych elementów stanowiła podstawę sukcesu rynkowego opisanych firm. Bazując na zawartych w tabeli 1 zmiennych można dokonać przeglądowej analizy porównawczej rozwiązań strukturalnych.

Tabela 1. Porównanie modeli organizacyjnych

Parametr	Model wertykalny	Model horyzontalny	
		Klasyczny	Sieciowy – Pajęczynowy
Struktura organizacji	Zakłady i oddziały sterowane centralnie	Małe niezależne jednostki spajane przez misje i cele całej organizacji.	Małe niezależne jednostki. Ciągła wymiana pracowników
Struktura władzy	Centralna	Zdecentralizowana	W obrębie zespołów i pojedynczych pracowników
Koordinacja wewnętrzna	Pionowa oparta na hierarchii władzy	Trzon kierowniczy	Każdy pracownik może mieć czynny wpływ na przebieg prac
Klimat kultury organizacyjnej	Oparta na więziach formalnych	Nieformalne w obrębie danego zespołu.	Silne więzi międzyludzkie, budowane przez częste wymiany i nieformalną integrację w obrębie całej organizacji
Kontakt z klientem	Dział marketingu	Dział marketingu	Zespół projektowy w zależności od potrzeb

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Błaszczyk i inni, *Metody organizacji i zarządzania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Model sieciowy sprawdza się wszędzie tam, gdzie wymagana jest kreatywność, innowacyjność i bliski kontakt z klientem. Budowa organizacji opartej na modelu pajęczynowym jest trudna i wymaga długiego czasu wdrażania. Determinantą efektywności jej działania jest czynnik ludzki z całokształtem umiejętności, kompetencji i zdolności do tworzenia zmienionych konfiguracji kulturowych stymulujących rozwój organizacji.

Model sieciowy sprawdza się wszędzie tam, gdzie wymagana jest kreatywność, innowacyjność i bliski kontakt z klientem. Budowa organizacji opartej na modelu pajęczynowym jest trudna i wymaga długiego czasu

wdrażania. Determinantą efektywności jej działania jest czynnik ludzki z całokształtem umiejętności, kompetencji i zdolności do tworzenia zmiennych konfiguracji kulturowych stymulujących rozwój organizacji.

Od struktury sieciowej do organizacji pajęczyny

Wyzwania otoczenia, wpływające na zmianę paradygmatu zarządzania organizacją XXI wieku sprawiają, że dotychczasowe struktury przedsiębiorstw opierające na tradycyjnych zasadach, takich jak hierarchia, centralizacja przestają być efektywne. Te tradycyjne struktury organizacyjne o kształcie piramidy wraz z dającą się zaobserwować tendencją firm do koncentrowania się na rdzennych kompetencjach, zwracających uwagę na nową jakość relacji organizacji odchodzących od tradycyjnej hierarchii na rzecz więzi partnerskich są zastępowane przez nowe formy organizacyjne przyjmujące kształt sieci organizacyjnych i ich modernistycznych form, ciągle doskonalonych i modyfikowanych form przyjmujących postać układów pajęczynowych.

Organizacje sieciowe stały się w ostatnich latach obiektem szczególnego zainteresowania. Przyczyną tego stanu rzeczy jest poszukiwanie możliwości dostosowania wewnętrznej konfiguracji firmy do wymogów złożonego i burzliwego otoczenia, gdzie nowość zmiany powoduje konieczność odejścia od tradycyjnych rozwiązań strukturalnych nastawionych na stałość i pewność funkcjonowania do formy organizacyjnej uwzględniającej rozszerzoną formułę przedsiębiorstwa, którego granice trudno jest zdefiniować.

Odpowiedzią na konieczność holistycznego spojrzenia na problemy zarządzania jest koncepcja organizacji wirtualnej, której istota sprowadza się do powiązań sieciowych.

