

# AZ

## ARZĄDZANIA

MANAGEMENT

**AKADEMIA**  
ACADEMY OF

Tom 2 ▶ Numer 1 ▶ 2018 ▶ ISSN 2544-512X  
Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej



POLITECHNIKA BIAŁOSTOCKA

KWARTALNIK WYDZIAŁU INŻYNIERII ZARZĄDZANIA



**AKADEMIA ZARZĄDZANIA**

Numer 2(1) 2018

**ACADEMY OF MANAGEMENT**

Quarterly Journal of the Faculty of Engineering Management

Volume 2, Issue 1

**POD REDAKCJĄ  
URSZULI WIDELSKIEJ**

**Białystok 2018**

## Kolegium Redakcyjne

**Redaktor naczelny:** dr hab. Joanna M. Moczydłowska, prof. nzw. PB

**Zastępcy redaktora naczelnego**

- **ds. merytorycznych:** dr Urszula Widelska

- **ds. organizacyjnych:** dr Joanna Szydło

- **ds. wydawniczych:** dr Danuta Szpilko

**Sekretarz naukowy:** dr Łukasz Nazarko

**Sekretarz techniczny:** mgr Aleksandra Gulc

## Rada Naukowa

dr hab. Agnieszka Bitkowska, prof. nzw. (Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie), dr hab. Jacek Brdulak, prof. nzw. (Szkoła Główna Handlowa), dr hab. Wiesław Ciechomski, prof. nzw. (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu), dr hab. inż. Joanna Ejdys, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. inż. Katarzyna Halicka (Politechnika Białostocka), dr hab. Elżbieta Jędrych, prof. nzw. (Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie), dr hab. Jacek Kopeć, prof. nzw. (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), dr hab. Anna Korombel, prof. nzw. (Politechnika Częstochowska), dr hab. Zbigniew Korzeb, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), prof. dr hab. Bolesław Kuc (Społeczna Akademia Nauk w Warszawie), dr hab. Aleksandra Laskowska, prof. nzw. (Uczelnia Łazarskiego), dr hab. inż. Wiesław Matwiejczuk, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. Grażyna Michalczuk, prof. nzw. (Uniwersytet w Białymstoku), dr hab. Joanna M. Moczydłowska, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), prof. n. ekon. i n. tech. dr hab. inż. Joanicjusz Nazarko (Politechnika Białostocka), prof. Volodymyr Onyshchenko (Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Ukraina), dr hab. Jerzy Paszkowski, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. Wiesław Tadeusz Popławski, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. Błażej Prusak, prof. nzw. (Politechnika Gdańska), prof. dr hab. Zbigniew Ścibiorek (Wyższa Szkoła Wojsk Lądowych we Wrocławiu), dr hab. Elżbieta Szymańska, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. Elżbieta Weiss, prof. nzw. (Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie), dr Laima Heseviciute (Ufartiene Kauno Kolegija, Litwa), dr inż. Arkadiusz Jurczuk (Politechnika Białostocka), dr Lienite Litavniece (Rezekne Academy of Technologies, Łotwa)

## Adres Redakcji

Akademia Zarządzania

Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej

ul. Ojca S. Tarasiuka 2; 16-001 Kleosin-Białystok

tel. 85 746 98 28; e-mail: [wiz.az@pb.edu.pl](mailto:wiz.az@pb.edu.pl)

<http://www.wz.pb.edu.pl/akademiazarządzania>

Wersją pierwotną (referencyjną) czasopisma „Akademia Zarządzania” jest wersja zamieszczona na stronie <http://www.wz.pb.edu.pl/akademiazarządzania>

ISSN 2544-512X

Publikacja nie może być powielana i rozpowszechniana w jakikolwiek sposób bez pisemnej zgody posiadacza praw autorskich.

Projekt okładki: EkoPress

Redakcja językowa: dr Urszula Widelska

Redakcja techniczna i skład: dr Urszula Widelska

# SPIS TREŚCI

## MARKETINGOWE UWARUNKOWANIA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

<b>Urszula Widelska, Grażyna Michalczuk</b> .....	6
Proces inwestycyjny a realizacja marketingowej funkcji w przedsiębiorstwie	
<b>Urszula Kobylińska, Maciej Szambski</b> .....	16
Działania public relations w branży gier komputerowych a decyzje zakupowe konsumentów	
<b>Anna Matwiejczyk</b> .....	28
Emocje w reklamie telewizyjnej w świetle badań własnych	
<b>Rafał Tyszkiewicz</b> .....	46
Partnerstwo w relacjach dostawca – nabywca w przedsiębiorstwie	

## KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE

<b>Patrycja Szlauzys, Ewelina Zarzecka</b> .....	66
Zdolności i umiejętności negocjacyjne w samoocenie studentów Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej	
<b>Michał Adam Leśniewski</b> .....	79
Pozytywny menedżer wiedzy decydem stymulowania rozwoju zasobów przedsiębiorstwa	

## RECENZJE I WAŻNE WYDARZENIA NAUKOWE

<b>Agnieszka Bitkowska</b> .....	100
Recenzja monografii pt. „Sytuacja kobiet na rynku pracy w województwie podlaskim” autorstwa Katarzyny Krot, Joanny M. Moczydłowskiej, Julii Siderskiej, Danuty Szpilko, Joanny Szydło, Urszuli Widelskiej (red. naukowy Ewa Rollnik – Sadowska) wydanej przez Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku	

# CONTENTS

## MARKETING CONDITIONS OF ENTERPRISE'S ACTIVITY

<b>Urszula Widelska, Grażyna Micjalczuk</b> .....	6
The investment process and the implementation of the marketing function in the enterprise	
<b>Urszula Kobylińska, Maciej Szamborski</b> .....	16
Public relations in the computer games industry and consumer purchasing decisions	
<b>Anna Matwiejczyk</b> .....	28
Emotions in television advertisements – an independent study	
<b>Rafał Tyszkiewicz</b> .....	46
Partnership in supplier – purchaser relationships in an enterprise	

## MANAGERS COMPETENCIES

<b>Patrycja Szlaużys, Ewelina Zarzecka</b> .....	66
The abilities and a negotiation skills in self-assessment of students in the Faculty of Management Engineering in Białystok University of Technology	
<b>Michał Adam Leśniewski</b> .....	79
Positive knowledge manager as the decision-maker of stimulating the development of the enterprise's resources	

## REVIEWS AND IMPORTANT SCIENTIFIC EVENTS

<b>Agnieszka Bitkowska</b> .....	100
Review of monograph “Situation of women in the labour market in the Podlaskie Voivodeship” by Katarzyna Krot, Joanna M. Moczydlowska, Julia Siderska, Danuta Szpilko, Joanna Szydło, Urszula Widelska (scientific editor Ewa Rollnik – Sadowska) published by Voivodeship Labour Office in Białystok	

**MARKETINGOWE UWARUNKOWANIA DZIAŁALNOŚCI  
PRZEDSIĘBIORSTW**

**MARKETING CONDITIONS OF ENTERPRISE'S ACTIVITY**

# Proces inwestycyjny a realizacja marketingowej funkcji w przedsiębiorstwie

## Urszula Widelska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości

e-mail: u.widelska@pb.edu.pl

## Grażyna Michalczuk

Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Informatyki i Rachunkowości

e-mail: michal149@vp.pl

## Streszczenie

Głównym celem artykułu jest identyfikacja działań marketingowych wchodzących w zakres realizacji innowacyjnych projektów inwestycyjnych. Wnioskowanie zostało poparte wynikami analizy dotyczącej przedsięwzięcia innowacyjnego, polegającego na wdrożeniu nowej technologii RFID przez przedsiębiorstwo z terytorium województwa podlaskiego, przeprowadzonej w 2014 roku.

## Słowa kluczowe

działalność badawczo-rozwojowa, marketing, innowacje

## Wstęp

Dziś innowacje stają się integralną częścią funkcjonowania i rozwoju każdej organizacji. Stanowią także podstawowe wyzwania przedsiębiorstw ukierunkowanych na rozwój w przyszłości [por. Radziszewski, 2016, s. 160-168]. Marketing stymuluje kreatywność przedsiębiorstwa i motywuje komórki badań i rozwoju do tworzenia nowych technologii i produktów.

Realizacja działań badawczo-rozwojowych opiera się na analizie rynku, wspieranej znajomością potrzeb rynków docelowych, zarówno w obszarze relacji B2B jak

i B2C. Oznacza to, że przedsiębiorstwo nie może opierać rozwoju działalności inwestycyjnej wyłącznie na bazie posiadanego kapitału intelektualnego i technologicznego. Współcześnie, każde przedsiębiorstwo ma świadomość, że przetwarzana i generowana wiedza w postaci działań badawczo-rozwojowych powinna być w zgodzie z potrzebami rynków docelowych. Wnioskowanie zostało poparte wynikami analizy związanej z oceną przedsięwzięcia innowacyjnego dotyczącego wdrożenia nowej technologii RFID przez przedsiębiorstwo z terytorium województwa podlaskiego, przeprowadzonej w 2014 roku. Autorki niniejszego opracowania były członkami zespołu eksperckiego realizującego przedsięwzięcie.

## **1. Marketingowe aspekty tworzenia i wdrażania innowacyjnego projektu inwestycyjnego**

Proces inwestycyjny to ogół działań niezbędnych do zrealizowania określonej inwestycji, każdorazowo powiązany z realizacją określonego przedsięwzięcia inwestycyjnego. Proces inwestycyjny, a tym samym przedsięwzięcia inwestycyjne, stają się integralnym elementem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, ukierunkowanych na rozwój oparty na innowacjach [por. Halicka, 2016, s. 574-597]. Zarządzanie procesowe jest ważnym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa [por. Ahmad et al., 2016, s. 7-9]. Na proces realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego składają się następujące fazy [Grzyl, 2013, s. 593-596]:

- faza przedinwestycyjna,
- faza planowania i projektowania,
- faza kontraktowania zadań,
- faza realizacji inwestycji,
- faza eksploatacji inwestycji.

Każda faza polega na realizacji określonych zadań, których przeprowadzenie jest konieczne dla prawidłowego przebiegu procesu. Przedsięwzięcie inwestycyjne obarczone jest ryzykiem, które zmniejsza się, gdy przedsiębiorstwo dysponuje właściwą wiedzą na temat czynników wewnętrznych oraz otoczenia przedsiębiorstwa.

Obecnie decyzja o przedsięwzięciu inwestycyjnym, a także jego implementacja opiera się o wiedzę rynkową. Główną przyczyną realizacji nowych inwestycji oraz powodem udoskonalania obecnych, staje się klient i jego potrzeby. Klient w procesie podejmowania przez przedsiębiorstwo decyzji dotyczącej realizacji nowej inwestycji, pełni podwoją rolę - jest zarówno na wejściu i wyjściu tego procesu (patrz rys. 1). To jego potrzeby stają się główną przesłanką podejmowanych działań o charakterze innowacyjnym i to on (najczęściej w sposób pośredni) dokonuje oceny skuteczności tego procesu.





**Rys. 1.** Klient w procesie inwestycyjnym

Źródło: opracowanie własne.

Wprężenie klienta w proces inwestycyjny jest potwierdzeniem tego, iż realizacja funkcji marketingowej w przedsiębiorstwie nie polega wyłącznie na doskonaleniu sfery powiązanej z handlem i promocją, ale jej przenikaniu do sfery powiązanej z produkcją i nowymi technologiami. Zgodnie z koncepcją współczesnego marketingu inżynierowie pozbawieni wiedzy rynkowej nie są w stanie tworzyć produktów i technologii, przyczyniających się do zadowolenia klienta.

Rozwój nowego produktu, będący podstawą wdrażania procesów inwestycyjnych i będący jednocześnie synonimem innowacyjności, stanowi ważny element współczesnej koncepcji marketingowej, traktowanej jako pewien zestaw działań i czynności związanych z tworzeniem nowej wartości dla klienta. Chodzi tu przede wszystkim o aktywność przedsiębiorstwa w takich obszarach jak [Galli, Kaviani, 2017, s. 16]: generowanie pomysłów na nowe produkty, badania rynku, pozycjonowanie oferty czy testowanie nowych produktów. Jednocześnie należy podkreślić, iż w obecnych uwarunkowaniach rynkowych, niedostosowanie się do potrzeb rynków docelowych, nawet w przypadku zaawansowanych działań promocyjnych skutkuje niepowodzeniem i zwiększa ryzyko porażki. Jak pokazują badania [Li et al., 2015, s. 216-218], klienci ukierunkowani na produkty innowacyjne, dokonują ich zakupu częściej, ale tylko w sytuacji, gdy są one przez nich postrzegane jako oryginalne. Tylko nowe produkty, spełniające to kryterium, mogą stanowić pozytywny bodziec zakupowy, a w konsekwencji przyczyniać się do trwałych relacji z konsumentem wytwórcą.



Rys. 2. Marketingowy wymiar przedsięwzięcia inwestycyjnego

Źródło: opracowanie własne.

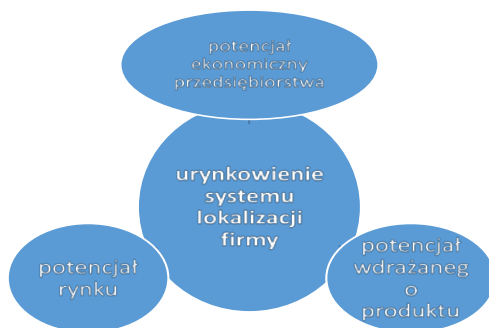
Współcześnie w naukach o zarządzaniu zwraca się uwagę na „holistyczne” podejście do przedsięwzięć innowacyjnych, co oznacza, iż nawet najbardziej doskonała myśl technologiczna nie jest w stanie zdecydować o powodzeniu procesu inwestycyjnego. Chodzi bowiem o jednoczesne i równoległe łączenie sfery technologicznej z tworzeniem nowych strategii marketingowych, projektowaniem nowych kanałów dystrybucji, a nawet podejmowaniem zmian organizacyjnych [Vega-Jurado et al., 2015, s. 89]. Takie podejście umożliwia koncentrowanie się na osiągnięciu pożądanego efektu procesu inwestycyjnego ukierunkowanego na potencjalnych nabywców, a nie tylko samym wytwarzaniu.

## 2. Metodyka badań

Metodą badawczą, wykorzystaną na potrzeby niniejszego opracowania jest case study. Jest ona powszechna w naukach o zarządzaniu ze względu na możliwość analizy wielu zmiennych i właściwości oraz objaśnianie określonych zjawisk z wielu perspektyw [por. Zainal, 2007]. Analizie poddano przedsięwzięcie innowacyjne zrealizowane w 2014 roku przez przedsiębiorstwo zlokalizowane w Polsce północno -

wschodniej, a zajmujące się wprowadzaniem na rynek produktów usprawniających funkcjonowanie nowoczesnych gospodarstw rolnych. Głównym celem firmy związanym z realizacją przedsięwzięcia inwestycyjnego było osiągnięcie silnej pozycji na rynku identyfikacji opartej na technologii RFID oraz na rynku szeroko rozumianej automatyzacji gospodarstw rolnych. Oceny przedsięwzięcia pod tym kątem dokonał zespół ekspercki, którym kierowała jedna z autorek niniejszego opracowania. Realizacja przedsięwzięcia inwestycyjnego wiązała się z uwzględnieniem szeregu typów uwarunkowań, wśród których największe znaczenie miały (patrz rys. 2):

- potencjał ekonomiczny przedsiębiorstwa- określający jego zdolność do podejmowania działań inwestycyjnych w zakresie doskonalenia nowego produktu oraz jego ofertacji;
- potencjał rynkowy - określający siłę nabywczą konsumentów oraz silne i słabe strony konkurentów;
- potencjał produktowy - określający atrybuty systemu umożliwiającego identyfikację i lokalizację obiektów.



**Rys. 3.** Uwarunkowania decydujące w największym stopniu o procesie urynkowania systemu identyfikacji i lokalizacji badanego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Realizację celu badawczego oparto na trzech filarach (patrz rys. 3):

- analizie desk research
- analizie ekonomicznej,
- analizie jakościowej.



Rys. 4. Filary procesu badawczego

Źródło: opracowanie własne.

We wnioskowaniu skoncentrowano się jedynie na ocenie marketingowego kontekstu realizowanego przedsięwzięcia innowacyjnego.

### 3. Analiza wyników badań

Analiza desk research potwierdziła, że tworzenie i wdrażanie innowacji są istotnym czynnikiem determinującym efektywność działania i rozwoju badanego przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu. Działalność innowacyjna stanowi integralną część mechanizmu działania podmiotu. Stanowi istotę sformułowanej strategii działania, która wyznacza cel jej funkcjonowania. Z punktu widzenia perspektywy funkcjonowania podmiotu innowacyjność odzwierciedla jej skłonność do tworzenia i rozwijania kapitału intelektualnego. Niewątpliwie podstawowym źródłem tworzenia kapitału innowacyjnego przedsiębiorstwa jest wykorzystanie posiadanej wiedzy w ramach prowadzonych prac badawczo-rozwojowych. Ich przedmiotem są systematycznie prowadzone prace twórcze podejmowane zarówno w celu zwiększenia zasobów wiedzy, jak i też w celu znalezienia nowych możliwości zastosowania odkrytej wiedzy. Prowadzenie prac badawczych Spółki przyczyniło się do zdobywania nowej wiedzy, która przetworzona i wykorzystana w kolejnych etapach badań będzie mogła znaleźć zastosowanie w praktyce. Konsekwencją stały się prace rozwojowe, które pozwoliły na zastosowanie istniejącej już wiedzy pod postacią nowoczesnych rozwiązań w zakresie systemów mikroprocesorowych, układów analogowych, implementacji systemów software raz hardware, a także w projektowaniu układów i systemów. Działalność badawczo-rozwojową Spółki należy więc uznać za kreator pozytywnych zmian w procesach technologicznych. Badania IDI przeprowadzone wśród ekspertów pozwoliły na identyfikację szans oraz zagrożeń wynikających z wprowadzenia na rynek nowych technologii. Zdaniem ekspertów głównymi barierami rozwoju produktu będą:

- wysoka z punktu widzenia rynku docelowego cena,
- skomplikowana obsługa,
- brak współpracy z innymi systemami,
- niekorzystna sytuacja ekonomiczna rolników,
- niski poziom technologiczny obiektów branży rolnej,
- dominacja małych i średnich gospodarstw,
- mnogość standardów i rozwiązań na rynku światowym,
- brak dobrych praktyk biznesowych w dziedzinie wdrożenia rozwiązań tych systemów w produkcji rolnej.

Szans w rozwoju systemu eksperci dopatrują się w:

- rosnących wymaganiach rolników co do jakości surowca, zwiększenie opłacalności produkcji;
- programach wsparcia modernizacji gospodarstw w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW);
- nastawieniu na innowacyjność;
- rozwoju społeczeństwa informacyjnego;
- nasyceniu polskich gospodarstw rolnych urządzeniami zaawansowanymi technologicznie i informatycznie;
- wzroście liczby gospodarstw wysoko specjalistycznych, w tym znaczny rozwój technologii informatycznych w różnych obszarach logistyki (dystrybucji, produkcji);
- rozwijającym się rynku związanym z bezpieczeństwem i zdrowiem ludzi;
- polityce Unii Europejskiej w dziedzinie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia.

Rolnicy natomiast wykazali ostrożność w kwestii zakupu takiego urządzenia, zwracając przede wszystkim uwagę na wysoki koszt zakupu. Potwierdziło to większą koncentrację tej grupy docelowej na sytuacji bieżącej a nie przyszłej. Wskazało na konieczność szerszego upowszechniania tego typu systemu wśród tego rynku docelowego. Jak pokazały badania, siła nabywcza rolników może wzrosnąć w przypadku ewentualnego pozyskania zewnętrznych środków finansowania zakupu. Wyniki badań jakościowych potwierdziły, iż nie wszyscy rolnicy byli w stanie dokładnie sprecyzować ewentualne atuty i wady poddawanego ocenie systemu. Najczęściej wymieniane były następujące jego atrybuty:

- ułatwienie pracy hodowcy;
- możliwość monitorowania parametrów życiowych zwierzęcia;
- możliwość szczegółowego i solidnego prowadzenia karty osobników;
- łatwość zaanektowania systemu do istniejących technologii w chowie owiec;
- zastosowanie systemu w wymiarze podstawowym jak i rozbudowanym bez straty na jakości wspomaganie hodowli;

- obniżenie kosztów działalności.  
Jako wady dostrzeżono następujące cechy nowego produktu:
- zbyt małą precyzyjność systemu w warunkach trudnych;
- mały zasięg (miejsce użytkowania pastwiska), który ewentualnie można by poprawić poprzez mobilne stacje odbiorcze;
- brak prezentacji graficznej analizowanej grupy zwierząt, co wraz z wiedzą na temat zachowań stadnych i wspomaganie bio umożliwiłoby wspomaganie pracy hodowlanej;
- szybkie zużycie materiału, w tym czytników (5 lat), co zwiększa koszty eksploatacji urządzenia;
- brak kompatybilności z urządzeniami używanymi w hodowli zwierząt (wagi, przepędy).

#### **4. Dyskusja i wnioski**

Podjęte działania badawcze pozwoliły na identyfikację marketingowych czynników determinujących proces inwestycyjny, skutkujący implementacją rynkową nowego produktu, jakim są systemy RFID. Do najważniejszych czynników marketingowych, sprzyjających wdrażaniu procesu zaliczono:

- rozwój cywilizacyjny i społeczny opierający się na systemach mobilnych,
- informatyzację społeczeństwa i biznesu;
- sprzyjającą strukturę produkcji rolnej, w której ważną część stanowi produkcja;
- zmniejszenie się udziału tradycyjnego rolnictwa na rzecz hodowli i upraw innowacyjnych;
- sprzyjającą wiekową tendencję wśród zarządzających produkcją rolną na rzecz ludzi młodych (innowatorów), szybciej akceptujących innowacje;
- różnorodność branż i targetów wyrażających zapotrzebowanie na systemy lokalizacyjne, ze względu na wielość zastosowań;
- systemy lokalizacyjne są produktem w fazie wczesnego wzrostu co sprzyja intensyfikacji sprzedaży zarówno w obszarze relacji B2B jak B2C;
- koncentrację rynku produktów lokalizacyjnych oraz jego dobrą organizację, co stwarza większe możliwości na funkcjonowanie w ramach tych struktur;
- niezagospodarowany rynek krajowy, niski poziom popularności tego systemu wśród rodzimych firm i producentów rolnych;
- istnienie szeregu powiązań mogących sprzyjać intensyfikacji sprzedaży systemów tego typu poprzez oddziaływanie na liderów opinii (np. relacje lekarze weterynarii - rolnicy);

- możliwość poszukiwania nisz rynkowych, np. w systemach bezpieczeństwa. Do ograniczeń o charakterze marketingowym należy zaliczyć:
- niski poziom wiedzy na temat systemów lokalizacyjnych wśród głównych grup docelowych, przede wszystkim rolników;
- niezadowolający poziom rozpoznawalności marki badanego przedsiębiorstwa wśród potencjalnych grup docelowych;
- silne uzależnienie sukcesu nowego produktu od wysokości nakładów marketingowych związanych z ekspansją produktową;
- silna konkurencja,
- równoległa ekspansja rynkowa wielu firm, na rynku krajowym jak i rynkach zagranicznych w obszarze systemów RFID;
- zróżnicowane oczekiwania w zakresie nowej technologii wśród potencjalnych klientów, co wiąże się z kwestią wielokierunkowego doskonalenia produktu;
- krótki cykl życia produktów innowacyjnych;
- niski poziom zaufania do innowacyjnych produktów wśród rolników;
- w przypadku rolników koncentrowanie się na w większym zakresie na bieżącym a nie potencjalnym rozwoju gospodarstwa;

## Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają, iż funkcja marketingowa nie jest wyizolowaną z przedsiębiorstwa traktowanego jako system, ale stanowi jego integralną część. Widoczne są jej silne związki z działalnością badawczo - rozwojową. Współcześnie implementacja procesu inwestycyjnego opiera się nie tylko na posiadanych zasobach materialnych, ale na generowanej wiedzy rynkowej, szczególnie w zakresie potrzeb i zachowań rynków docelowych.

## Literatura

1. Ahmad H.S., Bazlamit S.M., Jurczuak A., Orłowski C. (2017), *Success factors of project and process management*, Lessons learned from EPPM 2016, Engineering Management in Production and Services 7 (3), pp. 7-9
2. Galli, B.J., Kaviani, M., A., (2017). *Are Project Management and Project Life Cycles Affected by Marketing and New Product Development*, Journal of Modern Project Management, May/August, 16 s.
3. Grzyl, B. (2013), *Przedsięwzięcie inwestycyjne – zagadnienia podstawowe*. Autobusy. Techniki, Eksploatacja, Systemy Transportowe 3, s. 593-594

4. Halicka K. (2016), *Innovative Classification of Methods of The Future-Oriented Technology Analysis*, Technological and Economic Development of Economy 22 (4), pp. 574–597
5. Li, G., Zhang, R., Wang Ch., (2015), *The Role of Product Originality, Usefulness and Motivated Consumer Innovativeness in New Product Adoption Intentions*, Journal of Product Innovative Management 32(2), pp. 216-218
6. Radziszewski P., Nazarko J., Vilutiene T, Dębkowska K., Ejdys J., Gudanowska A., Halicka K., Kilon J., Kononiuk A., Kowalski K.J, Król J.B., Nazarko Ł, Sarnowski M. (2016), *Future Trends in Road Technologies Development in the Context of Environmental Protection*, The Baltic Journal of Road and Bridge Engineering 11 (2), pp. 160-168
7. Vega-Jurado, J., Juliao-Esparragoza, D., Paternina-Arboleda, C.D., Velez, M. C., (2015), *Integrating Technology, Management and Marketing Innovation through Open Innovation Models*, Journal of Technology Management & Innovation 10 (4), 89 s.
8. Zainal Z. (2007), *Case study as a research method*, Journal Kemanusiaan, Retrieved from: <http://fba.aiub.edu/Files/Uploads/OPM110044.pdf>

## The investment process and the implementation of the marketing function in the enterprise

### Abstract

The main aim of the article is identification and description of the scope of marketing activity during innovative investment project. Today innovation is becoming an integral part of the functioning and development of every organization. Marketing stimulates the creativity of the enterprise and motivates research and development departments to develop new technologies and products. The presented conclusions have been supported by the results of the analysis connected to the assessment of an innovative undertaking concerning the implementation of a new technology, namely RFID, carried out in 2014. The realization of this task was accepted by a company which has been the subject of the analysis mentioned above, and whose main area of activity includes the development and production of systems for the identification of farm animals as well as systems for the control of industrial processes.

### Keywords

research and development activity, marketing, innovations



# **Działania public relations w branży gier komputerowych a decyzje zakupowe konsumentów<sup>1</sup>**

**Urszula Kobylińska**

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania

e-mail: u.kobylinska@pb.edu.pl

**Maciej Szamborski**

e-mail: maciek.ciacio@gmail.com

## **Streszczenie**

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badań oceniających uzależnienie własnych zakupowych wyborów gier komputerowych i konsolowych od działań Public Relations. Branża tego typu gier to obecnie ogromny, chłonny i przynoszący znaczące zyski rynek. Działania z zakresu Public Relations są zawsze konieczne na etapie wprowadzania nowego produktu, o czym doskonale wiedzą producenci gier komputerowych oraz konsolowych. Wszelkie czynności w obszarze Public Relations opierają się głównie na użyciu odpowiednio dobranych technik oraz instrumentów, przy wykorzystaniu wszelkich możliwych środków, których zadaniem jest umożliwienie kształtowania i pozyskania przychylności opinii publicznej. Na potrzeby realizacji celu artykułu, przeprowadzono badania ankietowe na próbie 71 celowych respondentów przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety, umieszczonego na forum dla graczy. Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano stosowne wnioski i zalecenia dla branży.

## **Słowa kluczowe**

Public Relations, gry komputerowe, decyzje zakupowe

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał z wykorzystaniem wyników badań zawartych w pracy dyplomowej M. Szamborskiego pt. Wpływ działań public relations w branży gier komputerowych na decyzje zakupowe konsumentów. Kierujący pracą – dr Urszula Kobylińska.

## **Wstęp**

Branża gier komputerowych i konsolowych to obecnie szybko rozwijający się biznes. Gra, jak każdy inny produkt, potrzebuje reklamy, aby podnieść sprzedaż, nakierować decyzje zakupowe potencjalnych klientów, skupić uwagę sympatyków oraz doprowadzić do dyskusji na platformach i forach społecznościowych. I nie ma tu znaczenia, czy finalna wersja gry jest tożsama z zapowiedziami medialnymi producenta. Obecnie przedsiębiorstwa poszukują alternatywnych rozwiązań w zakresie upowszechniania informacji na swój temat [por. Badzińska, 2016, s. 38-46]. Zdarza się, że na fali ogromnego zainteresowania nową grą producenci stosują nieetyczne posunięcia, co później skutkuje ożywieniem w sieci, spowodowanym wymianą opinii na jej temat. Następuje wówczas reakcja łańcuchowa pomiędzy graczami, która sama w sobie jest najlepszym PR-em dla danego produktu. Działania PR-owe są zawsze konieczne na etapie wprowadzania nowego produktu, o czym doskonale wiedzą producenci gier komputerowych oraz konsolowych. Jest to rynek bardzo chłonny i dynamicznie rozwijający się. Szacuje się, że globalnie wartość tego segmentu w 2017 roku osiągnie około 100 mld dolarów, natomiast polski rynek gier będzie warty ponad 400 mln dolarów, więc około 1,5 mld złotych. Wzmocnione działania marketingowe i PR producentów gier video, oscylujące wokół tej branży, mają swoje uzasadnienie w możliwości dalszego podniesienia swoich zysków.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących motywacji konsumentów przy wyborze gier komputerowych w zależności od prowadzonych działań PR. W związku z tym przeprowadzono badania sondażowe przy wykorzystaniu ankiety internetowej, zamieszczonej na forum dla graczy. Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano stosowne wnioski i zalecenia dla branży.

