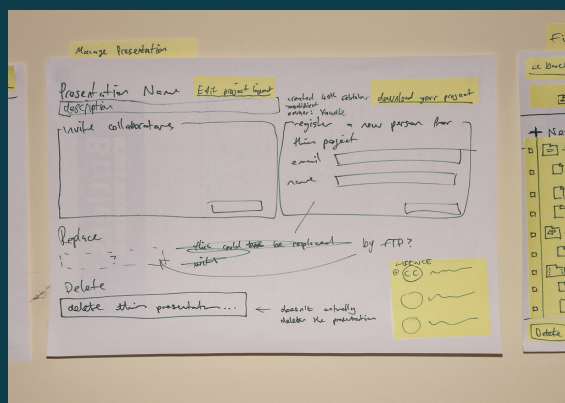


Rola zarządzania, marketingu i ekonomii we współczesnych przedsiębiorstwach

The role of management, marketing and economy in modern companies



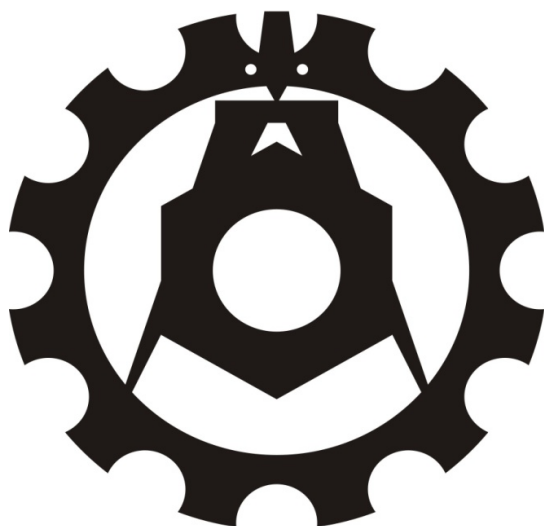
Redakcja
Mirosław Szala
Kinga Kropiwek
Kamil Maciąg

Rola zarządzania, marketingu i ekonomii we współczesnych przedsiębiorstwach

The role of management, marketing and economy
in modern companies

Politechnika Lubelska

Wydział Mechaniczny



Rola zarządzania, marketingu i ekonomii we współczesnych przedsiębiorstwach

The role of management, marketing and economy
in modern companies

redakcja
Mirośław Szala
Kinga Kropiwek
Kamil Maciąg



Politechnika Lubelska
Lublin 2014

Recenzenci:

prof. dr hab. Wiesław Piekarski, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie
prof. dr hab. Andrzej Szplit, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
dr hab. inż. Paweł Drożdżel, Politechnika Lubelska
dr hab. Andrzej Junkuszew, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie
dr hab. inż. Halina Pawlak, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie
dr hab. inż. Stanisław Skowron, Politechnika Lubelska
dr inż. Mariusz Walczak, Politechnika Lubelska
dr inż. Joanna Wyrwisz, Politechnika Lubelska

Wszystkie opublikowane artykuły zostały pozytywnie zrecenzowane

Wydano za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2014

ISBN 978-83-7947-042-6

Wydawca: Politechnika Lubelska

ul. Nadbystrzycka 38D, 20-618 Lublin

Realizacja: Biblioteka Politechniki Lubelskiej

Ośrodek ds. Wydawnictw i Biblioteki Cyfrowej

ul. Nadbystrzycka 36A, 20-618 Lublin

tel. (81) 538-46-59, email: wydawca@pollub.pl

www.biblioteka.pollub.pl

Druk: TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak

www.agencjatom.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Nakład: 50 egz.

SPIS TRESCI

Formy motywowania pracowników i ich zastosowanie we współczesnych przedsiębiorstwach	6
<i>Agata Paluch, Anna Rodzeń</i>	
Mobbing – patologia współczesnych zakładów pracy	16
<i>Agata Wanowicz</i>	
Metody zarządzania jakością w przedsiębiorstwie wykorzystywane w działalności koła naukowego	31
<i>Jesica Kuraś, Kamila Zdrodowska, Mirosław Szala</i>	
Marketing 3.0 czyli nowoczesne podejście do kształtowania marki i komunikacji marketingowej	45
<i>Jakub Pizoń, Joanna Krawiec, Piotr Dudek</i>	
Trendy w zarządzaniu projektami na przykładzie	55
<i>Artur Maik</i>	
Budowanie i podnoszenie świadomości marki dzięki zastosowaniu strategii marketingu sensorycznego	64
<i>Monika Pecyna, Anna Pecyna</i>	
Formy skutecznej komunikacji marketingowej pomiędzy linią lotniczą a klientem	70
<i>Anna Szymczak</i>	
Działania strategiczne na przykładzie sektora lotniczego	80
<i>Justyna Reut</i>	
Wybrane aspekty działalności transportowej firmy kurierskiej	96
<i>Jacek Caban, Agata Gniecka-Caban</i>	
Indeks autorów	112

Formy motywowania pracowników i ich zastosowanie we współczesnych przedsiębiorstwach

1. Wprowadzenie

Motywowanie to jedna z funkcji zarządzania, ale także mechanizm psychologiczny, który daje człowiekowi siłę do działania. Ludzie w przeciwieństwie do innych zasobów nie są własnością przedsiębiorstwa, dlatego też wymagają specjalnego traktowania. Przed kierownikami stawia się niełatwe zadanie efektywnej współpracy z pracownikami, która przyniesie im satysfakcję z wykonywanej pracy oraz wymierną korzyść dla przedsiębiorstwa poprzez maksymalne wykorzystanie umiejętności. Bardzo ważne jest, aby kierownicy rozumieli to, jak wielkie znaczenie ma motywacja pracowników w firmie, a więc to co wywołuje i podtrzymuje pozytywne ich działania. Każdy człowiek, czy to na stanowisku kierowniczym, czy fizycznym oczekuje, że jeżeli będzie wykonywał swoją pracę dobrze i zaangażowaniem, to zostanie za to wynagrodzony nie tylko finansowo, ale też pewnego rodzaju uznaniem lub pochwałą. Dodatkowo, wiele badań pokazuje, że pracownicy zmotywowani do pracy w odpowiedni sposób pracują o wiele wydajniej, niż ci których kierownicy nie potrafią nawiązać współpracy i odpowiednich kontaktów. Często spotykaną sytuacją jest motywacja negatywna, czyli groźby zwolnienia itp., ale ten sposób z całą pewnością nie zda egzaminu, ponieważ pracownicy będą pracować z małą wydajnością, ograniczać swój wysiłek do minimum, tylko po to, aby nie uzyskać reprymendy. Menedżerowie borykają się z minimalizacją występowania tego problemu, ponieważ w taki sposób, żaden kierownik nie osiągnie oczekiwanego efektu. Dlatego też, by kierować ludźmi, bardzo ważne jest to, aby znać ich potrzeby i pragnienia, których zaspokojenie ma ogromny wpływ na satysfakcję z pracy.

Praca przedstawia klasyfikację teorii oraz instrumentów motywacji i jej definicje, a także współczesne metody motywowania stosowane w przedsiębiorstwach. Celem pracy jest zbadanie, czy systemy motywacyjne we współczesnych przedsiębiorstwach są satysfakcjonujące dla pracowników. Badania zostały opracowane na podstawie analizy własnej ankiety badawczej, przeprowadzonej wśród grupy pracowników.

¹ Email: agata1993@onet.pl, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Wydział Inżynierii Produkcji, Studenckie Koło Naukowe Zarządzania i Ergonomii

² Email: ancia15@op.pl, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Wydział Inżynierii Produkcji, Studenckie Koło Naukowe Zarządzania i Ergonomii

2. Istota i rodzaje motywacji

Motywacja zawiera wszelkie czynniki mające wpływ na zachowanie się ludzi, aby ich zachowanie było realizowane zgodnie z wcześniej określonym sposobem. Motywację należy traktować jako zachowanie ukierunkowane na cel. Ludzie są motywowani, gdy spodziewają się, że ich postępowanie doprowadzi ich do osiągnięcia celu i tzw. nagrody, która pozwoli im na zaspokojenie ich różnorodnych potrzeb [1].

Według Borkowskiej, motywacja to stan wewnętrzny człowieka, mający wymiar atrybutowy, właściwy każdemu człowiekowi, natomiast motywowanie ma wymiar czynnościowy, funkcjonalny, polegający na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi przez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości, oczekiwań dla osiągnięcia celu motywującego [2].

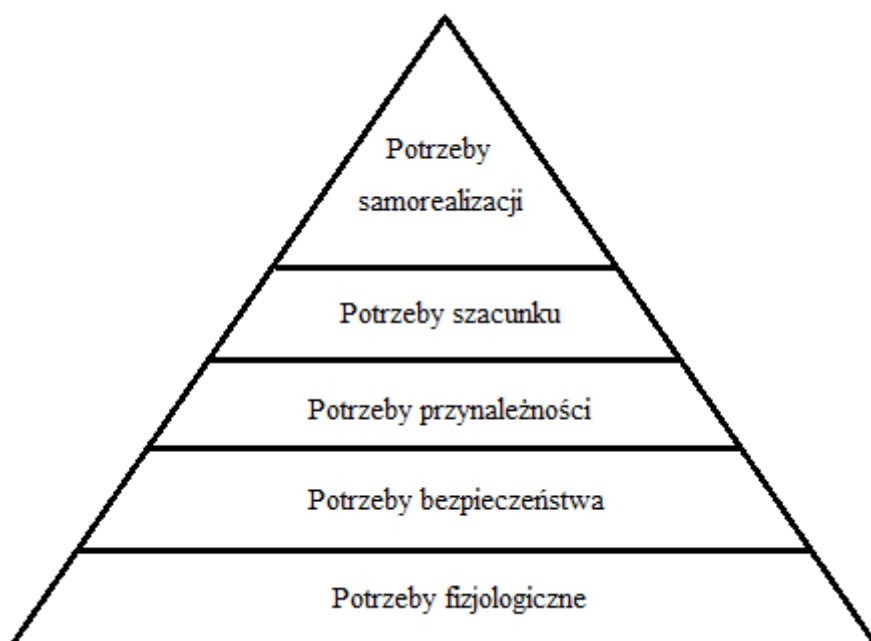
Z kolei według Sikorskiego, motywacja to proces nieodłącznie towarzyszący procesom wymiany między pracownikiem, a zatrudniającą go organizacją. Wymiana jest istotą motywacji. Pracownik chcąc uzyskać określone wartości, zawsze musi za nie zapłacić organizacji określonym wkładem własnym. Motywacja to zatem nic innego jak gotowość do pewnego wkładu, do poniesienia pewnych kosztów, tak czy inaczej rozumianych, po to, aby uzyskać coś dla siebie cennego. Motywacja jest tym większa im więcej jesteśmy gotowi poświęcić, aby osiągnąć oczekiwaną korzyść. W teorii wymiany obowiązuje zasada wzajemności. Tym więcej można zaoferować drugiej stronie, im wyższych nagród się oczekuje [3].

Motywacja nie posiada jednoznacznej definicji, jeden z uczonych przedstawia ją jako proces zachodzący w ludzkiej świadomości, w wyniku czego pojawia się chęć robienia czegoś; chęć ta określana jest jako motyw [4].

2.1. Klasyfikacja teorii motywacji

Jest wiele teorii mówiących o motywach kierujących zachowaniami ludzi. Łączy je fakt, że czynnikiem wywołującym zachowania człowieka są niezaspokojone potrzeby.

Zdaniem Masłowa potrzeby powinny być zaspakajane tak, aby każda następna była większa, gdyż zaspokojona potrzeba nie jest już bodźcem. Ta teoria największe zastosowanie ma w miejscu pracy ludzi z wykształceniem i na wyższych szczeblach w organizacji; ludzie potrzebują nie tylko pieniędzy, ale także szacunku i uznania. Hierarchia potrzeb Masłowa wygląda następująco.



Rys. 1. Hierarchia potrzeb wg Masłowa [5]

Alderfer przedstawił swoją, odmienną teorię motywacji ERG, w której to kolejne litery oznaczają egzystencję, kontakty społeczne i rozwój. Teoria ta sugeruje, że ludzkie zachowanie może być wywołane jednocześnie kilkoma potrzebami.

Kolejną teorią, która koncentruje się na potrzebach jest teoria dwuczynnikowa wg Herzberga. W tej teorii wyróżnić możemy dwie podstawowe grupy czynników motywacji; czynniki wewnętrzne – czynniki zadowolenia oraz czynniki zewnętrzne określane jako czynniki niezadowolenia lub higieny. Herzberg pokazuje, że proces motywowania powinien składać się z dwóch faz. W pierwszej musimy zaspokoić potrzeby wpływające na niezadowolenie, takie jak płaca, bezpieczeństwo pracy, a potem można uruchomić tzw. motywatory, czyli możliwość awansu, uznanie, czy szacunek, które zachęcą do działania i obudzą kreatywność oraz zwiększą satysfakcję z wykonywanej pracy.

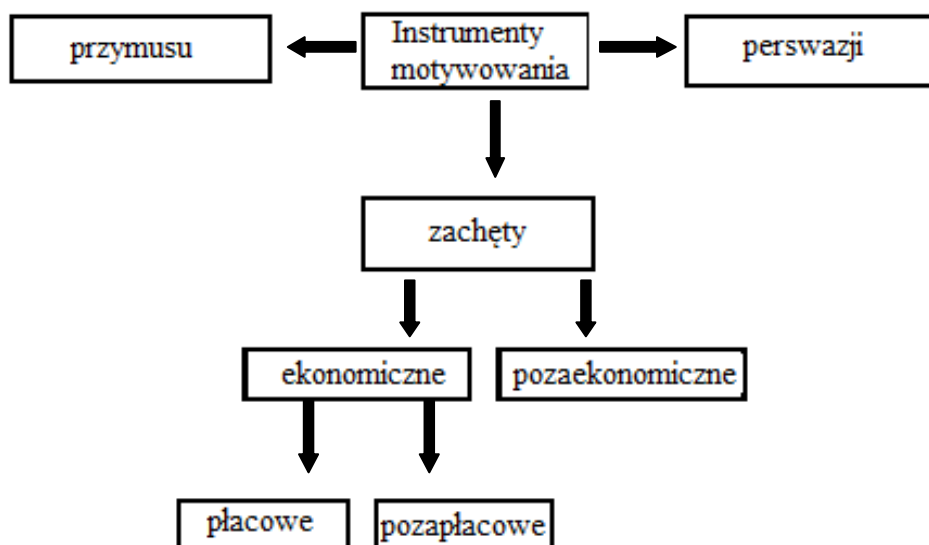
Spojrzenie od strony procesu zajmuje się sposobem powstawania motywacji. Zamiast próbować identyfikować lub wyliczać bodźce motywacyjne, podejście od strony procesu koncentruje się na wyjaśnianiu, dlaczego ludzie wybierają pewne zachowania, by zaspokoić swoje potrzeby, i jak oceniają zaspokojenie tych potrzeb po osiągnięciu celów. Do popularnych podejść do motywowania od strony procesu zaliczmy teorię oczekiwań oraz teorię sprawiedliwości [6].

Teorię oczekiwań opracował Vroom. Zakłada ona, że ludzie wybierają pewne zachowanie spośród różnych możliwości na podstawie oczekiwań tego, co mogą uzyskać w wyniku każdego z nich. Oznacza to, że człowiek wybiera dla siebie

najlepszy jego zdaniem wariant zachowania, czyli taki, który przyniesie mu pożądaný efekt. Motywacja występuje, gdy ludzie dostrzegają wyraźne powiązanie między efektami swojej pracy, a wynikiem, który może osiągnąć. Każdy człowiek, zanim rozpocznie działanie, ocenia powodzenie danego przedsięwzięcia. Zatem jeżeli pracownik jest bardziej przekonany, że jego wysiłek się opłaca, tym większe jest prawdopodobieństwo, że podejmie się realizacji postawionego zadania [7].

Teoria sprawiedliwości, zajmuje się zagadnieniem subiektywnego poczucia sprawiedliwego traktowania powstającego w wyniku społecznych porównań. Najbardziej znana odmiana tej teorii została sformułowana przez Adamsa. Podstawowym założeniem teorii jest przekonanie, że ludzie poszukują reguł sprawiedliwości społecznej w podziale puli nagród. Pracownik powinien otrzymywać sprawiedliwe wynagrodzenie za swoją pracę. Ocena własnego wynagrodzenia kształtowana jest na podstawie porównania stosunku swojego wynagrodzenia do wkładu pracy w odniesieniu do innych pracowników. Jeżeli w wyniku tego porównania pracownik uzna, że jego wynagrodzenie jest zbyt niskie lub zbyt wysokie w stosunku do wkładu, pojawia się u niego napięcie, które następnie będzie starał się zredukować. Może to uczynić zmieniając stosunek wynagrodzenia do wkładu (np. ograniczając wysiłek gdy wynagrodzenie jest zbyt niskie) lub modyfikując własną percepcję tego stosunku [8].