Desygnatem skuteczności funkcjonowania każdej organizacji jest możliwość realizacji celów wynikających ze specyfiki jej działalności, określającej przedmiot i zakres realizowanych zadań. Stopień ich realizacji jest zdeterminowany pozostającymi w dyspozycji organizacji zasobami i kompetencjami. Niejednokrotnie pojedyncze „ogniwo” organizacyjne dysponując ograniczonymi zasobami i kompetencjami, nie jest w stanie sprostać wymogom związanym z realizacją złożonych zadań. Zatem niezbędnym staje się poszukiwanie partnerów do jego realizacji. Podstawowe znaczenie mają relacje sieciowe, których istota wyraża się w tym, „że firma zwraca się do odpowiedniego partnera lub partnerów, którzy dysponują określonymi kompetencjami i fachowością, o współpracę w realizacji zlecenia”¹. Partnerami takimi mogą być nie tylko przedsiębiorstwa, lecz również pojedyncze jednostki, zespoły osób,

¹ H.R. Zwicker, *Die virtuelle Firma – ein zukunftsweisendes Modell für Kleinunternehmen*, „IO Management” 9/1996, s. 36, cyt. za K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 99.

uniwersytety, które stają się częścią w sieci powiązań o specyficznych kryteriach funkcjonowania. Dlatego też uczestnictwo takie jest określane jako wirtualne: biuro, uniwersytet, zespół. Wirtualna organizacja składa się z poszczególnych uczestników sieci, którzy funkcjonują jako zbiory przedsiębiorstw powiązanych ze sobą umownie lub też poprzez fakt uczestnictwa we wspólnych przedsięwzięciach. Uczestnictwo takie może być realizowane poprzez joint venture, aliance strategiczne, konsorcja, koalicje czy też franchising. Inicjatorem takiego przedsiębiorstwa jest integrator, który koordynuje aktywność uczestników. Właśnie takie nowe przedsiębiorstwo wytwarza konkretną usługę – specjalnie dla określonego klienta.

Po realizacji zadania, po wykonaniu usługi, uczestnicy sieci rozdzielają się i znowu funkcjonują samodzielnie. Po jakimś czasie, za sprawą następnego zlecenia, tworzy się nowa konstelacja sieci i powstaje nowe wirtualne przedsiębiorstwo². Zatem kryterium warunkującym odpowiednią ilość podmiotów w ramach danej sieci jest wielkość (rodzaj) otrzymanego zlecenia wymagającego zaangażowania właściwych do jego realizacji kompetencji kluczowych będących w dyspozycji poszczególnych firm. Natomiast charakter powiązań pomiędzy poszczególnymi elementami przybiera formę jedynie prawną bez konieczności powoływania wspólnego ośrodka decyzyjnego, ponieważ czynnikiem integrującym funkcjonowanie organizacji jest zaufanie do poszczególnych jej uczestników. Cechy charakterystyczne organizacji wirtualnej przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Cechy charakterystyczne organizacji wirtualnej

Cecha	Charakterystyka	Przykład
Konieczność współpracy z innymi przedsiębiorstwami (aliance strategiczne, joint venture)	Funkcje organizacji są zintegrowane z funkcjami uczestników organizacji	Nike, Reebok, Sun Microsystems
Niezależność przestrzenna i czasowa	Granice geograficzne są łatwo pokonywane zwiększając konkurencyjność na rynkach światowych.	Eastman Kodak
Wykorzystanie efektu synergii	Lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich i materialnych	jak wyżej
Wykorzystywanie sieci informatycznych	Integracja sieci informatycznych wśród przedsiębiorstw tworzących organizację wirtualną	jak wyżej
Elastyczność	Zasoby mogą być łatwo alokowane w celu dostosowania organizacji do zmian na rynkach światowych	Intel

Źródło: M.C. Boudreau, K.D. Loch, D. Robey, S. Detmar, *Using information technology to advance the competitiveness of the virtual transnational organization*, Academy of Management Executive, vol. 12, no. 4/1998.

² *Ibidem*.

D. Brutsch i F. Frigo-Mosca³ uznają, że w organizacji wirtualnej można wyróżnić dwa podstawowe elementy:

- wirtualne przedsiębiorstwo,
- sieć.

Wirtualne przedsiębiorstwo charakteryzuje się 4 podstawowymi rodzajami działania sprowadzającymi się do⁴:

1. sformułowania „abstrakcyjnych” potrzeb (np. dostępu do informacji),
2. analizy i wyznaczenia sposobów ich realizacji (np. obsługa informacji),
3. dynamiczne dostosowanie metody (sposobów) realizacji do przyjętych „abstrakcyjnych” potrzeb,
4. badanie i analiza przyjętych sposobów realizacji w powiązaniu z potrzebami i uczestnikami sieci.

Działania te mają na celu stworzenie koniecznych warunków, aby stać się uczestnikiem w sieci kooperujących przedsiębiorstw, która stanowi istotę organizacji wirtualnych.