## **1. Public relations jako narzędzie kompozycji marketingowej**

W jednej z najstarszych definicji Public Relations (PR) określane jest jako: „zarządzanie komunikacją pomiędzy organizacją a jej otoczeniem” [Grunig, 1992, s. 4]. Intensywny rozwój tej problematyki przyniósł setki, a nawet tysiące definicji próbujących scharakteryzować to pojęcie. Public Relations jako model komunikowania się organizacji ze społeczno-gospodarczym otoczeniem jest niewątpliwie siłą napędowa marketingu. F. P. Seitel uważa, iż PR to wręcz: „podejmowanie słusznych działań i komunikowanie o nich” [Seitel, 2010, s. 61]. Widoczna jest tu rola komu-

nikacji pozytywnych informacji, nierozzerwalnie związana z PR. Natomiast jak podaje Międzynarodowe Stowarzyszenie Public Relations (IPRA) PR to: „funkcja zarządzania o ciągłym i planowym charakterze, dzięki której organizacja pozyskuje i podtrzymuje zrozumienie, sympatię i poparcie tych, którymi jest zainteresowana w przyszłości - poprzez badanie ich opinii w organizacji, w celu maksymalnego dostosowania do nich swoich celów i swojej działalności, aby osiągnąć - poprzez planowe, szerokie rozpowszechnianie informacji - lepszą współpracę ze społeczeństwem oraz skuteczniej realizować swoje interesy” [Dereń, 1999, s. 16]. Polscy badacze tematu najczęściej określają Public Relations jako: „system działań z zakresu komunikowania społecznego, społeczny proces o charakterze konstruktywnego dialogu [Wójcik, 2005, s. 24]. W świetle większości licznych definicji, Public Relations to niewątpliwie świadome, zaplanowane i długotrwałe utrzymywanie dobrych relacji, zarówno z bliższym jak i dalszym otoczeniem, które prowadzi do pozyskania jak największej liczby klientów, zwolenników oraz propagatorów.

Głównymi odbiorcami public relations jest publiczność wewnętrzna (tj. rada nadzorcza, akcjonariusze, poszczególni pracownicy oraz zespoły pracownicze, związki zawodowe, etc.) oraz publiczność zewnętrzna (klienci dotychczasowi oraz potencjalni), uczestnicy kanałów dystrybucji, instytucji i osób z życia publicznego, gospodarczego oraz politycznego, mediów, konkurencji) [Kotler, 2002, s. 12].

Narzędziami Public Relations są wszelkie sposoby działania oraz umiejętności, które pozwalają organizacji na osiągnięcie nakreślonych celów, zamianę poniesionych nakładów na konkretne wyniki, a tym samym na udoskonalenie komunikacji firmy z bliższym czy dalszym otoczeniem [Sierpowska, 2006, s. 79-80]. Organizacje posiadają wiele instrumentów wykorzystywanych do PR, a są to: publikacje własne, np. czyli broszury, prospekty, foldery, informatory, czasopisma zakładowe, periodyki, sprawozdania, ogłoszenia prasowe; słowo pisane - to listy, okólniki, tablice ogłoszeń, witryny informacyjne; słowo mówione - głównie przemówienia, dyskusje, konsultacje, „gorąca linia”, „burza mózgów”; obraz - czyli wszelkiego rodzaju wystawy, pokazy, tablice ogłoszeń, plakaty, instalacje; imprezy informacyjne - takie jak zwiedzanie firmy, prezentacje, imprezy [Botan and Hazleton, 2009, s. 197; Sierpowska, 2006, s. 74].

Public Relations w branży gier komputerowych polega na budowaniu reputacji opartej głównie na zaufaniu. W związku z tym wydawcy i producenci gier skupiają się na szerokich kontaktach z fanami na wszelkich możliwych płaszczyznach - czyli na forach, serwisach wideo, czasopismach, spotach reklamowych, a także na Facebooku [Prószyński, 2012, s. 3]. W tym miejscu pojawia się nowy element, oddziałujący na różne reakcje ludzi - czyli hype. Jest to rodzaj szumu medialnego, mocno

rozmuchanej reklamy, co powoduje podekscytowanie oraz inne specyficzne reakcje ludzi, którym trudno wręcz doczekać się od dawna zapowiedzianego tytułu. Hype sprawia, że potencjalni nabywcy nieświadomie nakręcają sami siebie, a wydawcy ten fakt wykorzystują, by z niecierpliwością oczekiwano danego produktu i w momencie pojawienia się go na rynku - wykupiono go, sugerując się zapowiedziami teaserów, trailerów, screenów, społecznościowymi pseudo-grami, grami promującymi na smartfony i tablety, gadżetami promocyjnymi, które są w dodatku swoistym przewodnikiem dla tego kogoś, kto o nowo wydawanej grze jeszcze nie słyszał [Zjawisko hypu...].

W budowaniu wizerunku branży gier komputerowych wielką rolę odgrywają media online, bowiem stanowią one pierwsze, a nawet główne źródło informacji o grach, twórcach, wadach i zaletach. Informacje takie uzyskuje się poprzez rekomendacje znajomych oraz całą gamę wyspecjalizowanych magazynów drukowanych, stanowiących również ważne źródło informacji, a także online'owymi odpowiednikami tych pism, co dużo szybciej aktualizuje poszukiwane informacje. Polskie magazyny poświęcone grom komputerowym, to głównie: CD-Action, Komputer Świat Gry, PSX Extreme, Neo Plus, Play, Playbox, GameStar, Click!, GameRanking, Świat Gier Komputerowych. Dostępne także są w sieci wydawnictwa zagraniczne, poświęcone grom [Miller, 2012, s. 9].

## **2. Działania public relations gier komputerowych na przykładach**

Przemysłana komunikacja treści związanych z premierą gry jest kluczem do sukcesu producentów z branży gier komputerowych. Poniżej przedstawiono takie kampanie, którym w sposób spójny i przemyślany udało się za pośrednictwem technik PR wypromować grę video, co bezpośrednio wpłynęło na sprzedaż.

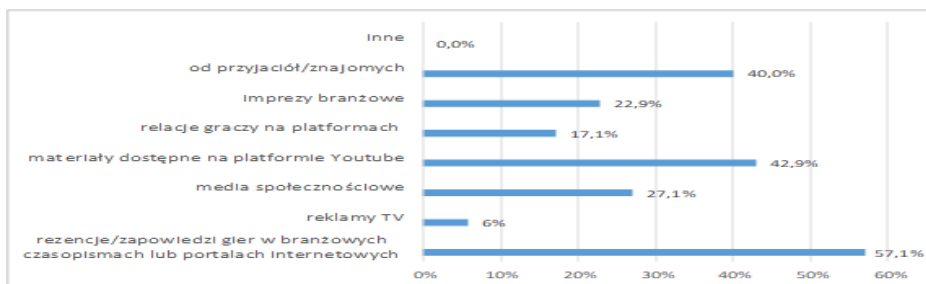
**Tab. 1** Przykłady kampanii i działań PR w branży gier komputerowych

<b>Lp</b>	<b>Przykład gry</b>	<b>Działania PR</b>
1.	Wiedźmin 3: Dzikie Gon.	Efektom działań PB było przetłumaczenie tytułu na ponad 15 języków (gra ukazała się również w języku arabskim). Poza informacjami prasowymi oraz recenzjami wczesnych wersji gry, twórcy prowadzili dziennik produkcyjny, gdzie omawiane były bieżące aspekty powstawania nowego Wiedźmina. Na tak bardzo oczekiwaną grę (podczas ceremonii Golden Joystick Awards przyznano tytułowi studia z Warszawy nagrodę „Most Wanted Award”) nie mogło zabraknąć preorderów oraz specjalnej wersji kolekcjonerskiej, w której skład wchodziły między innymi elementy takie jak:

		ścieżka dźwiękowa z gry, ręcznie malowana figura walczącego Geralta z potworem, lub specjalnie wydany album z grafikami przedstawiającymi motywy Wiedźmińskie.
2.	PlayStation 4 – Horizon Zero Dawn.	Lokalne oddziały Sony Entertainment (wydawcy gry) postanowiły zorganizować lokalne aktywności dla fanów, którzy oczekiwali na ten tytuł. Np. w Polsce powstało nagranie video, bazujące na silniku gry, przedstawiające świat Horizonu w stylu programu przyrodniczego. Jako lektora, który opowiada o tym, co graczka może spotkać w grze, znajdziemy panią Krystynę Czubównę, osobę bezpośrednio kojarzącą się z ciekawymi filmami tego typu.
3.	Grand Theft Auto V.	Seria gier opisywana popularnie skrótem GTA jest jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek w świecie rozrywki elektronicznej. Poza otwartym światem, dobrymi scenariuszami wątków głównych oraz dialogami, od samego początku opierała się też na przemocy oraz kontrowersji. Pomimo tego jeszcze przed oficjalną zapowiedzią gry powstały strony internetowe dotyczące różnych aspektów gry - powstała np. strona fikcyjnego religijnego ruchu Epsilon Program, wzorowanego na realnych scientologach190.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.

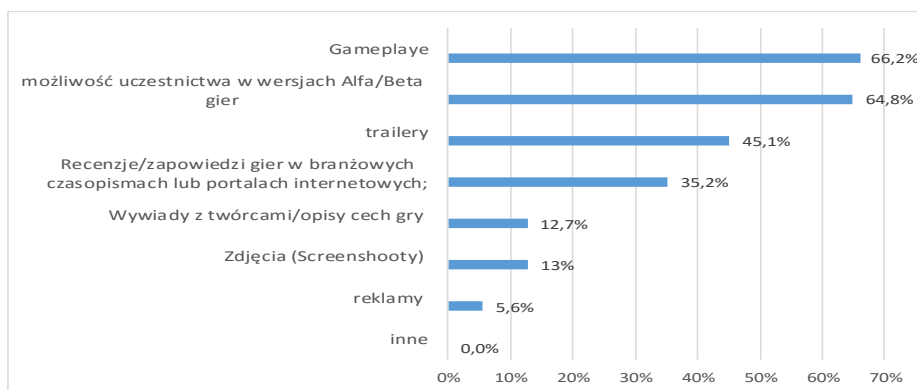
Zapytano ankietowanych, jakie źródła informacji o nowych grach komputerowych są najbardziej wiarygodne. Uzyskano następujące odpowiedzi: recenzje/zapowiedzi gier w branżowych czasopismach lub portalach internetowych - 57,1%; materiały dostępne na platformie Youtube - 42,9%; od przyjaciół/znajomych - 40%; media społecznościowe (np. Facebook, Twitter) - 27,1%; imprezy branżowe (np. WGW, IEM, PGA) - 22,9%; relacje graczy na platformie Twitch/Hitbox - 17,1%; reklamy TV - 6% (wyk. 1).



**Wyk. 1** Najbardziej wiarygodne źródła informacji o nowych grach komputerowych według ankietowanych

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.

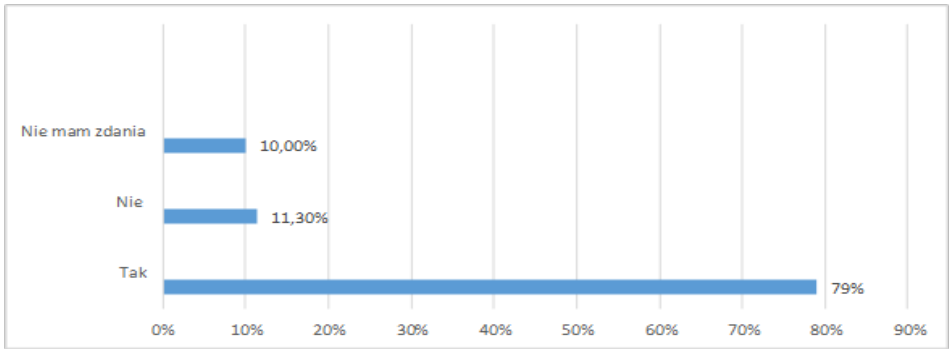
Następnie ankietowani odpowiedzieli na pytanie, jakiego typu promocyjne działania przedpremierowe były dla nich najbardziej interesujące. Okazało się, że najważniejsze były dla nich następujące działania: gameplaye - 66,2%; możliwość uczestnictwa w wersjach Alfa/Beta gier - 64,8%; trailery - 45,1%; recenzje/zapowiedzi gier w branżowych czasopismach lub portalach internetowych; 35,2%; zdjęcia (Screenshooty) - 12,7%; wywiady z twórcami/opisy cech gry - 12,7%; reklamy - 5,6% (wyk. 2).



**Wyk.2** Najbardziej interesujące dla graczy promocyjne działania przedpremierowe

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.

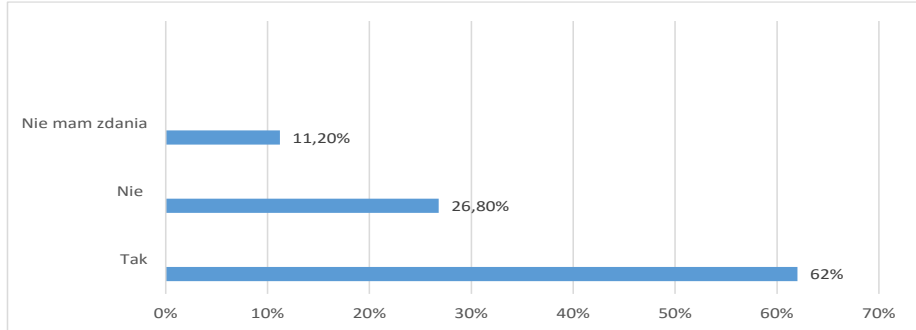
Zapytano również ankietowanych, czy zdarzyło się im natrafić w Internecie na opinie dotyczące gry, które skrajnie odbiegały od rzeczywistości. Okazało się, że 79% badanych potwierdziło fakt, że opinie internetowe skrajnie odbiegały od rzeczywistych walorów gier video, 11,3% nigdy nie spotkało się z takim zjawiskiem, zaś 10% nie miało na ten temat zdania (wyk. 3).



**Wyk.3** Opinie o grach odbiegające od rzeczywistości

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.

Wobec tego zapytano ankietowanych, czy w związku z nieuczciwymi praktykami producentów gier kiedykolwiek poczuli się przez nich oszukani. 62% badanych poczuło się oszukanymi, 26,8% nie poczuło się, że są oszukiwani przez producentów gier komputerowych, a 11,3% nie miało zdania na ten temat (wyk. 4).

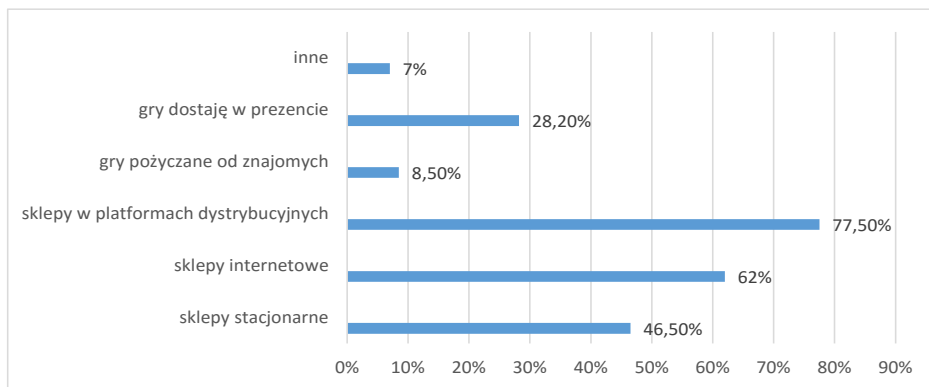


**Wyk. 4** Odczucie oszukania przez twórców gier komputerowych

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.

Odnosząc się do decyzji zakupowych, zadano pytanie dotyczące sposobu nabywania nowych gier video. Respondenci uszeregowali swoje odpowiedzi w następujący sposób: w sklepach w platformach dystrybucyjnych (np. Steam, UPlay, Origin) - 77,5%; w sklepach Internetowych (np. Muve, CDP.pl, Kinguin, G2A) - 62%; w sklepach stacjonarnych (np. Media Markt, Empik, Saturn, Euro) - 46,55%; gry

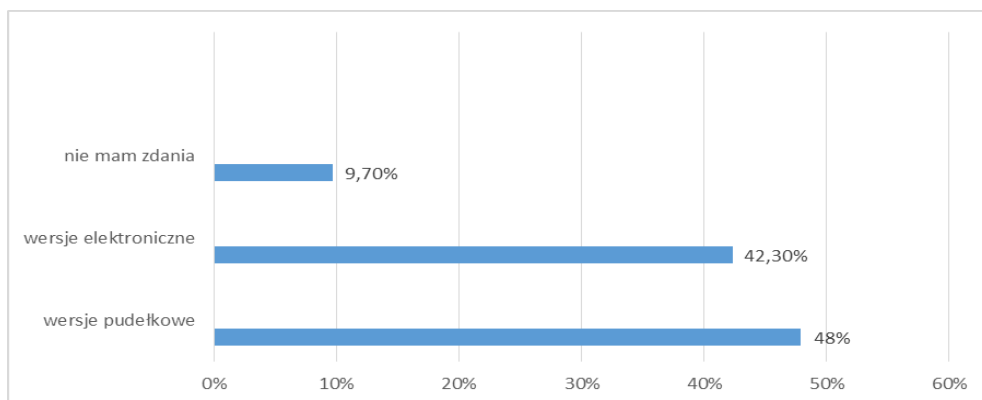
dostają głównie w prezencie - 28,2%; gry głównie są pożyczane od znajomych (np. te na konsole); 8,5% - inne sposoby pozyskiwania gier - 7% (wyk. 5).



**Wyk. 5** Sposoby nabywania nowych gier przez ankietowanych

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.

Gamerzy posiadali własne, zindywidualizowane preferencje dotyczące wersji kupowanych gier. Większość z nich preferowała wersje pudełkowe - 47,9%, podobny odsetek ankietowanych, bo 42,3% wolała zdecydowanie wersje elektroniczne gier do pobrania na dysk twardy urządzenia, natomiast 9,7% badanych nie miało zdania, które wersje preferuje (wyk. 6).

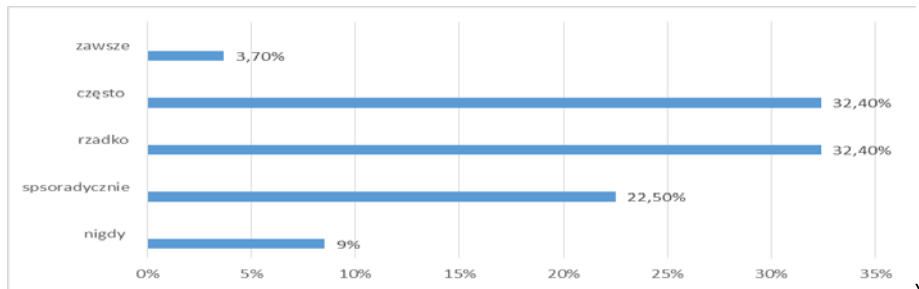


**Wyk. 6** Preferowane wersje gier

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.



Materiały przedpremierowe mogą często sugerować decyzje zakupowe graczy. 9% ankietowanych nigdy nie sugerowało się materiałami przedpremierowymi, natomiast 22,5% badanych niekiedy sugerowało się tymi materiałami, zaś 32,4% rzadko się nimi sugerowało. Tyle samo - bo 32,4% uczestników badania sondażowego uznało, że często przedpremierowe materiały decydowały o zakupie gry, a zawsze wszelkiego rodzaju materiały przedpremierowe wpływały na zakup gry u 3,7% badanych (wyk. 7).



**Wyk. 7** Sugerowanie się materiałami przedpremierowymi a decyzje zakupowe

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.

Zdarza się, że gracze decydują się na zakup tzw. preorderów (czyli zakup jeszcze przed premierą gry). Zdecydowana większość respondentów - 52,1% nigdy nie dokonała takiego zakupu, 33,8% osób niekiedy decydowała się na taki krok, a 8,5% bardzo rzadko kupowało preordery. Dość często dokonało zakupu gier jeszcze przed oficjalną premierą tylko 4,6% uczestników badania.

Podsumowując wyniki badania przedstawione w niniejszym artykule, przed podjęciem decyzji zakupowych większość ankietowanych pilnie śledziło wszelkie informacje z recenzji i zapowiedzi, zamieszczonych w branżowych czasopismach oraz z portali internetowych o wydawanych, nowych grach. Przy tym najważniejsze dla graczy były promocyjne działania typu Gameplay oraz możliwość uczestnictwa w wersjach Alfa/Beta gier. Jeśli chodzi o udostępnianie materiałów przedpremierowych o nowych grach w swoich sieciach społecznościowych typu Facebook lub Twitter, to okazało się, że większość respondentów nigdy nie udostępniała ich dalej. Również większość ankietowanych graczy skarżyło się, że producenci gier nie są lojalni wobec klientów, gdyż materiały przedpremierowe znacznie różniły się od finalnej wersji gry. Jednak nadmiar informacji nie zniechęcał graczy do ich zakupu, chociaż zdecydowana większość badanych potwierdziła, że producenci gier świadomo-

mie przedstawiają produkt w sposób niezgodny z prawdą - o czym większość ankietowanych osobiście się przekonała. Takie postępowanie producentów gier video większość ankietowanych uznała za wysoce nieetyczne. Ponieważ to głównie hype napędzał zakup nowych gier video, zdecydowana większość respondentów potwierdziła, że znała i rozumiała to sformułowanie, ale przy tym uznała, że była odporna na sztuczne kreowanie hype'u. Nowe gry ankietowani kupowali przeważnie w sklepach/platformach dystrybucyjnych typu Steam, UPlay oraz Origin, jak również w sklepach internetowych. Najczęściej kupowane były gry w wersji pudełkowej, a publikacje materiałów przedpremierowych raczej nie sugerowały decyzji zakupowych. Tylko nieliczni z ankietowanych kupowali tzw. preordery, czyli egzemplarze gier przedpremierowe oraz ich kolekcjonerskie wersje. Pomimo tego, że bardzo często zakupione gry znacznie odbiegały od prawdy, podawanej w reklamach, gracze nie żalowali swoich decyzji o ich zakupie. Jednak zdecydowana większość ankietowanych uważała, że powinna istnieć możliwość zwrotu gier niezgodnych z zapowiedziami producentów. Gracze rzadko odradzali zakupu danej gry na portalach społecznościowych/forach z powodu różnic pomiędzy informacjami przedpremierowymi a produktem finalnym.

## **Podsumowanie**

Celem głównym badań w niniejszym artykule było zbadanie, czy konsumenci uzależniają wybory gier od działań PR. Wyniki badań wskazują, że rzeczywiście - nabywcy podejmując swoje decyzje zakupowe, kierują się działaniami PR producentów tych gier, reklamami w czasopismach branżowych oraz opiniami umieszczanymi na platformach internetowych. Głównie jednak decyzje zakupowe przyspieszał hype - bez znaczenia, czy był on pozytywny, czy też negatywny. Branża gier video korzysta z różnego rodzaju działań PR, jednak decyzje zakupowe klientów kształtowały się już w momencie pierwszych zapowiedzi, że dany tytuł nowej gry wkrótce ukaże się w sprzedaży - gamerzy, sympatycy, kolekcjonerzy i tak je nabywali - mimo nieprzychylnych opinii na jej temat w mediach społecznościowych. Dodatkowo przyznali, że nie żalowali zakupu, nawet jeśli gra finalna nie była zgodna z zapowiedziami przedpremierowymi producenta.

Należałoby zarekomendować dla branży gier komputerowych podejście do tematu hype'u i promocji swoich produktów z należytą uwagą. Działania powinny być przemyślane, wiarygodne i dokładnie zaplanowane. Umiejętne zastosowanie hype'u, unikanie sytuacji kontrowersyjnych związanych z trailerami gier, inten-

sywny przekaz na temat gry oraz liczne komunikaty przed premierą, budowanie dobrych relacji z fanami oraz niezależne recenzje to niezwykle ważne aspekty strategii komunikacji.

Aby działania PR znacząco wpływały na decyzje zakupowe klientów, a przy tym zachęcały do nabycia reklamowanych gier komputerowych, nie można powodować u odbiorców negatywnych emocji. Branża gier komputerowych jest potentatem ekonomicznym i aby przynosiła przewidywane zyski musi działania promocyjne prowadzić w sposób wiarygodny i uczciwy.

## Literatura

1. Badzińska E. (2016), *Innovative multimedia project - the exemplification of the concept of technological entrepreneurship*, Economics and Management 8 (2), pp. 38-46
2. Botan C.H., Hazleton V. (2006), *Public relations theory. Part II*, Taylor and Francis e-Library, 197 s.
3. Dereń A. M. (1999), *Prawne uwarunkowania PR w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz, 16 s.
4. Grunig J.E. (1992), *Excellence in Public Relations and Public Communication Management*, Routledge, 4 s.
5. <http://www.scotsman.com/lifestyle/gadgets-gaming/new-gta-v-release-tipped-to-rake-in-1bn-in-sales-1-3081943> [13.06.2017]
6. <http://www.press.pl/tresc/39710,35-mlndolarow-kosztuje-promocja-gry-wiedzmin-3> [25.04.2017]
7. [https://psmedia.playstation.com/is/image/psmedia/horizon-zero-dawn-screen-31-ps4-eu-20oct16?\\$MediaCarousel\\_Original](https://psmedia.playstation.com/is/image/psmedia/horizon-zero-dawn-screen-31-ps4-eu-20oct16?$MediaCarousel_Original) [25.04.2017]
8. Kotler P. (2002), *Marketing-podręcznik-europejski*, PWE, Warszawa, 212 s.
9. Miller G. (2012), *Polska branża gierakademiazar-komputerowych*, Monday PR, Warszawa, 9 s.
10. Prószyński J. (2012), *Jak gry rozgrywają promocję*, Marketing w Praktyce 3, 9 s.
11. Seitel F. P. (2010), *Public relations w praktyce*, Wydawnictwo Felberg SJA, 61 s.
12. Sierpowska A. (2006), *Internet w działaniach Public Relations. Analiza porównawcza tradycyjnych i internetowych narzędzi*, Studia i Materiały Wydział Zarządzania UW 1, s. 79-80
13. Wójcik K. (2005), *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, 24 s.
14. *Zjawisko hype'u, czyli: czy jest się czym ekscytować?*, <https://gameplay.pl/news.asp?ID=72049> [25.04.2017]

# **Public relations in the computer games industry and consumer purchasing decisions**

## **Abstract**

The purpose of this article was to examine whether consumers make their own shopping choices for computer games from Public Relations. The computer and console industry is now a huge, lucrative and profitable market. Public relations activities are always necessary when introducing new products, as computer and console game developers know very well. All Public Relations activities are based primarily on the use of appropriately selected techniques and instruments, using all possible means to enable the shaping and gaining of public opinion. For the purpose of the article, surveys were conducted on a sample of 71 targeted respondents with a questionnaire placed in the forum for the players. Based on the research, appropriate conclusions and recommendations were made for the industry.

## **Keywords**

Public relations, computer games, purchasing decisions

# Emocje w reklamie telewizyjnej w świetle badań własnych

**Anna Matwiejczyk**

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: anna.matwiejczyk17@gmail.com

## Streszczenie

Reklamy są narzędziem komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwami a klientami. Aktualnie reklama wykracza poza biznes. Jest to również unikalny sposób przedstawiania problemów społecznych takich jak na przykład przemoc domowa czy bezpieczeństwo na drogach. Pomimo dostępu do różnorodnych mediów reklamy, telewizja nadal pozostaje najbardziej popularna. Jako medium jest wybierana najczęściej pomimo wysokich kosztów wytworzenia, a także emisji reklam telewizyjnych. Z raportu Reuters Institute for the Study of Journalism wynika, że w Polsce najpopularniejszym medium jest wciąż telewizja [<http://www.wirtualnemedial.pl>, 10.11.2016]. Odbiór reklamy przez klientów jest osobliwy. Ich nadmiar powoduje, iż stają się one synonimem czegoś co powoduje ich irytację. Potencjalni klienci robią wszystko, aby pomijać reklamy niż żeby się na nich skupiać. Ten sposób myślenia spowodował, że twórcy reklam zmienili swój sposób postrzegania reklamowania. Zaczęli odkrywać mocne strony stosowania emocji oraz ich dynamiki w reklamach. To spowodowało rozwój podkategorii nazwanej "reklamą emocjonalną", uderzającą w uczucia klientów, a nie ich system racjonalnego myślenia. Celem artykułu jest identyfikacja sposobów wykorzystywania emocji w reklamach telewizyjnych przez nadawców. Dodatkowym zamierzeniem jest określenie roli pozytywnych jak i negatywnych emocji w procesie decyzyjnym klientów - potencjalnych odbiorców reklam telewizyjnych. Wyniki przedstawionych w niniejszym artykule badań potwierdziły, iż najlepiej zapamiętywane oraz posiadające w największym stopniu pozytywny odbiór są reklamy telewizyjne, przedstawiające emocje w sposób dynamiczny.