2.2. Instrumenty motywowania



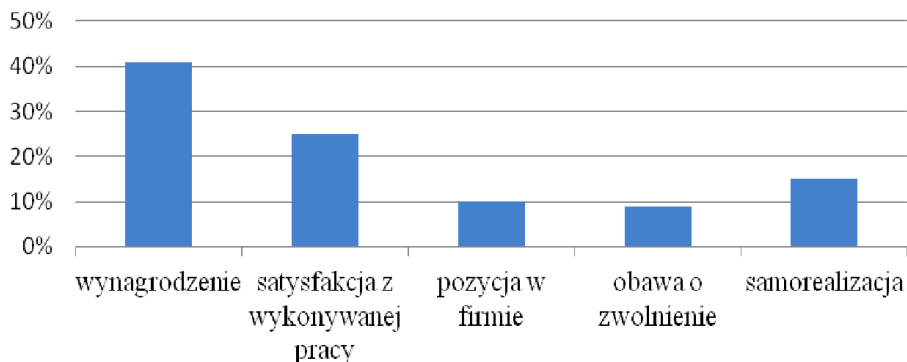
Rys. 2. Klasyfikacja instrumentów motywowania [opracowanie własne]

Do motywowania pracowników przedsiębiorstwa wykorzystuje się wiele instrumentów. Instrumenty te stanowią między innymi zbiór metod, reguł, sposobów i form postępowania. Bardzo ważny jest odpowiedni dobór tych czynników, który będzie dopasowany do rodzaju zadań i systemów wartości każdego z pracowników, jak również zapewnienie spójności i wzajemnego wzmacniania się różnych instrumentów motywowania. Odpowiednio spójny zestaw z punktu widzenia jednostki organizacyjnej stanowi system motywowania [9].

Najczęściej spotykany w literaturze podział instrumentów motywowania przedstawiony został na rysunku 2. Trzy główne grupy to: instrumenty przymusu, zachęty i perswazji, które menedżerowie muszą odpowiednio przyporządkować do oczekiwań i hierarchii wartości pracowników. Instrumenty przymusu głównie działają dzięki odczuciu strachu, który im towarzyszy, kojarzą się z motywacją negatywną. Pracownicy wykonują swoje zadania pod groźbą kary lub zwolnienia z pracy. Taka motywacja jest krótkotrwała lub ma bardzo małą moc, gdyż nie zwraca się uwagi na potrzeby pracownika, a jedynie stara się go podporządkować przełożonemu. Natomiast środki zachęty działają o wiele dłużej na pracownika, ponieważ pobudzają w nim wewnętrzną motywację, zaangażowanie w wykonywaną pracę. Jeżeli pracownik jest zadowolony ze swojej pracy, lepiej i wydajniej wykonuje swoje obowiązki, zyskuje na tym organizacja. Bódcze te możemy podzielić na ekonomiczne i pozaekonomiczne. Do pierwszej kategorii zaliczamy zarówno formy płacowe (premia, podwyżka), jak i pozapłacowe (akcję, nagrody rzeczowe, świadczenia socjalne). Do drugiej zaś kategorii pozaekonomicznych czynników zaliczamy różnego rodzaju szkolenia, awans, szeroko rozumianą samorealizację. Trzecia kategoria to instrumenty perswazji, w których skład wchodzi konsultacje i negocjacje.

3. Analiza badań własnych

Ankieta została przeprowadzona na grupie osób pracujących w różnych przedsiębiorstwach. Firmy te nie należały do jednego sektora gospodarki, były to branże usługowe, ale także produkcyjne. Ankietowani zostali scharakteryzowani na podstawie trzech kryteriów, a mianowicie płeć, wiek i wykształcenie. W badaniu wzięło udział 80 osób, czego 40% mężczyzn i 60% kobiet. 40% badanych respondentów to osoby znajdujące się w przedziale wiekowym od 18 do 29 lat, aż 50% od 30 do 50 lat i tylko 10% miały więcej niż 50 lat. Wbrew powszechnej opinii, respondenci posiadali wysokie wykształcenie, ponieważ aż 40% to osoby z wykształceniem wyższym, 49% ankietowanych miało wykształcenie średnie. Natomiast szkoły zawodowe ukończyło tylko 11% badanych. Wśród ankietowanych nie było, ani jednej osoby z wykształceniem podstawowym, co znaczy, że Polacy zdają sobie sprawę wagi wykształcenia na rynku pracy. Odpowiedź na pierwsze zadane pytanie doskonale obrazuje wykres 1.

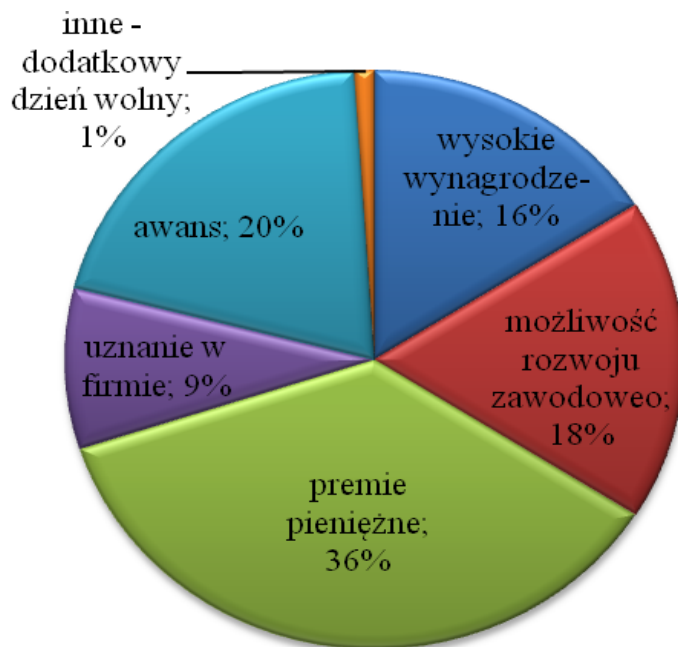


Wykres 1. Które z wymienionych czynników najbardziej motywują Pana/Panią do pracy?
[opracowanie własne]

Z odpowiedzi badanych wynika, że największym motywatorem dla pracowników jest wysokie wynagrodzenie, aż 41% wybrało ten czynnik jako najważniejszy. Być może jest to spowodowane tym, że każdy mężczyzna wybrał ten motywator; trudno jest zaspokajać potrzeby wyższych rzędów, jeżeli te podstawowe nie są zaspokojone. Każda głowa rodziny chce, aby jego żona i dzieci miały zapewnione warunki finansowe na odpowiednim poziomie. Znaczenie wynagrodzenia wciąż rośnie, zwłaszcza gdy jest ono niskie. Kolejnym wybieranym motywatorem jest satysfakcja z wykonywanej pracy (25%). Połowę życia ludzie spędzają w pracy i mimo wszystko chcą, aby ta praca przynosiła im nie tylko korzyści finansowe, ale także satysfakcję oraz samorealizację (15%).

Ankietowani zostali następnie zapytani o opinię dotyczącą nagród, jakie chcieliby uzyskać za dodatkowe osiągnięcia w pracy. Stanowczo większość chciałaby otrzymać podwyżkę (35%) lub premię (25%). Dużym uznaniem cieszyłyby się także dodatkowe szkolenia (10%) oraz dodatkowy urlop (12%). Pozostałe sposoby nagradzania plasują się na porównywalnym poziomie i stanowią odpowiednio 10% uznanie w firmie i 8% pochwały. Analiza odpowiedzi na to pytanie prowadzi do wniosku, że chęć zarabiania pieniędzy to nadal główny czynnik skłaniający do podejmowania dodatkowej pracy. Ponadto podwyżka wynagrodzenia to nagroda stała, premia to tylko jednorazowa, zatem oczywiste jest, że pracownicy wybierali pierwszy wariant.

Wykres 2 przedstawia, te wskazania respondentów, które świadczą o tym jakie czynniki motywujące są stosowane w przedsiębiorstwach, w których pracują badani respondenci.



Wykres 2. Czynniki motywacyjne stosowane w przedsiębiorstwach wg ankietowanych
[opracowanie własne]

Wykres nie informuje, że menedżerowie zdają sobie sprawę, iż największym motywatorem są pieniądze, ponieważ najczęściej stosują premie (36%) mimo, że ankietowani życzyli by sobie po prostu wysokiego wynagrodzenia (16%). Awans (20%) i możliwość rozwoju zawodowego (18%) równie często są stosowane we współczesnym przedsiębiorstwie.

Następne pytanie miało na celu pokazanie, jak badani pracownicy oceniają systemy motywacyjne w swoich firmach i odpowiedzi nie są satysfakcjonujące. Tylko 24% badanych respondentów uważa, że system motywujący, działający w ich firmie jest na bardzo dobrym poziomie, 21% na poprawnym, ale najwięcej badanych twierdzi, że motywacja wykorzystywana jest w minimalnym stopniu (29%) lub wcale (26%). Odpowiedzi na to pytanie sugerują, że firmy nie zdają sobie sprawy jak ważną rolę odgrywa każda zmotywowana jednostka w realizacji działań całego zespołu.

Pytając o zadowolenie z pracy, zaskakującym okazał się fakt, że 20% ankietowanych, głównie kobiet nie jest zadowolonych ze swojej pracy, 50% badanych jest zadowolonych i 30% jest zadowolonych obecnie, bo w przyszłości chciałoby zmienić pracę. Ostatni wariant wybierały osoby młode, które jeszcze

szukają swojej drogi zawodowej i pozycji na rynku. Istotny i niepokojący jest fakt, że zadowolenie z pracy bezpośrednio wpływa na jej wydajność i angażowanie się w powierzone zadania.

Kolejne pytanie odnosiło się do rodzaju przedsiębiorstwa i tu odpowiedzi nikogo nie zaskoczą, gdyż 31% ankietowanych pracuje w firmach produkcyjnych i aż 69% w usługowych. Ten fakt jest powszechnie znany, że sektor usług jest siłą napędową polskiej gospodarki i największym pracodawcą. Według najnowszych danych GUS w działalności usługowej pracuje blisko 8 mln Polaków. Usługi mają również największy udział w tworzeniu PKB. Kiedyś większość prac staraliśmy się wykonać sami, teraz wolimy zlecić je profesjonalistom. Polacy chcą, aby ich życie było łatwiejsze [10].

Ostatnie pytanie dotyczyło rodzaju zajmowanego stanowiska. Niezadowolenie pracowników jest zrozumiałe, ponieważ tylko 13% to stanowiska kierownicze, 25% merytoryczne, 20% ankietowanych to pracownicy fizyczni i aż 42% pracuje na stanowiskach pomocniczych, w większości z wykształceniem wyższym. Taka sytuacja może być spowodowana tym, że wysokie wykształcenie posiadają głównie ludzie młodzi, którzy nie mają dużego doświadczenia w kierowaniu pracownikami. Dlatego też zajmują stanowiska pomocnicze, aby mogli wzbogacić swoją wiedzę i nauczyć się odpowiedzialności jaką niesie za sobą stanowisko kierownicze, ale przede wszystkim jest dużo większa możliwość znalezienia pracy na stanowisku merytorycznym, fizycznym, czy pomocniczym.

4. Podsumowanie

Motywacja jest ważna w przedsiębiorstwie, ponieważ człowiek stanowi najważniejszy zasób organizacji, a przeobrażając się w tzw. kapitał intelektualny stanowi największą wartość firmy. Potęgę firmy oraz jej konkurencyjność należy budować zaczynając od postawienia pracowników na pierwszym miejscu. Przez pracowników firma dociera do klientów, a szanowani pracownicy, w konsekwencji szanują też klientów. Właściwe postępowanie z pracownikami jest warunkiem, aby chcieli oni uruchomić cały swój potencjał, wykazać się kreatywnością i pełnią pomysłów, a także w pełni zaangażować się w realizowane zadania [7].

Z przeprowadzonych badań wynika, że współcześni przedsiębiorcy zdają sobie sprawę z tego, jaką wagę dla organizacji ma kapitał ludzki, ponieważ ponad połowa ankietowanych jest zadowolona ze swojej pracy i uważa, że systemy motywacyjne działają dość dobrze w organizacjach. Aż 36% badanych uzyskuje premie za rzetelną pracę, to właśnie tego motywatora przedsiębiorcy używają najczęściej. Osoby, które dobrze oceniają system motywacyjny i są zadowolone ze swojej pracy, zaangażowane w nią, to głównie osoby po 40 roku życia, których życie zawodowe jest już ustabilizowane, zajmują wysokie stanowiska, mają możliwości awansu i rozwoju. Ankieta potwierdziła, że

wysoka satysfakcja sprawia, iż pracownicy bardziej się angażują, mają motywację wewnętrzną i chcą być identyfikowani z daną firmą.

Zatem wnioskiem z przeprowadzonych badań jest fakt, że system motywacyjny pełni jedną z najważniejszych funkcji w każdym przedsiębiorstwie. Tworzy on nierozłączną całość wraz z narzędziami i czynnikami motywowania, a współcześni menedżerowie, jak pokazują badania, podolali temu trudnemu zadaniu zmotywowania swoich pracowników.

Literatura

1. <http://seminarium.21.edu.pl/ks/5/0010%20BOCIAGA.pdf> (data dostępu 03.01.14)
2. Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1985, s. 11.
3. Sikorski Cz., *Motywacja jako wymiana- modele relacji między pracownikami a organizacją*, Warszawa, Wydawnictwo Difin, 2004, s. 7.
4. Dukaj I., *Wpływ działań kierowniczych na zachowania pracowników*, Wydanie 1, Będzin, Wydawnictwo Internetowe E-bookowo, 2009, s. 10.
5. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004, s. 522.
6. <http://www.anonimus.com.pl/R.Griffin.html> (data dostępu 11.01.14)
7. Kopertyńska M. W. , *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Warszawa, Wydawnictwo PLACET, 2008, s.9, 30-33.
8. http://www.wynagrodzenia.pl/slownik_1.php/wpis.316 (data dostępu 12.01.14)
9. Sekuła Z., *Motywowanie ekonomiczne w warunkach gospodarki rynkowej*, Wrocław, Politechnika Wrocławska, 1991, s. 18-24.
10. <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Sektor-uslug-filarem-polskiej-gospodarki-2388716.html> (data dostępu 11.01.14)

Formy motywowania pracowników i ich zastosowanie we współczesnych przedsiębiorstwach

Streszczenie

Motywacja jest jedną z najtrudniejszych funkcji zarządzania, ale także mechanizmem psychologicznym. Dlatego też, trudno ją zdefiniować. Bardzo ważne jest, aby kierownicy rozumieli to, jak wielkie znaczenie ma motywacja pracowników w firmie, a więc to co wywołuje i podtrzymuje pozytywne działania pracowników. Każdy człowiek, czy to na stanowisku kierowniczym, czy fizycznym oczekuje, że jeżeli będzie wykonywał swoją pracę dobrze i z zaangażowaniem, to zostanie za to wynagrodzony nie tylko finansowo, ale też pewnego rodzaju uznaniem lub pochwałą. Wiele badań pokazuje, że pracownicy zmotywowani do pracy w odpowiedni sposób pracują o wiele wydajniej, niż ci, których kierownicy nie potrafią nawiązać współpracy i odpowiednich kontaktów. Jest wiele teorii mówiących o motywach kierujących zachowaniami ludzi. Łączy je fakt, że czynnikiem wywołującym zachowania człowieka są niezaspokojone potrzeby. Dlatego też, by kierować ludźmi, bardzo ważne jest to, aby znać ich potrzeby i pragnienia. Praca ukazuje istotę motywacji i jej znaczenie w firmie, a także klasyfikację teorii i instrumentów motywowania. Badania zostały opracowane na podstawie analizy własnej ankiety badawczej, przeprowadzonej wśród pracujących 80 osób.

Słowa kluczowe: motywacja, pracownicy, przedsiębiorstwa

Forms of motivating employees and their usage in contemporary enterprises

Abstract

Motivation is one of the most difficult functions of management and a psychological mechanism as well. That is why it is hard to define it. It is highly vital for manager to understand how significant it is to motivate employees in a company, for it causes and maintains positive working. Every man, either a manager or a physical worker expects to be rewarded not only financially, but also with appreciation and accolade if a job is done well and with dedication. Research shows that properly motivated employees work more efficiently than ones whose managers are not capable of cooperating and forming relationships. There are plenty of theories about motives which condition people's behaviour. They are all connected with the fact that the factor, which causes one's action, is unsatisfied needs. Therefore, it is highly crucial to know the needs and desires of people while managing them. The paper shows the core of motivation and its relevance in a company, theory classification and motivation instruments. Research has been performed on the basis of the analysis of the poll which was conducted on 80 working people.

Keywords: motivation, employees, enterprises

Mobbing – patologia współczesnych zakładów pracy

1. Wstęp

Mobbing jako zjawisko patologiczne powtarza się systematycznie i występuje od wielu lat w zakładach pracy. Jego cechą jest bezbronność ofiary wobec mobbera. Zjawisko mobbingu dobrze znane pracownikom, długi czas pozostawało niezauważane przez polskich pracodawców. Jako podstawę prawną walki pracownika z dręczeniem psychicznym uznawano normy zawarte w ustawie zasadniczej – Konstytucji „...godność człowieka stanowi źródło wolności i praw człowieka i obywatela”². Kolejną podstawą ochrony miały być również przepisy prawa pracy „pracodawca obowiązany jest szanować godność i inne dobra osobiste pracownika”³. Przepisy te były jednak zbyt ogólne, gdyż na ich podstawie nie można było dochodzić szczegółowych roszczeń, brak było również przepisów wykonawczych, broniących pracownika występującego wobec zjawiska mobbingu. Nowelizacja kodeksu pracy uchwalona w 2003 roku nakłada na pracodawcę obowiązek dbania, aby w miejscu pracy nie dochodziło do zastraszania i nierównego, dyskryminacyjnego traktowania pracowników oraz podaje definicję mobbingu. Według art. 943 § 2 Kodeksu Pracy zgodnie ze stanem prawnym na styczeń 2014 roku mobbing oznacza „działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników”⁴. Ustawodawca jednak zaznaczył, że działania mobbingowe muszą być uporczywe i długotrwałe, co podlega ocenie sądu.