Sieć opiera się na długotrwałej kooperacji i składa się ze zleceniodawców, instytutów, kompetencji kluczowych oraz integratorów. Sama sieć nie tworzy jeszcze wartości, ale należy kultywować w niej kulturę zaufania przez wspólne zebrania i utrzymywanie kontaktów.

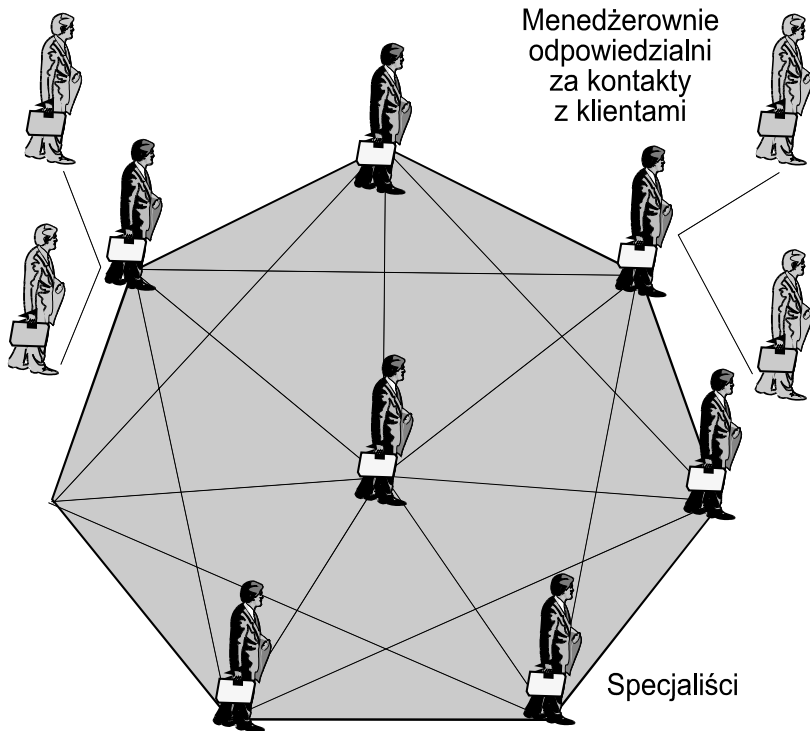
W literaturze przedmiotu struktury sieciowe odnoszone są przede wszystkim do struktury organizacyjnej. Grupa Strategora, definiując strukturę pajęczynową, w szczególny sposób akcentuje relacje zachodzące pomiędzy elementami składowymi organizacji, elastyczność ról organizacyjnych i dynamikę organizacyjną⁵.

³ *Ibidem*.

⁴ A. Mowshowitz, *Virtual organization. Communications of the ACM*, September, vol. 40, No. 9/1997, s.33.

⁵ Strategor, *Zarządzanie firmą. Tożsamość, Strategie, Struktury*, PWE, Warszawa 1996, s. 373.

**Typowa struktura organizacyjna
dla firm konsultingowych, banków inwestycyjnych,
agencji badania rynku i zespołów diagnostycznych w służbie zdrowia**



Rysunek 1. Model organizacji pajęczyny

Źródło: E. Barlik, *Wybitne jednostki nie lubią schematów*, „Rzeczpospolita” 1996.

Model pajęczyny organizacyjnej zakłada, iż podstawowymi jej elementami są relacje sieciowe tworzone przez partnerów dysponujących określonymi kompetencjami oraz zaufanie i etyka. Koncepcja ta zawiera pewne cechy organizacji wirtualnej, jednocześnie działając na rzecz klienta, czasową konstytucjonalizację, wspólną optymalizację łańcucha wartości a także przypisane sieci desygnaty wyróżniające organizację pajęczynową

Kulturowy wymiar zarządzania organizacją

Poszukując tego, co określili jako *excellence*, T. Peters i R. Waterman zwrócili uwagę na znaczenie, jakie w osiągnięciu doskonałości może odegrać kultura organizacji, która kieruje naszą uwagę na zupełnie inny wymiar rzeczywistości organizacyjnej.