## Słowa kluczowe

reklama, reklama telewizyjna, emocje

## **Wstęp**

Przedsiębiorstwa chcąc dotrzeć do jak największej liczby potencjalnych klientów decydują się na podjęcie różnorodnych działań marketingowych. Często polegają one na inwestowaniu w reklamę produktów bądź usług w celu poinformowania o ofercie oraz do nakłonienia klientów zakupu. Jest to możliwe dzięki różnorodnym środkom reklamy oraz dostępności do wielu mediów. Pomimo różnorodności wciąż jednym z najbardziej popularnych mediów pozostaje reklama telewizyjna. W dużym stopniu przyczynia się do tego trudność zignorowania tego typu przekazu przez odbiorców. Oddziałuje ona zarówno na zmysł słuchu jak i wzroku, dzięki czemu jest efektywniejsza w przyciąganiu uwagi odbiorców w porównaniu z reklamą radiową czy prasową. Dzięki temu nadawcy często decydują się właśnie na reklamowanie w telewizji pomimo wysokich kosztów wytworzenia spotu oraz ceny czasu antenowego.

Powtarzalność oraz brak oryginalności reklam telewizyjnych doprowadziły do mniejszego zainteresowania reklamą przez potencjalnych klientów. Przekazy stały się dla nich przewidywalne oraz drażniące. Stąd wynikła potrzeba ich unowocześnienia i uatrakcyjnienia. W jej wyniku powstały reklamy emocjonalne, które stały się ciekawsze w odbiorze. Emocje są w stanie wpłynąć na zmianę nastawienia potencjalnych odbiorców do firmy i jej produktów. Zarówno badacze jak i przedsiębiorcy rozpoczęli działania zmierzające do pogłębiania ich wiedzy na temat emocji w reklamach, zwłaszcza tych telewizyjnych - ze względu na ich zasięg.

Wykorzystanie różnych typów emocji uzależnione jest od tego, czy przekaz ma charakter komercyjny czy społeczny. Te pozytywne okazały się bardziej przydatne w reklamach produktów oraz usług. Dzięki grom słownym, humorowi oraz dziecięcości przekazu reklamowego wizerunek firmy staje się bardziej pozytywny w opinii klientów i bardziej rozpoznawalny. Negatywne emocje okazały się szczególnie przydatne w kampaniach społecznych. Wykorzystując często tragiczne scenariusze, nostalgiczną muzykę, a czasem nawet szokujące sceny reklamy stały się lepiej zapamiętywane - w bardziej bezpośredni sposób są w stanie zwrócić uwagę na problemy społeczne. Oglądający w obawie, że podobne zajście może mieć miejsce w ich życiu skupiają większą uwagę na przesłaniu płynącym z kampanii. Najnowszym rozwiązaniem stosowanym przez twórców przekazów są reklamy emocjonalne charakteryzujące się dynamiką przedstawianych w nich emocji. W nawiązaniu do powyższego celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat reklam telewizyjnych i generowanych w nich emocjach oraz określenie roli pozytywnych jak i negatywnych emocji w procesie podejmowania decyzji klientów - potencjalnych odbiorców reklam telewizyjnych.

W realizacji celu posłużono się w części teoretycznej analizą opisową. Część empiryczna została napisana na podstawie wyników przeprowadzonych badań jakościowych IDI.

## **1. Reklama telewizyjna jako środek promocji oraz emocje w niej wykorzystywane**

Reklama to powszechnie znany i stosowany termin. Nie oznacza to jednak, że jest on zawsze rozumiany w sposób poprawny. Reklamą jest każdy przekaz zmierzający do promocji sprzedaży bądź innych form korzystania z towarów lub usług, popierania określonych spraw lub idei, albo do osiągnięcia efektu pożądanego przez reklamodawcę, nadawany za opłatą lub inną formą wynagrodzenia” [Budzyński, 2007, s. 11-12].

Zgodnie z inną definicją, reklama to taki sposób przekazu komunikatu, który dodatkowo wywiera perswazję na odbiorcę [Lux, 2011, s. 220-221]. Reklama ma wpływać na odbiorcę i wykorzystywać takie elementy przekazu jak: dźwięk, obraz i słowo.

Uszczegółowiony model funkcji pełnionej przez reklamy został przedstawiony przez R. Nowackiego [Nowacki, 2006, s. 40]. Wyszczególnił on następujące funkcje:

- informacyjną;
- wspierania sprzedaży (w której skład wchodzi również funkcja nakłaniająca i przypominająca);
- edukacyjną;
- konkurencyjną.

Dodatkową funkcją, która nie jest w nauce upowszechniana, jest funkcja rozrywkowa reklamy [<http://marketing.org.pl>, 10.12.2017]. Jej „rozrykowość” przejawia się na dwóch poziomach. Pierwszy z nich ma związek z tym, że reklamy są obecnie postrzegane jako przyjemność sama w sobie. Reklamy stają się obecnie źródłem rozrywki i często pełnią tę funkcję lepiej niż niektóre programy telewizyjne. Drugi poziom interpretacji polega na dodawaniu elementów i treści rozrywkowych do samej reklamy. Takim elementem może być m.in.: dobry żart czy chwytliwa muzyka.

Obecnie reklama telewizyjna jest powszechnie uważana za najbardziej natrączywą medialnie formę oddziaływania na odbiorcę spośród wszystkich dostępnych [Gędek, 2013, s. 15]. Dzieje się tak dlatego, ponieważ odbiorca nie ma wpływu na to ile trwa sama reklama ani kiedy będzie ona nadawana [Napierała, 2012, s. 51]. Nie można pominąć faktu, że reklama ma oddziaływanie negatywne. Wpływa na

zachowanie i rozwój dzieci - są one bardzo wrażliwymi odbiorcami [Boguszewicz-Kreft, 2009, s. 355]. Dzięki swojej pozycji w rodzinie są one niejednokrotnie w stanie wywrzeć wpływ na decyzje zakupowe wszystkich jej członków.

Jak wcześniej wspominało, reklama telewizyjna oddziałuje na zmysły odbiorców - takie połączenie sprawia, że intensywność wpływu reklamy wynosi aż 60% [Budzyński, 2007, s. 119]. Reklama telewizyjna oznacza bogactwo możliwych do wykorzystania efektów specjalnych takich jak na przykład animacja (wykorzystywana zwłaszcza w reklamach przeznaczonych dla dzieci) [Napierała, 2012, s. 57].

Do zalet reklamy telewizyjnej należy zaliczyć: możliwość dotarcia z przekazem reklamowym do masowego odbiorcy, zaangażowanie i dużą intensywność oglądającego, wpływ zarówno dźwięku i obrazu na widza oraz zwiększenie szans na korzystną reakcję potencjalnego klienta. Wady to między innymi: negatywne nastawienie odbiorców, szybkie zapominanie treści zawartych w reklamie, duża liczba filmów reklamowych w jednym bloku, a przez to brak wybiórczości [Grzegorzcyk, 2010, s. 88].

Niestety lubiana reklama niekoniecznie musi być skuteczna - odbiorcy zapamiętują reklamę, jej treść, ale nie oznacza to, iż dokonają zakupu reklamowanego produktu. Według upowszechnianych wyników badań mniej niż połowa badanych twierdzi, że reklama telewizyjna ma wpływ na ich decyzje zakupowe [Radziukiewicz, 2011, s. 169]. Różne źródła deklarują także upadek telewizji jako nośnika reklamy. Niektórzy przewidują nawet, że już w 2020 roku Internet zdominuje telewizję [Hietanen, Turpeinen, 2010, s. 238]. Zostały również przeprowadzone badania, które dowodzą, że klienci spośród różnych mediów reklamowych oceniają liczbę reklam emitowanych w telewizji za zbyt dużą (twierdzi tak aż 86,7%) [Radziukiewicz, 2011, s. 167]. Pomimo takich wyników reklama telewizyjna jest wciąż uważana za jedną z najbardziej lubianych wśród konsumentów (zajmując drugie miejsce, zaraz za reklamą prasową, z wynikiem 22%) [Radziukiewicz, 2011, s. 169]. Jak pokazują wyniki badań, osoby preferujące taką reklamę to osoby w wieku do lat 24 oraz z niskim wykształceniem. Dzięki temu twórcy reklam coraz częściej bardziej niż na informacje zawierane w reklamie, które miałyby przemówić do wiedzy i świadomości odbiorcy, odwołują się do emocji. Są one uniwersalne i zrozumiałe niezależnie od reprezentowanej klasy społecznej czy poziomu wykształcenia.

Emocje w odróżnieniu od reklamy są niewidoczne. Zdefiniowanie ich zatem jest efektem obserwowania zmian np. w mimice twarzy czy w zachowaniu potencjalnych klientów. Arystoteles uznawał wyższość rozumu nad tym co odczuwamy. Twierdził, że emocje to coś zwierzęcego co musi podlegać kontroli umysłu. U podstaw systematyzacji pierwszych badań naukowych dotyczących emocji leży ich podział, dokonany przez Mandlera, na mentalistyczny i organistyczny [Jarymowicz,



Imbir, 2010, s.439-461]. Umożliwił rozróżnienie odczuć pomiędzy te, które są powiązane z tym co się dzieje wewnątrz ludzkiego umysłu (a w efekcie wywołuje skutki w ciele) a te, które są wywołane właśnie w organizmie i wpływają na mentalność danej osoby. Definicja, nawiązująca do trzech komplementarnych definicji Frijda, ukazuje emocję jako „subiektywny stan psychiczny, uruchamiający priorytet dla związanego z nią programu działania. Odczuwaniu emocji towarzyszą zwykle zmiany somatyczne, ekspresje mimiczne i pantomimiczne oraz specyficzne zachowania” [Strelau, Doliński, 2008, s. 514]. Autor tej definicji zdaje sobie jednak sprawę, że nie każdy się z nią zgodzi i nie nazywa jej jedyną właściwą. Emocje są w stanie zniekształcić wspomnienia lub postrzeganie otaczającego świata [Doliński, Błaszczak, 2011, s.7]. Coraz częściej podkreśla się również to, że emocje nie są stałe. Podlegają zmianom i nad tym psychologowie obecnie skupiają najwięcej uwagi. Emocje przedstawiane są również jako regulatory. Emocje to możliwość regulacji zachowań człowieka, a sam fakt ich pojawienia się dowodzi o uruchomieniu instynktu [Taracha, 2010, s. 42]. Są one również w stanie determinować zachowanie człowieka. W wyniku zetknięcia z daną emocją organizm reaguje zgodnie z zakodowanym programem działania, który ma go uchronić przed niebezpieczeństwem bądź nakłonić do działania [Sowińska, 2007, s. 82].

Emocje są czymś indywidualnym i dla każdego człowieka oznaczają coś zupełnie innego. Są praktycznie niemożliwe do zmierzenia. Prawdopodobieństwo kompletnej kontroli nad nimi jest niemalże wykluczone. Z tej przyczyny część nadawców reklam oraz ich autorów uznaje wyższość racjonalnego myślenia nad emocjami. Zaznaczają, że wywołują one u osoby niepewność [Hill, 2010, s. 22]. Jednak większość decyzji podejmowanych przez ludzi wywoływanych jest poprzez emocje [Hill, 2010, s. 45].

Emocje stanowią coraz ważniejszy aspekt reklam. Nie wystarcza już tylko orientacja na klienta i chęć przekazania informacji. Potencjalny nabywca musi być zainteresowany tym co nadawca ma do zaoferowania [Boguszewicz-Kreft, 2013, s. 5]. To czy dana reklama zostanie odebrana jako negatywna czy pozytywna jest ściśle zależne od specyfiki odbiorcy, do którego dany przekaz trafia. Najważniejsze jest, aby reklama zdołała wywołać motywację do podjęcia oczekiwanego działania - najlepiej zakupu reklamowanego produktu [Nowacki, 2006, s. 217].

Jak do tej pory, najczęściej rozpowszechnianymi reklamami były te, które w znacznym stopniu były nacechowane emocjonalnie. Szczególnie popularne okazywały się reklamy przedstawiające radość, przyjaźń, ciepło rodzinne, czy inspirację [<https://blog.hubspot.com>, 10.12.2017]. Świadczy to o odporności potencjalnych odbiorców na reklamy proste, nieoryginalne i w zwyczajny sposób przekazującymi informacje.

Emocje pozytywne to takie, które powstają na wskutek pobudzenia bodźców dla człowieka przyjemnych. Z reguły prawie każdy dąży do przeżycia jak największej liczby pozytywnych wrażeń - stąd też w większości przekazów reklamowych stosowane właśnie są te bodźce, które mają sprawić przyjemność dla odbiorcy. W ten sposób potencjalny nabywca przenosi wartości kojarzone z reklamą na przedsiębiorstwo (nadawcę) sprawiając, że buduje ono pozytywny wizerunek w jego świadomości. Takie zjawisko określa się jako efekt halo [Nowacki, 2006, s. 217,219]. Pojawienie się emocji w przekazie bezsprzecznie powinno poskutkować pojawieniem się pozytywnej emocjonalności. Wprowadza ono odbiorcę w dobry nastrój i angażuje go w taki sposób, który jest dla niego przyjemny [Boguszewicz-Kreft, 2013, s. 94]. Zgodnie z teorią pozytywnej emocjonalności BBTPE, czyli The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions, emocje pozytywne w przeciwieństwie do negatywnych są w stanie powiększać zasoby oraz sposób myślenia człowieka [<http://www.ppp1.wroc.pl>, 10.12.2017]. Pośród elementów wykorzystywanych w reklamach emocjonalnych rola muzyki jest również niekwestionowana. W wyniku badań ustalono, że lepiej zapamiętywane są te reklamy, w których użyto muzyki popularnej i wcześniej już znanej dla odbiorcy (niekoniecznie utworów będących przebojami w danym czasie). [Doliński, 2008, s. 141]. Humor to także wyróżnik reklamy emocjonalnej. Pomimo popularności jest to coraz częściej wykorzystywany sposób wywoływania emocji u odbiorcy, [MillwadBrown, 2007]. W 2006 roku zaledwie 25% amerykańskich reklam telewizyjnych można było uznać za zabawne [Doliński, 2008, s. 159-163]. Najskuteczniejsze reklamy humorystyczne to te, które zachęcają do zakupu produktów kupowanych pod wpływem impulsu, ale rozwój reklamy wskazuje, iż do takich uproszczeń nie można się ograniczać [Doliński, 2008, s. 159-163]. Przygotowując reklamę o zabarwieniu humorystycznym należy pamiętać, aby zachować pewien uniwersalizm i ostrożność z zakresie humoru. Bardzo ryzykowne są żarty z religii, różnic rasowych czy dyskredytujących płeć. Jak dowiodły badania to mężczyźni reagują pozytywniej na zabawne reklamy. Okazało się również, że pozytywne emocje są powodowane dzięki częstej powtarzalności reklamy. Im jest ona bardziej znana tym lepsze i bardziej pozytywne nastawienie odbiorcy [<http://blokrekamowy.blogspot.com>, 10.12.2017]. Dzięki badaniom Worth i Mackie zdołano ustalić, że odbiorca w nastroju neutralnym, w chwili zetknięcia się z przekazem nacechowanym perswazyjnie, w dużo większym stopniu będzie przywiązywał uwagę do wagi argumentów. Ludzie w dobrym nastroju natomiast nie skupiają się w stanie nawet pominąć niektóre, niekorzystne dla nich, fakty. Sposoby na wprowadzenie odbiorcy w dobry nastrój są różne. Może to być radosna melodia, dobry żart, ciekawy obraz, popularny i powszechnie lubiany artysta albo uśmiech-

nięta twarz dziecka. Na skutek takich działań czujność oglądającego zostaje obniżona. Dzięki odczuwanym pozytywnym emocjom, adresat reklamy będzie bardziej skłonny do przyjęcia wszystkich informacji jako faktów i ostatecznie chętniej zakupi reklamowany produkt. Podobnie działa emitowanie reklamy perswazyjnej po zakończeniu filmu bądź programu, który ma dużą oglądalność. [Doliński, 2008, s. 144-146]. Z punktu widzenia psychologii najważniejsze jest jednak, aby reklama była dynamiczna w swej emocjonalności. Nie powinna prezentować od początku do końca tylko jednego jej typu. Stagnacja może znudzić odbiorcę.

Z pozoru wykorzystywanie negatywnych emocji w reklamie może wydawać się bezcelowe. Ważna jest umiejętność posługiwania się strachem czy smutkiem w taki sposób, aby nakłonić odbiorcę do określonego działania. Strach wywołuje u człowieka potrzebę pośpiechu, a ta z kolei zmusza do podjęcia decyzji. Zgodnie z tym co mówił D. Draper, za szczęście można uznać bycie wolnym od strachu [<https://blog.hubspot.com>, 10.12.2017].

Za powstawanie negatywnych emocji odpowiadają bodźce, które są dla człowieka nieprzyjemne. Zatem konsument stara się za wszelką cenę ich uniknąć. Każda podejmowana przez niego decyzja bądź przeciwnie - niepodjęta decyzja, mają uchronić go przed potencjalnym zagrożeniem. Konkretnymi bodźcami wpływającymi na powstawanie negatywnych emocji są: zazdrość, strach, wstyd, wstręt, zemsta, zawiść, nienawiść i pogarda [Nowacki, 2006, s. 218]. Emocjonalność negatywna może doprowadzić do złego nastroju oraz samopoczucia. Objawami są: zamartwianie się, nerwowość czy lęki [Boguszewicz-Kreft, 2013, s. 94]. Zgodnie z teorią pozytywnej emocjonalności BBTPE emocje negatywne są przydatne w sytuacjach, w których reakcja musi być natychmiastowa. Zaliczamy do nich te, w których zagrożone jest ludzkie życie [<http://www.ppp1.wroc.pl>, 10.12.2017]. Obecnie coraz bardziej popularna staje się reklama lękowa. Polega ona na pokazaniu skutków niedostosowania się do poleceń przekazywanych za pośrednictwem reklamy w taki sposób, aby osoba pod wpływem obawy o swoje zdrowie czy wygląd dostosowała się do zaleceń. Jednak dopiero stosunkowo niedawno udało się opanować tworzenie tego typu reklam. Pierwsze badania na temat ich skuteczności przeprowadzone w 1990 roku wykazały, że nie były one uznane za efektywne. Dzięki różnym eksperymentom zdołano ustalić, że najbardziej oddziałujące na odbiorcę są te reklamy, które wywołują na nim umiarkowany stan lękowy [por. Ulatowska, Szostak, 2008, s. 441-444]. Decydując się na zrobienie reklamy, która będzie przedstawiała zdarzenia przywołujące negatywne emocje, należy pamiętać o odpowiedniej porze ich emisji. Osoba będąca w negatywnym nastroju jest dużo bardziej podatna na zapomnienie tego, co było reklamowane. Będąc w złym nastroju, człowiek przestaje dostrzegać pozytywne rzeczy wokół siebie. Organizm człowieka automatycznie poszukuje

źródła problemu wyczerpując tym samym całą swoją energię na próbę identyfikacji [Doliński, 2008, s. 142-143]. D. Doliński przedstawił wyniki badań ustalających najkorzystniejszy poziom lęku wykorzystywanego w reklamach. Do badania przygotował trzy nagrania o różnym natężeniu emocji wywołujących lęk dla trzech różnych grup odbiorców. Każdy z pokazanych filmów dotyczył banku. W pierwszym, w którym nie było elementu grozy, bankier po prostu zachęcał do korzystania z karty kredytowej. W drugim zostało podkreślone zagrożenie kradzieży gotówki bądź jej zgubienia, pokazując tym samym zalety karty. W ostatnim zapewniano o tym, że osoby noszące przy sobie pieniądze są najczęściej ofiarami przestępstw na tle rabunkowym - w tym zabójstw. Spośród trzech zaprezentowanych, najlepiej został zapamiętany drugi film, który odznaczył się średnim poziomem lęku. Reklamy lękowe są stosowane najczęściej przez banki, firmy farmaceutyczne, czy organizacje działające w sferze ochrony zdrowia. Jednak główną sferą ich dominacji są kampanie społeczne [<http://blokrekamowy.blogspot.com>, 10.12.2017]. Emocje negatywne są traktowanie równoznacznie z odczuciem szoku. Shockvertising najczęściej przywołuje na myśl reklamy nacechowane negatywnymi emocjami. Jak wskazuje sama nazwa taki sposób promocji ma szokować. Szok w reklamie wykorzystywać można na różne sposoby. Należą do nich między innymi: elementy erotyki, sfera sacrum, nawiązywanie do samobójstw i śmierci oraz prowokacje językowe. Granice etyki każdego z tych elementów w ostatnich latach zostały stanowczo przesunięte. Sfera sacrum w Polsce stosunkowo rzadko jest naruszana, ale pojawiają się już reklamy nawiązujące do jej motywów - na przykład reklamy firmy Axe przedstawiające upadek anielic. Przemoc oraz nawiązywanie do śmierci wykorzystywane jest przede wszystkim w kampaniach społecznych. Prowokacje językowe nawiązują w sposób czasem graniczący z dobrym smakiem do takich sfer jak erotyka. Mogą one jednak działać w odwrotny sposób. W reklamach nie chcąc zniechęcać potencjalnych klientów często stosuje się eufemizmy. Shockvertising dotyczy każdego z tych elementów bądź też jest ich połączeniem [<https://bwolekkocur.wordpress.com>, 10.12.2017]. Dużym problemem przy wykorzystaniu emocji negatywnych w reklamie jest zachowanie granicy pomiędzy tym co etyczne, a tym co już takie nie jest. Taka granica nie jest wyraźnie zarysowana i przeważnie zawsze istnieje ryzyko jej przekroczenia. Wykorzystanie klęsk żywiołowych i ich znamienych skutków czy wizerunku osób niepełnosprawnych może wywołać oczekiwane emocje. Akceptacja tego, czy te tematy mieszczą się jeszcze w granicach etyki czy też nie jest kwestią indywidualną każdego odbiorcy [<http://marketingwpigulce.pl>, 10.12.2017].

Problem emocji w reklamie, szczególnie w reklamie telewizyjnej jest wciąż aktualnym tematem badawczym. Chęć pozyskiwania klientów, budowania miejsca

w ich świadomości wskazuje na coraz większe znaczenie emocji w reklamie. Wielokierunkowe eksplorowanie tej tematyki w literaturze przedmiotu pokazuje jej znaczenie i aktualność.

## 2. Metodyka badań

Do wnioskowania, a tym samym realizacji celu, wybrana została metoda IDI, czyli Individual In-Depth Interview (indywidualny wywiad pogłębiony). Jest to jedna z metod badań jakościowych i polega na rozmowie „w cztery oczy” respondenta z prowadzącym badanie. IDI jako technika badawcza ma znaczenie w sytuacji, kiedy potrzebne są między innymi [Maison, 2010, s. 218-221]:

- poglądy i informacje pochodzące bezpośrednio od respondentów;
- informacje na temat rzeczy i zjawisk, które stanowią tematy trudne i niejednoznaczne;
- różnorodne poglądy osób, niemożliwe do uchwycenia w badaniach fokusowych (FGI).

W odróżnieniu od FGI (Focus Group Interview) w procesie badawczym przy metodzie IDI liczy się to, aby pogłębiać temat, a czasem nawet móc zadawać pytania, które tylko na pierwszy rzut oka są do siebie łądząco podobne. Prowadzący IDI nie może pozwalać na udzielanie powierzchownych odpowiedzi.

W realizacji celu niniejszego opracowania, technika IDI pozwoliła na zdobycie informacji na temat emocji i motywacji respondentów w możliwie dogłębny sposób. Umożliwiła opis reakcji werbalnych i niewerbalnych respondentów na zaprezentowane w trakcie wywiadów reklamy. Scenariusz wywiadu składał się z dziesięciu pytań i miał na celu zdobycie informacji na temat: poglądów na temat reklam telewizyjnych i wykorzystywanych w nich emocjach, cech typowych dla emitowanych reklam, osobistych wyobrażeń respondenta na temat idealnej reklamy emocjonalnej. Doboru reklam dokonano na podstawie ich podziału ze względu na emocje negatywne oraz pozytywne:

- reklama 1 - reklama firmy Amazon specjalizującej się w logistyce e-commerce. Jest to reklama pozytywna wykorzystująca dynamikę emocji. Przedstawienie relacje między człowiekiem a zwierzęciem. Przekaz pokazuje psa, który ma założony gips i jest wraz z jego właścicielem na spacerze. Zwierzę nie da rady poruszać się sprawnie w wyniku czego nie jest w stanie w takim samym stopniu jak inne psy cieszyć się spacerem. Zmiana nastroju reklamy następuje, gdy właściciel (dzięki platformie Amazon) kupuje specjalne nosidło, które sprawia, że zarówno on, jak i jego pupil są w stanie

ponownie cieszyć się ze wspólnie spędzanego czasu [<https://www.youtube.com/watch?v=a0Jhu0qFIWY>, 10.12.17].

- reklama 2 - również należy do kategorii reklam pozytywnych. W odróżnieniu jednak od reklamy nr 1 nie następuje tu przejście od smutku do radości. Reklama jest w swoim zamiarze od początku do końca humorystyczna. Pokazuje scenę konwencjonalnie uznawaną za emocjonalną i wzruszającą. Ciężarna kobieta wraz ze swoim partnerem są na wizycie u lekarza na wykonywanym badaniu USG. Tej podniosłej chwili jednak mężczyzna nie odczuwa tak jak należy. Spożywa on podczas badania reklamowany produkt (Doritos) zachowując się przy tym w sposób dla kobiety rażący. Kulminacyjny punkt reklamy następuje, gdy mężczyzna odkrywa, że dziecko porusza wtedy, gdy zaczyna on spożywać reklamowane chipsy. Zdenerwowana kobieta wyrywa mu jednego z nich z ręki i wyrzuca. Wtedy rozpoczyna się akcja porodowa w wyniku „pościgu” dziecka za produktem [<https://www.youtube.com/watch?v=vH2LsFcWOFY>, 10.12.17].
- reklama 3 - reklama społeczna, wykorzystująca negatywne emocje takie jak strach i smutek. Jest to polska reklama wyprodukowana przez stację TVN na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej z 2010 roku. Przedstawia złą sytuację osób starszych, którzy są zaniedbywani, okradani i poniżani nawet przez najbliższe dla nich osoby. Reklama od początku do końca utrzymuje negatywny wydźwięk w postaci „złej wróżby”. Uświadamia, że każdy kiedyś się zestarzeje i nie będzie miał pewności, czy nie zostanie potraktowany w ten sam sposób w jaki traktował osoby starsze będąc młodym [<https://www.youtube.com/watch?v=tTUiBRFw48E>, 10.12.17].
- reklama 4 - reklama społeczna stworzona na Węgrzech z 2015 roku. Radosna muzyka, uśmiechy, żywe kolory i mężczyzna przyjeżdżający odebrać nowo adoptowaną dziewczynkę. Wszystko zapowiada się bardzo dobrze do czasu, gdy podczas świętowania urodzin adoptowana dziewczyna rozlewa napój. Od tej pory następuje zmiana zarówno nastroju, jak i kolorów oraz muzyki. Relacje małej dziewczynki z rodziną zaczynają się pogarszać. W konsekwencji podjętej przez rodzinę decyzji dziewczyna wyjeżdża w nieznanne dla niej miejsce razem ze swoją ukochaną zabawką. Razem z adoptowanym ojcem zatrzymują się na środku polnej drogi, a następnie wysiadają, po to, aby mężczyzna zabrał pluszową zabawkę dziewczynce i wyrzucił ją jak najdalej. Dziewczyna biegnie za swoją przytulanką, a gdy ją w końcu odnajduje i odwraca się z powrotem zauważa, że jej adoptowany ojciec odjeżdża bez niej. Następuje pogoń za samochodem i w momencie, gdy mężczyzna spogląda w przednie lusterko można zauważyć, że dziewczynka tak

naprawdę była metaforą dla psa. Tak stworzone porównanie ma pobudzić ludzką wyobraźnię na fakt, że zwierzęta odczuwają tak samo jak ludzie i ich adopcja jest poważną decyzją [<https://www.youtube.com/watch?v=JMs7dkdO4YY>, 10.12.17].

Badanie, którego wyniki są prezentowane w artykule odbyło się 16 maja 2016 roku. Dobór próby badawczej był celowy i zamierzeniem było przedstawienie poglądów dotyczących emocji w reklamie telewizyjnej osób w różnym wieku pochodzących z różnych środowisk.

Przebadano 4 osoby, którym w celu zapewnienia anonimowości, nadano oznaczenia:

- Mężczyzna 1 - 57 lat, pracownik Krajowej Administracji Skarbowej;
- Kobieta 1 - 65 lat, niezatrudniona;
- Mężczyzna 2 - 22 lata, student Politechniki Białostockiej;
- Kobieta 2 - 35 lat, ratownik medyczny.

Badanym zadane zostały pytania, z których:

- Pytanie 1 dotyczyło stopnia wiedzy respondenta na temat reklamy telewizyjnej.
- Pytania 2-3 odnosiły się do reklamy nr 1;
- Pytania 4-5 odnosiły się do reklamy nr 2;
- Pytania 6-7 dotyczyły do reklamy nr 3;
- Pytania 8-9 dotyczyły do reklamy nr 4;
- Pytanie 10 - dotyczyło oceny, poglądów i poziomu emocji respondenta w odniesieniu do prezentowanych reklam.