2. Płaszczyzny mobbingu

Różnorodność relacji pracowniczych warunkuje różne formy mobbingu, których próby stypizowania zostały podjęte przez specjalistów z różnych dziedzin. Mobbing czynny można określić jako obarczanie zbyt dużą

¹ Email: a-wanowicz@o2.pl, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Wydział Biologii i Hodowli Zwierząt, Koło Naukowe Biologów i Hodowców Zwierząt, Sekcja Hodowli Małych Przeżuwaczy i Doradztwa Rolniczego, www.up.lublin.pl

² *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 7 kwietnia 1997r. Art. 30, Dz. U. Nr 78 z 16 lipca 1997 r., poz. 483.*

³ *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy. Art. 943 § 2, Dz.U. 1974 Nr 24 poz. 141 z późn. zm.*

⁴ *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy. Art. 943 § 2, Dz.U. 1974 Nr 24 poz. 141 z późn. zm.*

odpowiedzialnością pracownika przy jednoczesnym ograniczaniu mu możliwości podejmowania decyzji, co powoduje poczucie zagrożenia u pracownika. Mobbing bierny określany jest natomiast jako powtarzający się stan lekceważenia pracownika poprzez, np. niewydawanie mu poleceń. Międzynarodowa Organizacja Pracy w sporządzonych na jej zlecenie ekspertyzach wymienia kilkadziesiąt zachowań, mogących wyczerpać znamiona mobbingu w miejscu pracy. Są to m.in. groźby, obrażenie, stosowanie ostracyzmu, niegrzeczne gesty, przeklinanie, krzyki, popychanie i inne formy przemocy fizycznej. Omawiane zjawisko może występować na różnych poziomach. Mobbing to nie tylko działanie pracodawcy wobec pracownika. Nie rzadko zdarzają się również sytuacje odwrotne, gdzie to podwładny mobbinguje przełożonego/ pracodawcę. Rozróżniamy więc następujące poziomy: mobbing wstępujący, jego ofiarą jest pracodawca, a mobberem podwładny lub grupa podwładnych. Mobbing pionowy, ofiarą jest podwładny a mobberem kierownik, pracodawca, lub inny przedstawiciel kadry kierowniczej. Mobbing poziomy – mobberem jest grupa współpracowników, do której należy lub od której zależy ofiara mobbingu.

2.1. Co sprzyja mobbingowi?

Atmosfera panująca w miejscu pracy, ma istotne znaczenie dla naszej satysfakcji i poczucia spełnienia w życiu. Znaczną jego część spędzamy w pracy, realizując karierę zawodową, dążąc do osiągnięcia sukcesu. Przy konfliktogennym środowisku pracy, realizacja naszych założeń może zostać zaburzona lub przerwana. W miejscu pracy nieporozumienia i różnice zdań, tak samo jak gdziekolwiek indziej nie należą do rzadkości. Problem jednak powstaje wtedy, gdy twórcza rola dyskusji i nieporozumień zostaje zatracona na rzecz nasilających się konfliktów. Jego ofiary, często pracownicy emocjonalnie zaangażowani w realizację swoich zadań, popadają w stres i niezadowolenie, pogarsza się ich stan psychiczny i fizyczny. Nierzadko nosząc znamiona nękania i szykanowania jednej ze stron konfliktu, ostatecznie prowadząc do mobbingu.

Podstawowym elementem, który ma wpływ na pojawienie się mobbingu to struktura organizacji silnie zhierarchizowana, rozbudowana, podporządkowana sztywnym procedurom. Osoby, które mają pomysł na zmianę, unowocześnienie, pęd do rozwoju, wyrażające swoje zdanie, opinie, niezgodę na funkcjonowanie takiej struktury mogą stać się ofiarą mobbingu. Może on pojawić się na różnych poziomach, włącznie z kadrą kierowniczą, która chce wprowadzić zmiany.

Sztywna struktura organizacji może wiązać się z hermetycznością organizacji – niechęcią na nowe pomysły, nowych pracowników na jakiegokolwiek zmiany, co wiąże się ze sztywnością działań. Wówczas osoby chcące wprowadzić nowe, bądź zatrudniać pracowników ze świeżymi pomysłami i chęcią rozwoju, mogą narazić się na mobbing ze strony osób, które tych zmian nie chcą.

Bardzo często sztywna struktura w firmie wiąże się z autokratycznym stylem zarządzania pracownikami, wymaganiami bezwzględności posłuszeństwa, bezkompromisowością w działaniach i decyzjach przełożonych, a zarazem wymaganiami od pracowników zaangażowania i oddania. Wówczas osoby, które próbują jawnie się temu sprzeciwić, okazujące swoje niezadowolenie, próbujące forsować swoje pomysły przedstawiając je choćby kadrze kierowniczej, mogą stać się ofiarami mobbingu. Sztywna struktura organizacji oraz autokratyczny styl zarządzania mogą występować również w pozornie przyjaznych, nowoczesnych firmach i korporacjach, gdzie ogromna presja na uzyskiwane wyniki pracy przekłada się również na wymogi posłuszeństwa.

Systemem zarządzania, który może również przyczynić się do pojawienia się mobbingu jest zarządzanie promujące rywalizację pomiędzy pracownikami – jawne nierówne traktowanie podwładnych, premiowanie tylko wyników a nie zaangażowania, niechęć do prac zespołowych, wspierania się, nastawienie na jednostkę, podkreślanie atutów pojedynczych osób. Taki sposób kreowania władzy w firmie potęguje w ludziach frustrację oraz niechęć do siebie nawzajem, czego efektem może stać się mobbing ze strony silniejszych jednostek w kierunku do słabszych. Może on być jedyną formą odreagowania silnej frustracji pracowników wynikającej z niedocenia ich zaangażowania oraz pracy.

W każdej organizacji ważna jest komunikacja wśród jej członków. Jeżeli przepływ informacji w firmie nie obejmuje wszystkich pracowników, informacje przetwarzane są w trakcie ich wysyłania, występuje szum informacyjny, brak informowania o ważnych sprawach służbowych, komunikacja jest słaba, nieodpowiednia. Właściwa komunikacja powinna służyć przekazywaniu informacji, a także rozwiązywaniu konfliktów, odpowiadaniu na pytania i problemy załogi, dyskusji na tematy zawodowe, a także rozwiązywaniu problemów, kiedy tylko się pojawiają. Komunikacja, która nie realizuje tych celów, sprzyja konfliktom, które, które konstruktywnie nierozwiązane mogą przerodzić się w mobbing.

Zbyt płaska struktura organizacji to przeciwieństwo organizacji silnie zhierarchizowanej – mała ilość kadry kierowniczej, gdyż większość to pracownicy na tym samym szczeblu, trudność w awansowaniu i brak możliwości rozwoju zawodowego. Osoby zajmujące stanowiska kierownicze bronią swojej pozycji wszystkimi sposobami, wśród których może znaleźć się również mobbing. Pracownicy silnie ze sobą rywalizują, w nieformalnych grupach często mogą korzystać z działań mobbingowych wobec zdolnych i zagrażającym im współpracownikom. Płaska struktura organizacji jest bardzo modna, podkreśla się jej wszelkie zalety, z drugiej strony stawiając ogromne wymagania kadrze kierowniczej jak i pracownikom. Niestety nie każdy jest w stanie im sprostać, co może skutkować mobbingiem.

Nastawienie na zyski, czyli duży nacisk na produktywność i myślenie kategoriami ekonomicznymi, może wiązać się z przedmiotowym traktowaniem

pracowników, którzy mają wykonywać swoje obowiązki bez względu na wszystko. Podejście tylko i wyłącznie zadaniowo do swojej pracy, bez dostrzegania w całym procesie pracy człowieka może skutkować nękaniami wobec osób, które próbują się sprzeciwić takiej polityce firmy. Ponadto ofiarami mobbingu mogą stać się również osoby niespełniające określonych norm i wymagań, co wiąże się z nieosiąganiem oczekiwanych wyników.

Mobbing może być sposobem zarządzania przez zastraszanie, jako forma wyeliminowania niepodporządkowanych pracowników. W takiej sytuacji mamy do czynienia z mobbingiem, który nie jest konsekwencją a wyborem osoby zarządzającej.

3. Typologia mobberów, czyli kim jest idealny mobber i jego ofiara

Powszechnie uważa się że mobberem jest częściej mężczyzna niż kobieta. Prowadzone w krajach Europy Zachodniej badania nie potwierdzają jednak tego przekonania, stwierdzając iż nie ma tutaj dyskryminacji żadnej płci: „...w połowie są to mężczyźni, w połowie kobiety. Jednak zaznacza się pewna prawidłowość, mianowicie tylko trzy procent kobiet mobbinguje mężczyzn. Mężczyźni mobbingują zarówno kobiety jak i mężczyzn.”⁵ Opinia o dominacji mężczyzn na tym polu wynika zapewne z faktu, iż to właśnie mężczyźni postrzegani są jako bardziej agresywni, ale nie ma to związku z omawianym problemem. Prawdopodobnie na ogólną ocenę rzutuje fakt, iż znacznie więcej mężczyzn niż kobiet zajmuje stanowiska kierownicze i stąd przy takiej samej procentowej liczbie przedstawicieli obu płci więcej w populacji jest mobberów mężczyzn.

Mobber jest najczęściej osobą wykształconą, dość młodą na stosunkowo wysokim stanowisku. Posiada nieadekwatne, bardzo wysokie mniemanie o sobie. Jest przekonany o własnej wysokiej wartości, wyolbrzymia swoje zdolności, możliwości oraz wiedzę. Na uwagi reaguje złością. Oczekuje, że wszystkie jego decyzje i działania uzyskają bezwzględną aprobatę. Posiada nasilone cechy egocentryzmu i autokratyczności, nie toleruje sprzeciwu, który traktuje jako uderzenie we własne poczucie wartości i godności. Kolejną cechą mobbera jest przypisywanie całej odpowiedzialności drugiej stronie i obciążanie jej wszystkimi negatywnymi skutkami swojego zachowania.

Amerykańscy psychologowie G. Namie i R. Namie wyróżnili trzy typy prześladowców w firmie:

- Oprawca chroniczny, któremu szykanowanie innych daje satysfakcję. Najczęściej wynika to z zaburzeń osobowości.
- Oprawca przypadkowy, który działa w sposób nieświadomy.
- Oprawca oportunistyczny, który nie zatrzyma się przed niczym, żeby osiągnąć swój cel. Jeżeli dąży do awansu, a sytuacja w firmie i okoliczności w jakich znajduje się jego potencjalna ofiara są sprzyjające, zaatakuję.”⁶

⁵ Kmiecik-Baran K., Cieślak W., 2001

⁶ Sidor-Rządkowska M., 2003

Szef mobber wymaga od swoich podwładnych absolutnego zaufania i lojalności rozumianej i tworzonej według jego zasad. Podwładni pracują w atmosferze wzajemnej podejrzliwości, podsycanej przez mobbera, ponieważ zaufanie w grupie, mogłoby stać się podstawą do zawiązania koalicji przeciw toksycznemu szefowi. W ten sposób tworzy się klimat do bezwzględnego niszczenia niepożądanego konkurencji dla przełożonego, czyli w efekcie pozbywa się z firmy najlepszych pracowników, najbardziej wartościowych, kreatywnych. O odchodzą najlepsi, a pozycja mobbera umacnia się, na czym w szerszej perspektywie traci cała organizacja.

3.1. Ofiary mobbingu

Omawiając zjawisko mobbingu, nie sposób uniknąć pytania o ofiarę. Czy niektórzy z nas są bardziej podatni na działanie mobberów, czy sami ich prowokujemy a może charakter ofiary jest bez znaczenia. W praktyce orzeczniczej sądy odwołują się do wzorca ofiary rozsądnej, co ma pozwolić na wyeliminowanie z grona ofiar mobbingu pracowników o nadmiernej wrażliwości. Ofiara rozsądna to osoba, która potrafi radzić sobie ze stresem. Niektórzy badacze twierdzą, że nie istnieje związek pomiędzy osobowością ofiary a działaniem mobbera. Ofiarą może być każdy, zarówno zrównoważony ekstrawertyk jak i introwertyk, zdolny pracownik jak i przeciętny kolega. Wypowiedź jednego z pracowników amerykańskiej restauracji doskonale ilustruje ten pogląd: „W tej chwili są dwa wolne etaty podległe X (mobberowi) i ktokolwiek je dostanie, jest załatwiony. To wiemy na pewno, ktokolwiek to będzie, on go zniszczy.”⁷ Może jednak zdarzyć się tak, że cechy danej osoby inicjują proces mobbingu. Nie oznacza to jednak, że całą winę ponosi ofiara ani że jest ona winna powstaniu zjawiska. Szwedzcy badacze stwierdzili, że często doświadczają praktyk mobbingowych kobiety wykonujące zawody typowo męskie, oraz mężczyźni w zawodach typowo kobiecych. Nierzadko działanie mobbingowe ukierunkowane są na osoby słabsze społecznie, samotne matki, osoby niepełnosprawne. Według Prempera i Zuschlaga, przy określaniu cech ofiary znaczenie mają problemy z efektywnością pracy, brak niezbędnej wiedzy i umiejętności, mała gotowość do podejmowania wysiłków. Problemy mające swoje źródło w osobowości, niskie kompetencje społeczne, silne poczucie braku pewności siebie. Kolejnym bardzo ważnym elementem jest zwracanie uwagi swoim wyglądem zewnętrznym, bycie osobą zbyt wysoką, chudą, garbatą, itp. Ostatnim elementem określonym przez badaczy jest upośledzenie, choroba, uzależnienia, tiki.

Ofiarami jednak najczęściej nie są osoby dotknięte wcześniej jakąś patologią lub szczególnie słabe. Przeciwnie bardzo często zjawisko to pojawia się, gdy ofiara reaguje na autokratyzm szefa i odmawia podporządkowania się. Celem

⁷ Lutgen- Sandvik P., Tracy S., Alberts J., 2003.

działania sprawcy, jest niszczenie opinii ofiary, stopniowo niszczona jest jej reputacja, zakłócanie stosunki interpersonalne, co wpływa niekorzystnie na jakość wykonywanej pracy, często skutkując samowolnym odejściem lub zwolnieniem z zajmowanego stanowiska.

4. Mobbing w kodeksie pracy

Kodeks pracy jasno określa, że to pracodawca jest osobą odpowiedzialną za mobbing i przeciwko niemu składane są pozwy o zadośćuczynienie, bądź odszkodowanie. Przewiduje się dwie sytuacje umożliwiające składanie pozwu: rozstrój zdrowia związany z mobbingiem lub rozwiązanie umowy o pracę z tytułu mobbingu. Po stronie pracownika leży obowiązek udowodnienia zaistniałego mobbingu wobec jego osoby. Zgodnie z Art. 94:

§ 1. Pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi.

§ 2. Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

§ 3. Pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę.

§ 4. Pracownik, który wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalone na podstawie odrębnych przepisów.

§ 5. Oświadczenie pracownika o rozwiązaniu umowy o pracę powinno nastąpić na piśmie z podaniem przyczyny, o której mowa w § 2, uzasadniające rozwiązanie umowy.”⁸

4.1. Konsekwencje mobbingu dla pracodawcy

Pracodawca z tytułu prawa jest odpowiedzialny za wszelkie działanie o charakterze mobbingowym, które pojawiają się w zarządzanym przez niego zakładzie pracy. Konsekwencje finansowe wobec ofiary mobbingu, nawet w przypadku zidentyfikowania sprawcy, ponosi pracodawca, ponieważ to on jest zobowiązany przeciwdziałać mobbingowi. Nieodłącznym elementem spraw mobbingowych jest pogorszenie się wizerunku firmy w oczach klientów, partnerów zawodowych i ewentualnych przyszłych pracowników. Mobbing jest zjawiskiem, które jeżeli się pojawi staje się etykietą firmy. Wzrost fluktuacji kadr także może nastąpić w konsekwencji działań mobbingowych w danym zakładzie pracy. Dla organizacji oznacza to finansowe i czasowe koszty

⁸ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., Dz.U. 1974 Nr 24 poz. 141 z późn. zm.

związane z rekrutacją, szkoleniem itp. W wyniku mobbingu spada również tempo rozwoju organizacji, zaczyna skupiać się na wyjaśnianiu występowania działań mobbingowych, jego powodów, przejawów, sprawców ofiar. Pogarsza się atmosfera w pracy, która ma ogromny wpływ na efektywność, jakość i wydajność pracowników z czym wiążą się zyski zakładu pracy.

5. Przeciwdziałanie mobbingowi w zakładzie pracy

Prowadzenie w przedsiębiorstwie działań mających na celu przeciwdziałanie mobbingowi ogranicza odpowiedzialność pracodawcy w sytuacji zaistnienia mobbingu. Podobnie może być jeżeli w odpowiedzi na nękanie, przejawy przemocy pojawi się szybka i skuteczna reakcja pracodawcy. Takie postępowanie przejawia dbałość o pracowników, o właściwe relacje w miejscu pracy. Przeciwdziałanie mobbingowi w zakładzie pracy obejmuje działanie na kilku płaszczyznach. Diagnoza sytuacji w zakładzie pracy, następnie działanie informacyjne i doradcze oraz stworzenie wewnętrznych procedur antymobbingowych. Bardzo ważne jest również wybranie odpowiedniej struktury organizacji oraz stylu zarządzania pracownikami. Podstawową kwestią jest faktyczny brak zgody pracodawcy na zachowania, które mogłyby doprowadzić do mobbingu. Pracodawca jest osobą, która modeluje zachowania w zakładzie pracy. Obserwując go pracownicy dostają informację, jakie zachowanie jest akceptowalne. Jednym z działań służących profilaktyce zjawiska mobbingu jest diagnoza jego występowania w zakładzie pracy za pomocą antymobbingowych anonimowych ankiet wśród pracowników. Przeprowadzenie takiego badania służy dostarczeniu pracodawcy informacji czy mobbing pojawił się w zakładzie pracy, jakie zachowania są najbardziej uciążliwe, jaka atmosfera panuje wśród pracowników, jak mobbing jest rozumiany oraz jakie działania profilaktyczne byłyby najbardziej pożądane.