Kultura jest pojęciem bardzo szerokim, można powiedzieć wręcz interdyscyplinarnym. Najstarsza z nauk – filozofia – definiuje kulturę jako społeczne i intelektualne ukształtowanie jednostki, określoną formę cywilizacji (...), pojęcie kultury ma zawsze w sobie coś normatywnego i jest synonimem humanizmu (...)⁶. W sposób o wiele węższy definiuje kulturę L. Winniczuk, dla którego stanowi ona ogół zbiektywizowanych wytworów materialnych i duchowych, charakterystycznych dla danej grupy społecznej (naród, państwo czy też w konkretnym przypadku organizacja), przechowywanych i wzbogacanych historycznie w świadomości społecznej oraz przekazywanych z pokolenia na pokolenie. Wytwory kultury mogą pojawić się w nauce, sztuce, czy też stanowić zespół pewnych zasad, norm postępowania (prawnych, moralnych, obyczajowych)⁷. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele interpretacji pojęcia kultura. Urosła ona nie tylko do rangi kolektywnie zaprogramowanego umysłu⁸ – jak twierdzi G. Hofstede, ale do podstawowego prognostyka firmy. W związku z czym pojawiło się przeświadczenie, że unikatowa kultura stanowić może antidotum na wiele problemów pojawiających się we współczesnej firmie. Zachodzi zatem potrzeba takiego zdefiniowania kultury organizacyjnej, by spełniała ona warunek bycia takim właśnie arystotelowskim złotym środkiem. Taką uniwersalną definicję można spotkać u K.S. Camerona i R.E. Quinna, dla których stanowi ona zbiór wartości uważanych za oczywiste, założeń, wspólnych oczekiwań, definicji oraz elementów pamięci zbiorowej⁹.

Bez względu na zakres pojęciowy i treść spotykanych w literaturze przedmiotu definicji istnieje zgoda w następujących kwestiach¹⁰:

1. kultura organizacyjna istnieje,
2. każda kultura organizacji jest niepowtarzalna,
3. kultura stanowi wyznacznik pożądanych zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego,
4. stanowi trudną do zdefiniowania kategorię,
5. jej zmiana wymaga dużego wysiłku i umiejętności,
6. jest ukryta w umysłach ludzi, którzy tworzą daną organizację,
7. ma charakter wspólnego dzielenia poglądów, współodczuwania, reagowania, uwypukla to, co wspólne (a nie różni), scala, stabilizuje, zmniejsza niepewność,
8. stanowi układ stosunków międzyludzkich, postaw, wartości, przekonań, norm, sposobów poznawania świata,

⁶ J. Didier, *Słownik filozofii*, Książnica, Katowice 1992.

⁷ M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 10.

⁸ E. Maslyk-Musiał, *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 116

⁹ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 15.

¹⁰ M. Czerska, *Zmiana kulturowa...*, *op. cit.*, s. 12.

9. kształtuje się i rozwija w czasie trwania – jest rezultatem procesu uczenia się – nie jest dana z góry,
10. jest pewnego rodzaju tajnym porozumieniem między ludźmi, dotyczącym pożądanых zachowań,
11. wiąże terażniejszość z przeszłością, co zapewnia ciągłość organizacji.

Z przedstawionych powyżej założeń kultura organizacyjna wyłania się jako odzwierciedlenie pewnych dominujących poglądów, określa poczucie tożsamości pracowników, wzmacnia trwałość systemów społecznych.

W istotny sposób do wyjaśnienia i usystematyzowania zjawiska kultury organizacyjnej przyczynił się model zaproponowany przez E. Scheina. Jego zdaniem kultura organizacyjna stanowi zbiór podstawowych zasad wynalezionych odkrytych lub wypracowanych przez daną grupę uczącą się stawiać czoło problemom związanym z zewnętrzną adaptacją i wewnętrzną integracją, które to zasady sprawdziły się wystarczająco dobrze, by uznać je za obowiązujące i przekazać je następnym pracownikom jako właściwy sposób postrzegania analizowania i odczuwania tych problemów¹¹. W przedstawionej przez Scheina definicji silny akcent położony został na postępowanie grupowe, wspólnotę pracowniczą konieczną do zaakceptowania wspólnych celów. Model kultury opracowany przez E. Scheina przedstawiony został na rysunku 3.



Rysunek 2. Model E. Scheina: poziomy kultury organizacyjnej

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

¹¹ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Harper and Row, New York 1988.