Pytania były zadawane po projekcji reklam, która odbywała się na prywatnym laptopie moderatora. W sytuacji niezrozumienia pytania bądź potrzeby rozwinięcia myśli prowadzący wywiadu interweniował i pomagał poprzez zadawanie dodatkowych pytań oraz parafrazując niezrozumiałe zagadnienia.

### **3. Emocje w wybranych reklamach telewizyjnych - analiza materiału empirycznego**

Z przeprowadzonych badań wynika, że respondenci w większości są świadomi emocji wykorzystywania w reklamach telewizyjnych. Nie wszystkie opinie jednak wskazywały na lepszą zapamiętywalność takich przekazów, co wskazuje na niedoskonałość przekazów emocjonalnych i konieczność ich usprawnień.

Respondenci nie potrafili wskazać reklamy telewizyjnej, która w wyraźny sposób przedstawiała bądź wywoływała u nich emocje. Może to świadczyć zarówno o nieprzywiązywaniu uwagi badanych do przekazów pojawiających się w telewizji,

jak i o nieskuteczności reklam pojawiających się w mediach. Przyczyną może być również to, że reklama nie potrafiła zaciekawić adresata na tyle by chciał on obejrzeć ją w całości i spróbować zrozumieć przekaz. Radość i strach były wymienione najczęściej jako przykłady emocji zauważanych w reklamach. Po projekcji pierwszej reklamy wszyscy respondenci przyznali, że właśnie taka reklama ma największe szanse na zapamiętywalność. Jest to związane z instynktem odbiorcy. Ten typ prezentacji wpływa na jego podświadomość.

W ocenie badanych pojawienie się metafor oraz postaci przywołujących określone odczucia powinno być w reklamie dozwolone, ale tylko w pewnym stopniu. Ich zastosowanie jest przez odbiorców akceptowalne do czasu, kiedy reklama nie wprowadza oglądającego w błąd. Dla przykładu pojawienie się w reklamie zwierzęcia wpływa pozytywnie na jej zapamiętywanie. Z większą ostrożnością badani odnieśli się natomiast do wykorzystania postaci lekarza w reklamie, której obecność, ich zdaniem, w reklamie emocjonalnej (kontrowersyjnej) może deprecjonować tę ważną profesję. Tylko jeden uczestnik badania wskazał na skuteczność tego typu przekazu i potwierdził efekt halo wprowadzenia takiej postaci do reklamy. Pozostali uczestnicy odznaczyli się silnymi przekonaniem na temat szkodliwości takiego zabiegu w reklamie dla zdrowia i życia oglądającego.

Zdaniem uczestników badania wykorzystywanie humoru w reklamie nie jest jednoznaczne. Różnorodność stanowisk wskazuje, iż stworzenie jednakowo zabawnego dla wszystkich spotu stanowiłoby duże wyzwanie dla twórców reklamy. Ocena poziomu śmieszności reklamy nie zależała od wieku respondenta. Reklamę za śmieszną uznał najmłodszy i najstarszy z uczestników badania. Potwierdza to, że odbiór takiego komunikatu zależy od osobowości i indywidualnej zdolności do odbierania informacji, które nie są podane w sposób bezpośredni.

Reklamy wykorzystujące negatywne emocje zostały dobrze ocenione przez respondentów. Wynikało to z pewnością z doboru reklam, które miały wydzźwięk społeczny. Nadawanie takich reklam telewizyjnych może stanowić, w ocenie badanych, dobry sposób na wychowywanie oraz uświadamianie społeczeństwa. Kampanie społeczne w opinii respondentów mogą mieć potencjalny wpływ na oglądających. Jeden z respondentów wyraził opinię, że nieumiejętnie przeprowadzane kampanie społeczne mogą doprowadzić do śmieszności i w ten sposób odwrócić uwagę od głównego problemu jakiego reklama dotyczy. Zdaniem badanych należy inwestować w reklamy o przekazie społecznie odpowiedzialnym.

Ostatecznie każdy z respondentów przyznał, że reklamy emocjonalne są lepiej odbierane i chętniej oglądane. Dzięki temu zmniejsza się prawdopodobieństwo tego, że reklama nie dotrze do odbiorców i nie wywrze na nich wpływu. Zdaniem uczestników badania każda dobra reklama powinna zawierać emocje i je stopniować -



przechodząc od emocji pozytywnych do negatywnych bądź odwrotnie. Obecni twórcy reklam telewizyjnych podążają w dobrym kierunku tworząc coraz więcej reklam odwołujących się do uniwersalnych wartości i ludzkich odczuć. Tą uniwersalność można uznać za jedną z największych zalet tego typu przekazów.

Za istotny uznany również został czas nadawania reklamy telewizyjnej. Respondenci zauważyli związek pomiędzy czasem antenowym a odbiorem i zapamiętywalnością reklamy przez jej adresatów. W opinii badanych, negatywny odbiór reklamy związany jest także z tym, iż nadawana jest ona w trakcie ulubionych programów, co zdaniem respondentów negatywnie wpływa na jej odbiór. Nie tylko reklama staje się irytująca - przedkłada się bowiem na postrzeganie danego przedsiębiorstwa, jego marki czy produktów. W tym przypadku odbiór emocjonalny może mieć negatywne skutki, jeżeli chodzi o proces podejmowania decyzji konsumentów.

Wypowiedzi poszczególnych respondentów zostały zaprezentowane w postaci poglądowych ilustracji ukazujących wpływ reklam emocjonalnych na podejmowane przez nich decyzje zakupowe oraz opinie jakie wyrazili oni na ich temat.



**Rys. 1.** Najważniejsze czynniki wpływające na Kobiętę numer 1 oraz jego opinie na temat reklam telewizyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza z badanych (patrz rys. 1) wykazała się wiedzą na temat reklamy telewizyjnej oraz wykorzystywanych przez nią środków i metod. Dzięki temu nie mają one na nią tak dużego wpływu. Pomimo to badana przyznała, że wizerunek zwierząt i małych dzieci oraz dobrze wykonana reklama emocjonalna są w stanie nakłonić ją do zakupu bądź głębszych rozmyślań. Zdaniem respondentki reklama telewizyjna powinna skupić się zwłaszcza na uświadamianiu oraz edukowaniu społeczeństwa.



**Rys. 2.** Najważniejsze czynniki wpływające na Mężczyznę numer 1 oraz jego opinie na temat reklam telewizyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Badany mężczyzna (patrz rys. 2) wykazał mały zasób wiedzy na temat reklam telewizyjnych oraz wykorzystywanych w nich metod. Nie potrafił on również przywołać przykładów reklam co wskazuje na czasem niską skuteczność docierania do podświadomości odbiorców. Respondent przede wszystkim doceniał fakty oraz techniczne aspekty przekazów. Tak jak Kobieta 1 uznał on, że reklamy telewizyjne powinny przede wszystkim oddziaływać społecznie.

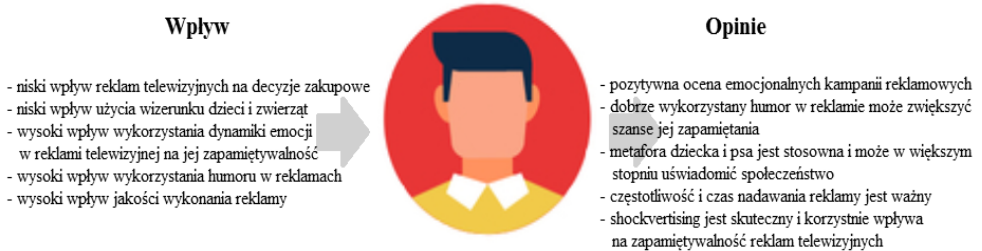


**Rys. 3.** Najważniejsze czynniki wpływające na Kobiętę numer 2 oraz jej opinie na temat reklam telewizyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Badana (patrz rys. 3) wykazała niski poziom wiedzy na temat reklam telewizyjnych oraz środków w nich wykorzystywanych. Nie była w stanie przywołać przykładów przekazów nacechowanych emocjonalnie. Wyrażała swoje opinie w najbar-

dziej radykalny sposób. Uznała wykorzystywanie efektu halo za nieuczciwy względem odbiorców. Najlepiej przez nią odbierane reklamy telewizyjne to kampanie społeczne.



**Rys. 4.** Najważniejsze czynniki wpływające na Mężczyznę 1 oraz jego opinie na temat reklam telewizyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Ostatni badany, czyli Mężczyzna 2 okazał się być najbardziej uważnym odbiorcą o najbogatszym zasobie wiedzy na temat reklam telewizyjnych (patrz rys. 4). Jego wiedza powoduje, że przekazy reklamowe nie mają na niego aż tak dużego wpływu, oglądanie reklam wygląda inaczej niż u przeciętnej odbiorcy - ludzie wykazujący się wiedzą w zakresie reklamy mają świadomość przekazywanych komunikatów i treści, także emocyjnych.

Badania wskazują, iż przedsiębiorcy powinni ukierunkowywać się w stronę reklamy wykorzystującej emocje. Decyzję czy zastosować te negatywne czy pozytywne emocje powinni uzależnić nie tylko od rodzaju produktu, ale przede wszystkim klienta. Nie powinni rezygnować z dynamiki emocjonalnej, bo ostatecznie to ona najczęściej sprawia, że reklama jest dobrze przyjęta oraz łatwiej i bardziej zapamiętana.

## Podsumowanie

Celem artykułu była systematyzacja wiedzy na temat reklam telewizyjnych i generowanych w nich emocjach oraz poznanie, które emocje i w jaki sposób są wykorzystywane w reklamie telewizyjnej jako narzędzie oddziaływania na odbiorcę. Do stworzenia skutecznego przekazu nacechowanego emocjonalnie potrzebny jest zarówno oryginalny pomysł jak i znajomość adresatów. Reklama powinna być odpowiednią kombinacją muzyki, kolorystyki, postaci, treści i komunikatów.

Emocje najczęściej pojawiające się w reklamach telewizyjnych, które są w największym stopniu rozpoznawane i zapamiętywane przez odbiorców to przede wszystkim: radość, smutek, strach. Nie stanowi to jednak całego spectrum emocji pojawiających się w przekazach. Gniew, miłość, współczucie, wstyd, czy zazdrość to też emocje, które mogą wpłynąć na odbiorcę - wymagają one jednak umiejętnej prezentacji, ograniczającej ingerencję w prywatność odbiorcy.

Negatywne emocje łączą się z instynktami ludzkim. Każda osoba dąży do redukcji tego typu emocji. Badania potwierdziły również, iż samo wykorzystanie emocji jest niewystarczające. Aby przekaz stał się atrakcyjny dla oglądającego powinien odznaczać się dynamiką emocjonalną. Potwierdzają to wypowiedzi respondentów, którzy jednoznacznie uznali reklamy emocjonalnie dynamiczne za lepsze w odbiorze i łatwiejsze do zapamiętania.

Reasumując zebrane informacje można stwierdzić, że reklama telewizyjna, a zwłaszcza ta wykorzystująca emocje, będzie się nadal rozwijać. Przyczyną tego stanu rzeczy jej emocjonalność bezpośrednio wpływająca na poziom zapamiętywalności reklamy.

## Literatura

1. Boguszewicz-Kreft M. (2009), *Reklama telewizyjna jako środek perswazji wobec dzieci*, w: W. Żurawik (red.), *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 355 s.
2. Boguszewicz-Kreft M. (2013), *Marketing doświadczeń. Jak poruszyć zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów*, CeDeWu, Warszawa, 94 s.
3. Budzyński W. (2007), *Reklama. Techniki skutecznej perswazji*, Poltext, Warszawa, s. 11-12, 119 s.
4. Doliński D., Błaszczak W. (2011), *Dynamika emocji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 7 s.
5. Doliński D. (2008), *Psychologiczne mechanizmy reklamy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 141-146, 159-163
6. Gędek M. (2013), *Reklama. Zarys problematyki*, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 15
7. Grzegorzczak A. (2010), *Reklama*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 88 s.
8. Hietanen H. A., Turpeinen M. (2010), *The Changing Dynamics of Television Advertising*, Proceedings of the 8th international interactive conference on Interactive TV&Video, USA, 238 s.
9. Hill D. (2010), *Emocjonika. Wykorzystanie emocji a sukces w biznesie*, Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań, s. 22-45

10. Jaryhowicz M., Imbir K. (2010), *Próba taksonomii ludzkich emocji*, Przegląd Psychologiczny 4 (53), s. 439-461
11. Korek K. (2017), *Emocje w reklamie, czyli kolejny sposób by nami manipulować*, [http://blokreklamowy.blogspot.com](http://blokrekklamowy.blogspot.com) [10.12.2017]
12. Lux J. (2011), *Reklama 50% pojąć gratis. Leksykon*, Oficyna Wydawniczo-Poligraficzna Adam, Warszawa, s. 220-221
13. Maison D. (2010), *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 218- 221
14. Michalik R. (2007), *Narzędzia: Rozrywkowa reklama z marką*, Marketing w Pigułce 2, <http://marketing.org.pl> [10.12.2017]
15. MilwardBrown (2007), *Humor jako narzędzie strategii marketingowej*, [https://www.milwardbrown.com/docs/default-source/poland-downloads/insights/v\\_cias\\_markowski\\_jaworska\\_humor\\_jako\\_narz%C4%99dzie.pdf](https://www.milwardbrown.com/docs/default-source/poland-downloads/insights/v_cias_markowski_jaworska_humor_jako_narz%C4%99dzie.pdf)
16. Napierała M. (2012), *Filozofia reklamy*, Wydawnictwo Petrus, Kraków, s. 51, 57
17. Nowacki R. (2006), *Reklama. Podręcznik*, Difin, Warszawa, s. 217-219
18. Oetting J. (2017), *Emotional Advertising: How Brands Use Feelings to Get People to Buy*, <https://blog.hubspot.com/> [10.12.2017]
19. Radziukiewicz M. (2011), *Reklama jako narzędzie zmiany zachowań konsumpcyjnych*, w: Nowacki R., Strużycki M. (red.), *Reklama w procesach konkurencji*, Difin, Warszawa, s. 167-169
20. Sowińska A. (2007), *Wstęp do psychologii: dla studentów kierunków ekonomicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice, 82 s.
21. Strelau J., Doliński D. (2008), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk, 514 s.
22. Taracha M. (2008), *Inteligencja emocjonalna a wykorzystanie potencjału intelektualnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, 42 s.
23. Ulatwoska-Szostak E. (2010), *Wpływ reklamy na zakup leków, parafarmaceutyków i preparatów witaminowych w opiniach klientów aptek - porównanie lat 2002 i 2007*, *Problemy Higieny i Epidemiologii* 89 (3), s. 441-444
24. Włodarczyk M. (2017), *Teoria pozytywnej emocjonalności Barbary Fredrickson. The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions*, <http://www.ppp1.wroc.pl> [10.12.2017]
25. Wolek-Kocur B. (2017), *Shockvertising. O szokowaniu w reklamie*, <https://bwolekko-cur.wordpress.com/> [10.12.2017]
26. Wolska K. (2017), *Sprzedajne emocje w reklamie*, <http://marketingwpigulce.pl/> [10.12.2017]

# **Emotions in television advertisements - an independent study**

## **Abstract**

Advertisements are a way of communication between producers and their potential customers. It's also a unique way of addressing social issues such as domestic violence. Even though there is a lot of various media available for advertising, television stays the most popular. It's chosen the most often despite high costs of creating as well as broadcasting TV advertisements. However, it doesn't mean it's liked by prospects themselves. From their point of view, TV commercials became a synonym for 'a nuisance'. This way of thinking caused the creators of advertisements to change the way they perceived advertising. Hence, they began discovering the selling points of the usage of emotions and their dynamics in commercials. This provided development of subcategory called 'emotional advertising'.

The purpose of this study was to investigate the way emotions are used in TV advertisements. Another aim was to find out how positive and negative emotions influence purchasing decisions of consumers. On the basis of literature and carried out In-Depth Interviews it was possible to assess that emotional advertising is more successful than the rational one. The results revealed that among the respondents the most memorable and the most likeable advertisements were those that presented emotions in a dynamic way.

## **Keywords**

advertising, television advertisement, emotions

# Partnerstwo w relacjach dostawca – nabywca w przedsiębiorstwie

**Rafał Tyszkiewicz**

Spoleczna Akademia Nauk w Łodzi, Wydział Zarządzania

e-mail: rtyszkiewicz@spoleczna.pl

## Streszczenie

Relacje od dawna są przedmiotem badań wielu dyscyplin naukowych. Ich analiza ma swoje korzenie w teoriach wywodzących się z nauk ekonomicznych, a także z socjologii i psychologii społecznej, nauk prawnych oraz nauk o organizacji. Celem artykułu jest identyfikacja partnerstwa w relacjach dostawca-nabywca w przedsiębiorstwie. W artykule zastosowano metodę analizy dokumentów i studium przypadku. W niniejszym artykule podjęto próbę oceny relacji z dostawcami w firmie handlowej działającej na rynku polskim. Jednym z najważniejszych celów działalności firmy jest spełnianie wymagań klientów.

## Słowa kluczowe

partnerstwo, relacje, dostawca, odbiorca

## Wstęp

Dostarczenie produktów i usług zgodnie z zdefiniowanymi potrzebami, których konkretnym wyrazem jest zamówienie, wyraża się nie tylko samym aktem dostawy, ale wymaga spełnienia określonych oczekiwań odbiorcy ściśle związanych z zamówieniem. Spełnienie tych warunków z punktu widzenia odbiorcy jest źródłem jego satysfakcji, natomiast z punktu widzenia oceny jakości procesu logistycznego określa poziom adaptabilności dostawcy, czyli umiejętność jego dopasowania się do potrzeb klienta.

Poziom obsługi odbiorcy (klienta) jest wyznacznikiem sprawności i jakości funkcjonowania łańcucha dostaw. Stąd przedsiębiorstwa powinny przeprowadzać oceny potencjalnych oraz istniejących już dostawców i na podstawie ich zdolności do dostarczania wyrobu zgodnego z wymaganiami organizacji, dokonywać ich wyboru. Zasadne jest zatem zdefiniowanie wymagań stawianych tym dostawcom.

W kontekście powyższego konieczne jest założenie, że niektóre z kryteriów mają większe znaczenie i to właśnie na ich podstawie powinien zostać zbudowany i skoncentrować się system takiej oceny.

W relacjach partnerskich między dostawcą i nabywcą istotną rolę odgrywa wzajemne zaangażowanie pracowników w realizowany proces. Jak stwierdza J.M. Moczydłowska dorobek nauk o zarządzaniu dostarcza licznych dowodów na to, że jednym z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstwa jest zaangażowanie jego pracowników. Wyraża się ono w ponadprzeciętnej aktywności zawodowej opartej na wewnętrznej motywacji i powoduje, że przy takich samych nakładach przedsiębiorstwo osiąga wyższe wyniki [Moczydłowska, 2015, s. 153].

Celem artykułu jest identyfikacja partnerstwa w relacjach dostawca-nabywca w przedsiębiorstwie. W artykule zastosowano metodę analizy dokumentów i studium przypadku w oparciu o badania ankietowe przeprowadzone w przedsiębiorstwie. W niniejszym artykule podjęto próbę oceny relacji z dostawcami w firmie handlowej działającej na rynku polskim.

## **1. Typy relacji w łańcuchu dostaw**

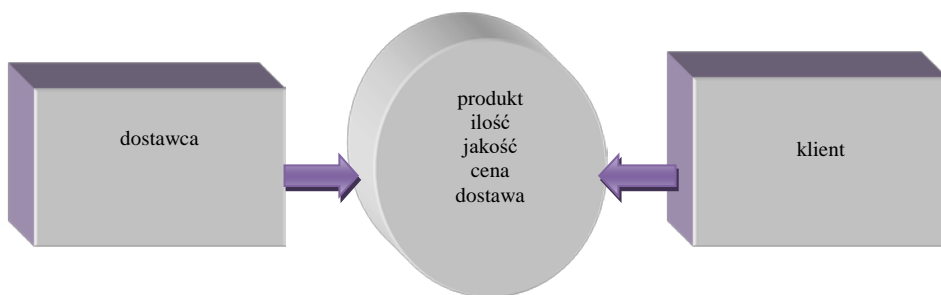
W dobie wzrastającej niepewności oraz dynamicznych zmian w popycie problematyka partnerstwa w łańcuchu dostaw nabiera istotnego znaczenia. Poza obniżką kosztów i redukcją ryzyka przedsiębiorstwa zacieśniają współpracę w celu zwiększenia zdolności konkurencyjnej, łączenia dopełniających się kompetencji, czy też zdobywania wiedzy w celu pozyskiwania nowych kompetencji. Jednakże relacje partnerskie oparte są o wiele elementów, których dopełnienie umożliwia osiągnięcie sukcesu w tego rodzaju współpracy. Przede wszystkim należą do nich zaufanie oraz komunikacja, czyli wymiana wiedzy. Elementy te winny mieć charakter ciągły oraz pogłębiający się, żeby gwarantować długoterminowe rezultaty satysfakcjonujące obydwie zaangażowane strony [Ciesielski, 2006, s.13].

Należy podkreślić, że relacje to szczególnie zasób niematerialny w przedsiębiorstwie obejmujący zachowania, kulturę i współdziałanie, ale w różny sposób kulturowane i objawiane przez przedsiębiorstwa, co może prowadzić do zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej [Kolemba, 2009, s. 64]. Stąd, rozważając relacje między dwoma przedsiębiorstwami, przyjmujemy, że ich najprostszą relacją jest interakcja [Rupik, 2009, s. 65].

Przedsiębiorstwo może jednocześnie prowadzić więcej niż kilka typów relacji z tym samym bądź różnymi współpracującymi podmiotami. Dobór typu relacji głównie zależy od istoty nabywanych od dostawców materiałów lub usług dla po-



siadanych kluczowych kompetencji jednostki organizacyjnej oraz wagi oferowanego produktu finalnego dla odbiorców. Zatem, mogą być to zarówno główni dostawcy stale współpracujący z firmą i tacy, których rola jest istotna, choć współpraca nie musi mieć charakteru ciągłości, jak i inni dostawcy [Wrzosek, 2005, s. 219]. W przypadku, gdy realizacja celu przedsiębiorstwa osiągana jest przede wszystkim z uwzględnieniem własnych interesów, to taki model funkcjonowania firmy na rynku w głównej mierze oparty jest na transakcyjnej formie relacji z pozostałymi ogniwami w łańcuchu dostaw (rys. 1).



**Rys. 1.** Relacja transakcyjna

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Sulejewicz, 2004, s. 37).

Mówiąc o partnerstwie wyróżnić można trzy rodzaje zachowania, będące jednocześnie etapami zacieśniania współpracy, która polega na poszerzaniu obszaru wymiany informacji oraz współdzielenia funkcji jak i procesów w łańcuchu dostaw [Rutkowski, 2003, s. 109-110]:

- I. Przedsiębiorstwa uznają siebie za partnerów, z tymże w ograniczonym stopniu koordynują działania jak i planowanie. Zwykle jest to współpraca krótkoterminowa oraz angażuje pojedynczą funkcję firmy.
- II. Przedsiębiorstwa współpracują angażując działania wielu działów oraz funkcji współdzieląc procesy w łańcuchu dostaw w dłuższym horyzoncie czasowym.
- III. Partnerstwo strategiczne stanowi formę realizacji międzyorganizacyjnych strategii, przynajmniej dwóch partnerów. Realizacja wspólnych strategii to osiąganie wspólnych, nadrzędnych w stosunku do własnych celów przy pomocy działania wykorzystującego zasoby oraz struktury zarządcze obydwu autonomicznych firm. Wielkość korzyści jak i ich podział pozostać może w relacji do wkładu partnerów lub być ustalona przez nie w obopólnym porozumieniu. Współpraca ta jest współpracą

długofalową, a uzyskanie efektu synergii pomiędzy partnerami związane jest z pełnym współdzieleniem procesów. Ten rodzaj partnerstwa dotyczy niewielkiej ilości firm, które mają wzajemny wpływ na swoje kluczowe kompetencje, które umożliwiają im osiągnięcie długoterminowych przewag rynkowych.

Jednak dobór typu relacji w łańcuchu dostaw jest przede wszystkim uwarunkowany celem współpracy i może być rozpatrywany w kwestii [Doz i Hamel, 2006, s. 136]:

- łączenia sił w celu zwiększenia zdolności konkurowania,
- łączenia dopełniających się kompetencji,
- uczenia się i przyswajania wiedzy w celu zdobywania nowych kompetencji.

Jednocześnie, pod uwagę należy wziąć także szereg przesłanek sprzyjających powodzeniu w prowadzonym wspólnie przedsięwzięciu. Do cech tych zaliczyć można: kompatybilność firm – podobne wartości, kultury organizacyjne, czy cele; filozofia oraz techniki menedżerskie; symetria – partnerzy o podobnej sile w łańcuchu dostaw [Sulejewicz, 2004, s. 39].

## 2. Elementy i etapy współpracy partnerskiej

Przedsiębiorstwa, które współpracują na zasadach partnerskich troszczą się zarówno o swoje, jak i o interesy wszystkich innych partnerów będących w łańcuchu dostaw. Jeżeli interesy któregośkolwiek przedsiębiorstwa odbiegają od interesów pozostałych, jego działania nie będą wówczas zwiększać efektywności całego łańcucha. Przedsiębiorstwa muszą zatem w taki sposób współpracować, aby dążenie jednego przedsiębiorstwa do maksymalizowania dochodów jednocześnie powodowało maksymalizowanie wyników osiągniętych w całym łańcuch dostaw. Tworzenie zachęty do większej efektywności jest możliwe dzięki swobodnej wymianie informacji z dostawcami oraz klientami, dotyczącej głównie bieżącej wiedzy na temat zmian w podaży i popycie, co umożliwi szybka reakcja. Istotne jest również określenie ról, zadań oraz zakresów odpowiedzialności dostawców jak i klientów, a także sprawiedliwe dzielenie się ryzykiem, kosztami oraz zyskami wynikającymi z wprowadzania nowych inicjatyw [Christopher, 2000, s. 225].

W cel podjęcia długoterminowej współpracy firmy muszą wydzielić część posiadanych procesów, powiązując je następnie w zbiór współzależności działających na rzecz sukcesu wspólnego przedsięwzięcia. Proces ten wymaga stosownego przygotowania, rozplanowania, zorganizowania oraz podlega negocjacom. Jego realizacja jest związana z pokonywaniem pewnych etapów, do których należą:

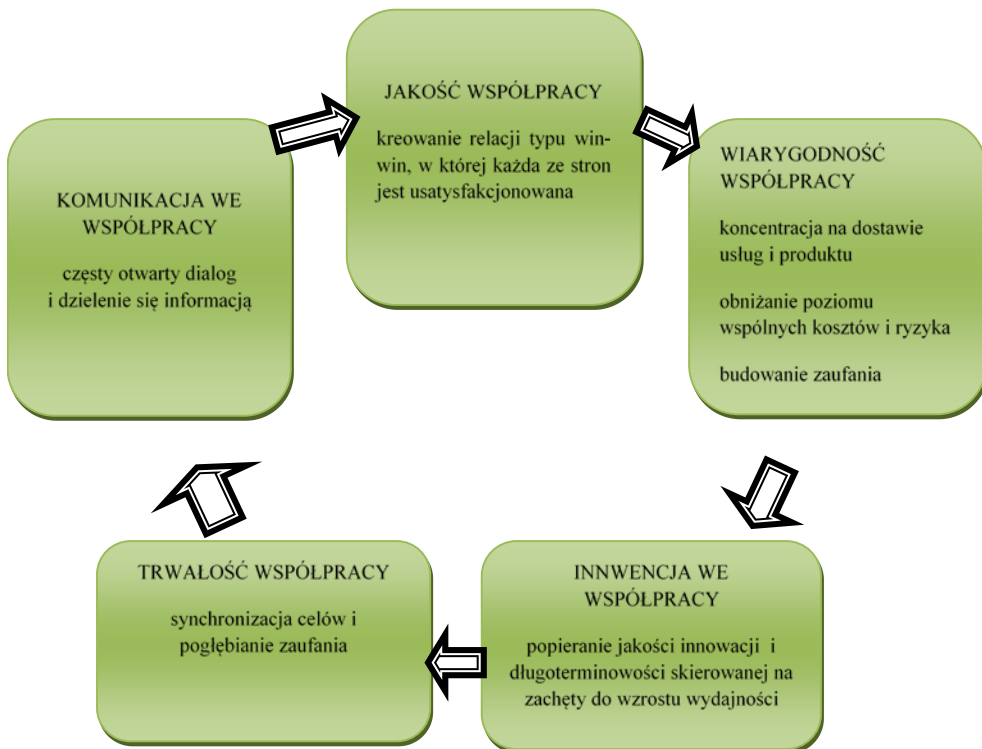
- faza przed zawarciem umowy, gdy analizowane są czynniki mające wpływ na potrzebę pozyskiwania zasobów wybranego partnera oraz wynikające z tego potencjalne korzyści efektów koordynacji działań;
- faza formalizacji związku, gdy określa się zasady współpracy, zakres oraz podział obowiązków, negocjacje warunków kontraktu a także jego podpisanie;
- faza operacyjna, gdy następuje wymiana zasobów oraz realizacja założeń ujętych w umowie.

Nie można jednak oczekiwać, że od momentu rozpoczęcia współpracy partnerzy wykazywać będą cechy pełnej otwartości. Przekształcenie się początkowych relacji w relacje partnerskie może rodzić konflikty lub rozczarowania związane z odmiennymi od oczekiwanych rezultatów etapów cząstkowych zawiązywania współpracy. Zatem, od obydwu stron wymaga on empatii, która stopniowo zamienia się w zaufanie. To ono właśnie jest głównym czynnikiem charakteryzującym relacje partnerskie, umożliwiając swobodny przepływ informacji, zabezpiecza łańcuch dostaw przez ryzykami związanymi z wahaniami popytu [Rutkowski, 2003, s. 121].