6. Wyniki badań

Badania ankietowe przeprowadzono w jednym z podkarpackich zakładów pracy, należącym do branży poligraficznej wśród 50 osób z czego połowę stanowiły kobiety, a drugą połowę mężczyźni. Celem badania było określenie jakie zachowania są uważane przez ankietowanych za mobbing, oraz ukazanie skali zjawiska oraz zachowań towarzyszących.

Zachowanie 1: niemoralne, uwłaczające propozycje

Według żadnego z ankietowanych takie zachowanie z całą pewnością nie jest procederem mobbingu, natomiast 10% uważa, że raczej nie jest, 60% ankietowanych jest zdania, że takie zachowanie raczej na to wskazuje, a 30% respondentów są o tym z całą pewnością przekonani.

Zachowanie 2: żarty i wyśmiewanie życia prywatnego, parodiowanie zachowania

Żadna z badanych osób nie uważa takiego zachowania za mobbing, 6% raczej też nie kwalifikuje tego zachowania jako mobbing, ponad połowa jest zdania, że raczej takie zachowanie jest zachowaniem mobbingowym, a 40% badanych jest tego pewna.

Zachowanie 3: polecenia służbowe poniżej umiejętności

Dla żadnego z ankietowanych takie zachowanie z całą pewnością nie jest procederem mobbingu, natomiast 60% uważa, że raczej nie jest, 30% ankietowanych jest zdania, że takie zachowanie raczej na to wskazuje, a 10% respondentów są o tym z całą pewnością przekonani.

Zachowanie 4: pomówienia, celowe niszczenie wizerunku

25% ankietowanych takiego zachowania z całą pewnością nie określa jako proceder mobbingu, natomiast 20% uważa, że raczej nie jest, 30% ankietowanych jest zdania, że takie zachowanie z całą pewnością jest mobbingiem.

Zachowanie 5: ciągle krytykowanie wykonywanej pracy

Zdaniem 4% ankietowanych takie zachowanie z całą pewnością nie jest procederem mobbingu, natomiast 6% uważa, że raczej nie jest, 30% ankietowanych jest zdania, że takie zachowanie raczej na to wskazuje, a 60% respondentów są o tym z całą pewnością przekonani.

Zachowanie 6: ograniczanie możliwości rozwoju

Dla żadnego z ankietowanych takie zachowanie z całą pewnością nie jest procederem mobbingu, natomiast 20% uważa, że raczej nie jest, 70% ankietowanych jest zdania, że takie zachowanie raczej na to wskazuje, a 10% respondentów są o tym z całą pewnością przekonani.

Zachowanie 7: niestosowne komplementy w miejscu pracy

Przeprowadzone badania wskazują, że dla żadnego z ankietowanych takie zachowanie z całą pewnością nie jest procederem mobbingu, natomiast 4% uważa, że raczej nie jest, 16% ankietowanych jest zdania, że takie zachowanie raczej na to wskazuje, a 80% respondentów są o tym z całą pewnością przekonani.

Zachowanie 8: reagowanie na uwagi krzykiem

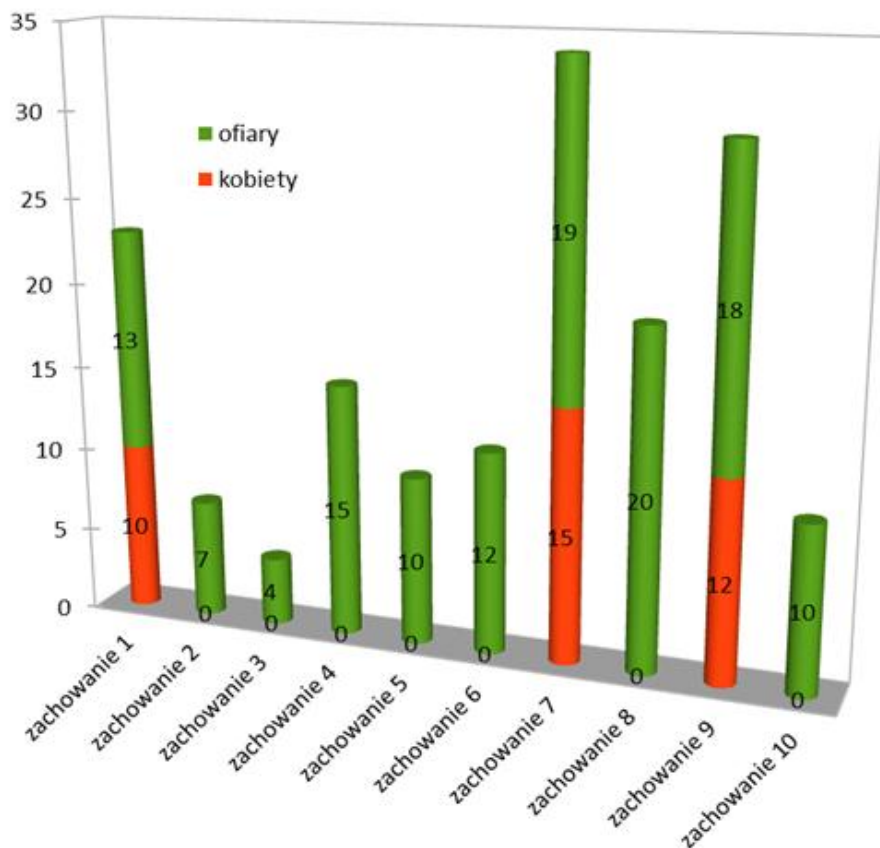
Żaden z ankietowanych z nie określa takiego zachowania jako mobbing, natomiast 20% uważa, że raczej nie jest, 20% ankietowanych jest zdania, że takie zachowanie raczej na to wskazuje, a 60% respondentów są o tym z całą pewnością przekonani.

Zachowanie 9: działania o podłożu seksualnym

Dla żadnego z ankietowanych takie zachowanie z całą pewnością nie jest procederem mobbingu, żaden z respondentów nie uważa również że raczej nie jest, 10% ankietowanych jest zdania, że takie zachowanie raczej na to wskazuje, a 90% respondentów są o tym z całą pewnością przekonani.

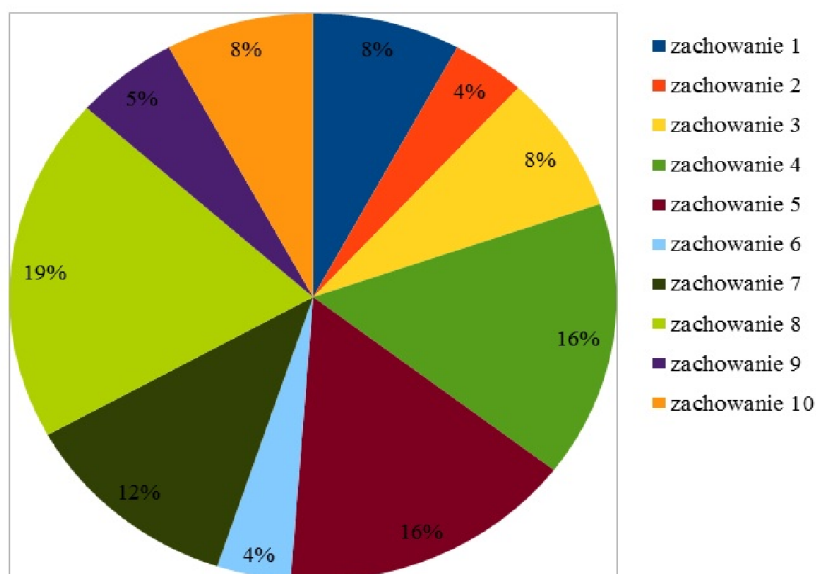
Zachowanie 10: sugerowanie choroby psychicznej

Według 10% ankietowanych takie zachowanie z całą pewnością nie jest procederem mobbingu, natomiast 10% uważa, że raczej nie jest, 40% ankietowanych jest zdania, że takie zachowanie raczej na to wskazuje, a 40% respondentów są o tym z całą pewnością przekonani. 70% badanych było ofiarami powyższych zachowań, z czego część stanowiły kobiety.



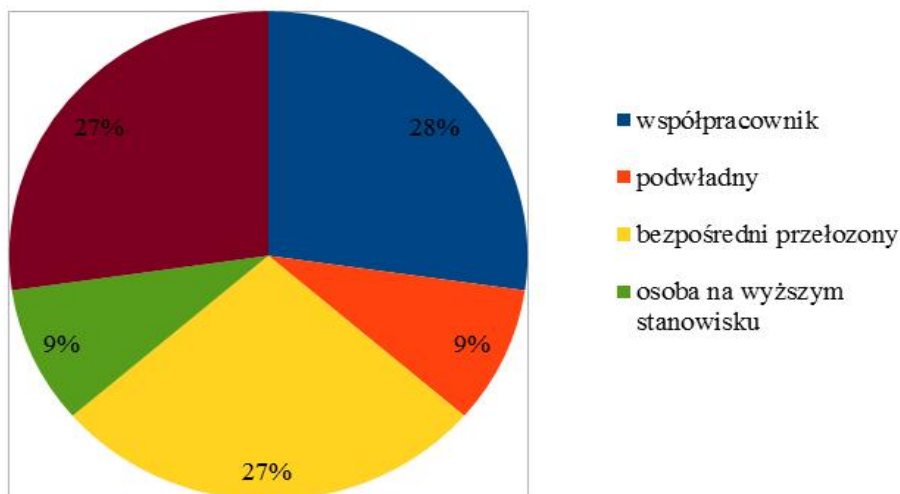
Wykres 1. Ofiary lobbingu z rozróżnieniem na płeć [opracowanie własne]

Najwięcej ankietowanych doświadczyło zachowania nr 7 (niestosowne komplementy w miejscu pracy) z czego prawie 80% stanowią kobiety, drugim częstym zachowaniem jest zachowanie nr 9 (działania o podłożu seksualnym), gdzie również większość tego zachowania dotknęło kobiet, ok. 67%, co do zachowania nr 1 (niemoralne, uwłaczające propozycje) kobiety stanowią około 77%.



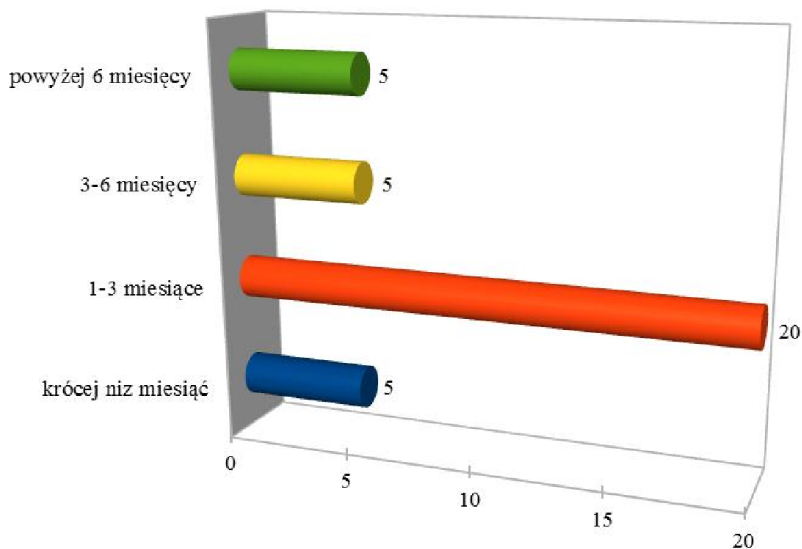
Wykres 2. Świadczenie zachowań lobbingowych [opracowanie własne]

Z badań wynika, że w większości świadkami zachowań o charakterze mobbingowym były kobiety – 20 osób z pośród grupy 30 badanych. Respondentów poproszono również o określenie ze strony jakiej płci częściej przejawiały się działania mobbingowe, otrzymane odpowiedzi wskazują, że prawie w 60% takich zachowań przypada na mężczyzn.



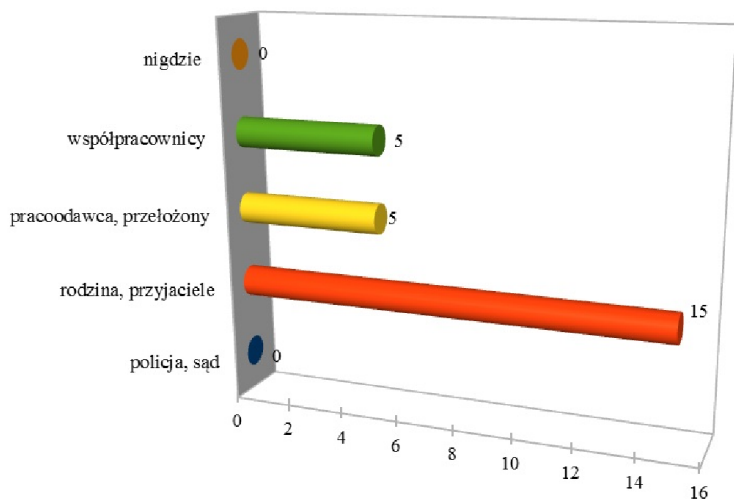
Wykres 3. Przedstawia do strony jakich osób są spotkanie zachowania mobbingowe pośród ankietowanych, które padły ofiarami tego procederu [opracowanie własne]

Ciekawą sprawą jest również czas w jakim takie zachowania były obserwowane. Najwięcej, bo aż dwudziestu ankietowanych obserwowało takie zachowania w okresie około trzy miesięcznym.



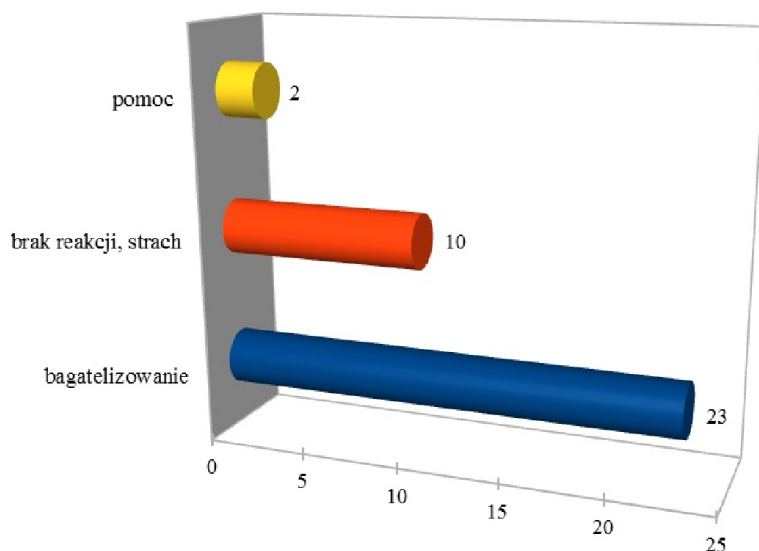
Wykres 4. Czas w którym ankietowani obserwowali zachowania lobbingowe [opracowanie własne]

Połowa z respondentów szukała pomocy w rodzinie i u przyjaciół, 5 osób na 35 szukało wsparcia u przełożonych, tyle samo u współpracowników, natomiast żadna z badanych nie zwróciła się do policji i sądu.



Wykres 5. Miejsca gdzie ankietowani szukali pomocy [opracowanie własne]

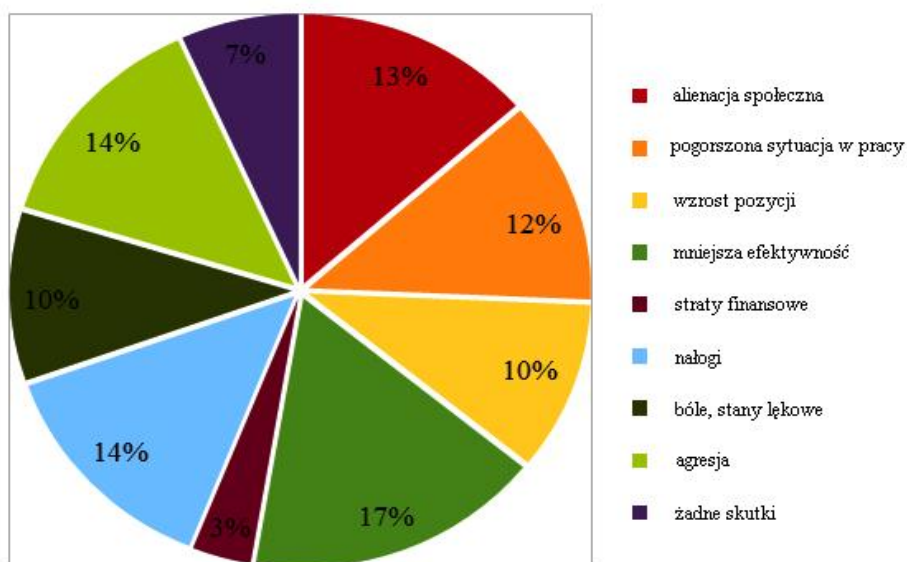
Jeżeli chodzi o reakcję przełożonego/pracodawcy to tylko w trzech przypadkach zadeklarował pomoc, a w dwóch sprawa została pozytywnie rozwiązana. Na wykresie nr 6 zilustrowana została reakcja otoczenia wobec działań mobbingowych, tylko 2 osoby udzieliły pomocy, natomiast u większości albo nie było reakcji, albo bagatelizacja sytuacji.