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

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

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

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

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

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

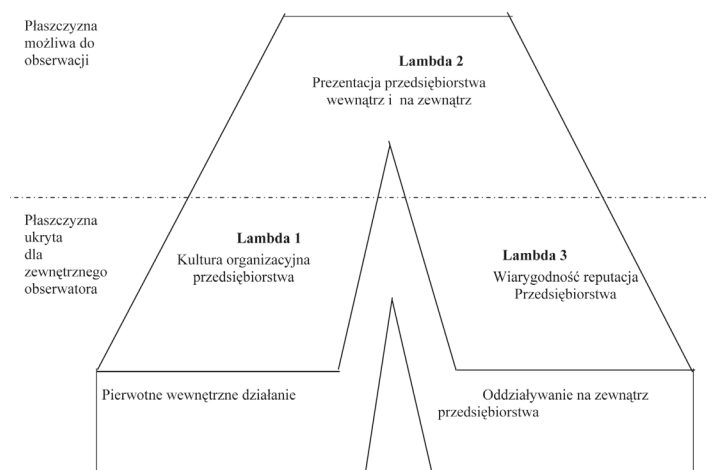
Podstawowe założenia kulturowe są najtrwalszym i najtrudniejszym do rozszyfrowania poziomem kultury organizacyjnej. Gdyby kulturę organizacyjną porównać do góry lodowej, to założenia są podstawą tej góry ukrytą w głębi oceanu. Założenia te odnoszą się do:

1. natury człowieka,
2. relacji międzyludzkich,
3. samej organizacji,
4. natury otoczenia,
5. relacji organizacji z otoczeniem.

Częściowo tajemnicę założeń kulturowych „zdradzają” obowiązujące w firmie normy i wartości. Kultura organizacji stanowi o „osobowości” danej organizacji. Przejawia się w zachowaniach i reakcjach osób ją tworzących.

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

Podobną interpretację kultury organizacyjnej znajdujemy u Ch. Scholza, który przedstawia tzw. Model Lambda (rys. 3).



Rysunek 3. Model Lambda

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

Lambda 1 stanowi rdzeń rzeczywistej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa trudny do dostrzeżenia i zidentyfikowania przez zewnętrznego obserwatora. Lambda 2 jest oficjalną wizytówką przedsiębiorstwa, na jej podstawie buduje się wiarygodność i reputację przedsiębiorstwa w jego otoczeniu zewnętrznym, często oparte na deklaracjach i innych artefaktach. Zewnętrzny obserwator ma minimalne szanse weryfikacji wyobrażenia o organizacji przed wejściem w jej otoczenie wewnętrzne, co umożliwia mu poznanie reguł rządzących w Lambdzie 1. pod wpływem interakcji menedżerów i pracowników z otoczeniem zewnętrznym może następować w Lambdzie 3 określona ewolucja w postaci przewartościowania norm i wartości stanowiących o kulturze organizacji. Lambda 3 stanowi zmodyfikowany wizerunek organizacji w otoczeniu zewnętrznym.

Kultura organizacji ma duży wpływ na życie wewnętrzne organizacji, ale również na kontakty organizacji z otoczeniem. Poszukując tego, co T. Peters i R. Waterman określili jako *excellence*, zwrócili uwagę na znaczenie, jakie w osiągnięciu doskonałości może odegrać kultura organizacji, która zwraca uwagę na zupełnie inny wymiar organizacji. Sprawia, że zaczynamy patrzeć na organizację jak na systemy społeczne, dysponujące wspólną, wiedzą i doświadczeniem oraz system wartości.

Wspominany wcześniej Schein podkreślał, że jedną z funkcji zarządzania jest umiejętne wykorzystanie kultury organizacyjnej, zwracając jednocześnie na funkcje kultury: integracyjną, percepcyjną i adaptacyjną.