W miarę upływu czasu trwania relacji współpraca jest coraz bardziej umocniona oraz zindywidualizowana, co może polegać na [Romanowska i Trocki, 2002, s. 91]:

- traktowaniu klienta jako konkretnego oraz wyjątkowego z punktu widzenia dostawcy;
- maksymalnego dostosowania produkcji bądź zakupu do potrzeb odbiorcy,
- eliminacji pomyłek we współpracy sprzedażowej;
- tworzeniu życzliwego stosunku do odbiorcy;
- dostosowaniu rozwiązań odpowiadających klientowi, nie zawsze wygodne dla przedsiębiorstwa;
- spersonifikowaniu stosunku do klienta;
- wysyłaniu sygnałów informacyjnych o wyraźnym personalnym charakterze.

Powodzenie współpracy, która oparta jest na relacjach partnerskich uwarunkowane jest powstaniem pewnych zdarzeń. Rozumiana może być ona jako cykl reakcji wpływających na elementy relacji, w której jakość współpracy uwiarygodniona jest działaniami popartymi zaufaniem nakierowanym na jakość oraz innowacje w perspektywie długofalowej, przy jednoczesnym określeniu zachęt do wzrostu wydajności utrwalając współpracę wywołując pełniejszą komunikację współdecydującą o jakości współpracy. Cykl ten został przedstawiony na rys. 2.



**Rys. 2.** Współgrające elementy sukcesu współpracy w łańcuchu dostaw

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Rutkowski, 2003, s. 122).

Jednakże, nie wszystkie projekty związane z zaangażowaniem partnerów we współpracę kończą się sukcesem. W poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej wynikającej z partnerskiej współpracy należy mieć na uwadze aspekty, wymieniane jako przyczyny niepowodzenia tychże relacji, do których należą [Christopher, 2000, s. 228]:

- brak ciągłego oraz wzajemnego zaufania,
- brak zaangażowania partnera we współpracę,
- zmiany na rynku,
- zbyt długi czas trwania projektu,
- postrzeganie partnera jako potencjalnego konkurenta.

Współpraca opierająca się na zasadach partnerstwa może być wspierana wdrażaniem koncepcji logistycznych. Należą do nich m. in.: koncepcja współpracy w planowaniu biznesu, prognozowaniu popytu oraz zamówień jak i w uzupełnieniu zapasów, która zakłada systematyczną, długofalową współpracę między ogniwami łańcucha dostaw bazująca na wymianie informacji dążąc do zmniejszenia poziomu zapasów oraz poprawy planowania zasobów w celu wzrost wydajności całego łańcucha dostaw [Rutkowski, 2003, s. 122].

Odmiernym wsparciem dla uelastyczniania funkcjonowania łańcucha dostaw oraz obniżki kosztów jest współdziałanie przy projektowaniu bądź przeprojektowaniu produktów albo półproduktów oraz procesów technologicznych.

### 3. Kluczowe czynniki sukcesu relacji partnerskich

Podstawą nowoczesnych form organizacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami jest długoterminowe partnerstwo, ale kształtowanie relacji długoterminowych z nabywcami (dostawcami) służy nie tylko zaspokojeniu ich potrzeb na zasadach współpracy. Jest także poszukiwaniem rozwiązań obopólnie korzystnych - zarówno dla odbiorcy, jak i wszystkich dostawców, z którymi nawiązywana jest współpraca. Przede wszystkim wpływa na to rosnąca konkurencja, poszukiwanie nowych metod zwiększania konkurencyjności i nacisk klientów, którzy również nabierają przekonania, że wzrostowi efektywności może, i powinno, towarzyszyć lepsze realizowanie celów społecznych [Tyszkiewicz, 2012, s. 39].

Zapoznanie się z czynnikami kształtującymi zachowania uczestników relacji wydaje się być istotne dla efektywnego rozwoju partnerstwa. Fundament relacji partnerskich stanowi umiejętność kreowania wzajemnego zaufania oraz zobowiązania relacyjnego. Zmniejszają one ryzyko zachowań oportunistycznych drugiej strony, minimalizują koszty transakcyjne, a także obniżają skłonność partnera do opuszczenia relacji. Głównymi priorytetami przedsiębiorstw dążących do ustanowienia partnerstwa powinna być dbałość o zwiększanie dostarczanej wartości, wypracowywanie korzystnych dla obu stron zasad współpracy, jak i rozwijanie zaufania nabywcy przez tworzenie efektywnej historii współdziałania [Romanowska i Trocki, 2002, s. 11].

W marketingu partnerskim istota relacji opiera się na wzajemnych zobowiązaniach oraz zaufaniu. Czynniki te stanowią centralne warunki pozwalające na efektywne partnerstwo, korzystne dla obu stron. Jedynie jednoczesne występowanie, zarówno zobowiązania oraz zaufania przynosi rezultaty w postaci większej wydajności, produktywności jak i efektywności relacji. Partnerskie zobowiązania można zdefiniować jako wymianę partnerów wierzących, że dana relacja jest na tyle ważna, że

uzasadnia włożenie maksymalnego wysiłku w celu jej podtrzymania. Zaangażowane strony są przekonane, że partnerstwo warte jest dalszej pracy w celu zapewnienia trwałości. Inaczej mówiąc zobowiązanie relacyjne stanowi ciągłe dążenie do utrzymania wartościowego partnerstwa [Doz i Hamel, 2006, s. 139].

Zobowiązanie oraz zaufanie są kluczem relacji partnerskich, które skłaniają menedżerów do [Doz i Hamel, 2006, s. 139]:

- działania zabezpieczającego relacyjne inwestycje przez kooperację z partnerami wymian;
- opieraniu się atrakcyjnej krótkoterminowej alternatywie na rzecz długoterminowych korzyści z pozostawania w istniejącym partnerstwie;
- postrzeganiu potencjalnie ryzykownych działań jako relatywnie bezpiecznych;
- z powodu wiary, iż ich partner nie będzie działał oportunistycznie.

Wspólne występowanie w relacji zobowiązania oraz zaufania bezpośrednio prowadzi do zachowań kooperacyjnych, bezsprzecznie sprzyjające sukcesowi marketingu partnerskiego. Marketing partnerski określa zobowiązanie oraz zaufanie jako zmienne będące pomiędzy ich pięcioma okolicznościami, jak i pięcioma cechami działającej relacji. Zmienne, które wpływają na rozwój zobowiązania oraz zaufania to [Doz i Hamel, 2006, s. 139]:

koszt zakończenia relacji, rozumiany jako wszystkie przewidywane straty powstałe w wyniku zerwania związku oraz braku porównywalnych alternatywnych źródeł zasobów, w tym koszt zmiany partnera;

- korzyści z relacji, traktowane jako możliwe do uzyskania pożytki z najlepszej alternatywnie relacji;
- dzielone wartości kulturowe przedsiębiorstwa, czyli wyznawane przez partnerów wartości, które odnoszą się do wskazań, zachowania, cele oraz działania są ważne bądź nieważne, właściwe lub niewłaściwe, dobre bądź złe;
- komunikacja, która oznacza formalne i nieformalne dzielenie się informacjami mający znaczenie dla partnerów w określonym czasie;
- zachowania oportunistyczne, czyli zachowania, które wykazują brak bezstronności oraz uczciwości wobec partnera, jak i uciekające się do wykorzystywania wobec niego podstępów w celu osiągnięcia tylko jednostronnych korzyści.

Wszystkie przedstawione powyżej okoliczności, z wyłączeniem zachowań oportunistycznych partnerów, wpływają pozytywnie na rozwój zobowiązania bądź zaufania. Zatem, osiągnięcie w relacji odpowiednio wysokiego poziomu zaufania oraz

zobowiązań obu stron staje się podstawą trwałej więzi, której wyznacznikami są cechy charakteryzujące efektywną współpracę [Romanowska i Trocki, 2002, s. 115]:

- zgodność (akceptacja),
- niska skłonność do zakończenia relacji,
- kooperacja,
- konstruktywne rozwiązywanie konfliktów,
- zmniejszenie niepewności podejmowania decyzji.

Zaufanie wpływa pozytywnie na współpracę oraz umiejętności konstruktywnego rozwiązywania konfliktów, obniża natomiast stopień niepewności podejmowanych decyzji. Z kolei zobowiązanie partnerskie wzmacnia zgodność partnerów, jak również zachowania kooperacyjne, zmniejsza natomiast skłonność do rozwiązania związku poprzez partnera.

#### **4. Działania dostawcy ukierunkowane na rozwój relacji partnerskich z nabywcą**

Dostawcy, a głównie jego handlowi reprezentanci muszą mieć świadomość konieczności rozwijania odpowiednich czynników, które warunkują pomyślny rozwój relacji.

Do najważniejszych czynników sprzyjających utrzymaniu ciągłości relacji zaliczyć można następujące działania dostawcy [Sulejewicz, 2004, s. 52]:

- dążenia do maksymalizacji wartości,
- wypracowywania korzystnych dla obu stron zasad kooperacji,
- rozwijania zaufania nabywcy.

Pojęcie wartości oznacza postrzeganą przez nabywcę nadwyżkę korzyści nad kosztami powiązanymi z rozszerzaniem współpracy. Jednakże wartość nie musi oznaczać wyłącznie bezpośrednich zysków. Nabywca musi mieć pewność, iż wartość jaką otrzymuje w wyniku współpracy z danym dostawcą przewyższa w określonym momencie istniejące, inne lepsze alternatywy. Ważna jest ciągła gotowość dostawcy do negocjacji istotnych spraw, które mają wpływ na wzajemne zobowiązania oraz korzyści, celem zwiększania wartości otrzymywanej przez nabywcę. Dostawca natomiast powinien unikać częstych renegotjacji cenowych, ale w zamian powinien prezentować nowe pomysły oraz usprawnienia w obszarze innych istotnych działań współpracy, np. warunków dostaw, umów instalacyjnych, konserwacyjnych i innych. Szacowanie wartości, a także jej stałe porównywanie z możliwymi najlepszymi alternatywami dostępnymi dla nabywcy winno stać się w firmie dostawcy działaniem standardowym [Christopher, 2000, s. 229].

Kolejnym, niezbędnym elementem rozwoju są zasady, zgodnie, z którymi postępują partnerzy. Przy czym, zasady współpracy należy rozumieć niezwykle szeroko. Zasady współpracy, tak jak cała współpraca, podlegają dynamice. Zwykle zdarza się, że działania dostawcy mają charakter jednorazowego ustępstwa, nabywca zaczyna traktować jako podstawowy element współpracy. Zazwyczaj niebezpieczne w tej kwestii są nieprzemyślane cenowe ustępstwa poczynione przez niedoświadczonych sprzedawców. Z tego względu wiele przedsiębiorstw, nie daje swoim przedstawicielom handlowym uprawnień w obszarze negocjowania cen. Ustalenie cen jest oczywiście tylko jednym z zakresów, w stosunku do których należy ustalać lub wypracować efektywne zasady [Sulejewicz, 2004, s. 5].

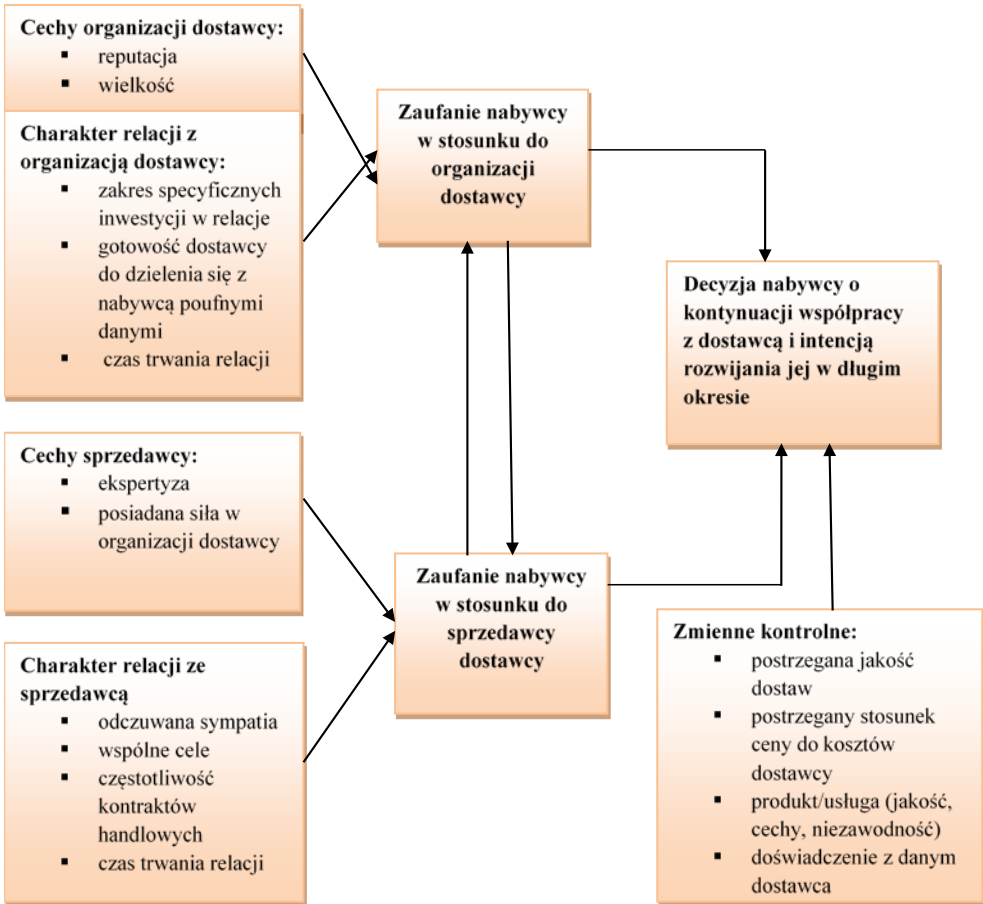
Warto jednak mieć na uwadze fakt, że reguły współpracy powinny rozwijać się w taki sposób, żeby sprzyjały zwiększaniu wzajemnych korzyści oraz były uwarunkowane rzeczywistymi potrzebami nabywcy. Niezwykle ważna jest zatem umiejętność dostawcy oraz jego sprzedawców właściwego odczytywania potrzeb jak i oczekiwań nabywcy o charakterze długookresowym. Istotne jest również żeby reguły współdziałania wynikały z zaplanowanej strategii a nie były wynikiem tylko doraźnych działań działów sprzedaży.

Nieodłączną cechą trwałych więzi jest zaufanie. Najogólniej pojęcie zaufania zdefiniować można jako postrzegana przez jedną stronę wiarygodność oraz życzliwość drugiej strony. Pierwszy wymiar pojęcia zaufania, czyli wiarygodność koncentruje się na wierze w rzetelność, w posiadanie właściwych kompetencji, a także dotrzymywanie obietnic przez partnera; zaś drugi wymiar - życzliwość - dotyczy wiary w szczerą intencję oraz motywacji partnera w obszarze osiągania wspólnych korzyści jak i poszukiwania nowych sposobów ich pomnażania. Zatem rozwój wzajemnego zaufania jest uwarunkowany zdolnością przewidywania zachowań drugiej strony. W więziach długookresowych zaufanie nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ obok wcześniej wykazanych efektów pozwala zredukować koszt transakcji w ramach partnerskiej wymiany [Romanowska i Trocki, 2002, s. 131].

Proces tworzenia zaufania uwarunkowany jest stosownymi działaniami dostawcy i zwykle rozpoczyna się zanim dojdzie do wymiany handlowej. Zasadnicze okoliczności zaufania obejmują następujące elementy [Child i Faulkner i Taliman, 2005, s. 359]:

- reputacja dostawców,
- satysfakcja nabywców,
- doświadczenie nabywców w zakresie współpracy z partnerem,
- postrzegane specyficzne inwestycje dostawców w więź z danym nabywcami.





Rys. 1. Okoliczności zaufania nabywcy wobec dostawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Romanowska i Trocki, 2002, s. 132).

Rozwinięty model w zakresie uwarunkowań procesu kreowania zaufania, obejmujący nie tylko samą organizację dostawcy, ale również wpływ służb sprzedaży obrazuje rys. 3. W oparciu o model stwierdza się, że tworzące się zaufanie nabywcy w relacjach z dostawcą jest zależne od wspólnych cech oraz działań w obszarze kształtowania więzi, samej organizacji dostawcy, jak i sprzedawcy, pełniącego funkcje centrum informacyjnego, a także koordynacyjnego bezpośrednio odpowiada za zadowolenie nabywcy.

Z punktu widzenia służb sprzedaży, działania zmierzające do wzrostu zaufania klienta w trakcie rozwoju relacji powinny podlegać następującym zasadom:

- niezawodność,
- kompetencje,
- zorientowanie na klienta,
- uczciwość,
- sympatia.

Szczególnym typem relacji stanowią więzi z nabywcami, opierającymi swoją politykę zakupową na systemie Just in Time (JIT). Według koncepcji JIT, nabywcy dążą do możliwości korzystania z jednego lub bardzo niewielu, pewnych źródeł zaopatrzenia w określonym obszarze zakupów. Przez wzgląd na specyficzne wymagania w stosunku do dostawcy, współpraca JIT przyjmuje zaawansowany etap w rozwoju relacji. Oprócz wyżej wymienionych działań dostawców, którzy zmierzają do rozwoju ścisłych więzi, warto wskazać na dodatkowe niezbędne obszary aktywności. Są to [Doz i Hamel, 2006, s. 139]:

- konieczność wczesnego zaangażowania w proces podejmowania decyzji zakupu nabywcy, jak i śledzenie cyklu życia produktów wytworzonych przez nabywcę,
- konieczność utrzymywania dobrej komunikacji z nabywcą,
- podążanie za zmianami w organizacji nabywcy.

Reasumując, osiągnięcie zobowiązania oraz zaufania partnera to długi i trudny proces dla przedsiębiorstwa. Nie ulega wątpliwości, że zaufanie do partnera wymiany jest nadrzędnym czynnikiem cechującym relacje długookresowe, musi mieć solidne podstawy, a potwierdzone wielokrotnie jest w efekcie wypadkową wielu zmiennych [Tyszkiewicz, 2017, s. 75]. Powinien on znajdować swoje odzwierciedlenie w odpowiednich strategiach i programach dostawcy. Restrukturyzacja więzi z dostawcami i nabywcami jest wynikiem ważnego przesunięcia strategicznego całego przedsiębiorstwa. Relacja dostawca-nabywca przestaje mieć charakter taktyczny, stając się integralną częścią długookresowego planowania strategicznego. Bez względu na etap rozwoju więzi, przedsiębiorstwa dążąc do zdobycia zaufania i zobowiązania partnera powinny mieć na uwadze następujące cele:

1. Zapewnianie zasobów, możliwości oraz korzyści, przewyższające oferty alternatywnych partnerów.
2. Sprzymierzanie się z partnerem wymiany, który posiada podobne wartości oraz dążenie do utrzymania wysokiego standardu wspólnych wartości.
3. Utrzymywanie z partnerem komunikacji, która polega głównie na przekazywaniu cennych informacji, zawierających własne oczekiwania, wiedzę o rynku a także oceny jego działań.

#### 4. Unikanie wrogiego zdobywania przewagi nad partnerami.

Przedsiębiorstwa upatrujące w marketingu partnerskim szansę na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej, muszą zadbać o prawidłowy rozwój relacji ze swoimi klientami możliwie najwcześniej. Znając czynniki ograniczające możliwości rozwoju więzi długoterminowych z danymi nabywcami oraz czynniki warunkujące sukces partnerstwa, przedsiębiorstwa powinny świadomie kształtować partnerstwo ze swoimi najcenniejszymi klientami, zapewniając sobie tym samym podstawę przyszłego rozwoju.

### 5. Analiza dostawców przedsiębiorstwa

W wielu przypadkach jakość wyrobu finalnego w dużej mierze uzależniona jest od surowców wykorzystywanych do procesu produkcji lub realizacji usług. Dlatego większość firm, którym zależy na wysokiej jakości wyrobu finalnego stara się, aby relacje z dostawcami były na najwyższym poziomie, starają się odpowiednio również zmodyfikować obowiązujące procedury.

W niniejszym podrozdziale podjęto próbę oceny relacji z dostawcami w firmie handlowej działającej na rynku polskim. Jednym z najważniejszych celów działalności firmy jest spełnianie wymagań klientów.

Oferta firmy skierowana jest zarówno do klientów indywidualnych, jak i biznesowych. W ramach usług oferuje doradztwo projektowe, wsparcie techniczne oraz kompleksową obsługę w zakresie projektowania, kosztorysowania, dostawy urządzeń oraz kompleksowych instalacji. Począwszy od roku 2000 aktywność realizowana była w czterech obszarach usług marketingowych, doradztwa handlowego i personalnego, organizacji imprez rozrywkowych oraz „team-buildingowych”. Obecnie działalność Spółki koncentruje się na obsłudze rynku B2B w zakresie multimedialnych technologii prezentacji obrazu i dźwięku, wideokonferencji oraz mobilnej technologii wykorzystywanej w biznesie. Spółka jest dealerem firm: Sony, Sanyo, Toshiba, Epson, Panasonic, 3M.

Spółka zajmuje się m. in.:

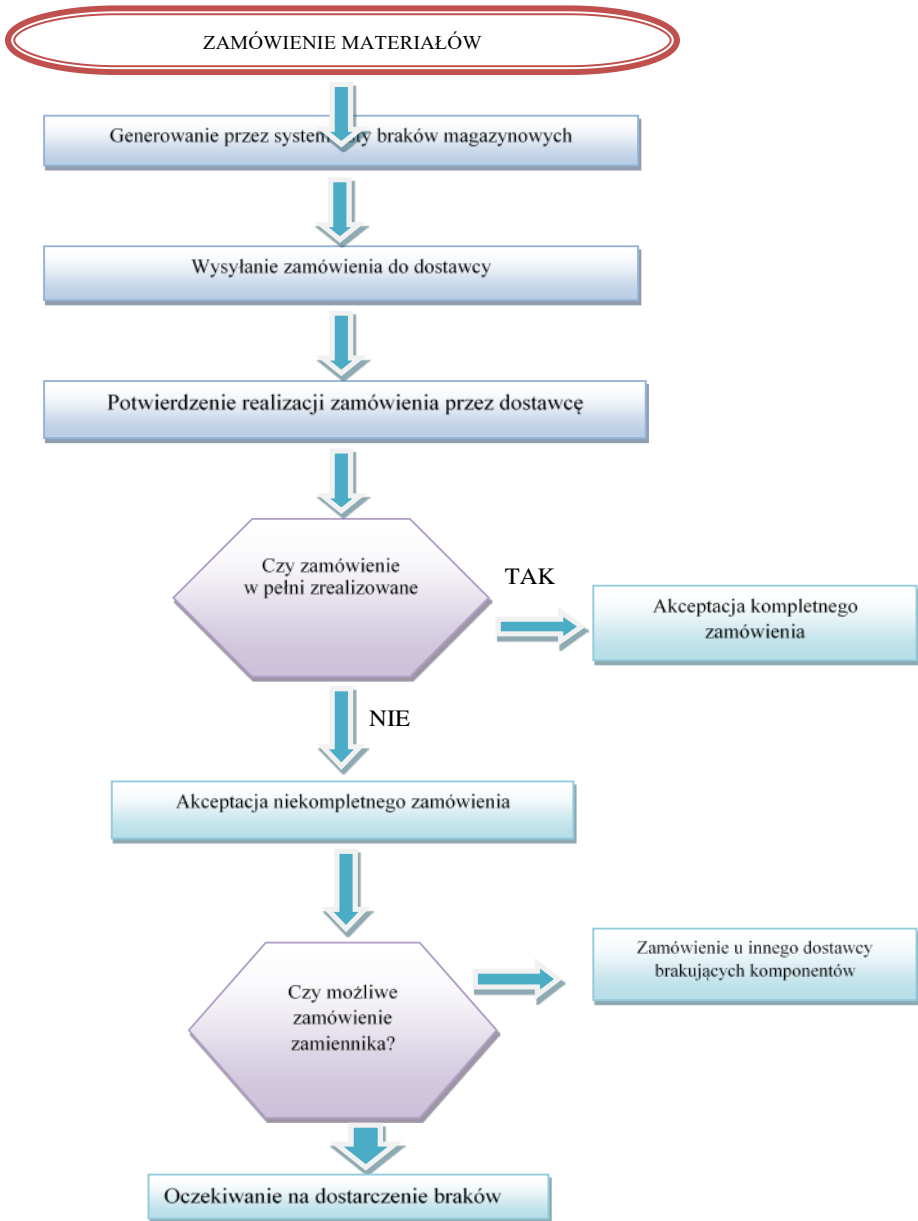
- tworzeniem systemów audio-video dla klientów indywidualnych,
- tworzeniem systemów audio-video dla klientów biznesowych oraz deweloperów,
- tworzenie systemów sterowania oświetleniem dla budynków prywatnych i komercyjnych,
- systemem sterowania i integracji w zakresie inteligentnego budynku,
- systemem projekcyjnym,
- systemem nagłośnieniowym,

- systemem dystrybucji dźwięku i obrazu,
- systemem wideokonferencyjnym,
- systemem multiroom,
- cyfrową informacją wizualną - Digital Signage,
- systemem prezentacji obrazu i dźwięku do sal wykładowych i audytoryjnych,
- wyposażeniem sal szkoleniowych i konferencyjnych.

Firma oferuje szeroki asortyment najwyższej jakości produktów pochodzących zarówno od wiodących producentów krajowych, jak również z zagranicy, w atrakcyjnych cenach. Zaopatruje kompleksowo różnej wielkości przedsiębiorstwa, zapewnia także ciągłość sprzedaży wszystkich podstawowych asortymentów towaru, jak również przyjmuje do realizacji zamówienia indywidualne.

Analizowana firma współpracuje z kilkoma dostawcami, którzy oferują między innymi elementy do systemów audio-video, systemów dystrybucji dźwięków i obrazów, itp.

W wielu sytuacjach klienci sami narzucają firmie wybór komponentów od konkretnego dostawcy. Proces realizacji zaopatrzenia przedsiębiorstwa od momentu wystąpienia zapotrzebowania do momentu zaakceptowania realizowanej dostawy od dostawcy przedstawiono na rys. 4.



Rys. 4. Proces zamawiania materiałów w przedsiębiorstwie

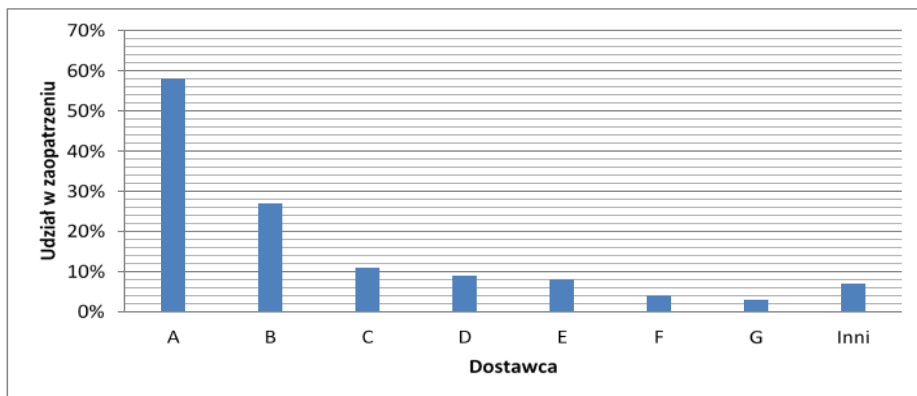
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa.

Z chwilą, gdy w systemie informatycznym firmy pojawi się zamówienie od klienta o statusie „potwierdzone”, system sprawdza dostępne stany magazynowe, rezerwuje materiał na dane zamówienie i pokazuje braki magazynowe, uwzględniając przy tym zapas bezpieczeństwa oraz współczynnik zużycia materiału.

W efekcie generowana jest tabela braków magazynowych jako zamówienie do danego dostawcy, które jest wysyłane drogą mailową. Następnie dostawca sprawdza w swojej bazie danych, czy wszystkie zamówione pozycje są dostępne na magazynie i wysyła informację o kompletności zamówienia. W przypadku, gdy zamówienie jest niekompletne, zamawiający akceptuje realizację niekompletnego zamówienia i musi podjąć decyzję odnośnie brakujących komponentów, czy będzie czekał na dostarczenie ich w późniejszym terminie czy też zamówi u innego dostawcy - w przypadku, gdy jest to możliwe. Po przyjęciu dostawy materiały są transportowane na odpowiednią halę, następnie są ręcznie przenoszone na oznakowane regały znajdujące się przy stanowiskach pracy.

Przedsiębiorstwo nie prowadzi systemu oceny oraz wyboru dostawców. Wybór dostawcy następuje wskutek wystąpienia konkretnego zapotrzebowania. W takim wypadku przedsiębiorstwo bierze pod uwagę jedynie najważniejsze kryteria, wymagane w danej chwili lub oczekiwania klienta. W związku z tym postanowiono przeprowadzić kompleksową ocenę wyboru dostawcy. W tym celu wykorzystano dane operacyjne firmy, przy czym do oceny i wyboru kluczowych dostawców posłużono się kilkoma metodami: analizą ABC, metodami punktowymi, metodą graficzną oraz wykorzystano metodę AHP.