Wykres 6. Reakcje otoczenia [opracowanie własne]

Ankietowanym zadawano pytania również o procedury antymobbingowe w miejscu pracy, 30% badanych deklaruje, że w zakładzie pracy istnieją takie procedury, według 6% jest polityka antymobbingowa, 10% respondentów twierdzi, że są instrukcje antymobbingowe w regulaminie pracy, wśród badanej grupy nikt nie był na szkoleniu o tematyce przeciwdziałającej tym zachowaniom. 54% ankietowanych nie wie o procedurach, polityce instrukcjach jakie i czy są stosowane w ich miejscu pracy. Należy jednak podkreślić, że wszyscy ankietowani są pracownikami jednego zakładu pracy. Różnorodność udzielanych odpowiedzi, ukazuje nieświadomość pracowników w zakresie ochrony antymobbingowej w zakładzie pracy. Wynikać to może z bagatelizującego podejścia pracowników lub pracodawcy. W zakładzie pracy, w którym prowadzono badania istnieją procedury antymobbingowe o czym wie zaledwie 30% respondentów.

Skutki mobbingu często są negatywne: takie jak u 17% mniejsza efektywność wykonywanej pracy, u 12% pogorszenie sytuacji w pracy, mobbing wywołuje agresję u 14% respondentów, również u 14% nałogi, natomiast według 10% mobbing nie wywołuje żadnych skutków.



Wykres 7. Skutki lobbingu według ankietowanych [opracowanie własne]

Określenie skutków mobbingu stwarza większe gwarancje praworządności w stosunkach pracy. Pracownik, który stał się ofiarą mobbingu może rozwiązać umowę o pracę w trybie natychmiastowym. Dla osoby mobbingowanej nieodzowne jest zwrócenie się do kogoś z prośbą o pomoc, kogoś kto poprzez zrozumienie zaistniałej sytuacji będzie mógł ją wesprzeć, pomóc w rozwiązaniu problemu.

Znaczącym elementem programu przeciwdziałania mobbingowi są działania informacyjne dla kadry kierowniczej oraz pracowników dotyczące podstawowej wiedzy na temat mobbingu. Działania takie mają na celu uświadomienie pracownikom powagi zjawiska oraz pokazanie, że pracodawca poważnie podchodzi do problemu.

W wielu krajach Europy Zachodniej mobbing uznawany jest za przestępstwo. Pracownikom tych państw dano prawo zaskarżenia pracodawcy do sądu a ciężar dowodu wskazujący, że nie dokonano czynów prawnie zabronionych spoczywa na pracodawcy. Parlament Europejski przyjął w 2001 roku rezolucję w sprawie nękania w miejscu pracy. W dokumencie tym położono duży nacisk na wymiar zjawiska mobbingu i wezwano państwa członkowskie do podjęcia działań na rzecz zwalczania mobbingu w miejscu pracy.

7. Wnioski

Wprowadzona w 2004 roku do kodeksu pracy instytucja mobbingu wymaga wielopłaszczyznowej oceny. Sam fakt włączenia jej do uregulowań prawnych

jest oceniany jako pozytywny. Poszerza to bowiem świadomość pracowników na temat źródeł zagrożeń, jakie niesie ze sobą praca. Mobbing pomimo pozornego, negatywnego działania na konkretną jednostkę w praktyce obejmuje całą działalność organizacji. Zjawisko mobbingu powoduje w perspektywie czasowej spadek wydajności pracowników, drenaż kadry kierowniczej oraz ogólną złą atmosferę miejsca pracy. Jednym z priorytetów współczesnych pracodawców powinno być przeciwdziałanie powstawaniu i rozwojowi mobbingu. Wyeliminowanie tego zjawiska poprzez odpowiedni dobór personelu, jednoznacznie określony standard wymagań, zadań powierzonych pracownikom do realizacji i system ich awansowania oraz tworzenia przyjaznej atmosfery w środowisku pracy, daje możliwość rozwoju wszelkim podmiotom działającym w dzisiejszej gospodarce. Na podstawie przeprowadzonych badań, można stwierdzić, iż mobbing jest istotnym problem we współczesnych zakładach pracy. Szykany w miejscu pracy godzą w jednostkę, jej godność i poczucie własnej wartości. Zjawisku temu należy, więc powiedzieć stanowcze NIE, gdyż prawo do szczęścia, to prawo do życia w świecie bez mobbingu, do pracy w instytucjach, które nie są „fabrykami stresu”.

Literatura

1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 7 kwietnia 1997r. Art. 30, Dz. U. Nr 78 z 16 lipca 1997 r., poz. 483.
2. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy. Art. 11, Dz.U. 1974 Nr 24 poz. 141.
3. Kmieciak-Baran K., W. Cieślak, *Bez zgody na przemoc w szkole i pracy*, Instytut Promocji Nauczycieli „Solidarność”, Gdańsk 2001.
4. Sidor-Rządkowska M.: *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
5. Lutgen- Sandvik P., Tracy S., Alberts J., *Burned by the Buyllying in the American Workplace: Prevalence, Degree and Impact*, “Journal of Management Studies”, 2003.
6. Adams A., *Bullying at work*, London:Virago, 1992.
7. Bechowska-Gebhart A., Stalewski T., *Mobbing patologia zarządzania personelem*, Wyd. Dyfin, Warszawa 2004.
8. Chęłpa S., *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, WSiP, Warszawa 1995.
9. Chakowski M., *Mobbing, aspekty prawno-organizacyjne*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2011.
10. Kmieciak- Baran K., Rybicki J., *Mobbing – zagrożenia współczesnego miejsca pracy*, Pomorski Instytut Demokratyczny, Gdańsk 2003.
11. Laszczak M., *Patologie w organizacji. Mechanizmy powstania, zapobiegania, zwalczania*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
12. Romer M.T, Najda M., *Mobbing w ujęciu psychologiczno-prawnym*, Lexis Nexis, 2010.
13. Sven Max Litzke, Horst Schuh, *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2006.

14. Warecki W., Warecki M, Słowo o mobbingu, czyli jak sobie radzić z dręczycielem, Poltext, 2005.
15. Wyka T., Bezpieczeństwo i ochrona zdrowia pracowników w znowelizowanym Kodeksie pracy, PiZS, nr 4., 2004.

Lobbing – patologia współczesnych zakładów pracy

Streszczenie

Mobbing stanowi stosunkowo nową płaszczyznę zainteresowań w praktyce dotyczącej funkcjonowania człowieka w miejscu pracy, w związku z czym istnieje wokół niego wiele niejasności. Niniejszy artykuł służy przybliżeniu tego zjawiska i udzieleniu odpowiedzi na podstawowe pytania na jego temat. Wśród 50-ciu pracowników pewnego zakładu pracy przeprowadzono badania ankietowe, których celem było określenie jakie zachowania uważane są za mobbing oraz ukazanie skali tego zjawiska i zachowań towarzyszących. 70% respondentów zna definicję mobbingu, natomiast pozostali myślą mobbing z molestowaniem oraz dyskryminacją. Jak wynika z badań 70% respondentów przyznaje, że było ofiarą działań mobbingowych o które pytano w badaniu, natomiast 60% deklaruje się jako świadkowie takich zachowań. Z przeprowadzonej analizy wynika również, że częstszymi ofiarami mobbingu są kobiety a mobberami częściej są mężczyźni. Mobbing jako zjawisko patologiczne powtarza się systematycznie a jego cechą jest bezbronność ofiary wobec mobbera, występować on może również na kilku poziomach zakładu pracy, gdzie ofiarami mogą być zarówno pracownicy jak i pracodawcy. W artykule omawiane są również regulacje prawa krajowego i europejskiego dotyczące mobbingu oraz odpowiedzialność i podatność stron na występowanie tego zjawiska w miejscu pracy.

Słowa kluczowe: mobbing, mobber, ofiara, zapobieganie mobbingowi, odpowiedzialność pracodawcy

Title Nowadays mobbing is a pathology in work

Abstract

Mobbing is going to be a new place for interest of the today's problems . This danger phenomenon is involving people in the work place. Mobbing has not one clear definition.

This article help to understand this social problem and give the answers for the basic questions which corresponding with mobbing. The fifty employees from the same work place was polled. This opinion poll had in order to show actions which can be named definitely mobbing, connected behaviors with it and disclose the scale of this problem. The seventy percent of the asked workers know the definition of mobbing but the rest are wrong. They confuse the mobbing with discrimination and the molestation. Result of the investigation is that seventy percent polled was the victims of the mobbing and the sixty percent was a eye witnesses of that action's employers. The poll showed also that mobbing touch the more frequently women than man but men definitely more frequently commit that crime than women. Mobbing as a pathological phenomenon recurrent systematically in today's work places. It's motive is victim's fear and felling of the no sense of defense against to torturer. The victim's of the mobbing can be also the employees and employers. To sum up, this article talks about of the regulation of the European and the polish civil rights which are connected with mobbing. It also touch the problem about the responsibility and the susceptibility of the people in the work place for mobbing.

Keywords: bullying, victim of bullying, prevention of bullying

Metody zarządzania jakością w przedsiębiorstwie wykorzystywane w działalności koła naukowego

1. Wprowadzenie

W artykule opisano zagadnienia związane z tematyką zarządzania jakością w przedsiębiorstwie jak również w działalności Koła Naukowego Metaloznawców działającym na Politechnice Częstochowskiej. Ogólnie pojęcie jakości możemy zdefiniować jako stopień, w jakim zbiór w sposób inherentny (właściwy, przynależny) spełnia określone wymagania. Głównie termin ten wykorzystywany jest do produktu bądź usługi świadczonej przez przedsiębiorstwo. Zarządzanie jakością pozwala zaoszczędzić czas, zredukować straty i uzyskać wyższej jakości produkt finalny. Równie istotne, jak doskonalenie efektywności wytwórczej w zakładzie produkcyjnym, wydaje się być wykorzystywanie metod zarządzania jakością w działalności koła naukowego. Celem pracy było zaprezentowanie metod zarządzania jakością wykorzystywanych w działalności Koła Naukowego Metaloznawców.

2. Pojęcie jakości

Jakość jest pewnego rodzaju wyróżnikiem, miarą indywidualności, może stać się podstawą autorytetu, ogólnego poważania bądź też niechęci i dezaprobaty. Gdy konsument jest usatysfakcjonowany jakością, wyrażać się o niej będzie w sposób pozytywny, gdy nie zaspokaja jego oczekiwań w sposób negatywny. Oczywiście jest, że jakość powinna być jak najwyższa, nie zawsze jednak wiadomo jakie kryteria oceny jakości przyjąć i w jaki sposób osiągnąć podniesienie jakości. Dzieje się tak dlatego, że istnieje wiele czynników, które należy wziąć pod uwagę oceniając jakość:

- produkt lub usługa o tej samej jakości, w tym samym kraju lub kulturze będzie oceniany inaczej przez innych ludzi w zależności od wykształcenia, wieku, pochodzenia, itp.;
- wymagania ludzi co do standardów są zróżnicowane;
- postrzeganie przez człowieka tego samego produktu bądź usługi może być różne w zależności od czasu, sytuacji, nastroju czy potrzeb;

¹ Email: jesica.kuras@gmail.com, Politechnika Częstochowska, Wydział Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów, Instytut Inżynierii Materiałowej.

² Politechnika Częstochowska, Wydział Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów, Instytut Inżynierii Materiałowej

³ Politechnika Lubelska, Wydział Mechaniczny, Katedra Inżynierii Materiałowej

- ten sam produkt lub usługa może zaspokoić wiele potrzeb; konsumenci będą więc oceniać produkt czy usługę zgodnie z ich potrzebami w określonej sytuacji.

Te i wiele innych czynników powodują, że jakość staje się wielkością, której pomiar zawiera wiele elementów nieobiektywnych [1]. Warunki funkcjonowania dzisiejszych przedsiębiorstw zmuszają je do samodoskonalenia. Od przedsiębiorstw wymaga się dojrzałości organizacyjnej, rozumianej m.in. jako zdolność adaptacji do zmieniających się celów działalności. Im przedsiębiorstwo wykazuje większą umiejętność reakcji na sytuację rynkową – tym sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa jest bardziej elastyczny. Im silniej jest rozwinięty system standardowych umiejętności, praktyk zarządzania, tym większe szanse na utrzymanie się na rynku ma przedsiębiorstwo. Można mówić o tzw. paradoksie wprost proporcjonalnej zależności stopnia uporządkowania systemu zarządzania procesami kształtowania jakości produktów i stopnia elastyczności funkcjonowania organizacji [2].

3. Definicje jakości

Pierwsze definicje jakość porównywały do doskonałości. Myśl ta została wprowadzona do filozofii przez Platona, który stwierdził porównując jakość do piękna, że jest ona sądem wartościującym, wyrażonym przez użytkownika. Doskonałość dla producenta może być kosztem, natomiast klient w wielu przypadkach jej nie wykorzystuje – jakość może stanowić dla niego zbyt wysoki poziom w stosunku do oczekiwań [3].

Około XVIII wieku pojawiły się techniczne możliwości zwiększania produkcji, a co za tym idzie konieczność poszerzania rynków zbytu, wtedy jakość zaczęto porównywać z wartością. Oczywistym było dla większości specjalistów, że nie można rozpatrywać jakości w oddzieleniu od kosztu jej uzyskania. Stwierdzili oni również, że cena nie jest głównym kryterium wyboru. Klient najpierw określa poziom jakości/ceny, a następnie kieruje się innymi kryteriami [3].

Na przełomie XIX i XX wieku wprowadzenie seryjnej produkcji i taśmy montażowej wymogło standaryzację elementów. Było to związane z potrzebą zastosowania wymiennych części oraz maksymalizacją produkcji. W związku z tym jakość zaczęto postrzegać jako zgodność ze specyfikacją. Poziom jakości osiągany był poprzez stałą kontrolę [3].

W latach 30-tych dążąc do zmniejszenia dużych kosztów kontroli zaczęto wprowadzać metody statystyczne sterowania procesem. Jakość produktu zdefiniowano tak, aby możliwe było porównywanie jej w różnych okresach czasu [3].

Współcześnie większość autorów definiuje jakość jako spełnienie lub przekroczenie wymagań klienta. Miały na to wpływ wzrost znaczenia usług w produkcji krajowym, rosnące bogactwo obywateli oraz zwiększająca się

konkurencja. Definicja jakości stale ewoluuje przykładem tego są najpopularniejsze stwierdzenia dotyczące tego zagadnienia:

- „pewien stopień doskonałości” Platon
- „wyrób jest wysokiej jakości, gdy powoduje minimum strat ponoszonych przez społeczeństwo od momentu jego wprowadzenia do sprzedaży” G. Taguchi
- „zespół różnorodnych cech określających stopień użyteczności społecznej wyrobu zgodnie z jego przeznaczeniem” J. Kotabiński
- „ogół cech i właściwości wyrobu lub usługi decydujących o zdolności wyrobu do zaspokojenia stwierdzonych lub przewidywanych potrzeb” PN-ISO 8402
- „zbiór wybranych właściwości interpretowanych jako wymagania potrzebne do realizacji zadań przewidzianych dla danego przedmiotu, czyli za stopień spełnienia stawianych wymagań” R. Kolman
- „dobroć produktu, przy czym dobroć ta może być zastosowana do wszystkich rodzajów produktów i usług” W.A. Shewhart (1931)
- „zgodność z wymaganiami wewnętrznymi i zewnętrznymi” P. Crosby (1979)
- „wytrzymałość, długie życie produktu; podnoszenie parametrów produktu jest równoznaczne z jakością” R. Shmalensee, J. H. Swan
- „zdolność do wykonywania zadań, działania, przydatność” J. Feigenbaum (1983)
- „właściwe wykonanie oraz dodatkowe wyposażenie” D. A. Garvin (1984)
- „jakość jest związana z właściwym projektowaniem” G. Taguchi, D. Clausing (1990)
- „spełnienie wymagań klienta” B. Hagan (1984); L. Dobyns, C. Crawford-Manson (1991)
- „przydatność do użytkowania” J. Juran (1951)
- „kompozycja charakterystyk, marketingu, produkcji, projektowania produktu lub usługi, która w użytkowaniu zaspokoi potrzeby klienta” J. Feigenbaum (1987)
- „doskonałość lub przydatność do użytku po akceptowalnej cenie” I. Broh (1982), K. Ishikawa, D. Lu (1985)
- „jakość produktu – wykonanie, dodatkowe wyposażenie, zgodność, wytrzymałość, zdolność do działania, estetyka, postrzegana jakość” D. A. Garvin (1984) [3].

Próby zdefiniowania pojęcia jakości towarzyszą człowiekowi od czasów starożytnych. Pomimo tego nie ma wciąż jednej obowiązującej definicji. Przyczyną takiego stanu jest brak możliwości zdefiniowania jakości bez odniesienia do badanego obiektu lub otoczenia. W trakcie ewolucji pojęcia jakości, udało się wyodrębnić zbiór cech, które składają się na jakość. Zakładamy iż jakość posiada cechy obiektywne, mierzalne, jak masa i kształt

oraz subiektywne, oceniane przez każdego inaczej, jak barwa lub zapach a także estetyczność, łatwość obsługi, ekskluzywność [3].