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

Silne kultury przedsiębiorstwa mogą wpływać na funkcjonowanie organizacji w sposób zarówno pozytywny jak i negatywny. W literaturze przedmiotu są one charakteryzowane jako silne powiązania tych założeń i wartości, które mogą wpływać na działalność ludzką w sposób bardziej znaczący niż te spośród nich, które są czynnikami motywacyjnymi nie mającymi związków z kulturą. W niektórych organizacjach spotykamy się z sytuacjami, gdzie kultura jest na tyle silna, że jest w stanie zastąpić strukturę formalną organizacji. Badania organizacji uwzględniające kontekst kulturowy zwracają uwagę na fakt, iż brak zgodności założeń kulturowych z rzeczywistym sposobem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest (oprócz niedostatków w kompetencjach zarządzających, źle funkcjonujących zespołów zadaniowych, biurokratycznej konfiguracji organizacyjnej, systemu motywacyjnego pomijającego efektywność) istotną barierą organizacyjnego sukcesu. Kultura dostarcza bowiem znaczenia zachowaniom, normom, obejmuje zbiór wartości, które pomagają uzasadnić, dlaczego pewne zachowania są pożądane a inne nie (na które to aspekty zwracano uwagę wcześniej omawiając funkcje, jakie kultura organizacyjna pełni). Akceptowany przez pracowników system wartości wyznacza zbieżność ich interesów z interesami przedsiębiorstwa oraz kształtuje umiejętność radzenia sobie z otoczeniem, natomiast brak zrozumienia różnic w systemie wartości może stanowić źródło konfliktów.

W ostatnich latach badania organizacji coraz częściej uwzględniają elementy kulturowe (symbole, język, ideologie, ceremonie i mity) służące zachowaniu porządku i harmonii w organizacjach. Przeszarżała kultura jest – oprócz nieefektywnych umiejętności zarządzania, źle funkcjonujących zespołów zadaniowych, biurokratycznej konfiguracji strategia – struktura, systemu wynagradzania ignorującego efektywność – istotną barierą organizacyjnego sukcesu. Kultura dostarcza znaczenia, obejmuje ona zbiór wartości, które pomagają uzasadnić, dlaczego pewne zachowania są pożądane, a inne nie.

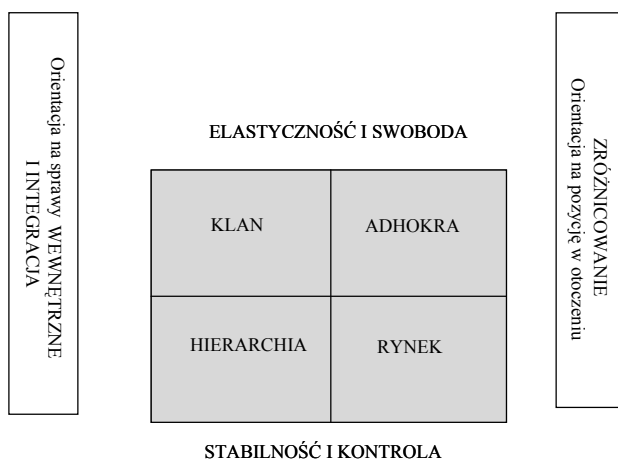
Proefektywnościowa kultura organizacyjna a model sieciowy organizacji

Zrozumienie wpływu wartości kulturowych na systemy zarządzania w przedsiębiorstwach jest możliwe dzięki zrozumieniu procesów wartościowania, bez których ich prawidłowe funkcjonowanie nie byłoby możliwe a u źródeł zrozumienia tychże wartości znajdują się zasady:

- Ustanowienie reguł i odkrywanie wyjątków. Przyjęcie z jednej strony określonych reguł postępowania, które mają stały charakter, z drugiej strony poszukiwanie wyjątków, co może zapewnić sukces.

- Dekonstrukcja i rekonstrukcja; pozwalające na ciągłe doskonalenie przedsiębiorstwa dzięki ulepszaniu procesów, wykrywaniu błędów.
- Zarządzanie jednostkami, pamiętając iż niezbędna jest równowaga pomiędzy obowiązkami, prawami.
- Przystawianie świata zewnętrznego, polegające na otwarciu się na otoczenie i czerpaniu z niego nowych idei.
- Synchronizacja sekwencji, pozwalająca na szybkie reagowanie na zmiany.
- Wybieranie najlepszych, co w konsekwencji oznacza promowanie jednostek kreatywnych, twórczych przyczyniających się do budowania bogactwa firmy.
- Równość szans, zwracająca uwagę na fakt, że zaangażowanie w pracę pojawia się tam, gdzie istnieją odpowiednie ku temu warunki. A dotyczą one sfery odpowiedzialności, możliwości decydowania, wyrażania opinii.