W pierwszym etapie procesu oceny i wyboru dostawców, dokonano wstępnej selekcji dostawców zakwalifikowanych do dalszej analizy. Spośród 18 dostawców, z którymi firma prowadzi ciągłą współpracę, wybrano sześciu kluczowych. Metodą, która pozwoliła na selekcję dostawców oraz sprawne ich uporządkowanie jest analiza ABC, na podstawie rocznej wartości obrotów. W skład grupy A wchodzi dwóch dostawców, w grupie B wyróżniono czterech kolejnych dostawców. Stanowili oni fundament zaopatrzenia firmy, dlatego powinni zostać poddani zabiegom oceny, aby firma uzyskała przejrzysty obraz stanu współpracy oraz podjęła ewentualne decyzje o dalszej kooperacji w przyszłości. Wykres 1 przedstawia udział procentowy wartości obrotów poszczególnych dostawców w wartości obrotów ogółem badanego przedsiębiorstwa produkcyjnego w analizowanym okresie czasu.



**Rys.5.** Udział procentowy wartości obrotów poszczególnych dostawców w wartości obrotów ogółem badanego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa.

## Podsumowanie

Prowadzone badania dotyczące partnerstwa w relacjach dostawca - nabywca z praktycznego punktu widzenia potwierdziły, że poziom obsługi odbiorcy stanowi wyznacznik sprawności oraz jakości funkcjonowania łańcucha dostaw. Dlatego też przedsiębiorstwa winny przeprowadzać oceny potencjalnych a także istniejących już dostawców, a następnie na podstawie ich zdolności do dostarczania wyrobów zgodnie z wymaganiami jednostki organizacyjnej, dokonywać ich wyboru. Zatem zasadne jest zdefiniowanie wymagań, które są stawiane tym dostawcom, co znajduje wyraz w niniejszej pracy.

Wobec powyższego konieczne jest założenie, iż niektóre z kryteriów mają większe znaczenie i właśnie na ich podstawie winien zostać zbudowany oraz koncentrować się system ocen. Koniecznym staje się także rozróżnienie poziom obsługi klienta deklarowanego od rzeczywistego, co wymaga ustalenia mierników przy pomocy, których możliwe będzie dokonanie oceny dostawców w kontekście jego jakości oraz adaptabilności. Ponadto, opracowanie właściwej metody oceny dostawcy jest jednym z prowadzonych działań ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie.

## Literatura

1. Child D. Faulkner, Taliman S. (2005), *Cooperative strategy. Managing Alliance, networks and joint ventures*, Oxford University Press, 2nd edition, 359 s.
2. Christopher M. (2000), *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, PCDL, Warszawa, 225 s.
3. Ciesielski M. (red.), (2006), *Instrumenty zarządzania logistycznego*, Wydawnictwo PWE, Warszawa, 13 s.
4. Doz Y.L., Hamel G. (2006), *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Helion, 136 s.
5. Kolemba A. (2009), *Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem jako instrument budowania przewagi konkurencyjnej*, w: M. Cisek (red.), *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Studio Emka, Warszawa, 64 s.
6. Moczydłowska J.M. (2015), *Uwarunkowania zaangażowania afektywnego menedżerów*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej 61, Łódź, 153 s.
7. Moczydłowska J.M., Korombel A., Bitkowska A., *Relacje jako kapitał organizacji*, Difin, Warszawa, 2017
8. Romanowska M., Trocki M. (red.), (2002), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Wydawnictwo Difin, 131 s.
9. Rupik K. (2009), *Istota i zakres relacji*, w: K. Bilińska-Reformat (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Poltext, 65 s.
10. Rutkowski K. (red.), (2003), *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 109-110
11. Sulejewicz A. (2004), *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 37 s.
12. Tyszkiewicz R. (2012), *Długoterminowe partnerstwo w relacjach z dostawcami*, *Przedsiębiorstwo Przyszłości* 4, 39 s.
13. Tyszkiewicz R. (2017), *Zarządzanie relacjami z interesariuszami organizacji*, Placet, Warszawa, 75 s.
14. Wrzosek W. (2005), *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa, 219 s.



# **Partnership in supplier – purchaser relationships in an enterprise**

## **Abstract**

Long-term relationships are the subject of research in many scientific disciplines. Their analysis has its roots in theories origin from economic sciences, as well as sociology and social psychology, legal sciences and organizational sciences. The aim of the article is to identify the partnership in supplier-purchaser relations in the enterprise. In the article used the method of document analysis and case study. This article attempts to assess relationships with suppliers in a trading enterprise operating on the Polish market. One of the most important objectives of the enterprise is to recognize the requirements of customers.

## **Keywords**

partnership, relationships, supplier, purchase

KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE

ENTREPRENEURS MANAGERS COMPETENCIES

# **Zdolności i umiejętności negocjacyjne w samoocenie studentów Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej**

## **Patrycja Szlaużys**

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: patrycjaszlauzys@gmail.com

## **Ewelina Zarzecka**

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: ewelinaz28@wp.pl

## **Streszczenie**

Celem artykułu jest określenie stopnia posiadanych zdolności oraz umiejętności negocjacyjnych w samoocenie studentów Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej. Wnioskowanie zostało poparte wynikami badań ilościowych przeprowadzonych wśród stu dwudziestu studentów pierwszego i drugiego stopnia Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej. Uzyskane rezultaty wskazują różnice w stopniu posiadanych zdolności negocjacyjnych ze względu na etap kształcenia jak i płeć respondentów.

## **Słowa kluczowe**

negocjacje, zdolności negocjacyjne, samoocena studenta

## **Wstęp**

Pojęcie negocjacji wywodzi się z łacińskiego słowa negotium, które oznacza interes, świadczenie, ciężką sprawę. Oksfordzki słownik zawiera wyraz „to negotiate” (ang.) co definiuje się jako prowadzenie rozmowy w celu doprowadzenia do kompromisu przez uzgodnienie [Krzymieniewska, 2015, s.7]. Termin negocjacji rozumie się jako powstałą sytuację, w której dochodzi do konfliktu między dwojgiem ludzi (oczywiście może to być również większa liczba osób). Dyskusje prowadzone

między uczestnikami negocjacji mają sprowadzać się do osiągnięcia obustronnego porozumienia, w którym każda ze stron zyska możliwe do zaakceptowania warunki rozwiązania. Aby można było mówić o negocjacjach, w czasie konfrontacji powinny pojawić się jednocześnie trzy czynniki:

- partnerzy wymiany słownej powinni być wzajemnie zależni od siebie;
- interesy uczestników winne być połowicznie wspólne, a połowicznie sprzeczne;
- konsensus osiągnięty w zakresie negocjacji może pozwolić na uzyskanie wyższego profitu niż w przypadku działania bez ugody.

Inna definicja, określa negocjacje jako proces komunikacyjno-decyzyjny, w którym strony dobrowolnie starają się rozwiązać konflikt, tak by uzyskany rezultat był możliwy dla nich do przyjęcia [Brdulak, Brdulak, 2000, s.13]. Główny nacisk, w tłumaczonym w ten sposób określeniu negocjacji, kładziony jest na działanie związane z osiągnięciem kompromisu między stronami konfliktu. Podjęcie decyzji w sprawie porozumienia wiąże się bezpośrednio z uzyskaniem obustronnych korzyści, zaspakajających możliwe do zaakceptowania warunki uczestników sporu.

Negocjacje są nieodzownym elementem życia codziennego. Autorki zakładają, że zdolności i umiejętności negocjacyjne odnoszą się w znacznym stopniu do cech charakteru, a nie tylko do dotychczasowych życiowych lekcji i doświadczeń. W momencie wkraczania w etap obcowania z ludźmi jednostki kształtują swój charakter. Podczas kontaktów interpersonalnych wyłaniają się atrybuty osobowości, które świadczą o byciu lepszym lub gorszym negocjatorem. Jedną z kluczowych kwestii jest wywieranie wpływu na otoczenie: im jest większe tym wyższe prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu podczas prowadzonych negocjacji. Celem artykułu diagnoza samooceny studentów Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej w zakresie kompetencji, jaką są umiejętności negocjacyjne. W artykule wykorzystano metodę analizy porównawczej wskazując na różnice między wynikami studentów pierwszego i drugiego stopnia. Należy zaznaczyć, iż umiejętności negocjacyjne są bardzo pożądane także w kontekście potrzeb rynku pracy [por. Pasternak-Malicka, 2014, s. 127-143].

## **1. Zdolności i umiejętności negocjacyjne**

Według definicji G. Myśliwca [2007, s. 11] „negocjacje to nawiązanie komunikacji wskutek subiektywnego odczucia minimalnej zbieżności interesów, prowadzące do zgłoszenia oferty przez jedną ze stron i co najmniej kontroferty przez drugą stronę lub uzyskania ustępstwa w co najmniej jednym obszarze”. Oznacza to, że

w trakcie prowadzenie rozmów negocjacyjnych wymagane jest pojawienie się konkretnych ofert, zaproponowanych przez obie strony konwersacji. Podobnie jak człowiek posiadający zidentyfikowany system układów, negocjatorom została ściśle określona ich anatomia. Badania nad negocjacjami zajął się Harwardzki Projekt Negocjacyjny (HNP). Misją HNP były działania związane z doskonaleniem teorii oraz poprawą praktyki negocjacji i wyjaśniania wszelkich konfliktów.

Wyniki przeprowadzonych obserwacji pozwoliły Harwardzkiemu Projektowi Negocjacyjnemu na wyodrębnienie siedmiu elementów charakteryzujących proces negocjacji [Fisher, Shapiro, 2009, s. 247]:

- relacje,
- komunikacja,
- interesy,
- możliwości,
- uprawomocnienie,
- BATNA (najlepsza z alternatyw negocjowanego porozumienia),
- zobowiązania.

Pierwszym elementem są relacje, które zasadniczo odnoszą się do samego kontaktu z przeciwnikiem dyskusji. Ważne jest by dojść do polubownego zakończenia konfliktu oraz współpracować z partnerem, podejmowanych dyskusji. Krótko mówiąc, osoby, biorące udział w negocjacjach powinny iść ramię w ramię. Znaczącym aspektem jest również budowa dobrych relacji z przeciwnikiem, może to w dużym stopniu zmienić przebieg samych negocjacji.

Kolejnym fragmentem negocjacji jest komunikacja. Należy zapewnić, by osoba stojąca naprzeciw czuła, że ma do czynienia z człowiekiem słuchającym i wiarygodnym. Warto poszerzyć to o zadawanie pytań, które tworzy korzystniejszą wymianę informacji pomiędzy rozmówcami.

Mówiąc o negocjacjach nie można pominąć interesów. Stanowią fundamentalną część każdej konfrontacji. Uczestnicy zawitych pojedynków słownych winni szanować interesy przeciwników, a sami zainteresowani zasygnalizować co pragną osiągnąć.

Następnymi składowymi głównego słowa kluczowego są: możliwości oraz uprawomocnienie. Możliwości wiążą się z zorganizowaniem niezobowiązującej, zespołowej burzy mózgów. Tematem obrad jest przedstawienie, możliwych do wprowadzenie w życie, rozwiązań spełniających w stopniu zadawalającym interesy członków debaty. Druga składowa, czyli uprawomocnienie to ustalenie oraz wywiązywanie z przestrzegania szeroko rozumianych zasad, przyjętych w dyskusji.

Szóstym elementem terminu anatomii negocjacji jest BATNA. Odnosi się do przygotowania konkretnej alternatywy w przypadku wycofania się z konfrontacji

przeciwnika. Należy zaznaczyć, że każde rozwiązanie jest lepsze od zakończenia rozmów. Ostatnim elementem negocjacji są zobowiązania, które powinny być uczciwe i racjonalne, a także jasno określone przez każdą ze stron konfrontacji.

Prócz znajomości anatomii negocjacji należy zadać sobie kluczowe pytanie - co sprawia, że ludzie są dobrymi negocjatorami? Skuteczny negocjator posiada zdolności i umiejętności, które stanowią podstawę w prowadzeniu rozmów negocjacyjnych. Zatem dobry negocjator powinien wyróżniać się odpowiednimi cechami, takimi jak [Dawson, 1999, s.210-215; Piotrowicz, 2010, s. 71-74]:

- empatia - zdolność do w czucia się w sytuację drugiej osoby;
- wewnątrzsterowność - umiejętność samokontroli emocji w stresie;
- asertywność - zdolność do egzekwowania własnych potrzeb, praw;
- cierpliwość - spokojne podejście do innego negocjatora;
- uczciwość - zdolność do osiągnięcia wzajemnych korzyści w trakcie negocjacji;
- odpowiedzialność - umiejętność zachowania rozsądku i trzeźwości w sytuacji kryzysowej;
- wiarygodność, godność do zaufania;
- śmiałość, odwaga - umiejętność wyrażania własnego zdania, poczucie własnej wartości;
- umiejętność słuchania - zrozumienie potrzeb drugiej osoby podczas negocjacji;
- doświadczenie życiowe, które nabywane jest w trakcie życia;
- duch współzawodnictwa - zdolność do czerpania satysfakcji z wygranej negocjacji;
- brak potrzeby bycia lubianym.

Wyróżnia się trzy kluczowe typy negocjatorów, a mianowicie: analityczny, intuicyjny, estetyzujący. Negocjator analityk zwraca uwagę na wszelkie dane, wykazy, bilanse statystyczne. Podejmuje decyzję, po zapoznaniu się z pełnym kompletem informacji. W każdej sprawie przedstawia racjonalną argumentację drugiej stronie, które jest poparta istotnymi dokumentami. Kieruje się logiką mimo swoich emocji osobistych. Z kolei negocjator intuicyjny sugeruje się własnymi odczuciami. Taką osobę cechuje niezwykła pomysłowość. Nie zawsze potrafi racjonalistycznie uzasadnić szybko podjętą decyzję. Zwraca uwagę na zaufanie i sympatię, które wspomagają uzyskanie korzystnych rezultatów z negocjacji. Narzucenie mu zdania może spowodować brak zawarcia porozumienia z partnerem negocjacyjnym. Natomiast typ estetyzujący kładzie nacisk na walory estetyczne oferowanych produktów, wystrój wnętrza, a przede wszystkim kieruje się doznaniem zmysłowymi [www.negocjator.biz.pl/zawod-negocjator; Bargiel-Matusiewicz, 2007, s. 58-59].

Negocjacje w rzeczy samej wiążą się z wyborem najlepszej techniki, taktyki negocjacyjnej. Zatem techniki negocjacyjne to czynności werbalne, które umożliwiają odnalezienie wspólnej płaszczyzny porozumienia z wykorzystaniem metod oporu, kamuflażu, czy też ustępstw, tak aby osłabić zdolności negocjacyjne drugiej strony i zdobyć przychylność do swoich racji.

Techniki ściśle łączą się z fazami procesu negocjacji. Rozpoczęcie negocjacji jest to faza wstępna, w której na ogół stosuje się techniki psychologiczne. Takie zabiegi mają na celu przedstawienie negocjatora w korzystnym świetle, wśród nich wymienić można:

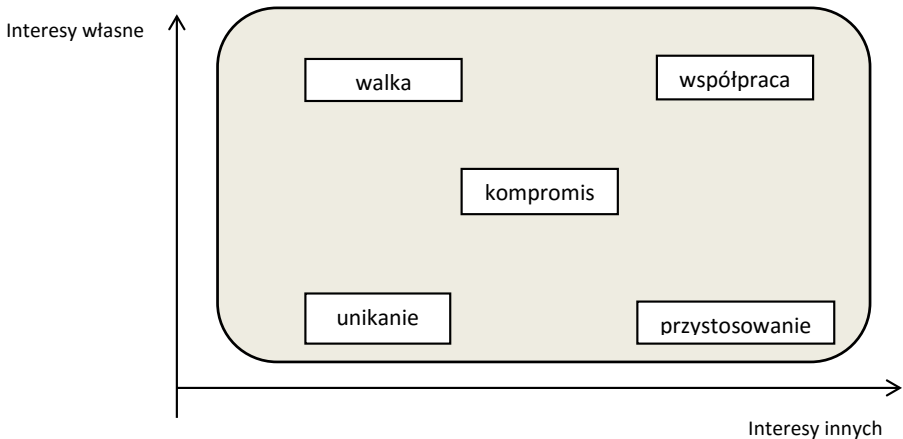
- technikę prezentacji, w której negocjator stara się pokazać od najlepszej strony i przekonać do wiarygodności swoich zalet;
- technika efektu pierwszego wrażenia - wykorzystywana w ciągu pierwszych minut rozmowy.

W końcowej fazie procesu negocjacji najczęściej stosowane są techniki prewencyjne, zapobiegawcze, które dają możliwość utrzymania miłej atmosfery aż do momentu finalizacji rozmowy [Szarc vel Szic, 2015, s. 147-154].

Po dokonaniu szczegółowego przeglądu literatury wyodrębniono kilka cennych technik, taktyk negocjacyjnych [Budzyński, 2009, s. 161-164]:

- 1) Taktyka skubania, która polega na wykorzystaniu zmęczenia psychicznego drugiej strony, tak aby uzyskać dodatkowe korzyści w końcowej fazie negocjacji. Najczęściej ma to miejsce w chwili, kiedy negocjatorzy ustalili wszelkie warunki.
- 2) Taktyka rosyjskiego frontu - negocjator ma za zadanie zaprezentować stronie przeciwnej dwa niekorzystne rozwiązania, z których partner jest zmuszony wybrać mniejsze zło.
- 3) Taktyka spotykania się w połowie drogi - celem taktyki jest uchronienie się od rozmowy na temat szczegółów oferty, tak aby partner nie zorientował się, że przedstawiona wcześniej oferta jest nierealna.
- 4) Taktyka próbnego balona - przydatna do poznania celów i ustępstw partnera. Pozwala zdobyć dodatkowe informacje, które można wyczytać z jego reakcji.

Istnieje pięć najważniejszych stylów negocjowania, a mianowicie [Gwiazda-Rzepecka, 2014/2015, s. 11-18]: walka, przystosowanie, unikanie, kompromis, współpraca (patrz rys.1). Pierwszy styl charakteryzuje się dążeniem do osiągnięcia własnych korzyści i dominacji kosztem drugiej strony. W walce jedna z osób jest osobą przegraną. To styl typu konfrontacyjnego, w którym partner traktowany jest jako przeciwnik. Drugi z kolei styl - przystosowanie, oznacza przesadne skupienie się na interesach i zadowoleniu drugiej strony.



**Rys. 1.** Style negocjacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Krzyminiewska, 2015, s. 12).

Negocjator rezygnuje z własnych potrzeb na rzecz innych osób. Chętnie nawiązuje relacje, które w gruncie rzeczy są dla niego bezwartościowe. Unikanie - kolejny z wymienionych stylów - oznacza dosłownie wycofanie się, ucieczkę. Cechą charakterystyczną wspomnianego stylu jest obustronna przegrana. Negocjatorzy unikają się wzajemnie, zważając na samoistne rozwiązanie nieporozumienia. W efekcie nikt nie osiąga korzyści. Natomiast kompromis to styl, w którym negocjatorzy osiągają porozumienie. Wiadomym jest, że każdy z nich znajduje się na wygranej pozycji. Ten styl ukazuje, iż strona przeciwna traktowana jest jako współnik, z którym można żyć w zgodzie. Negocjatorzy rozpatrują interesy w kategoriach dobra wspólnego, idealnie ze sobą współdziałając. Kompromis jest uznawany za najbardziej korzystne rozwiązanie problemu. Współpraca, ostatni z wymienionych stylów, daje możliwość na obustronne zrealizowanie zamierzonych celów, lecz nie będzie to tak sprawiedliwe jak w kompromisie. Negocjatorzy muszą przede wszystkim znaleźć optymalne rozwiązanie problemu, jest to tak zwany styl integracyjny.



## 2. Cechy i umiejętności negocjacyjne w ocenie studentów Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej

Do pomiaru stopnia posiadanych cech i umiejętności negocjatorskich wykorzystano metodę badawczą w postaci kwestionariusza ankiety. Badaniem objęto studentów pierwszego i drugiego stopnia Wydziału Inżynierii Zarządzania studiujących następujące kierunki: zarządzanie, logistyka oraz zarządzanie i inżynieria produkcji. Wypełnionych zostało sto dwadzieścia ankiet.

Otrzymane rezultaty miały przynieść odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) W jakim stopniu studenci Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej oceniają występowanie cech charakteru oraz zdolności, świadczących o byciu dobrym negocjatorem?
- 2) Czy odpowiedzi studentów studiów magisterskich diametralnie różnią się od odpowiedzi uzyskanych przez ich młodszych kolegów pierwszego stopnia?
- 3) Jak rozkłada się wskaźnik odpowiedzi w przypadku podziału na płeć: kobiety czy mężczyźni oceniają siebie wyżej?
- 4) Które z cech lub umiejętności przejawia najwyższy poziom uzyskanych rezultatów?

**Tab. 1.** Cechy i umiejętności negocjacyjne w ocenie studentów pierwszego stopnia

KATEGORIA ODPOWIEDZI	I STOPIEŃ		UDZIAŁ % ŚREDNIEJ ODPOWIEDZI DO MAX PUNKTACJI ZA ODPOWIEDZ	
	ZBIOROWOŚĆ			
	KOBIETY 30 OSÓB	MĘŻCZYŹNI 30 OSÓB	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI
Empatyczność	3,77	3,53	75,4	70,6
Asertywność	3,33	3,43	66,6	68,6
Odpowiedzialność	4,20	3,67	84,0	73,4
Szczerłość	4,33	4,23	86,6	84,6
Cierpliwość	3,03	2,90	60,6	58,0
Śmiałość	3,10	3,43	62,0	68,6
Umiejętność słuchania	4,07	3,90	81,4	78
Duch współzawodnictwa	3,17	3,40	63,4	68
Wiarygodność	3,97	3,93	79,4	78,6

Wywoływanie pozytywnego wrażenia	3,53	3,23	70,6	64,6
Poczucie wewnętrznej kontroli	3,80	3,77	76,0	75,4
Prawidłowe rozwiązywanie problemów	3,57	3,47	71,4	69,4
Ukrywanie prawdziwych emocji	3,17	3,67	63,4	73,4
Umiejętne wyrażanie niezgody	3,33	3,27	66,6	65,4
Zdolność oddziaływania na ludzi	3,17	2,93	63,4	58,6
Umiejętność zadawania właściwych pytań	3,60	3,67	72,0	73,4

Źródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy wyników zawartych w tab. 1 zauważono, że samoocena cech i umiejętności negocjacyjnych studentów pierwszego stopnia Wydziału Inżynierii Zarządzania PB wskazuje na ich średni i wysoki poziom. Możliwa maksymalna liczba punktów w skali wynosi 5. Kobiety najwyżej oceniły szczerłość (4,33), odpowiedzialność (4,20) i umiejętność słuchania (4,07). Natomiast według mężczyzn maksymalnie oceniono kolejno: szczerłość (4,23), wiarygodność (3,93) oraz umiejętność słuchania (3,90). Interesujące jest również to, że respondenci obu płci w swej samoocenie najniżej punktowali cierpliwość i zdolność oddziaływania na ludzi. Zatem nie stwierdzono istotnych różnic pomiędzy studentkami, a studentami pierwszego stopnia.

**Tab.2.** Cechy i umiejętności negocjacyjne w ocenie studentów drugiego stopnia

KATEGORIA ODPOWIEDZI	II STOPIEŃ			
	ZBIOROWOŚĆ		UDZIAŁ % ŚREDNIEJ ODPOWIEDZI DO MAX PUNKTACJI ZA ODPOWIEDZ	
	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI		
	30 OSÓB	30 OSÓB	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI
Empatyczność	3,97	3,87	79,4	77,4
Asertywność	3,33	3,60	66,6	72,0
Odpowiedzialność	4,47	4,30	89,4	86,0
Szczerłość	4,43	4,60	88,6	92,0
Cierpliwość	2,87	3,60	57,4	72,0

Śmiałość	3,70	3,87	74,0	77,4
Umiejętność słuchania	4,13	4,07	82,6	81,4
Duch współzawodnictwa	3,93	3,87	78,6	77,4
Wiarygodność	4,50	4,43	90,0	88,6
Wywoływanie pozytywnego wrażenia	4,10	3,80	82,0	76,0
Poczucie wewnętrznej kontroli	3,90	4,03	78,0	80,6
Prawidłowe rozwiązywanie problemów	4,00	3,67	80,0	73,4
Ukrywanie prawdziwych emocji	3,43	3,33	68,6	66,6
Umiejętne wyrażanie niezgody	3,43	3,37	68,6	67,4
Zdolność oddziaływania na ludzi	3,50	3,43	70,0	68,6
Umiejętność zadawania właściwych pytań	3,63	3,77	72,6	75,4

Źródło: opracowanie własne.

Z danych prezentowanych w tabeli 2 średnie wyniki z samooceny zdolności i umiejętności studentów drugiego stopnia wskazują na poziom przeciętny i dobry posiadania cech skutecznego negocjatora. Ankietowani zarówno kobiety, jak i mężczyźni przyznali najwyższą ocenę w zakresie wiarygodności, szczerości oraz odpowiedzialności. Z analizy wynika, że studentki najniżej oceniły cierpliwość (2,87), czyli spokój i zrównoważenie w stosunku do drugiej strony negocjacji. Natomiast mężczyźni wykazali, że nie potrafią poradzić sobie z ukrywaniem prawdziwych emocji (3,33).

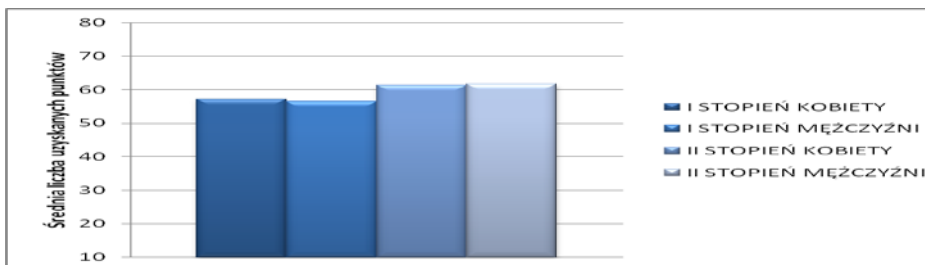
**Tab. 3.** Cechy i umiejętności negocjacyjne w ocenie studentów Wydziału Inżynierii Zarządzania

KATEGORIA ODPOWIEDZI	I/II STOPIEŃ			
	ZBIOROWOŚĆ		UDZIAŁ % ŚREDNIEJ ODPOWIEDZI DO MAX PUNKTACJI ZA ODPOWIEDŹ	
	I STOPIEŃ	II STOPIEŃ		
	60 OSÓB	60 OSÓB	I STOPIEŃ	II STOPIEŃ
Empatyczność	3,65	3,92	73,0	78,4
Asertywność	3,38	3,47	67,6	69,4
Odpowiedzialność	3,93	4,38	78,6	87,6

Szczerość	4,28	4,52	85,6	90,4
Cierpliwość	2,97	3,23	59,4	64,6
Śmiałość	3,27	3,78	65,4	75,6
Umiejętność słuchania	3,98	4,10	79,6	82,0
Duch współzawodnictwa	3,28	3,90	65,6	78,0
Wiarygodność	3,95	4,47	79,0	89,4
Wywoływanie pozytywnego wrażenia	3,38	3,95	67,6	79,0
Poczucie wewnętrznej kontroli	3,78	3,97	75,6	79,4
Prawidłowe rozwiązywanie problemów	3,52	3,83	70,4	76,6
Ukrywanie prawdziwych emocji	3,42	3,38	68,4	67,6
Umiejętne wyrażanie niezgody	3,30	3,40	66,0	68,0
Zdolność oddziaływania na ludzi	3,05	3,47	61,0	69,4
Umiejętność zadawania właściwych pytań	3,63	3,70	72,6	74,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3 przedstawia dane do porównania samooceny poszczególnych zdolności i umiejętności z rozróżnieniem stopnia studiów. Z jej analizy wynika, że wszyscy uczestnicy badania najwyżej ocenili: szczerłość, wiarygodność, odpowiedzialność i umiejętność słuchania. Widać, że różnice indywidualnych wyników pomiaru poziomu cech i zdolności są znaczne. Samoocena pierwszego stopnia studiów, kształtuje się na nieco niższym poziomie. W przypadku obu grup respondentów najniżej ocenianą cechą była cierpliwość. Wśród studentów studiów licencjackich i inżynierskich przeciętna jej wartość wynosiła 2,97, natomiast wśród studentów studiów magisterskich poziom samooceny był wyższy i wynosił 3,23.



Rys. 2. Liczba uzyskanych punktów z samooceny cech i umiejętności studentów

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników wskazuje, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni pierwszego stopnia studiów wykazują się niższą samooceną (patrz rys. 2). Maksymalna liczba punktów, która charakteryzuje skutecznego negocjatora wynosi 80. Zaobserwować można, że ogólnie ujmowany poziom cech i zdolności studentek studiów licencjackich i inżynierskich jest nieco wyższy od poziomu umiejętności studentów stopnia pierwszego. W przypadku studiów magisterskich to kobiety dokonały nieznacznie wyższej samooceny.