4. Cele jakości

Niemal każdy cel, który określa sposób rozwoju organizacji jest związany z jakością. W zależności od wielkości firmy. Występuje różna liczba szczebli, na których określane będą cele. Należy pamiętać, aby określić również cele dotyczące jakości samych wyrobów lub usług, a nie tylko działania przedsiębiorstwa.

Warto zwrócić uwagę na dwa specyficzne rodzaje celów: misję oraz cel główny. Oba należą do grupy długoterminowych, gdyż misję określamy blisko na 20-25 lat, zaś cel główny na 5-8 lat. Misja jest zwykle jawną deklaracją tego, co zarządca chce osiągnąć, powodów istnienia firmy na rynku oraz co ją wyróżnia spośród innych. Ze względu na długi czas realizacji, zwykle przedstawiane są zamiast konkretnych liczb kierunki, w jakich zarząd chce rozwijać organizację. Misja powinna być krótka. Cel główny natomiast można potraktować jako krok do realizacji misji. Na podstawie misji i celu głównego budowana jest strategia firmy, a zatem i polityka jakości. Na rysunku 1 przedstawiona została uproszczona hierarchia celów w przedsiębiorstwie.



Rys. 1. Uproszczona hierarchia celów w przedsiębiorstwie [4]

5. TQM – Total Quality Management

Proces TQM jest pewnym rozwinięciem polityki przedsiębiorstwa: od koncentracji na zyskach oraz ilości do potrzeb i zadowolenia klientów, jednocześnie z uwzględnieniem ogólnych spraw społecznych. Takie ukierunkowanie zapewnia przedsiębiorstwu sukces oraz korzyści dla wszystkich pracowników [5].

Do najważniejszych elementów Total Quality Management należą:

- orientacja na klientów zewnętrznych i wewnętrznych,
- orientacja na procesy,
- zachowania prewencyjne,
- ciągle ulepszanie [6].

TQM to przede wszystkim rodzaj kultury przedsiębiorstwa bazującego na umiejętności pracy zespołowej. Jest to swojego rodzaju ideologia, a nie technika.

5.1. Wkład W. E. Deminga w rozwój TQM

W. E. Deming już połowie XX wieku zajął się tematem jakości. Realizował prace związane z akcentowaniem jakości w japońskich przedsiębiorstwach. Wskazywał na potrzebę przewartościowania stylu zarządzania, w kierunku pełnego włączenia pracowników w proces ciągłych zmian. Wyniki tych prac stanowiły podstawę japońskiego sukcesu gospodarczego. Swoje przemyślenia w zakresie wprowadzania systemu TQM W. E. Deming sprecyzował w formie 14 zasad:

- wzmocnienie roli i odpowiedzialności kierownictwa,
- odrzucenie dotychczasowych norm i nawyków,
- rezygnacja z masowej, stuprocentowej kontroli jakości,
- podejmowanie decyzji zakupów kierując się jakością dostaw, a nie tylko ceną,
- ciągle doskonalenie procesów,
- wprowadzenie ciągłego szkolenia zawodowego,
- zapewnienie przywództwa,
- odrzucenie strachu,
- usuwanie barier w komunikacji,
- eliminowanie liczbowych zadań, pustych sloganów, haseł i afiszy,
- ograniczenie normatywów,
- unikanie stałego oceniania pracowników,
- podnoszenie jakości personelu i konkurencyjności firmy,
- zaangażowanie wszystkich w realizację przyjętych celów [7].

5.2. Wkład J. M. Juran w rozwój TQM

J. M. Juran jest kolejnym uczonym, który zasłużył się dla rozwoju kompleksowego zarządzania jakością. Uważał on, podobnie jak W. E. Deming, że błędy i straty to głównie przyczyny niesprawności systemu, a tylko niewielka ich część wynika ze strony pracowników. W swojej koncepcji w proces planowania jakości włączał zarówno kadrę, jak i pracowników przedsiębiorstwa. Duży nacisk kładł na organizację i planowanie kształtowania jakości. Koncepcję wdrażania systemu zarządzania jakością zawarł w następujących krokach:

- wyraźne zidentyfikowanie klienta oraz jego potrzeb i oczekiwań,
- opracowanie nowego lub rozwinięcie dotychczasowego produktu,
- opracowanie procesów produkcyjnych,
- dokonanie optymalizacji procesów,
- weryfikacja zdolności do wytwarzania innowacyjnego produktu,
- przełożenie procesów na operacje, procedury, zadania i instrukcje,
- wytworzenie produktu [7].

5.3. Wkład P. B. Crosbyego w rozwój TQM

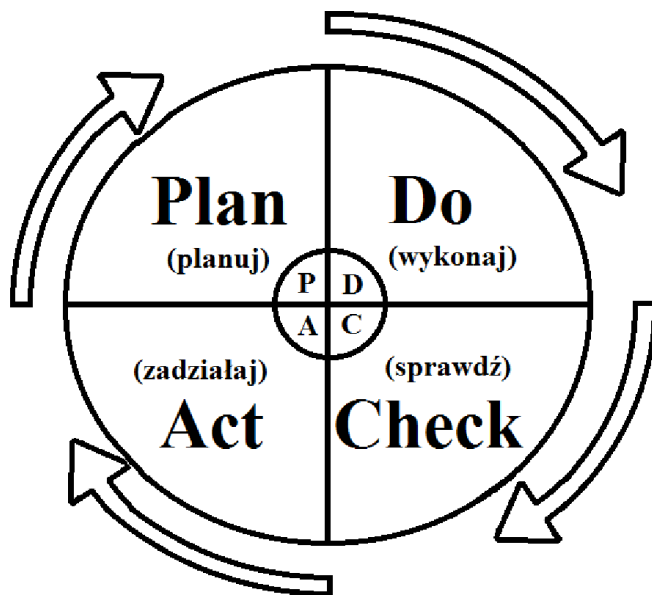
Wielki uczony i praktyk P. B. Crosby autor pojęcia „zero defektów”. Pogląd ten należy rozumieć jako cel działania zmierzającego do nieustannego doskonalenia i stopniowego zmniejszania wartości prawdopodobieństwa pojawienia się niezgodności. Oznacza to, że zawsze należy podejmować działania usprawniające, aby wyroby były pozbawione defektów. Nie można zatem akceptować niezgodności i problemów. Bazując na tym przekonaniu P. B. Crosby opracował czternastoetapowy program budowy systemu zarządzania jakością:

- określenie zaangażowania zarządu w kwestię jakości,
- powołanie zespołów doskonalenia jakości,
- opracowanie i wprowadzenie kryteriów jakościowych,
- określenie i ocena kosztów braku jakości,
- zwiększenie świadomości jakości,
- podjęcie działań naprawczych,
- zaprogramowanie produkcji wolnej od usterek,
- przeszkolenie kierowników i pracowników,
- ogłoszenie momentu obowiązywania zasady „żadnych usterek”,
- określenie celów podejmowanych działań,
- skuteczna komunikacja między kierownictwem a pracownikami w sprawie problemów jakościowych,
- docenianie i nagradzanie pracowników uczestniczących w programie,
- powołanie rad do spraw jakości,
- powtórzenie wszystkiego od początku, aby zaznaczyć, że programy jakościowe nigdy się nie kończą [8].

6. PDCA

Cykl PDCA jest wspólnym algorytmem pracy nad doskonaleniem jakości, ma on wiele postaci zależnie od celu planowanych usprawnień oraz uczestników procesu poprawy. Cykl Deminga stał się podstawową metodą pracy nad doskonaleniem jakości. Ten model jest typowym modelem systemowym, który działa bardzo dobrze w ramach danej struktury kulturowej. W cyklu Deminga (rys. 2), plan – definiuje proces uczenia się, wpływa na dokumentację i zestaw

mierzalnych celów; wykonanie – oznacza przeprowadzenia procesu oraz zgromadzenie wymaganych informacji i wiedzy; sprawdzenie – oznacza analizę informacji według stosowanego schematu; działanie – jest akcją korygującą, posługującą się technikami uczenia się jakości, a także oszacowuje przyszłe plany. Na zakończenie każdego cyklu, proces ulega standaryzacji albo koryguje się cele uczenia i cykl trwa nadal. Na rysunku 2 przedstawiona jest graficzna postać cyklu Deminga [9].



Rys. 2. Cykl Deminga [opracowanie własne]

W najbardziej znanej wersji cykl Deminga występuje jako PDCA, czyli Plan-Do-Check-Act. Symbolizuje on następujące działania i ich kolejność:

- zaplanuj – ustal cele i procesy niezbędne do dostarczenia wyników zgodnych z wymaganiami klienta i polityką organizacji,
- wykonaj – wdróż procesy,
- sprawdź – monitoruj i mierz procesy, i wyrób w odniesieniu do polityki, celów i wymagań dotyczących wyrobu i przedstawiaj wyniki,
- zadziałaj – podejmij działania dotyczące ciągłego doskonalenia funkcjonowania procesu [9].

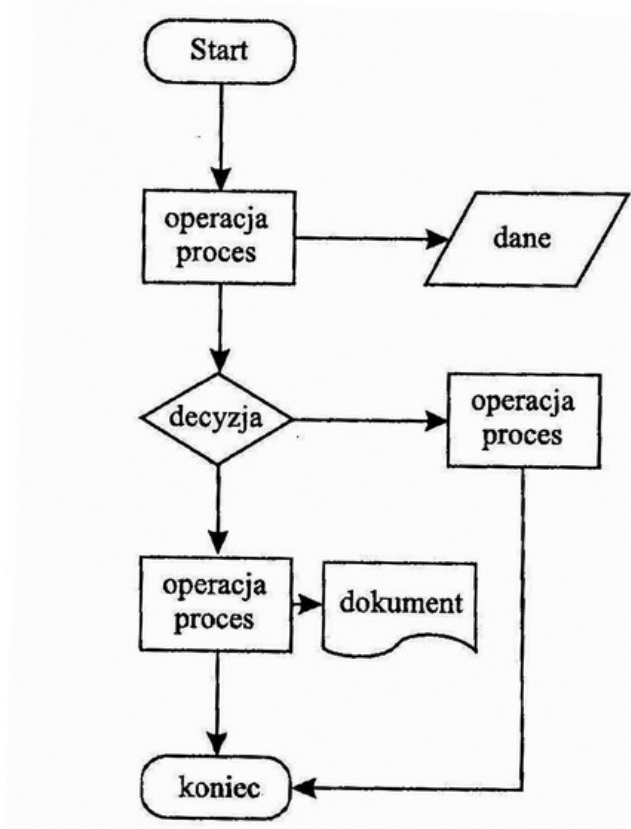
Cykl PDCA jest powtarzalny, usprawnienie nie jest traktowane jako zakończone do czasu, gdy osiągnięty nowy status quo nie stanie się podstawą kolejnych usprawnień. Stwierdzenie niezgodności realizacji z planem powoduje wprowadzenie działań korygujących w celu uzyskania zmierzonych celów [9].

7. Diagram procesu

Diagram procesu zaliczamy do tradycyjnych narzędzi zarządzania jakością. Nazywany jest on często schematem przepływów lub algorytmem, jednak jego najpopularniejsza nazwa to schemat blokowy [10].

Celem stosowania tego narzędzia jakości jest graficzne ujęcie każdego procesu, czyli sekwencji operacji, procesów jednostkowych i czynności elementarnych oraz relacji między nimi, które wchodzi w skład procesu od chwili jego rozpoczęcia do zakończenia [10].

Przedstawienie ciągu działań w postaci schematu blokowego pozwala lepiej zrozumieć istotę procesu, przy czym ważną rolę odgrywa już sam etap przygotowania schematu, gdyż podczas jego tworzenia odkrywa się w procesie wiele zależności. Narzędzie to poza możliwością zrozumienia i analizy przebiegu procesu, przyczynia się przede wszystkim do poprawy jego jakości poprzez uzasadnione korekty i modyfikacje. Rysunek 3 przedstawia strukturę podstawowego diagramu procesu.



Rys. 3. Podstawowy diagram procesu [9]

8. Cykl Deminga oraz strategia zarządzania przez jakość w działalności Koła Naukowego Metaloznawców

W celu usprawnienia działalności Koła Naukowego Metaloznawców posłużono się cyklem Deminga oraz innymi technikami zarządzania przez jakość. Metoda ta została wykorzystano po raz pierwszy przy planowaniu wyjazdu na V Interdyscyplinarną Konferencję Naukową TYGIEL 2013. Zorganizowano spotkanie wszystkich członków Koła Naukowego Metaloznawców, na którym ustalono ile osób będzie pisało artykuły i głosiło referaty na wymienionej konferencji. W celu sprawnej organizacji wyjazdu powołano osoby, które zajęły się planowaniem, wykonaniem i późniejszym sprawdzeniem założonych celów.

Jako pierwszy element wykonano postać graficzną przedsięwzięcia, tak by jasno sprecyzować założenia i cele poszczególnych etapów. Do stworzenia diagramu wyznaczono osobę odpowiedzialną za organizację wyjazdu, czyli Prezesa Koła Naukowego. Na rysunku 4 przedstawiono postać graficzną koła Deminga z zastosowaniem w Działalności Koła Naukowego. Za wykonanie odpowiedzialni byli wszyscy uczestnicy wyjazdu (tzn. autorzy prac).

Na etapie planowania wszyscy uczestnicy mogli formułować swoje postulaty. Ustalono ile prac będzie wykonanych na konferencję, zaplanowano badania potrzebne do napisania artykułów oraz wszystkie aspekty związane z organizacją wyjazdu.

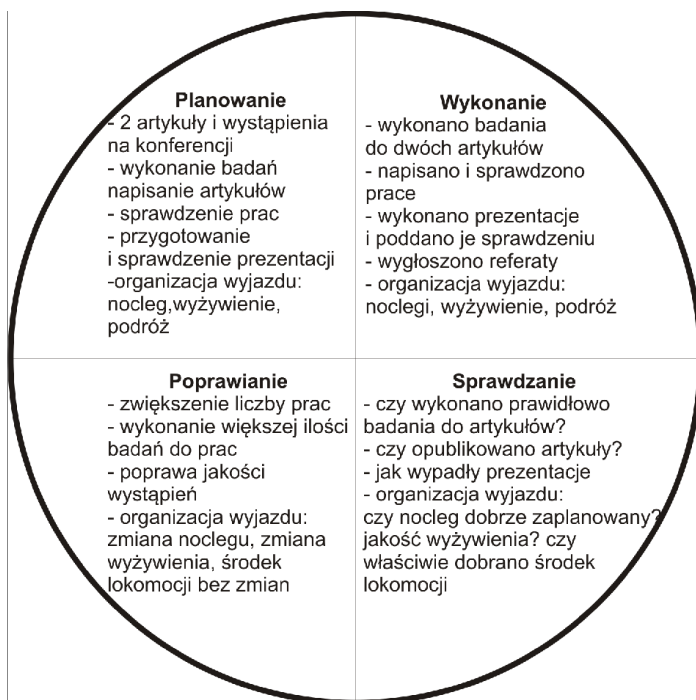
Uczestnicy Konferencji zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami wykonali badania do swoich prac, a wyniki zostały opisane w formie artykułu do monografii i czasopisma naukowego. Prace uprzednio zostały sprawdzone przez Opiekuna Koła a następnie poddano je recenzji.

Wygłoszono referaty, za które autorzy dostali wyróżnienia, co świadczy o dobrej jakości pracy jak również samego wystąpienia. Za organizację wyjazdu odpowiada Prezes Koła Naukowego, jednakże każda decyzja była konsultowana z uczestnikami wyjazdu i po akceptacji wdrożona. Ważną rolę w planowaniu odgrywały osoby, które pełnią w Kole Naukowym funkcje Koordynatora ds. promocji i informacji oraz Koordynatora ds. współpracy kół naukowych. Koordynatorzy podzielili się obowiązkami i tak osoby odpowiedzialne za promocję i informację przygotowały plan podróży, a osoby odpowiedzialne za współpracę, zaplanowały bazę noclegową oraz wyżywienie. W strukturze Koła Naukowego powołane są osoby, które pełnią rolę Wiceprezesów i mają pełne prawo do zatwierdzania każdej decyzji w przypadku nieobecności Prezesa Koła. W ten sposób żadna decyzja nie jest blokowana, a sytuacje, które wynikają niespodziewanie mają swój szybki finał.

Na etapie wykonania uczestnicy wdrożyli plan działania i kolejno sukcesywnie wypełniali punkty projektu. Jeden z domów studenckich w Lublinie posłużył jako baza noclegowa, w związku z tym, że wyjazd miał miejsce po raz pierwszy jako miejsce wyżywienia wybrano stołówkę akademicką.

Sprawdzanie:

- czy wykonano prawidłowo badania do artykułów?
- czy opublikowano artykuły?
- jak wypadły prezentacje
- organizacja podróży: czy nocleg dobrze zaplanowany? jakość wyżywienia? czy właściwie dobrano środek lokomocji



Rys. 4. Cykl Deminga z zastosowaniem w działalności Koła Naukowego Metaloznawców

Wyjazd podzielony był na dwa etapy, pierwsza część to podróż z Częstochowy do Zawiercia, a następnie bezpośrednio do Lublina. Jako środek transportu wybrano pociąg. Powrót odbył się tą samą trasą.