Wskazane powyżej prawidłowości mogą stanowić podstawę balansowania i łączenia w zarządzaniu miękkich i twardych elementów. Współczesna organizacja, musi stawiać czoła zakłóceniom otoczenia i bywa zagrożona niemożliwością sprostowania temu wyzwaniu, jeśli jej tożsamość jest nadmiernie wykorzystywana, a jej przeładowana kultura – w gruncie rzeczy bez wartości – umożliwia funkcjonowanie w niej autonomicznych enklaw kulturowych. W tym przypadku kultura nie może pełnić roli narzędzia ujednolicania zachowań. Normy kulturowe przyswajane i uznawane przez pracowników oddziałują na formalne rozwiązania organizacyjne, dotyczące wewnętrznych uzgodnień i relacji firmy z otoczeniem.



Rysunek 4. Model wartości konkurujących Camerona i Quinna

Źródło: K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna-diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Model wartości konkurujących powstał w oparciu o badania nad głównymi cechami efektywnych organizacji. Analiza wskaźników wyznaczających poziom efektywności tychże organizacji pozwoliła na wyodrębnienie dwóch wymiarów:

1. Elastyczność i swoboda działania a stabilność i kontrola. Na jednym biegunie grupuje te kryteria efektywności, które akcentują elastyczność, samodzielność i dynamizm, a na drugim biegunie te które kładą nacisk na niezmienną, porządek i kontrolę. Czyli jedne organizacje są skuteczne, kiedy się zmieniają i dostosowują, ich wewnętrzne struktury są płynne, a stosunki między pracownikami nieformalne (np. Nike czy Apple), a inne są skuteczne, gdy trwają niezmiennie, wsparte na solidnym szkieletcie swojej niezmienną strukturą (np. Boeing).
2. Orientacja na sprawy wewnętrzne i integrację a orientacja na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie. Na jednym pierwszym biegunie są firmy orientujące się na swoje sprawy wewnętrzne, integrację i jedność, a na drugim te, które orientują się na swoją pozycję w otoczeniu, zróżnicowanie i rywalizację. Oznacza to, że efektywne są zarówno te firmy, które tworzą harmonijną całość (np. IBM), jak i te, które orientują się przede wszystkim na współpracę lub rywalizację z innymi (np. Toyota) zostawiając swoim oddziałom dużo swobody kosztem możliwych niespójności między nimi i wzorcami znajdujące się na poszczególnych biegunach są wzajemnie przeciwstawne, konkurują ze sobą.

Wskazane powyżej wymiary, pozwalają wydzielić cztery główne typy kultur:

1. Kulturę hierarchii:
 - wysoki poziom sformalizowania,
 - wysoki poziom zhierarchizowania,
 - zachowania ludzi regulują procedury,
 - sprawni przywódcy są dobrymi koordynatorami i organizatorami,
 - trwałość, przewidywalność i efektywność organizacji,
 - dominacja przepisów i zasad.
2. Kulturę rynku:
 - założenie o nieprzyjaznym otoczeniu firmy,
 - konieczność umacniania pozycji konkurencyjnej firmy,
 - naczelny cel to wzrost wydajności i zysku oraz poprawa pozycji rynkowej,
 - sprawny przywódca jest twardy i wymagający i dba o spójność organizacji,
 - sukces tożsamy z rosnącym udziałem w rynku.
3. Kulturę klanu:
 - nadrzędne znaczenie pracy zespołowej,
 - nagradzanie wyników pracy zespołowej a nie indywidualnej,
 - dążenie do zwiększenia zaangażowania pracowników,

- poczucie odpowiedzialności firmy za pracowników i ich rozwój,
- przekonanie, że klienci to partnerzy,
- konieczna jest przyjazna atmosfera w pracy,
- zadaniem kierownictwa jest przekazywanie uprawnień pracownikom i zachęcanie ich do postawy uczestnictwa, zaangażowania i lojalności.

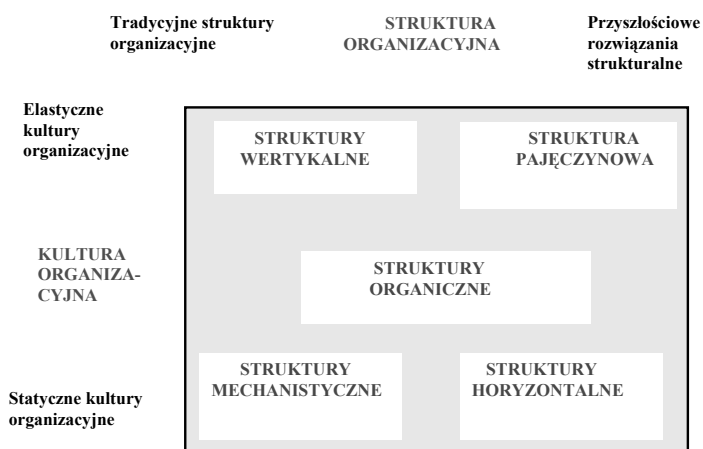
4. Kulturę adhokracji:

- brak schematu organizacyjnego – częste i radykalne zmiany w strukturze,
- tymczasowość siedziby – centrum działania tam, gdzie jest w danym momencie potrzebne,
- tymczasowość ról – różne obowiązki pracowników zależne od sytuacji i potrzeb klientów,
- kreatywność i innowacyjność – zachęcanie pracowników do opracowywania nowatorskich rozwiązań problemów.

Analizując wzajemne relacje (rysunek 3), jakie zachodzą pomiędzy profilem kultury organizacyjnej firmy a przyjętą formą organizacyjną, można stwierdzić, iż model sieciowy sprawdza się wszędzie tam, gdzie wymagana jest kreatywność, innowacyjność i bliski kontakt z klientem.

Kultura a struktura organizacyjna – wnioski końcowe

Budowa organizacji opartej na modelu pajęczynowym jest trudna i wymaga długiego czasu wdrażania. Determinantą efektywności jej działania jest czynnik ludzki z całokształtem umiejętności, kompetencji i zdolności do tworzenia zmiennych konfiguracji kulturowych stymulujących rozwój organizacji.



Rysunek 5. Kultura organizacyjna jako determinanta rozwiązań strukturalnych

Źródło: opracowanie własne.

Kultura hierarchii, której głównymi wartościami są stałość ról i zachowań, przestrzeganie wypracowanych wzorców i schematów zachowań, utrwalającą instancyjność i hierarchię organizacyjną narzuca z góry przyjęcie mechanistycznego modelu organizacji. Klasyczne rozwiązania strukturalne w warunkach ciągłych zmian zachodzących w otoczeniu organizacji przestają być efektywne. Złożoność i dynamika warunków w jakich działają współczesne organizacje sprawia, iż te tradycyjne modele muszą być zastąpione przez takie formy, które zapewnią większą elastyczność a tym samym łatwiejsze alokowanie się w zmieniającym się układzie gry rynkowej. Tym wymogom mogą sprostać takie struktury organizacyjne, które nastawione są na elastyczność, innowacyjność, gotowość na zmiany, kultywujące typ kultury organizacyjnej, której głównymi wartościami jest: świadomość tymczasowości, sprzyjające wprowadzaniu zmian, otwarte na wszelkie nowości, pomagające rozwijać kreatywność. Możliwości takie dają rozwiązania sieciowe, w których granica pomiędzy organizacją a otoczeniem staje się płynna, odchodzi się od stałego przydziału zadań, ról a jedynym kryterium przydziału zadań jest rodzaj realizowanych zadań wynikających ze zmieniających się celów organizacji.

Literatura

1. Błaszczak W., *Metody organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 2006.
2. Boudreau, M.C., Loch K.D., Robey D., Detmar S., *Using information technology to advance the competitiveness of the virtual transnational organization*, Academy of Management Executive, vol. 12, no. 4/1998.
3. Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
4. *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, praca zbiorowa pod red. A. Stabryły, PWE, Warszawa 1991.
5. Hampden-Turner C., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
6. *International Business, A Global Perspective*, Mar 2007, Elsevier Ltd., Linacre House, Jordan Hill, Oxford.
7. Jeston J.J., Nelis J., *Business Process Management*, Jan. 2008, Elsevier Ltd., Linacre House, Jordan Hill, Oxford.
8. Jeston J.J., Nelis J., *Management by Process*, Apr. 2008, Elsevier Ltd., Linacre House, Jordan Hill, Oxford.
9. Kruger W. *Organizing for the Future – Conceptual Framework and Empiric Evidence of Successful German Companies*, Październik 2000.
10. Mowshowitz, A., *Virtual organization. Communications of the ACM*, September, vol. 40, No. 9/1997.

11. Sikorski Cz., *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, PWE, Warszawa 1988.
12. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWN, Warszawa 1999.
13. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.
14. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa, 1999.
15. Zwicker H.R., *Die virtuelle Firma – ein zukunftsweisendes Modell für Kleinunternehmen*, „IO Management” 9/1996.