## Podsumowanie

Dobry negocjator charakteryzuje się określonymi cechami, które w dużej mierze zależą od charakteru danej jednostki. Zdolności i umiejętności negocjacyjne można ukształtować, lecz bez odpowiedniego usposobienia wydaje się to być trudne do osiągnięcia. Analiza uzyskanych wyników przeprowadzonych badań ankietowych pozwala na stwierdzenie, że wyższa samoocena dotyczy studentów studiów drugiego stopnia Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej. Jest to grupa starszych studentów, mająca już za sobą większą część drogi edukacyjnej. Zbiorowość posiadająca wyższe wykształcenie jest dojrzsza a przez to pewniejsza siebie. Dzięki dotychczasowym doświadczeniom życiowym można śmiało powiedzieć, że studenci studiów magisterskich zachowują się bardziej rozsądnie (ostrożnie, z dystansem), co oznacza, że charakteryzuje ich większa powściągliwość oraz lepsze radzenie sobie w trudnych sytuacjach. Młodszy studenci, studiów inżynierskich i licencjackich, wykazują się niższą samooceną. W obydwu przypadkach najwyżej ocenianymi przez respondentów cechami są: wiarygodność, szczerość oraz umiejętność słuchania. W zależności od płci wyniki są różnicowane: studentki pierwszego

stopnia klasyfikują się nieco wyżej od mężczyzn. Inaczej jest w przypadku studentów drugiego stopnia. Mężczyźni zdominowali punktację ogólną.

## Literatura

1. Bargiel-Matusiewicz K. (2007), *Negocjacje i mediacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 57-59
2. Budzyński W. (2009), *Negocjowanie i zawieranie umów handlowych, uwarunkowania, ryzyka, pułapki, zabezpieczenia*, Poltext, Warszawa, s. 161-164
3. Dawson R. (1999), *Sekrety udanych negocjacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, s. 210-215
4. Fisher R., Shapiro D. (2009), *Emocje w negocjacjach*, Jacek Santorski & Agencja Wydawnicza, Warszawa, s. 246-247
5. Gwiazda-Rzepecka B. (2014/2015), *Repetitorium z przedmiotu: Techniki negocjacji i mediacji w sytuacjach kryzysowych*, Dolnośląska Szkoła Wyższa Wydział Nauk Społecznych i Dziennikarstwa Katedra Administracji, Celestyn, s. 11-18
6. Krzyminiewska G. (2015), *Techniki negocjacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 7-12
7. Myśliwiec G. (2007), *Techniki i triki negocjacyjne, czyli jak negocjują profesjonalści*, Difin, Warszawa, s. 7-11
8. Pasternak-Malicka M. (2014), *Aktywność zawodowa młodych osób na rynku pracy i ich skłonność do podejmowania nieformalnego zatrudnienia*, *Economics and Management* 3, s. 127-143
9. Piotrowicz D. (2010), *Negocjacje kryzysowe i policyjne. Wybrane zagadnienia psychologiczne i kryminologiczne*, Wydawnictwo Dariusz Piotrowicz, Warszawa, s. 71-74
10. Szarc vel Szic M. (2015), *Strategie i taktyki, stosowane w trakcie rozmów negocjacyjnych*, *Zeszyty Naukowe Firma i Rynek* 1 (48), Uniwersytet Łódzki, s. 147-154

# **The abilities and a negotiation skills in self-assessment of students in the Faculty of Management Engineering in Białystok University of Technology**

## **Abstract**

The aim of this article is to determine the degree of abilities and negotiation skills in the self-evaluation of the students of the Faculty of Management Engineering of the Białystok-Technical University. The survey method was used in the form of a survey questionnaire. The study covered first and second-degree students of the Faculty of Management Engineering studying the following subjects: management, logistics and management and production engineering. A hundred and twenty questionnaires were filled. The results show a higher rate of personal opinion among students of the second degree. As a group of young people from first-grade colleagues, they are a group of mature people, more confident of their skills and predispositions, acquired during their past experiences. The high self-esteem of the mentioned community refers to one of the characteristics tested. It is well known that with the age people become more considerate and more prudent.

## **Keywords**

negotiations, negotiation skills, students

# Pozytywny menedżer wiedzy decydem stymulowania rozwoju zasobów przedsiębiorstwa

**Michał Adam Leśniewski**

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania

e-mail: [michaladam.lesniewski@wp.pl](mailto:michaladam.lesniewski@wp.pl)

## Streszczenie

Menedżerowie wraz z podwładnymi mają przyczyniać się do budowania pozytywnego potencjału organizacji będącego drogowskazem przyszłości rozwoju podmiotu gospodarczego. Jednym z wyróżników menedżerów i podwładnych jest posiadanie przez nich wiedzy oraz umiejętności wykorzystania tej wiedzy. Celem opracowania jest przedstawienie problemu pozytywnego menedżera wiedzy jako decydenta stymulowania rozwoju zasobów przedsiębiorstwa wraz z prezentacją autorskiej koncepcji modelu pozytywnego menedżera wiedzy. W opracowaniu poddano weryfikacji trzy hipotezy badawcze:

1. Hipoteza badawcza 1: pozytywny menedżer wiedzy jest kreatorem synergiczności i różnorodności zasobów przedsiębiorstwa.
2. Hipoteza badawcza 2: merytoryczność pozytywnego menedżera wiedzy jest kreowana poprzez wiedzę i umiejętność wykorzystania tej wiedzy.
3. Hipoteza badawcza 3: koncepcja pozytywnego menedżera wiedzy odpowiada zasobowej koncepcji materialnej i koncepcji niematerialnej.

Opracowanie posiada charakter teoretyczno-koncepcyjny i powstało przy zastosowaniu metody analizy opisowej w oparciu o interpretację literatury przedmiotu.

## Słowa kluczowe

pozytywny menedżer wiedzy, jakościowo - ilościowe zasoby, synergia, synergiczność, różnorodność, psychologia pozytywna, pozytywny potencjał organizacji

## Wstęp

Jednym z podstawowych aspektów związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem są menedżerowie i ich podwładni, mający być silnymi ogniwami przedsiębiorstw w konkurencyjnej gospodarce rynkowej. Menedżerowie i podwładnymi



mają przyczyniać się do budowania pozytywnego potencjału organizacji, stanowiącym drogowskaz przyszłości rozwoju podmiotu gospodarczego, w tym także innych organizacji. Jednym z wyróżników menedżerów i podwładnych jest posiadana przez nich wiedza oraz umiejętności wykorzystania tej wiedzy [Mikuła i Pietruszka-Ortyl, 2007, s. 49-73].

Z punktu widzenia realizacji procesu zarządzania menedżer jako decydent jest osobą, która kieruje organizacją po operacyjnych i strategicznych „torach” rozwoju. Wiedzę i menedżera można potraktować jako zasoby komplementarne przyczyniające się do synergiczności organizacji. Menedżera i wiedzę należy traktować jako układ komplementarno-synergiczny organizacji. Każda organizacja chcąc być aktywnym uczestnikiem konkurencyjnego rynku winna posiadać menedżerów będących pozytywnymi menedżerami wiedzy, czyli będących osobami merytorycznymi na odpowiednim stanowisku w pełni dopasowanych do profilu organizacji oraz (a może) przede wszystkim emanujących pozytywną energią.

Celem opracowania jest systematyzacja wiedzy w obszarze kształtowania sylwetki pozytywnego menedżera wiedzy jako decydenta w obszarze stymulowania rozwoju zasobów przedsiębiorstwa. W artykule zaprezentowano autorską koncepcję modelu pozytywnego menedżera wiedzy. Opracowanie posiada charakter teoretyczno-koncepcyjny i powstało przy zastosowaniu metody analizy opisowej, bazującej interpretacji dorobku literatury przedmiotu. W opracowaniu poddano weryfikacji hipotezy badawcze, których brzmienie zawarte jest w charakterystyce metody badawczej.

## **1. Charakterystyka metody badawczej**

W artykule zastosowano metodę interpretacji literatury przedmiotu, która oparta została na: logicznym rozumowaniu (logiczne myślenie) i percepcji. Logiczne rozumowanie wraz z percepcją umożliwiają łączenie różnych aspektów w jedną całość i dają obraz poznawanej rzeczywistości otaczającej danego autora. Można stwierdzić, że metoda interpretacji literatury przedmiotu stanowi podstawę wszelkiej działalności reaktywnej oraz proaktywnej człowieka nauki. Hipoteza badawcza i teza badawcza to dwa komponenty pracy naukowej, której celem jest poznać otaczającą badacza rzeczywistość. W niniejszym opracowaniu przyjęto, że hipoteza badawcza to przypuszczenie dotyczące pewnych istniejących prawidłowości w świecie a teza badawcza to udowodnione istnienie prawidłowości. Hipoteza badawcza może być poddana konfirmacji lub falsyfikacji, może być potwierdzona lub nie [Jeszka, 2013, s. 33].

Udowodnienie hipotezy może odbywać się przy wykorzystaniu metod ilościowych, metod jakościowych oraz metod mieszanych.

Do weryfikacji hipotez badawczych w niniejszym opracowaniu posłużyła analiza opisowa, polegająca na przeglądzie dorobku naukowego zawartego w literaturze przedmiotu.

Niniejsze opracowanie przyczyniło się do stworzenia poglądu [Jeszka, 2013, s. 31-39; Kuciński, 2010; Saunders i in., 2009], że hipoteza badawcza może powstać na gruncie teorii nauki, czyli hipoteza teoretyczna oraz na gruncie praktyki gospodarczej hipoteza praktyczna. Hipoteza badawcza może powstać również na gruncie teoretyczno-praktycznym, czyli wówczas będziemy mieli do czynienia z hipotezą teoretyczno-praktyczną.

W niniejszym opracowaniu autor przyjął hipotezę teoretyczną, do udowodnienia której zastosował metodę interpretacji literatury przedmiotu.

W opracowaniu przyjęto następujące hipotezy badawcze:

1. HB 1: Pozytywny menedżer wiedzy jest kreatorem synergiczności i różnorodności zasobów przedsiębiorstwa.
2. HB 2: Merytoryczność pozytywnego menedżera wiedzy jest kreowana poprzez wiedzę i umiejętność wykorzystania tej wiedzy.
3. HB 3: Koncepcja pozytywnego menedżera wiedzy odpowiada zasobowej koncepcji materialnej i koncepcji niematerialnej.

## **2. Zasoby ludzkie w podmiocie gospodarczym, czyli decydent i wykonawca (menedżer i podwładny)**

Proces zarządzania przedsiębiorstwem w permanentnie zmieniającym się otoczeniu wymusza na pracownikach zachowanie elastyczności i otwartości na nowe wyzwania. Pracownicy poddawani są nieustającemu procesowi zdobywania wiedzy i umiejętności jej wykorzystywania w różnych aspektach życia codziennego. P. Drucker, zauważa, że organizacja, która utrwała dzisiejszy poziom wizji, sprawności i dokonań, traci zdolność adaptacyjną i nie będzie zdolna do przetrwania w zmiennym jutrze, skoro zmiana jest jedynym przeznaczeniem człowieka [Drucker, 1994, s. 71].

Reakcją zarządzania ukierunkowanego na ludzi (pracownika/pracowników) w organizacji [Płoszajski, 2000] jest umiejętne zarządzanie zasobami ludzkimi, które określa się jako działania organizacji mające na celu pozyskanie, rozwój i utrzymanie efektywnie działającej siły roboczej [Griffin, 2005, s. 440]. Można stwierdzić, że człowiek jest podstawowym, pierwotnym zasobem organizacji (przedsiębior-

stwa) [Leśniewski, 2014, s. 62]. Jest indywidualnością, niepowtarzalnością i wyjątkowością. Jak różne i niepowtarzalne są DNA, tak różni i niepowtarzalni są ludzie. Różnice między ludźmi wynikają między innymi z: potrzeb, odczuć, interpretacji, intuicji czy zdolności i umiejętności. Ludzie są różni jak różne są zasoby organizacji. Jeżeli będziemy podchodzić do każdego pracownika zawsze w ten sam sposób, nie damy ani sobie, ani jemu szansy na rozwój i poznanie oraz wykorzystanie w pełni posiadanych możliwości. Sprawność i efektywność zarządzania zasobami ludzkimi może usprawniać procesy zarządzania innymi obszarami organizacji, jak np. finansami, produkcją czy marketingi.

Rola człowieka w organizacji [Moczydłowska, 2010] związana jest z pracą, która winna być poddawana weryfikacji, tak aby nie popadł on w rutynę czy wypalenie zawodowe. Dobór pracy powinien być przemyślany i dostosowany do zdolności i umiejętności każdego człowieka jak i stopnia jego zaangażowania. Czynnikiem przyczyniającym się do traktowania człowieka jako nie tylko jednostki reaktywnej [Covey, 2017, s. 77], ale przede wszystkim jednostki proaktywnej jest wiedza, będąca cennym źródłem operacyjnego i strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa. Posiadanie i umiejętne wykorzystywanie wiedzy stwarzają silne podstawy skutecznego i efektywnego kształtowania konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej [Stankiewicz, 2006, s. 335-372; Baran, 2015].

Wiedza dotyczy każdego człowieka w organizacji niezależnie od zajmowanego miejsca w strukturze organizacyjnej oraz od istniejących relacji międzyludzkich. Zasoby ludzkie w organizacji dzielą się na dwa podstawowe systemy tj. system menedżerów i system podwładnych. Każdy z tych systemów jest homogeniczny i składa się z menedżerów (system menedżerów) różnych szczebli zarządzania i z podwładnych (system podwładnych) [Wachowiak, 2002]. Oba te systemy mają mieć charakter komplementarno-synergiczny, tworzący całościowy system organizacji.

Każdy z tych systemów ma reprezentować określony poziom wiedzy. Wiedza menedżera to nie tylko wiedza merytoryczna (dotycząca np. produkcji, marketingu czy logistyki itp.) ale także z wiedza z zakresu realizacji procesu [Sułkowski, 2012], oddziaływania na podwładnych, wpisująca się w ogólny proces zarządzania zasobami ludzkimi [Pocztowski, 2003] w danym przedsiębiorstwie. Chodzi tutaj o wiedzę psychologiczną i socjologiczną. Wiedza podwładnego to głównie wiedza merytoryczna związana z danym stanowiskiem pracy, wykonywaną pracą. Zarówno menedżer i podwładny mają stanowić komplementarne ogniwo wartości [Romanowska, 2001, s. 30] przedsiębiorstwa. Menedżera i podwładnego można określić jako grupę zadaniową. W grupie tej menedżer i podwładny tworzą między sobą różnego rodzaju interakcje. Jednym z przejawów grupy zadaniowej jest zarządzanie przez cele czy zarządzanie przez relacje partnerskie. Menedżer i podwładny mają stanowić

właściwą więź ludzi w organizacji, wzajemnie rozumiejących się [Moczydłowska, 2014].

Wiedza, jak każdy inny zasób podlega procesowi zmiany wartości. Wiedza wymaga poddawania jej procesowi aprecjacji. Zagadnienie aprecjacji wiedzy wymaga od menedżera i podwładnego zaangażowania i chęci podejmowania wyzwania oraz osiągnięć. Skutecznie i efektywnie pracujący menedżer z podwładnym (grupa zadaniowa) wymaga pełnego zaangażowania z jednej jak i z drugiej strony. Grupa zadaniowa ma przyczynić się do pozytywnego efektu synergii. W grupie tej bardzo ważne jest wzajemne zrozumienie. Zadaniem menedżerów w grupie zadaniowej jest poznanie potrzeb i stopnia natężenia występowania tych potrzeb u pracowników, ich hierarchii wartości jak i również ich umiejętności. Zdolność rozpoznania i przyporządkowania pracowników do pracy w grupie zadaniowej stanowi o poziomie merytorycznym menedżera [Juchnowicz, 2009, s. 173-182].

### **3. Jakościowo – ilościowe zasoby w przedsiębiorstwie**

Zasoby stanowią podstawę rozwoju każdej organizacji. Dzięki zasobom podmiot gospodarczy może kształtować swoją konkurencyjność zasobową oraz przewagę konkurencyjną zasobową. Zasoby, aby mogły skutecznie i efektywnie przyczynić się do rozwoju organizacji muszą być wsparte umiejętnościami kadry zarządzającej.

Z zasobami w przedsiębiorstwie nierozzerwalnie związany jest proces zasobowości [Cyfert, 2006]. Zasoby i zasobowość, aby skutecznie i efektywnie kształtowały konkurencyjność i przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa muszą mieć powiązania komplementarno-synergiczne, łączne, nierozzerwalne. Zasobowość jest procesem jakościowo-ilościowego pozyskiwania i kształtowania przez organizację zasobów. Pozyskiwanie jest rozumiane jako nabywanie, kupowanie zasobów przez organizację. Kształtowanie natomiast jest rozumiane jako tworzenie z pozyskanych zasobów dóbr (produktów/usług) przez organizację [Leśniewski, 2014, s. 59]. Można stwierdzić, że zasobowość i zasoby determinują konkurencyjność i przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Rozpoczynając analizę zasobów i zasobowości podmiotu gospodarczego należy ją rozpocząć od zasobowości. To właśnie od niej zależy jakość i liczba zasobów w organizacji. Odnosząc się do jakości i liczby zasobów, należy bardziej skoncentrować się na jakości zasobów, gdyż ma ona bezpośrednie przełożenie na jakość dóbr (produktów/usług).

Zasoby przedsiębiorstwa to aktywa o różnorodnym charakterze. Podejście zasobowe wywodzi się z zainteresowania zasobami jako kluczowym centrum działalności przedsiębiorstwa. Od lat 90. XX w. jest to dominujące podejście do zarządzania

przedsiębiorstwem, w tym zarządzania strategicznego, z którego wywodzą się znane dziś rozwinięcia tej teorii, jak np.: koncepcja kluczowych kompetencji, organizacja ucząca się czy zarządzanie wiedzą. Dzięki wyposażeniu w unikatowe zasoby przedsiębiorstwo jest zdolne do osiągnięcia konkurencyjnej pozycji na rynku, uzyskiwania określonych dochodów, również zwiększenia swojej wartości [Skowronek-Mielczarek, 2012, s. 127-143]. Posiadanie tylko zasobów przez organizację nie jest gwarantem rozwoju czy sukcesu rynkowego. Ważna jest umiejętność racjonalnego ich wykorzystania w warunkach zmiennego otoczenia [Leśniewski, 2014, s. 59-60].

Przedsiębiorstwa wykorzystują w swoim rozwoju różnorodne zasoby: zasoby ludzkie, pieniężne (finansowe), rzeczowe, informacji i wiedzy oraz relacyjne. Zasoby ludzkie to ludzie (pracownicy) i to co sobą reprezentują, zasoby pieniężne to środki finansowe, zasoby rzeczowe to surowce, budynki, maszyny, urządzenia itp. Zasoby informacji i wiedzy to wiadomości (informacje) i merytoryczność pracowników, które wykorzystywane są przez organizację w procesie decyzyjnym. Zasoby relacyjne to stosunki między pracownikami w organizacji (relacje endogeniczne) oraz stosunki organizacji z innymi organizacjami działającymi w otoczeniu zewnętrznym (relacje egzogeniczne).

Podział ogólny zasobów można wzbogacić również o zasoby środowiska naturalnego i zasoby kultury organizacyjnej. Zasoby środowiska naturalnego dotyczą nie tylko bogactw naturalnych, ale także stosunku (relacji) organizacji (przedsiębiorstwa) do środowiska naturalnego, która wyrażana jest poprzez: świadomość ekologiczną i świadomość ekorozwojową [Leśniewski, 2013, s. 130-135]. Świadomość ekologiczna wyraża stosunek organizacji do przyrody (organizacja - środowisko naturalne) natomiast świadomość ekorozwojowa to jednocześnie dostrzeganie zależności między organizacją a systemami: społeczno-gospodarczym (organizacja - społeczeństwo - gospodarka - środowisko naturalne) jest to tzw. relacja złożona. Podbudową świadomości ekorozwojowej jest świadomość ekologiczna. Zasoby kultury organizacyjnej to normy, wartości pracowników, zachowania, które kształtowane są przez otoczenie wewnętrzne i otoczenie zewnętrzne organizacji.

Zasoby, aby mogły efektywnie i skutecznie determinować konkurencyjność przedsiębiorstwa muszą być względem siebie komplementarne oraz generować dodatni efekt synergii. Niewątpliwie synergii i komplementarności zasobów sprzyjać będą relacje między zasobami. Należy pamiętać, że to ludzie w przedsiębiorstwie są twórcami, kreatorami pozostałych zasobów. Dzięki pracownikom pozostałe zasoby mają swoją specyfikę i egzystencjalne podstawy funkcjonowania w przedsiębiorstwie. Zasób ludzki to zasób pierwotny a pozostałe zasoby są zasobami wtórnymi [Leśniewski, 2014, s. 62]. Jakość ludzi (pracowników) przedkłada się na jakość pozostałych zasobów.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele podziałów zasobów organizacji. Zasoby te dzielą się nie tylko na: materialne i niematerialne czy pierwotne i wtórne [Leśniewski, 2014, s. 57-68.] Można także wyróżnić zasoby wymierne i niewymierne. Podział zasobów na wymierne i niewymierne stworzyli K. Haanes i B. Lowendahl. Zasoby niewymierne klasyfikują na kompetencje i relacje, a następnie kompetencje dzielą na indywidualne i organizacyjne. Relacje rozpatrywane są jako: reputacja, lojalność klienta, lojalność pracowników [Kozina, 2014, s. 69-81; Wojtczuk-Turek, 2008, s. 471-483].

Zasoby w przedsiębiorstwie można postrzegać jako wymierne i niewymierne. Wymierność to „coś” czemu można nadać określony wymiar (można je zmierzyć, poddać wymiarowaniu). Przykładem wymierności są np. środki finansowe (pieniężne). W tym przypadku wymierność tworzy aspekt ilościowy zasobów, natomiast niewymierność to „coś” czemu nie można nadać wymiaru albo jest ten „wymiar” bardzo trudno nadać. Niewymierność jest charakterystyczna dla zasobów jakościowych. Przykładem niewymiernych zasobów może być na przykład posiadana intuicja przełożonego.

Literatura przedmiotu dostarcza wiele podziałów zasobów, które wzbogacają wartość funkcjonowania organizacji. W podziałach tych podkreślana jest różnorodność zasobów. Wieloaspektowe spojrzenie na zasoby tworzy pogląd, że przedsiębiorstwa bez zasobów nie mogą funkcjonować, natomiast ich posiadanie nie gwarantuje osiągnięcia sukcesu przez dany podmiot gospodarczy. Do pełni szczęścia potrzebne są zasoby i umiejętności ich racjonalnego wykorzystania. Można to przedstawić w postaci prostego modelu (patrz rys. 1).



**Rys. 1.** Prosty model racjonalności wykorzystania Zasobów (RWZ)

Źródło: opracowanie własne.

Na rys.1 przedstawiono koncepcję tworzenia racjonalności wykorzystania zasobów (RWZ), która musi mieć silne umiejscowienie w zasobach organizacji

i umiejętnościach posiadanych przez pracowników, zarówno wykonawczych i menedżerów. Między zasobami a umiejętnościami musi zaistnieć relacja komplementarno-synergiczna, która umożliwi pozyskiwanie zasobów, jakie są potrzebne organizacji oraz spowoduje, że posiadane zasoby będą umiejętnie wykorzystane [Leśniewski, 2014, s. 57-68]. Tylko wówczas można mówić o racjonalności wykorzystania zasobów.

Jednym z zagadnień, problemów związanych z funkcjonowaniem zasobów w przedsiębiorstwie jest pojęcie różnorodności, które odnosi się do wszystkiego co otacza organizację na zewnątrz i tkwi w jej wnętrzu oraz przyczynia się do jej rozwoju. Różnorodność można ogólnie zdefiniować jako odmienność, inność, wyróżnianie, które odnieść też można do pracownika znajdującego się w różnych sytuacjach oraz organizacji mającej do czynienia ze zmiennymi warunkami rynkowymi. Cechami różnicującymi pracowników mogą być ich: płeć, wiek, rasa, pochodzenie etniczne, (nie)pełnosprawność, orientacja seksualna, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, postawy życiowe, style życia, style uczenia się, behawioralność człowieka czy typ kultury osobistej. Zagadnienie różnorodności da się przenieść na grunt zasobów przedsiębiorstwa. Różnorodność zasobów można zdefiniować jako odmienność, inność, wyróżnianie poszczególnych zasobów na tle innych zasobów w ramach danej organizacji i/lub w stosunku do innych organizacji znajdujących się w otoczeniu zewnętrznym (środowisku zewnętrznym). Jednym z przykładów potwierdzających różnorodność zasobów są podziały, klasyfikacje zasobów np. podział zasobów na zasoby materialne i zasoby niematerialne. Taki podział wprowadza zasoby w zagadnienie różnorodności, gdyż każdy zasób ma inne cechy, właściwości itp. Można stwierdzić, że tak jak różni są pracownicy tak różne są zasoby; tak jak różni są menedżerowie tak różne są style oddziaływania; tak jak różne są kultury tak różne są organizacje itp. Różnorodnością można zarządzać. Jest ona bardzo istotna dla kształtowania wiedzy. Zagadnienie różnorodności jest charakterystyczne dla każdej organizacji.

#### **4. Merytoryczność pracowników źródłem zasobów przedsiębiorstwa**

Jednym z aspektów rozwoju zasobów w przedsiębiorstwie jest wiedza [Rzepka, 2015, s. 121-132], która stanowi o merytoryczności pracowników (menedżerów i podwładnych) oraz o merytoryczności całej organizacji. Na wiedzę można spojrzeć jako na zasób lub jako na źródło inspiracji do tworzenia nowych lub zmodyfikowanych zasobów [por. Ejdyś, Ustinovicius, Stankevičienė, 2015, s. 261-274].

Wypracowanie skutecznych metod zarządzania wartością wiedzy w przedsiębiorstwie ma swoje przełożenie nie tylko na konkurencyjność, ale także na przewagę

konkurencyjną podmiotu gospodarczego. Organizacyjne tworzenie wiedzy, to zdolność korporacji jako całości do wytworzenia nowej wiedzy, upowszechniania jej w organizacji i ucieleśnienia w produktach, usługach i systemach organizacji [Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 81-98].

Wiedza ludzka jest wiedzą dostępną i wiedzą ukrytą [Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 14]. Wiedza dostępna to ta, upowszechniona, dająca zmierzyć, zbadać, przekazać, przekształcić. Wiedza ukryta jest trudna do sformalizowania. Zalicza się do niej intuicję, przeczucia, odczucia a także indywidualne działanie i doświadczenie [Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 26]. Wartość wiedzy w organizacji można sprowadzić do stwierdzenia, że ludzie nie zdobywają nowej wiedzy w sposób pasywny: oni ją interpretują i dostosowują do własnej sytuacji oraz perspektywy [Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 33].

Przystępując do analizy wiedzy w organizacji należy na początku odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób powstaje wiedza. W koncepcji autorytetów z zakresu wiedzy I. Nonaka i H. Takeuchi przedstawiają proces tworzenia wiedzy w sześciu etapach: wymiar tworzenia wiedzy, typy wiedzy, sposoby konwersji wiedzy, spirala wiedzy, Istota wiedzy tworzonej na cztery sposoby oraz Spirala organizacyjnego tworzenia wiedzy [Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 82-84].

W wymiarze wiedzy I. Nonaka i H. Takeuchi proponują dwa zakresy, tj. epistemologiczny oraz ontologiczny. Wymiar epistemologiczny wynika z oddzielenia przedmiotu od pomiotu percepcji, czyli oddzielenia wiedzy dostępnej od ukrytej. Wymiar ontologiczny to organizacyjne wzmacnianie i włączanie wiedzy jednostkowej do sytemu wiedzy organizacji. Ten proces zaczyna się od pojedynczego członka organizacji, poprzez interakcje grupowe przechodzi procesów wewnątrz organizacyjnych, aż do międzyorganizacyjnych.

W ramach tych dwóch wymiarów wiedzy można stwierdzić, że każdy człowiek (pracownik) odbiera i przekazuje zdobytą wiedzę w taki sposób, w jaki ją odebrał i we własny sposób ją zinterpretował. Interpretacja jest bardzo ważną składową generowania wiedzy zarówno w nauce jak i praktyce gospodarczej.

I. Nonaka i H. Takeuchi wiedzę dzielą na wiedzę ukrytą (subiektywną) oraz tę, która jest praktyką tworzoną symultanicznie, czyli „tu i teraz”. Wyodrębniają też wiedzę dostępną (obiektywną), bazującą na powstałych teoriach i umyśle ludzkim. Wnioskuje się więc, że w procesie tworzenia wiedzy zachodzi proces transformacji, polegający na tworzeniu wiedzy dostępnej - racjonalnej poprzez tworzenie wiedzy ukrytej.

Poprzez proces społecznej konwersji wiedza ukryta i wiedza dostępna rozprzestrzeniają się zarówno w sensie jakościowym jak ilościowym [Nonaka i Takeuchi,



2000, s. 85]. Do procesu konwersji dochodzi wówczas, gdy dochodzi do jej wymiany między różnymi osobami.

Spirala wiedzy polega na tym, że interakcje, które występują w procesie tworzenia wiedzy kształtowane są przez przemieszczania, zachodzące między różnymi sposobami konwersji, które są z kolei uruchamiane przez cztery siły, tj.: budowanie pola, dialog, łączenie wiedzy dostępnej oraz uczenie w działaniu. Jest to dynamiczny proces między wiedzą ukrytą i dostępną. Po tym procesie następuje kolejny - tworzy się wiedza generowana na cztery wskazane wyżej sposoby [Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 95-96]. Wytworzona wiedza jest różnorodna. Każdy z jej procesów dostarcza czegoś innego. Dla przykładu poprzez proces socjalizacji dostarczana jest wiedza współodczuwalna, eksternalizacja wiedzy pojęciowej, internalizacja wiedzy operacyjnej [Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 96].