Po zakończeniu V Interdyscyplinarnej Konferencji Naukowej TYGIEL 2013, zorganizowano spotkanie w celu weryfikacji założonych celów wyjazdu oraz sprawdzenie poszczególnych punktów. W sprawdzaniu wzięli udział uczestnicy konferencji oraz wszystkie osoby funkcyjne w Kole Naukowym. W wyniku tego spotkania ustalono:

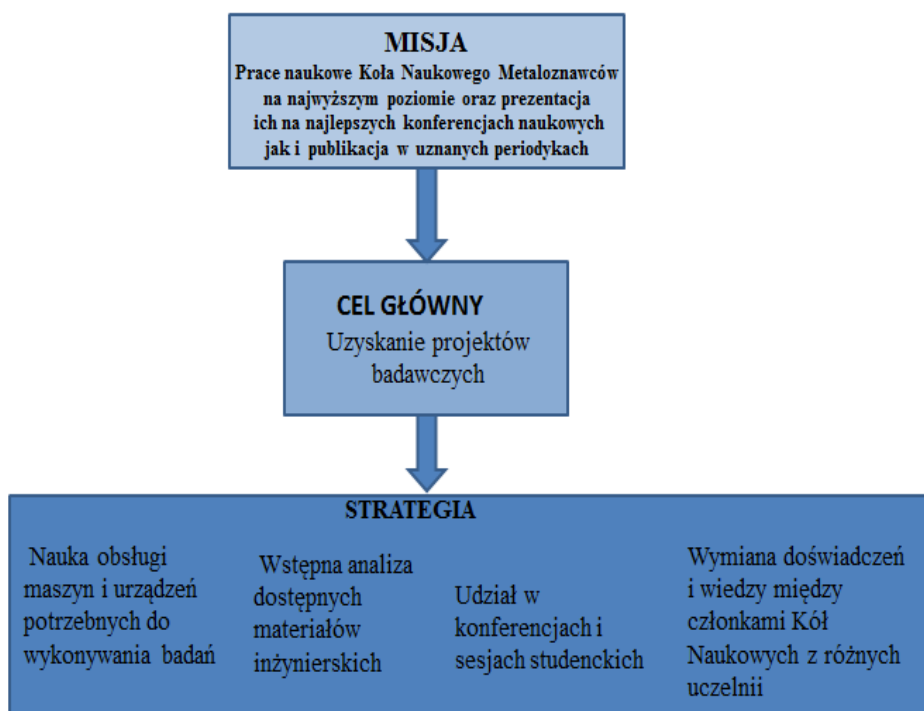
- badania do prac wykonano poprawnie,
- napisano i opublikowano artykuły – uzyskano założony cel,
- ogłoszono referaty – uzyskano założony cel,
- organizacja wyjazdu: nocleg w akademiku do zmiany z powodu warunków panujących w budynku, wyżywienie – częściowa zmiana

podczas wyjazdu korzystano z kilku stołówek, ale tylko w jednej było najlepsze jedzenie i konkurencyjne ceny, podróż – bez zmian, mimo iż jest to bardzo długa droga to wybrane połączenie było sprawne i nie było opóźnień.

W wyniku uzyskanego sprawozdania z wyjazdu ustalono co należy poprawić a co zostanie bez zmian podczas kolejnego wyjazdu w przyszłym roku. Ustalono, iż punkty, które należy poprawić będą wytycznymi przy kolejnym planowaniu wyjazdu na konferencję, postawiono że:

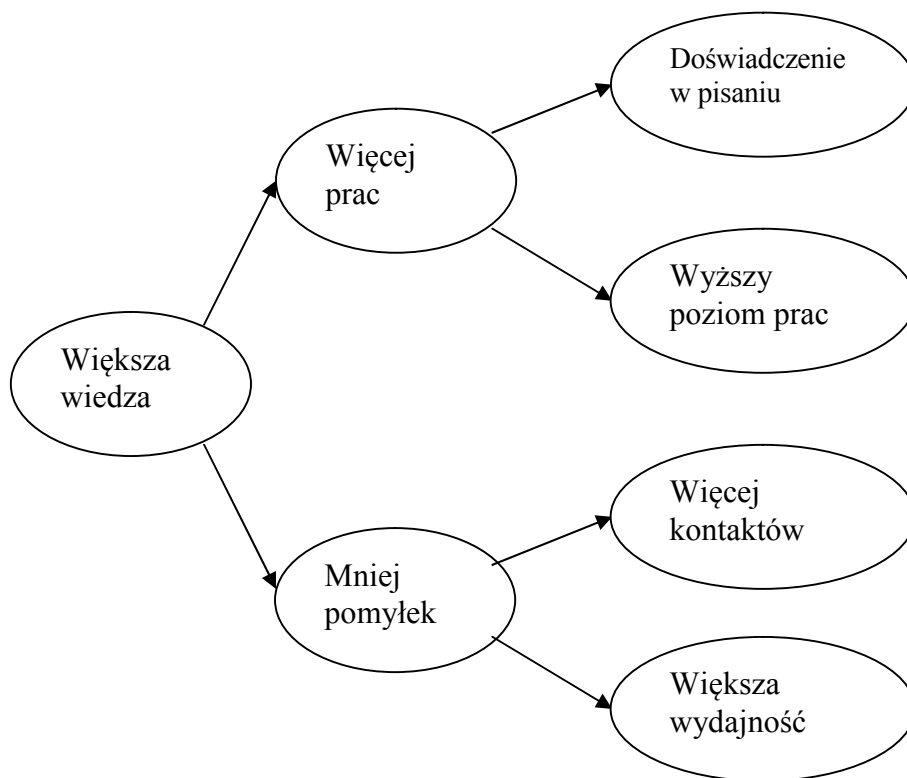
- powstanie więcej prac o charakterze badawczym,
- powstanie więcej prac do monografii i artykułów naukowych,
- prezentację w porównaniu do poprzedniego wyjazdu, będą jeszcze lepiej wygłoszone,
- organizacja wyjazdu: zmiana akademika i miejsca wyżywienia,
- podróż – bez zmian.

Wprowadzenie Cyklu Deminaga do działalności Koła Naukowego Metaloznawców spowodowało, iż wszelkie działania są wykonywane szybciej i sprawniej.



Rys. 5. Uproszczona hierarchia celów Koła Naukowego Metaloznawców

Cykl Demnnga jest tylko jednym z wielu narzędzi zarządzania jakością, które mają przybliżyć Koło Naukowe Metaloznawców do osiągnięcia misji i celu głównego. Wprowadzono hierarchię celów co schematycznie przedstawiono na rysunku 5. Przykładowe korzyści płynące z zastosowania cyklu PDCA w Kole Naukowym Metaloznawców zamieszczono na rysunku 6.



Rys. 6. Przykładowe korzyści płynące z zastosowania cyklu PDCA w Kole Naukowym Metaloznawców

9. Podsumowanie i wnioski

Zaimplementowanie metod zarządzania jakością w przedsiębiorstwie do działalności Kół Naukowych przynosi wymierny efekt w postaci oszczędności czasu, większej wydajności w pisaniu prac, a w efekcie wpływa na polepszenie ich jakości. Wdrożenie cyklu Deminga do działalności Koła Naukowego Metaloznawców spowodowało, iż każde działanie członków Koła jest weryfikowane.

Wnioski wynikające z wprowadzenia metody PDCA to m.in.:

- zwiększenie ilości prac oraz zróżnicowanie w tematyce,
- wykonanie większej ilości badań zawartych w pracach,
- poprawa jakości wystąpień i wygłaszania referatów,
- organizacja wyjazdu, częściowo pozostaje bez zmian, jak środek transportu, nocleg i stołówka pozostaje do weryfikacji.

Członkowie Koła zyskali także większą wiedzę w dziedzinie organizacji wyjazdu oraz uzyskali informacje na temat jakości ich wystąpień. Efektami wyjazdu na konferencję było nawiązanie wielu nowych kontaktów oraz zawiązanie współpracy międzyuczelnianej. Wiedza teoretyczna o metodach zarządzania przez jakość została wykorzystana w praktyce. Daje to możliwość zdobycia doświadczenia, które będzie nieodzowne w pracy zawodowej. Zdobywanie większych kwalifikacji powoduje, iż absolwent może być bardziej konkurencyjny na rynku pracy. Członkowie Koła Naukowego Metaloznawców zdobywają wiedzę zarówno z dziedziny inżynierii materiałowej, jak i zarządzania jakością oraz potrafią nabyte umiejętności wykorzystywać w praktyce.

Literatura

1. Kolmasiak C., Skuza Z., Prusak R., Kontrola jakości osobistej, jako element poprawy efektywności działania, [W:] Produkcja i zarządzanie w hutnictwie. Pr. zbior. pod red. nauk. Jana Mroza, Wyd. WIPMiFS Częst., 2009, s. 177-180.
2. Lisiecka K., Zarządzanie jakością produktów a jakość zarządzania organizacją, [W:] Problemy Jakości, Wyd. SIGMA-NOT, 2013, nr2, s. 2-9.
3. <http://analiza-fmea.pl/tag/definicja-jakosci/>
4. http://mfiles.pl/pl/index.php/Cele_jako%C5%9Bci
5. Wawak S., Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka., [W:] Exclusive, 2005, s. 11-17.
6. Piotrowicz A., Total Quality Management a struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, [W:] Problemy Jakości, . SIGMA-NOT, 2001, nr 4, s. 13-15.
7. Mroczo F., Zarządzanie jakością, [W:] Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2011, s. 113-134.
8. <http://maciejczak.pl/download/zaj-cw9.pdf>
9. <http://pqms.pl/slownik-pojec/cykl-kolo-deminga>
10. http://mfiles.pl/pl/index.php/Diagram_procesu

Metody zarządzania jakością w przedsiębiorstwie wykorzystywane w działalności Koła Naukowego

Streszczenie

W artykule opisano zagadnienia związane z tematyką zarządzania jakością. Ogólnie pojęcia jakości możemy zdefiniować jako stopień, w jakim zbiór w sposób inherentny (właściwy, przynależny) spełnia wymagania. Głównie termin ten wykorzystywany jest do produktu bądź usługi świadczonej przez przedsiębiorstwo. W niniejszej pracy przedstawione zostały metody zarządzania jakością na przykładzie działalności Koła Naukowego Metaloznawców działającego na Politechnice Częstochowskiej. Równie ważne jest doskonalenie efektywności wytwórczej w zakładzie produkcyjnym, jak i ulepszanie współpracy między członkami Koła Naukowego.

Methods of quality management in the enterprise used in operations Scientific Organization

Abstract

The article describes issues related to the topic of quality management. In general, the concept of quality can be defined as the degree to which a set of inherently (correct, belonging) meets the requirements. Especially this term is used for the product or service provided by the company. On the example of the quality management activities in Scientific Organization at the Technical University of Czestochowa are presented. As equally crucial is to improve manufacturing efficiency at the production processes also the improvement of cooperation between members of the Organization is very important.

Marketing 3.0 czyli nowoczesne podejście do kształtowania marki i komunikacji marketingowej

1. Wstęp

„Jedyną stałą rzeczą jest zmiana” zwykł mówić Heraklit z Efezu. Temu starożytnemu filozofowi zapewne obce były wszelkie pojęcia z zakresu wiedzy marketingu, niemniej jednak to stwierdzenie stanowi podwaliny dla głównych zasad rządzących światem wiążącym się z modą, zagadnieniami gospodarczymi, czy też codziennym życiem. Tak jak w przeszłości, tak teraz pojawia się wiele zmian. Z tą różnicą, że obecnie częstotliwość zmian znacznie wzrosła i generowana jest już w mniejszym stopniu zmianami politycznymi, religijnymi czy też ideowymi niż technologicznymi.

Współczesna technologia wciąż generuje zmiany. Codziennie pojawiają się nowe modele telefonów komórkowych, tysiące urządzeń, czy też odkrywane są nowe metody produkcji, nowe tańsze i wytrzymalsze materiały. Dodatkowo wraz z ze zmianami technologicznymi postępuje napędzana przez rozwój Internetu – globalizacja.

Taki sposób działania współczesnej rzeczywistości nadaje tempa zmianom, powoduje ustanowienie trwałych zależności, co w okresie rozwoju stanowi niezwykle potencjał, jednak w przypadku błędów bądź nadużyć może okazać się dużym zagrożeniem, które prowadzi do powstania kryzysów.

W perspektywie marketingu, który bezpośrednio odpowiada na zmiany makroekonomiczne niezbędne jest zastanowienie, naukowa dyskusja, a nawet predefiniowanie sposobu jak jest postrzegany i jak powinien być kreowany marketing w obecnych czasach.

2. Geneza i znaczenie Marketingu 3.0

Obecny krajobraz biznesowy kształtowany jest przez trzy siły, które transformują go. Dzięki temu biznes ukierunkowany jest na kulturę, duchowość i współpracę. Przy malejących cenach telefonów komórkowych, komputerów, dostępu do Internetu oraz popularyzacji otwartego oprogramowania powstała era współuczestnictwa, w której ludzie nie są wyłącznie konsumentami wartości, ale

¹ Email: jakubpizon@gmail.com, Politechnika Lubelska, Wydział Mechaniczny, Koło Naukowe Zastosowań Informatyki, www.knzi.pollub.pl

² Email: jkrawiec@gmail.com, Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania, Koło Naukowe Zastosowań Informatyki, www.knzi.pollub.pl

³ Email: piotr.dudek10@gmail.com, Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania, Koło Naukowe Zastosowań Informatyki, www.knzi.pollub.pl

biorą udział w ich tworzeniu. Każdego dnia miliony osób korzysta z mediów społecznościowych, gdzie udostępnia własne treści, opinie, dzieli się doświadczeniami, a co za tym idzie oddziałuje na innych konsumentów. Specjaliści do marketingu nie mają już pełnej władzy nad swoimi markami, a zmuszeni są do współpracy z klientami, dlatego tak ważny stał się marketing kooperacyjny – pierwszy trend składający się na Marketing 3.0. Drugą siłą jest marketing kulturowy wynikający z globalizacji rynków. Marki muszą być dynamiczne, odnosić się do interesów i potrzeb obywateli globalnych, a kwestie kulturowe stawiać w środku biznesowego modelu funkcjonowania firmy. Trzecia siła, która powoduje zmiany w biznesie to narodziny twórczego społeczeństwa. Rola osób twórczych, których jest zdecydowanie mniej niż ludzi z klasy pracującej jest coraz ważniejsza. To oni są innowatorami, odkrywcami nowych technologii. W czasach ciągłego postępu technologicznego i ukierunkowania na współpracę wciąż rosnąca obecność twórczych artystów i naukowców wpływa na postrzeganie potrzeb i pragnień przez jednostki, które skłaniają się ku duchowości nad potrzebami materialnymi. Konsumentci poszukują duchowych doświadczeń, co oznacza, że przyszłość marketingu to dostarczanie sensu. Wraz z większym nastawieniem na kulturę, duchowość i większe skłonności do współpracy zmienił się charakter marketingu [1].

Zmienił się zarówno sposób postrzegania marketingu. Początkowo oparty był na teorii 4P McCarthy'ego (produkt, cena, promocja, dystrybucja), skupiał się wyłącznie na produkcie i sfinalizowaniu sprzedaży (marketing 1.0). Z czasem marketing zaczął oznaczać naukę koncentrującą się na potrzebach konsumenta i uzyskaniu jego lojalności (marketing 2.0). Wraz z ciągłymi zmianami powstała koncepcja Marketingu 3.0, skoncentrowanego na wartościach [1,5].

Marketing 3.0 wprowadza podejście partnerskie do klienta, który jest człowiekiem dbającym o konkretne wartości. Z tego powodu w Marketingu 3.0 wartości muszą leżeć u podstaw organizacji i przenikać całą jej kulturę. Do tej pory firmy bazowały na działaniach i wartościach prospołecznych swoje strategię PR [2].

Pojęcie marketingu 3.0 nie można rozpatrywać wyłącznie z perspektywy strategii marketingowej, prowizorycznych działań ukierunkowanych na maksymalizację sprzedaży, ale jako strategię zarządzania. Marketing 3.0 zakłada, że firma nie jest jedynie tworem, który nastawiony jest na osiągnięcie założonych celów, ale przedsiębiorstwem, które współpracuje w ramach lojalnej sieci partnerów (pracownicy, sprzedawcy, dystrybutorzy oraz dostawcy). Jeżeli firma doborze swoich współpracowników w odpowiedni sposób, ustanowione cele będą odpowiednie, zaś nagroda będzie odpowiednio motywująca, to przedsiębiorstwo jak i jego partnerzy staną się bardzo konkurencyjni na rynku. Osiągnięcie tego jest możliwe, gdy firma dzieli się misją, wizją, a przede wszystkim wartościami z uczestnikami stworzonego zespołu. Pozwala to na wspólne działanie i realizowanie wspólnej myśli [1,3].

Marketing 3.0 zakłada traktowanie konsumenta, jako człowieka. Pojęcie to znaczy w koncepcji więcej niż ciało fizyczne. Oznacza to kreowanie w umyśle konsumentów wyjątkowego postrzegania produktu (umysł), stosowanie marketingu emocjonalnego (serce), a także zrozumienie obaw i pragnień konsumentów (duch). Firma starająca się dotrzeć do ducha, serca, umysłu obecnego i przyszłego konsumenta musi dostosowywać do tej ideologii swoją misję, wizję oraz wartości. Na rysunku 1 przedstawiona jest matryca oparta na wartościach. Obrazuje ona relacje z konsumentem, jednostką(umysł, serce, duch) w zależności od misji, wizji i wartości (firmy). Marka powinna być odbierana nie tylko na poziomie spełnienia wymagań funkcjonalnych, ale także, jako marka realizująca aspiracje i okazująca empatię. Musi ona deklarować nie tylko dochodowość, ale także zwrot z inwestycji oraz zrównoważony rozwój. W ostatnim wymiarze wartości musi stać się marką lepszą, wyróżniającą się i zmieniającą świat wokół [1,5].