Wiedza ukryta jest bazą do tworzenia zasobu wiedzy przedsiębiorstw. Zadaniem organizacji jest przekształcenie jej w wiedzę dostępną dla każdego pracownika. Spirala organizacyjnego tworzenia wiedzy dotyczy jednoczesnego wzrostu wiedzy na poziomie ontologicznym wraz ze wzrostem zakresu interakcji między wiedzą dostępną i wiedzą ukrytą.

Uwzględniając, poziom pracownika i poziom organizacji można wyodrębnić wiedzę pracowniczą i wiedzę organizacyjną. Wiedza pracownicza to wiedza teoretyczna i wiedza wynikająca z doświadczenia zawodowego, połączona z umiejętnościami wykorzystania ich obydwu w praktyce funkcjonowania organizacji. Wiedza pracownicza to również wiedza teoretyczna wraz z umiejętnością jej dalszego wykorzystania przez pracownika w organizacji. To co jest istotne w przypadku obydwu typów wiedzy to jest umiejętność ich wykorzystania w organizacji. Każdy pracownik powinien umieć stworzyć własny sposób na dzielenie się wiedzą i jej upowszechnianie, oczywiście z pomocą kierujących organizacją. Zarówno wiedza teoretyczna jak i wiedza praktyczna (zawodowa) muszą być względem siebie w relacji komplementarno-synergicznej.

Wiedza organizacyjna to wiedza wszystkich pracowników wykorzystywana do operacyjnego i strategicznego zarządzania organizacją. Zważywszy na to, że wiedza organizacyjna dotyczy wiedzy pracowników, a organizacji zależy na tym, aby rozwijała się jakościowo, musi więc ona zatrudniać i utrzymywać pracowników merytorycznych, tworzących zasób wiedzy całej organizacji (przedsiębiorstwa). Pracownik merytoryczny stanowi trzon jakości przedsiębiorstwa postrzeganego jako całość. Pracownik taki dopasowany jest do struktury organizacyjnej oraz do jej specyfiki. Można stwierdzić, że pracownik merytoryczny to także merytoryczna organizacja. Wiedza organizacyjna jest dzielona na wiedzę organizacyjną praktyczną i wiedzę organizacyjną teoretyczną. Wiedza organizacyjna praktyczna to przewaga wiedzy

praktycznej nad wiedzą teoretyczną wszystkich pracowników organizacji. Wiedza organizacyjna teoretyczna to przewaga wiedzy teoretycznej nad wiedzą praktyczną wszystkich pracowników organizacji.

Wiedza pracownicza i wiedza organizacyjna, aby mogły przyczynić się do rozwoju organizacji powinny przyjąć postać wiedzy zintegrowanej (wiedzy łącznej) czyli układu praktyczno-teoretycznego. Należy wziąć pod uwagę to, że praktyka organizacji wspiera rozwój nauki (wiedzę teoretyczną). Wykorzystanie zarówno wiedzy teoretycznej jak i wiedzy praktycznej wymaga posiadania odpowiednich umiejętności, które należy potraktować jako pewien strumień wzajemnych interakcji. Można stwierdzić, że umiejętności to spoiwo łączące wiedzę teoretyczną z wiedzą praktyczną i organizacyjną. Wzajemne przenikanie się wiedz między sobą można określić mianem wiedzy zintegrowanej.

Posiadanie i umiejętne wykorzystanie wiedzy teoretycznej, wiedzy praktycznej czy wiedzy zintegrowanej daje pełne podstawy do generowania nowych zasobów organizacji. Jest to proces tworzenia nowego zasobu organizacji. Jakościowi, merytoryczni pracownicy i jakościowa organizacja tworzą silną podstawę do wykorzystywania wiedzy w procesie generowania zasobów organizacji.

## **5. Wykorzystanie synergiczności i synergii w kształtowaniu zasobów przedsiębiorstwa**

Podmiot gospodarczy, aby móc zaspokajać bieżące i potencjalne potrzeby klientów, być dynamicznym uczestnikiem konkurencyjnego rynku powinien posiadać nie tylko zasoby, ale także umieć realizować proces synergiczności z zamierzeniem osiągnięcia pozytywnego efektu synergii. Synergiczność można zdefiniować jako proces współdziałania, współpracy ze sobą wszystkich elementów organizacji dla zapewnienia wyższej efektywności i skuteczności działania. Synergiczność i synergia powinny być względem siebie komplementarne, gdyż tylko w takich relacjach będą mogły przyczyniać się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Wiedza z synergią mają wiele wspólnego. Bez wiedzy proces synergii nie zachodzi.

R. W. Griffin stwierdza, że dobre stosunki interpersonalne w całej organizacji mogą być również źródłem synergii. Ludzie, którzy się nawzajem wspierają i którym dobrze się ze sobą pracuje, mogą zrobić dla organizacji znacznie więcej niż ci, którzy nie udzielają sobie wzajemnego wsparcia i ze sobą nie współpracują [Griffin, 2005, s. 440].

Bardzo ważne znaczenie w serze synergiczności organizacji ma menedżer. Powinien się on wszechstronnie orientować w czynnikach, jakie mogą mieć wpływ na

pozytywny efekt synergii. Można stwierdzić, że menedżer ma być mentorem realizacji synergiczności w organizacji. Menedżera mentora można przedstawić jako pozytywnego menedżera wiedzy.

Synergiczność i synergia nie mogą funkcjonować bez wiedzy, którą można określić jako źródło synergiczności. W tym przypadku pozytywny menedżer to menedżer koordynujący różne źródła wiedzy, mające w ostateczności wygenerować pozytywny efekt synergii.

Zasoby przedsiębiorstwa są powiązane z wiedzą, która wpisuje zasoby w problem synergiczności. Podejście komplementarne i synergiczne do zasobów daje pełne podstawy do mówienia o zasobach komplementarno-synergicznych. Można stwierdzić, że zasoby przyczyniające się do rozwoju przedsiębiorstwa muszą opierać się na komplementarności i synergiczności. Zasoby komplementarno-synergiczne to relacje istniejące między zasobami, które to relacje przyczyniają się do wzajemnego uzupełniania się zasobów i to, że współdziałanie kilku zasobów razem daje korzyści większe dla organizacji, niż każdy z zasobów by działał oddzielnie. Zasoby można postrzegać w kategorii relacji, czyli istniejące relacje przyczyniają się do tworzenia nowego, innego zasobu lub modyfikowania zasobów już istniejących w organizacji. Zasoby wprowadzają organizację na „drogę” dynamicznego spojrzenia na przedsiębiorstwo w zmiennym otoczeniu, zarówno z perspektywy operacyjnego jak i strategicznego rozwoju.

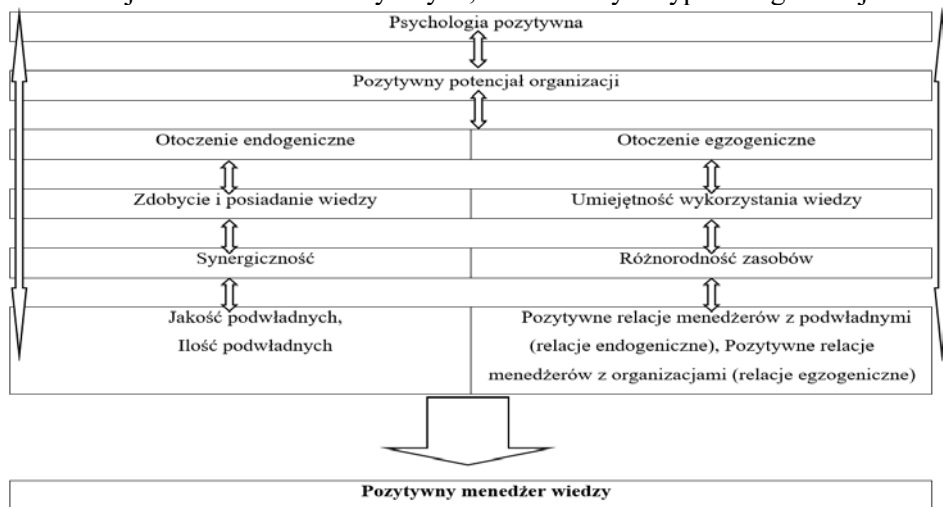
## 6. Pozytywny menedżer wiedzy – model koncepcyjny

Wiedza jest obecna w każdej sferze życia społeczno-gospodarczego [Leśniewski, 2015, s. 171-187]. Jest nierozzerwalnie związana z człowiekiem. Jedną z cech, która charakteryzuje pracowników jest to, że każdy z nich ma wiedzę na różnym poziomie. Menedżerowie i podwładni współdziałając ze sobą przyczyniają się do synergiczności i różnorodności zasobów organizacji. Trzeba posiadać na takim poziomie wiedzę, która umożliwi kadrze zarządzającej stworzenie koncepcji mechanizmu przyczyniającego się do generowania synergiczności i różnorodności zasobów. Każde przedsiębiorstwo ma zmierzać w kierunku bycia unikatowym i niepowtarzalnym na konkurencyjnym rynku. Wiedza stanowi o przejawie merytoryczności menedżerów jak i pracowników niższego szczebla.

Rozpatrując wiedzę z poziomu menedżera [McKeen i Staples, 2003, s. 21-41] można pokusić się o zdefiniowanie koncepcji pozytywnego menedżera wiedzy. Wspomniana koncepcja może być koncepcją materialną, ale także koncepcją niematerialną. Stwierdza się, że koncepcja pozytywnego menedżera wiedzy jawi się jako koncepcja dychotomiczna - ze względu na postać materialną i postać niematerialną

przybiera dwie skrajne postaci. Niezależnie od przyjętej koncepcji rolę przewodnią pozytywnego menedżera wiedzy ma być takie wykorzystanie przez niego wiedzy, która doprowadzi organizację do osiągnięcia korzyści płynących z rynku - jego przewag i szans.

Dla przykładu pozytywny menedżer wiedzy [Asllani i Luthans, 2003, s. 53-66] odpowiada w przedsiębiorstwie za transfer wiedzy na linii inkubator przedsiębiorczości (parki technologiczne, akademickie inkubatory przedsiębiorczości itp.) a przedsiębiorstwo. Menedżer w ten sposób przyczynia się do zbliżenia biznesu do nauki. Taka relacja może być oparta na korzyściach wzajemnych. Pozytywny menedżer wiedzy to nie tylko osoba pracująca w przedsiębiorstwie, ale także osoba pracująca na uczelniach wyższych bądź w innych organizacjach naukowych. Menedżer ten przygotowany jest także do partycypacji w kierowaniu uczelnią wyższą. Pozytywnego menedżera wiedzy można zdefiniować jako osobę merytoryczną umiejącą wykorzystać na różne sposoby posiadaną przez siebie wiedzę. Menedżer ten umie opracować koncepcję dokonania transferu wiedzy między różnymi organizacjami. Posiada pozytywny stosunek do ludzi i dostrzega zmiany zachodzące w otoczeniu. W gospodarce opartej na wiedzy zasadne jest rozpatrywanie takiej koncepcji menedżera w długoterminowej perspektywie rozwoju organizacji, zarówno w przedsiębiorstwach jak i na uczelniach wyższych, a także innych typach organizacji.



Legenda: Strzałki dwukierunkowe oznaczają, że wszystkie czynniki w modelu są komplementarno-synergiczne

**Rys. 2.** Pozytywny menedżer wiedzy - model koncepcyjny

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Leśniewski, 2016, s. 115-134; Leśniewski, 2016a, s. 166-175).

Pozytywnego menedżera wiedzy ma cechować pozytywne nastawienie do ludzi, sytuacji czy szeroko rozumianego otoczenia [Romańczuk, 2003, s. 141]. Zmiany winien postrzegać przez pryzmat pozytywnego myślenia. Musi być konsekwentny w swoim działaniu. Ma widzieć przed sobą możliwość rozwiązania każdego problemu, ma zachowywać się proaktywnie, podejmować różnego rodzaju inicjatywy. Zachowanie pozytywnego menedżera wiedzy ma wpływać z szeroko pojętego dobrostanu i pozytywnej percepcji zmian zachodzących w jego otoczeniu.

Na rys. 2 przedstawiono koncepcyjny model pozytywnego menedżera wiedzy. Punktem wyjścia kształtowania koncepcji pozytywnego menedżera wiedzy przedstawionej na rysunku 1 jest psychologia pozytywna. Wynika to z faktu, że pozytywne nastawienie do świata jest ważne w realizacji celów (każdy człowiek w swoim ostatecznym zachowaniu dąży do dobra, szczęścia itp.). Odpowiedzi na pytanie co zrobić, żeby być zadowolonym człowiekiem udziela psychologia pozytywna, która zwraca uwagę na mocne strony jednostki, skupia się na tym, jak wywołać pozytywne emocje, jak wzmacniać zalety. Celem psychologii pozytywnej jest poprawa dobrostanu każdego człowieka niezależnie od przynależnych mu cech [Gulla i Tucholska, 2007, s. 134].

To co jest dobre, pozytywne zaczęło przenikać do różnych organizacji. Przyczyniło się to do powstania koncepcji Pozytywnego Potencjału Organizacji (PPO) [Zbierowski, 2012; Glińska-Neweś, 2010, s. 37-52; Haffer, 2010, s. 159-213]. Znaczenie pozytywnych zjawisk w kształtowaniu sukcesu organizacji wynika z faktu, że sprzyjają one rozwijaniu potencjału pracowników, wzbogacają ich indywidualne możliwości, poszerzają horyzonty wiedzy, stwarzają poczucie pewności siebie, a także pozwalają na kreowanie nowatorskich rozwiązań i osiąganie ponadprzeciętnych rezultatów (indywidualnie i zespołowo). Procesy twórcze w organizacji są bowiem uwarunkowane doświadczaniem przez pracowników pozytywnych emocji, które stymulują i motywują do poszukiwania doskonałości, sprzyjają dążeniu do ponadprzeciętnych wyników oraz umożliwiają poszerzanie horyzontów myślenia i twórcze eksperymentowanie. Wzbogacanie wiedzy wyraża się poprzez pozytywne nastawienie do zachodzących zmian. Pozytywny potencjał kształtuje zachowania proaktywne pracowników. Osiąganie ponadprzeciętnych rezultatów pracy przyczynia się do realizacji osobistych celów i aspiracji pracowników, jednocześnie stając się katalizatorem rozwoju całej organizacji [Roberts, 2007, s. 29-45]. W efekcie w organizacji powstaje tzw. „pozytywna spirala”: pozytywne emocje sprzyjają odczuwaniu przez pracowników pozytywnej energii, która przekłada się na zaangażowanie zwiększające efektywność całej organizacji, a to z kolei wzmaga odczuwanie pozytywnych i dobrych emocji przez pracowników [Fredrickson, 2003, s. 163-173].

Pozytywny menedżer wiedzy wykorzystuje posiadaną wiedzę dla uruchomienia pozytywnych relacji [Perechuda, 2005, s. 9-15]. Pozytywny menedżer wiedzy odczuwa szczególną odpowiedzialność za zmiany zachodzące w organizacji. Model pozytywnego menedżera wiedzy jaki przedstawiono na rys. 1 stanowi indywidualną interpretację i podejście autora. Model ten ma być w pełni dopasowany do warunków funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Wzajemne przenikanie się potencjału wewnętrznego z otoczeniem stanowi istotę prezentowanego modelu. Wiedza, aby mogła przynosić efekty dla organizacji powinna stanowić jej komponent. Każda organizacja powinna też mieć umiejętność wykorzystywania wiedzy [Krogh, 1998, s. 133-153]. Wiedza i umiejętność to typowy przykład komplementarności i synergiczności. W organizacji menedżer odpowiada za istnienie synergiczności oraz generowanie różnorodnych zasobów, które mogą wzbogacać wartość organizacji oraz wzmacniać w działaniach rynkowych. W różnorodności zasobów można upatrywać wielu możliwości.

Kolejnym elementem powyższego modelu są podwładni. Autor modelu jest zwolennikiem jakościowego spojrzenia na podwładnych, wychodząc z założenia, że nie ich potencjał odgrywa ogromną rolę. W budowaniu relacji pomiędzy menedżerem a podwładnym ważny jest również zasób ilościowy. Pozytywny menedżer wiedzy ukierunkowuje się na potrzeby podwładnego, podwładny natomiast ma możliwość dostrzeżenia potencjału menedżera. Wszystkie przedstawione powyżej czynniki stanowią koncepcję modelu pozytywnego menedżera wiedzy postrzeganego w kategoriach koncepcji materialnej i koncepcji niematerialnej. Zarówno jedna jak i druga koncepcja są podstawą modelu pozytywnego menedżera wiedzy.

## **Podsumowanie**

Zasoby odgrywają pryncypialną rolę w kształtowaniu szeroko pojętego rozwoju organizacji, kształtują jej konkurencyjność, która z kolei przyczynia się do tworzenia przewag rynkowych przedsiębiorstw. Zasoby, aby mogły istnieć w organizacji muszą posiadać określone atrybuty. Jednymi z najważniejszych są pozytywni menedżerowie wiedzy, ale także synergiczność i różnorodność zasobów [Bratnicki, 2001, s. 3-13].

Jednostką generującą wiedzę, zapewniającą jej synergiczność i różnorodność jest menedżer postrzeganej w kategoriach osoby będącej źródłem pozytywnego podejścia do zarządzania organizacją [Dobija, 2003, s. 285]. W procesie zarządzania menedżer z podwładnymi tworzy sieci relacji o różnym charakterze [Glinka, 2008, s. 100-106]. Pozytywny menedżer wiedzy ma świadomość możliwości wykorzysta-

nia posiadanej wiedzy do realizacji zamierzonych celów. Pozytywny menedżer wiedzy jest ważnym źródłem pozytywnej energii, która umożliwi implikację kolejnych działań w organizacji.

Problem zachowania synergiczności i różnorodności zasobów stanowi wyzwanie dla pozytywnego menedżera wiedzy, który w oparciu o nie będzie umieć realizować procesy w organizacji, doprowadzając do wygenerowania nowego zasobu/zasobów. Wiedza w organizacji może przyjmować różne postaci, w zależności od różnorodności pracowników. Pozytywny menedżer wiedzy stymuluje zmiany jakie zachodzą w przedsiębiorstwie uwzględniając również uwarunkowania zewnętrzne wpływające na organizację. Konceptyjny model pozytywnego menedżera wiedzy jest autorską interpretacją autora, przyjmującą za punkt wyjścia nie tylko zmienne otoczenie, ale także zmienność organizacji.

Przyjęte w niniejszym opracowaniu trzy hipotezy badawcze, zostały zweryfikowane pozytywnie, tj.:

Hipoteza 1: pozytywny menedżer wiedzy jest kreatorem synergiczności i różnorodności zasobów przedsiębiorstwa.

Hipoteza 2: merytoryczność pozytywnego menedżera wiedzy jest kreowana poprzez wiedzę i umiejętność wykorzystania tej wiedzy.

Hipoteza 3: koncepcja pozytywnego menedżera wiedzy odpowiada zasobowej koncepcji materialnej i koncepcji niematerialnej.

Pozytywny menedżer wiedzy to koncepcja, która powinna być rozwijana w każdej organizacji. Stanowi ważne zagadnienie w naukach o zarządzaniu. Pewnym dopełnieniem mogą tu być słowa Leonardo da Vinci, który powiedział, że „nasza wiedza ma początek w tym, co czujemy”.

## Literatura

1. Asllani A., Luthans F. (2003), *What knowledge managers really do: an empirical and comparative analysis*, Journal of Knowledge Management 3, pp. 53-66
2. Baran M., (red.), (2015), *Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej. Wybrane uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków
3. Bratnicki M. (2001), *Przedsiębiorczość i dynamika organizacji*, Organizacja i Kierowanie 2, s. 3-13
4. Covey S., R. (2017), *7 nawyków skutecznego działania*, Rebis, Poznań, 363. s.
5. Cyfert Sz. (2006), *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań, 203 s.
6. Drucker P. (1994), *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków

7. Dobija D. (2003), *Metodyka szacowania wiedzy*, w: Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa
8. Ejdyś J, Ustinovicius L, Stankevičienė J. (2015), *Innovative application of contemporary management methods in a knowledge-based economy - interdisciplinarity in science*, *Journal of Business Economics and Management* 16 (1), pp. 261–274
9. Fredrickson B. L. (2003), *Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations*, w: Cameron K. S., Dutton J. E., Quinn R. E. (red.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, pp. 163-175
10. Glinka B. (2008), *Delegowanie uprawnień jako czynnik rozwoju małych przedsiębiorstw*, *Master of Business Administration* 6, s. 100-106
11. Glińska-Neweś A. (2010), *Pozytywny Potencjał Organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, w: Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń, s. 37-52
12. Griffin R., W. (2005), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
13. Gulla B., Tucholska K. (2007), *Psychologia pozytywna: Cele naukowo-badawcze i aplikacyjne oraz sposób ich realizacji*, w: Francuz P., Otrębski W., (red.), *Studia z psychologii w KUL* 14, s. 133-152
14. Haffer R. (2010), *Relacje pomiędzy komponentami modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań Pozytywnego Potencjału Organizacji*, w: Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń, s. 159-213
15. Jeszka A. M. (2013), *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, *Organizacja i Kierowanie* 5, s. 31-39
16. Juchnowicz M. (2009), *Kultura zaufania wyzwaniem współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim*, w: Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, s. 173-182
17. Krogh G. (1998), *Care in Knowledge creation*, *California Management Review* 40, pp. 133-153
18. Kozina A. (2014), *Koncepcja dwuwymiarowej oceny kompetencji negocjacyjnych*, *Organizacja i Kierowanie* 3, s. 69-81
19. Kuciński K. (2010), *Metodologia nauk ekonomicznych: dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa, 240 s.
20. Leśniewski M. A. (2013), *Ekorozwojowe źródła konkurencyjności gmin w Polsce*, CeDeWu, Warszawa, 193. s.



21. Leśniewski M. A. (2014), *Konkurencyjność zasobowa przedsiębiorstw*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 4, s. 57-68
22. Leśniewski M. A. (2015), *Wiedza w strategiach zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie wiedzą. Studium teoretyczne*, w: Jaskiernia J., Kubicki R. (red.), *Ekonomia, zarządzanie i rozwój regionalny. Pomiedzy światem polityki a życiem naukowym. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Wojciechowi Saletrze*, tom III, Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Kielce, s. 171-187
23. Leśniewski M. A. (2016), *The role of a manager in shaping behavioural cultural competitive advantage of the enterprises*, *Jagiellonian Journal of Management* 2 (2), pp. 115-134
24. Leśniewski M. A. (2016a), *The Cultural competitiveness of Enterprises in the Positive Potential of the Organization, the synergetic-complementary system of business entities*, w: Urednik Dr.h.c. JUDr. Ing. Vlastimil Vicen, Srpsko Razvojno Udruženje, *Međunarodni naučni zbornik Pravo Ekonomija Menadžment I*, Bački Petrovac, Serbija, pp. 166-175
25. McKeen J. D., Staples D.S. (2003), *Knowledge managers: Who they are and what they do*, w: Holsapple C. W. (red.), *Handbook on knowledge management band 1*, Springer Verlag, Berlin
26. Moczydłowska J. M. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa 262 s.
27. Moczydłowska J. M. (2014), *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa, 182 s.
28. Mięka B., Pietruszka-Ortyl A. (2007), *Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej* 747, s 49-73
29. Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa, 303 s.
30. Perechuda K. (2005), *Pracownicy wiedzy jako kreatorzy sieciowych potencjałów*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 5, s. 9-15
31. Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, PWE, Warszawa, 480 s.
32. Płoszajski P. (2000), *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów*, w: Grudzewski W. M., Hejduk I., (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa
33. Roberts L. M. (2007), *From Proving to Becoming: How Positive Relationships Create a Context for Self-Discovery and Self-Actualization*, w: Dutton J. E., Ragins B. R. (red.), *Exploring Positive Relationships At Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Laurence Erlbaum Associates, Mahwah, pp. 23-31

34. Romanowska M. (2001), *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, w: Borowiecki R. (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa
35. Romańczuk A. (2003), *Praktyka zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, w: Wawrzyński B. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa
36. Rzepka A. (2015), *The knowledge-based economy, international trade and FDI as the main trends in contemporary processes of globalization: the case of Poland*, *International Journal of Arts and Sciences* 3, pp. 121 – 132
37. Saunders M., Lewis P., Thornhill A. (2009), *Research methods for business students*, Financial Times Prentice Hall, Harlow
38. Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa, 335. s.
39. Skowronek-Mielczarek A. (2012), *Zasoby w rozwoju przedsiębiorstwa*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów* 121, s. 127-143
40. Stankiewicz M., J. (2006), *Próba modelowania procesów zarządzania konkurencyjnym potencjałem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach*, w: Stankiewicz M. J. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń, s. 335-372
41. Wachowiak P. (2002), *Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa, 203 s.
42. Wojtczuk-Turek A. (2008), *Kompetencje twórcze jako istotny składnik kapitału innowacyjnego przedsiębiorstw*, w: Witkowski S. A., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa
43. Zbierowski P. (2012), *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, 290 s.

## Positive knowledge manager as the decision-maker of stimulating the development of the enterprise's resources

### Abstract

The managers and subordinates are to contribute to building positive potential of an organisation which is an indicator of the future of the economic operator's development, including other organisations. One of the distinguishing features of managers and subordinates is the knowledge they possess and the skills of using this knowledge. The aim of the study is to present the problem of positive knowledge manager as a decision-maker of stimulating

the development of enterprise's resources along with the presentation of an authorial concept of a model of a positive knowledge manager. The following research hypotheses were assumed in this study: Research hypothesis 1: positive knowledge manager is the creator of synergism and variety of enterprise's resources. Research hypothesis 2: the substance of a positive knowledge manager is created through the knowledge and the skill of using it. Research hypothesis 3: a positive knowledge manager may manifest himself in the form of material and immaterial concept. The study is of theoretical-conceptual nature and was created using the method of interpretation of the literature.

## **Keywords**

positive knowledge manager, qualitative and quantitative resources, synergy, synergism, diversity, positive psychology, positive potential of an organization,

RECENZJE I WAŻNE WYDARZENIA NAUKOWE  
REVIEWS AND IMPORTANT SCIENTIFIC EVENTS

# **Recenzja monografii „Sytuacja kobiet na rynku pracy w województwie podlaskim” autorstwa: Katarzyny Krot, Joanny M. Moczydłowskiej, Julii Siderskiej, Danuty Szpilko, Joanny Szydło, Urszuli Widelskiej.**

**Redakcja naukowa: Ewa Rollnik – Sadowska**

**dr hab. Agnieszka Bitkowska**

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie

## **Uwagi wstępne**

Przedłożone opracowanie w pełni realizuje główny cel, czyli diagnozuje sytuację kobiet na rynku pracy w województwie podlaskim. Monografia jest pełnym, wielowymiarowym obrazem sytuacji kobiet na podlaskim rynku pracy, widzianym oczyma pracodawców, organizacji wspierających i oczywiście samych kobiet (zarówno aktywnych, jak i biernych zawodowo). Publikacja jest wyrazem docieklivosti badawczej autorów, szerokiej wiedzy metodycznej oraz umiejętności zaplanowania i przeprowadzenia szeregu kroków badawczych, dbałości o wnikliwą i rzetelną prezentację wyników badania. Przede wszystkim opracowanie stanowi kompletne źródło informacji o determinantach aktywności i bierności zawodowej kobiet, charakteryzuje kobietę jako pracownika, identyfikuje preferowane przez kobiety i skuteczne sposoby pomocy im na rynku pracy oraz diagnozuje inne zjawiska dotyczące kobiet tj. szara strefa czy konsekwencje programu 500+.

Na uwagę zasługuje wielość metod badawczych wykorzystanych dla osiągnięcia założonych celów. Autorzy opracowania przeprowadzili:

- desk research, w tym analizę bibliometryczną oraz opracowali własny Index Gender Picture
- badania ankietowe w trzech grupach: kobiety aktywne i bierne zawodowo, młodzi mężczyźni,
- wywiady indywidualne z kobietami
- wywiady grupowe z pracodawcami oraz z organizacjami wspierającymi kobiety na rynku pracy
- debatę oksfordzką.

Świadczy to o wielkim nakładzie pracy, ale też umożliwia poznanie podlaskiego rynku pracy z różnych perspektyw, pogłębioną analizę zidentyfikowanych problemów, wyjaśnia zawilości związane z pozycją kobiet na rynku pracy. Opracowanie składa się z 10 rozdziałów. Układ treści jest kompletny. Rozdział pierwszy ma charakter wprowadzający i metodyczny. Pozostałe rozdziały są prezentacją wyników badań (rozdziały 2-8) oraz wniosków z badań (rozdział 9,10). Struktura opracowania jest zgodna z jego zakresem przedmiotowym i podmiotowym. Warto zauważyć, że podobne brzmienie podrozdziałów w poszczególnych rozdziałach porządkuje rozważania i umożliwia porównanie punktów widzenia różnych podmiotów badania. Szeroki wachlarz zastosowanych metod badawczych odpowiada wymogom triangulacji. Metody badawcze są adekwatne do postawionego problemu badawczego i sformułowanych we wstępie celów. Bogactwo i rozmiar materiału empirycznego oraz wielość wątków poruszanych w badaniach sprawiła, że w analizie SWOT znalazło się wiele bardzo szczegółowych kwestii.