	Umysł	Serce	Duch
Misja (dlaczego?)	Dostarczenie satysfakcji	Zrealizowanie aspiracji	Okazywanie empatii
Wizja (co?)	Dochodowość	Zwrot	Zrównoważony rozwój
Wartości (jak?)	Bycie lepszym	Wyróżnienie się	Zmienianie świata wokół

Rys. 1. Matryca oparta na wartościach w sferze relacji z konsumentem [1]

3. Model 3i

Marketing 3.0 wprowadza nową definicję marketingu. Zobrazować ją można, jako trójkąt, którego elementy to: marka, wyróżnienie na rynku i pozycjonowanie. Do tego dodane jest 3i, czyli: wizerunek marki (image), uczciwość marki (integrity), tożsamość marki (identity) [5].



Rys. 2. Model 3i jako definicja marketingu wersji 3.0 [1]

Model reprezentuje prawidłowe podejście do marketingu w wersji 3.0. Tworzenie tożsamości marki oznacza pozycjonowanie jej w umyśle konsumenta poprzez kreację niepowtarzalnego wizerunku marki, przekazu odnoszącego się do potrzeb i pragnień odbiorcy. Uczciwość to spełnienie obietnic i deklaracji, jakie niosło pozycjonowanie i wyróżnienie się na rynku, ponieważ tylko w ten sposób możliwe jest budowanie zaufania konsumenta. Istotą wizerunku jest zdobycie uczuć konsumentów poprzez zaspokajanie emocjonalnych pragnień i potrzeb konsumenta przez wartość marki.

Odnosząc model 3i do traktowania konsumenta, jako pełnowymiarowego człowieka wyznaczyć można kierunki działania dla marketingowców. To ukierunkowanie na duszę i umysł konsumenta pozwoli na dotarcie do jego serca, pozycjonowanie będzie oddziaływało na podejmowanie decyzji zakupowej przez umysł, a w podjętej decyzji ducha umocni marka. Do ostatecznego zakupu poprowadzi konsumenta serce [1].

4. Misja, wartości, wizja

Misja jest oświadczeniem, które definiuje działalność firmy, przyczynę jej istnienia, obrazuje ona fundamentalny cel trwania przedsiębiorstwa, zaś wyniki finansowe są jej efektem. W Marketingu 3.0 istotną strategią jest przekonanie konsumentów do misji firmy. Odchodzi się jednak od typowej kontroli nad marką, ponieważ należy ona do konsumentów. Sukces możliwy jest, gdy firmy przestają postrzegać się, jako właścicieli marek. Kluczem do sukcesu jest

akceptacja faktu, że należą one do konsumentów. Misja marek staje się, zatem ich misją, co dla firm oznacza konieczność dostosowania do niej swoich działań.

Nie istnieje uniwersalna recepta na zdefiniowanie dobrej misji. W koncepcji Marketingu 3.0 dobre oświadczenie misji opiera się na wprowadzeniu nowej perspektywy biznesowej, która wpłynie na życie konsumentów. Wymaga to znalezienia innowacyjnego pomysłu, który pozwoli wyróżnić się na tle konkurencji. W Marketingu 3.0 dobra misja mówi o zmianie, transformacji zachowań konsumentów w życiu codziennym. Gdy marka powoduje zmiany, ludzie nieświadomie przyjmują ją, jako część swojego życia (marketing duchowy). Z tego powodu misja nie powinna być skomplikowana.

Ważnym elementem jest także połączenie misji z poruszającą historią. Dzięki zaangażowaniu emocjonalnej strony odbiorcy, marki mogą być przekonujące, a opowiadanie historii pozwala rozpowszechnić misję firmy. Skuteczna historia powinna zawierać bohaterów, fabułę oraz metaforę, a przez to stawać się symbolem działań prospołecznych. Dzięki temu marka zyskuje osobowość. Stając się symbolem ruchu społecznego marka może stać się kulturową.

Zapewnienie konsumentów o posiadaniu pewnej władzy jest kluczem dla wypełnienia misji firmy. W Marketingu 3.0 misja należy do ludzi, a to oni są odpowiedzialni za jej realizację. Przekazanie władzy konsumentom stwarza możliwości do dyskusji. Pozwala to implementować historię marki. Marketing 3.0 proponuje dyskusję, jako nową formę reklamy. W praktyce realizuje się to przez komentarze, oceny sprzedających i kupujących. Pozytywne recenzje, oceny wpływają na akceptację misji marki przez konsumentów.

W Marketingu 3.0 równie istotne jak przekonanie konsumentów do misji firmy jest przekonanie pracowników do wartości. Pracownicy stanowią najbliższych odbiorców działań firmy. Firmy mogą stosować w stosunku do nich podobne podejście jak w przypadku konsumentów. Pracownicy powinni mieć poczucie władzy i wpływu dzięki wartościom.

Patrick M. Lencioni wyróżnił 4 typy wartości w korporacjach: „pozwolenie na zabawę” – standardy zachowania w firmie (profesjonalizm, uczciwość), wartości aspiracyjne, czyli takie, do których kierownictwo firmy dąży, wartości przypadkowe będące efektem cech pracowników oraz wartości kluczowe. Wartości kluczowe są istotą kultury korporacyjnej, wyznaczają pracownikom drogę, która pozwoli na spełnienie misji marki. Ukształtowanie korporacyjnej kultury oznacza dopasowanie powszechnego zachowania pracowników oraz wartości wspólnych. Niezmiennie istotne jest kreowanie u pracowników potrzeby bycia ambasadorami wartości, co przekłada się na przekonywanie do misji konsumentów.

Na kulturę korporacyjną powinny składać się wartości kooperacyjne, kulturowe i kreatywne. Wartości kooperacyjne zachęcają pracowników do wzajemnej współpracy oraz współdziałania z konsumentami, zaś wartości kulturowe rozumiane są, jako inspirujące pracowników do wprowadzania zmian o charakterze kulturowym w życiu swoim i innych. Ostatni typ wartości –

kreatywnych dotyczy umożliwienia pracownikom szans rozwojowych i zachęcania do dzielenia się pomysłami. W Marketingu 3.0 edukacja pracowników w zakresie zasad wychodzi poza ramy szkoleń i coachingu. Przedsiębiorstwa muszą posiadać mechanizmy, które są łącznikami wartości z działaniami, a pracownicy powinni być upoważnieni do zgłaszania swoich spostrzeżeń w zakresie polityki firmy. Pracownicy działający w zgodzie z wartościami działają produktywniej, a posiadanie dobrych wartości kluczowych przyczynia się do przewagi firmy nad konkurencją.

W Marketingu 3.0 partnerzy dystrybucyjni powinni być traktowani tak jak pracownicy, konsumenci. Ich rola zbliżona jest do roli pracowników – są elementami odpowiedzialnymi za dostarczenie produktów do odbiorcy. Z tego powodu niezwykle ważne jest odpowiednie dobranie partnerów biznesowych – wartość, cel i tożsamość potencjalnego partnera powinna odzwierciedlać te elementy w firmie. Oznacza to, że firma musi przeanalizować ogólne zamiary potencjalnego partnera, jego charakter i wspólne przekonania wewnątrz organizacji. Marketing 3.0 oznacza traktowanie partnerów handlowych, jako nośników historii marki. Partnerzy powinni w podobny sposób jak pracownicy przyczyniać się do dystrybucji misji, a co za tym idzie wprowadzania zmian kulturowych u konsumentów.

Partnerzy handlowi stanowią także ważny punkt kontaktu z odbiorcami. Dzięki temu istotna jest integracja pomiędzy firmą, a partnerem w przypadku, gdy odpowiada on za większość kontaktów z klientem. Stanowi on pośrednika w komunikacji firmy z konsumentem. Integracja z partnerem pozwala na zapewnienie spójności historii marki.

Połączenie misji i wartości z wizją przyszłości przedsiębiorstwa nazywane jest wizją korporacyjną. W Marketingu 3.0 powinna zasadzać się ona w koncepcji zrównoważonego rozwoju, dzięki czemu możliwe jest tworzenie wartości dla udziałowców i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Dla firm zrównoważony rozwój oznacza przetrwanie własne, zaś dla społeczeństwa przetrwanie środowiska oraz społeczne dobro. W czasach, gdy kwestie środowiskowe są coraz istotniejsze dla konsumentów, firmy zaczęły dostrzegać zależności między przetrwaniem środowiska, a swoim przetrwaniem. Podejście takie wynika także ze zmian w środowisku biznesowym spowodowanym m.in. kurczeniem się zasobów.

Zrównoważony rozwój należy postrzegać, jako źródło przewagi konkurencyjnej. Tylko w ten sposób możliwe jest przekazanie wizji firmy udziałowcom. W ich przypadku stosuje się odmienne podejście niż w przypadku pracowników, konsumentów, partnerów handlowych. Przekonanie inwestorów do podejścia Marketingu 3.0 oznacza pokazanie im konkretnych możliwości zysku. Z tego powodu dla firm niezwykle ważne staje się znalezienie połączenia między zrównoważonym rozwojem, zwrotem i dochodowością. Wyróżnić można 3 mierzalne kryteria, które wpływają na wyniki finansowe. Pierwszym z nich jest zmniejszenie kosztów i wzrost produktywności. Dzięki współpracy

z konsumentami osiągnąć można spadek kosztów opracowania produktów. Ponadto społeczności poprzez dzielenie się opiniami o firmie, produktach zastępują konieczność reklamy. Produktywność wzrośnie z powodu wzrostu zadowolenia pracowników, co pozwoli dodatkowo zaoszczędzić koszty rekrutacji i zwalniania pracowników, a z kolei lepsze stosunki z klientami pozwolą na obniżenie kosztów reklamacji. Wyższe przychody dla firmy wiązą się z ułatwionymi możliwościami wejścia na nowe rynki. Firmy mogą nawet liczyć na wsparcie organizacji pozarządowych. Z marketingowego punktu widzenia zrównoważony rozwój pozwala firmie dotrzeć do nowych segmentów, gdzie stają się przedmiotem do dyskusji. Dobra reputacja z kolei przekłada się na nowych klientów, rozwój firmy, a co za tym idzie zysk dla udziałowców. Ponadto zaangażowanie w praktyki zrównoważonego rozwoju pozwala na zwiększenie wartości marki [1].

5. Przykłady

Analizując rynek można łatwo zauważyć jak współcześnie działające firmy przyswajają nową koncepcję marketingu i sukcesywnie ją realizują. Najlepiej pokazują to konkretne przykłady i obrane kierunki, jakie obecnie widać w działalności przedsiębiorstw. Widoczne poprzez stwarzanie wspomnianego zaufania, zachowania, jakości produktów, gdzie, jakość, traktujemy, jako stopień spełnienia potrzeb klienta lub konsumenta, nabywającego produkt lub usługę. Dlatego też, każda z marek niezależnie od branży, w jakiej działa, stara się wyspecjalizować postrzeganie swoich produktów w kategorii skojarzeń, jakie ze sobą niosą i jakie je wyróżniają na tle innych. Toyota – niezawodność, Apple – oryginalność design'u. Każde przedsiębiorstwo stara się na podstawie kultury organizacyjnej i jej wewnętrznej działalności, przenieść pewne wartości do swoich produktów czy usług.

5.1. Fiat

Jednym z takich przykładów jest chociażby firma Fiat, która dla promocji przyjazne środowisku ekonomicznie praktyki jazdy, stworzył technologię EcoDrivena konsumentów celu monitorowania efektywności trakcyjnej pojazdu otrzymując zalecenia dotyczące redukcji kosztów zużycia paliwa emisji dwutlenku węgla. Statystyki kierowcy dotyczące zużycia paliwa są zapisywane na pamięci flash USB podłączonej do portu w samochodzie, które są zsynchronizowane z programem EcoDrivena komputerze PC. Program stworzony przez AKQA, analizuje dane i zapewnia wskazówki podpowiedzi dotyczących zwiększania, zmniejszania prędkości zmiany biegów i prędkości, co owocuje bardziej przyjaznym dla środowiska nawykom podczas jazdy.

5.2. Bing's 'DecodeJay-Z'

W 2009 roku na rynku wyszukiwarek internetowych, w którym dominującym graczem jest Google, Wyszukiwarka Bing wraz z agencją marketingową Droga5 stworzyła dynamiczną kampanię, która odciągnęłaby młodych od domyślnie pozbawionego emocji Google'a na rzecz wyszukiwarki stworzonej dla dzisiejszego pokolenia. Bing przez Droga5 współpracował z raperem Ja-Z w celu promowania na różne sposoby jego autobiografii „Decoded” i przy pomocy rozpoznawalnej wyszukiwarki Bing oraz Bing Maps złowić fanów.

Kampania składała się z 350 stron bliskiej wydania książki umiejscowionej w strategicznie 13 miastach na całym świecie i miejscach ważnych dla każdej strony książki, umożliwiając fanom Jay-Z przejść przez Jego życie doświadczyć historii, która naprawdę miała miejsce każdego dnia na miesiąc poprzedzający wydanie autobiografii, 6-10 stron było publikowanych na całym świecie, od billboardów na Times Square, przez teatr Apollo aż do sztyldów na Mimami. Fani otrzymali wskazówki do miejsc, przez które były wbudowane do gry w Bing Search Engine and Map. Używając wyszukiwarki mogli rozszyfrować zagadki i odkryć kolejne strony książki. Z każdą rozszyfrowaną stroną, fani współpracując rozkodowali kompletną książkę online.

5.3. AT&T's 'Shout Your Love From the Mountaintop'

W 2011 roku na walentynki BBDO uruchomiło kampanię w mediach społecznościowych 'Shout Your Love From the Mountaintop'. Klienci byli zachęceni do zgłaszania walentynkowych wiadomości do AT&T's przez konta na Facebooku i Twitterze, które miały być ogłoszone przez 'człowieka gór' stojącego na najwyższym szczycie w Kalifornii. Odczytywał wiadomości nadawane na żywo tak samo jak te pisane na stronach głównych przyjaciół. Przed końcem dnia wyrecytowano 11 oświadczeń [6].

6. Podsumowanie

Dlatego też, po to by kreować skuteczne marki oraz komunikacje niezbędna jest zarówno znajomość najnowszych koncepcji jak i tych poprzednich. Pełny obraz zmian jak i nowoczesne koncepcje stanowią teoretyczną podstawę powodzenia działań. Jednak w kwestii praktycznej niezbędne jest zachowanie podstawowych 10 zasad, zwanej w nowej koncepcji: 10 credo Marketingu 3.0:

1. Kochaj swoich klientów i szanuj konkurentów.
2. Bądź wrażliwy na zmiany i gotowy do transformacji.
3. Dbaj o reputację marki i jasno przedstawiaj elementy ją wyróżniające.
4. Stosuj segmentację – przy dużej różnorodności klientów skupiaj się na tych, którym możesz najwięcej zaoferować.
5. Zawsze oferuj produkt dobrej jakości za godziwą cenę.
6. Bądź dostępny dla konsumentów, głoś dobre wiadomości.
7. Pozyskaj konsumentów, utrzymaj ich przy sobie i zwiększaj ich liczbę.

8. Każda działalność jest to działalność służąca konsumentowi.
9. Ciągłe udoskonalaj własny proces biznesowy w zakresie kosztów, jakości i dostawy.
10. Zbieraj właściwe informacje, ale kieruj się mądrością w podejmowaniu decyzji ostatecznych.

Podsumowując, dla powodzenia działań marketingowych w zakresie tworzenia marek jak i komunikacji marketingowych niezbędne jest stałe działanie w oparciu o praktyczne rady, jak i podstawy teoretyczne marketingu 3.0.

Literatura

1. Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan i Setiawan, Iwan. Marketing 3.0. Marketing 3.0. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2010.
2. Romański, Jacek. Marketing 3.0. Portal Marketera [Online]
<http://portalmarketera.pl/publikacje/widok/marketing-30/>
3. Ryciak, Mariusz. Marketing 3.0 w czasach turbulencji. Neumann Brown [Online]
<http://www.neumannbrown.com/index.php/pl/marketing-3-0-w-czasach-turbulencji>
4. Schachinger, Emanuel. The 3i's, The Matrix and the 10 Credos, emanuelschcinger.blogspot.com [Online]
<http://emanuelschachinger.blogspot.com/2010/12/3is-matrix-and-10-credos.html>
5. Wayhart, Stephen. Marketing 3.0 – Kotler's New Values Based Model. BrandMill. [Online]
6. Parfitt, Jamie. Examples of Marketing 3.0 in Advertising [Online]
<http://blog.jamieparfitt.com/2011/11/27/examples-of-marketing-3-0-in-advertising/>

Marketing 3.0 czyli nowoczesne podejście do kształtowania marki i komunikacji marketingowej

Streszczenie

Artykuł przedstawia prezentację nowoczesnego spojrzenia na ogólną koncepcję marketingu pojawiającą się pod nazwą Marketing 3.0. Nowe podejście do podstawowych koncepcji – rozumienia marki, kształtowania komunikacji marketingowej uwzględnia zmiany, jakie wywołał postęp technologiczny oraz zwiększona świadomość konsumentów na temat marek oraz promocji. Co więcej, artykuł przedstawia ewolucję koncepcji oraz prezentuje nowe innowacyjne metody analizy poprzez zaprezentowanie matrycy opartej na wartościach w sferze relacji z konsumentem jak i modelu 3I. Modelu, który stanowi spójne, nowoczesne narzędzie planowania i komunikowania marki.

Podsumowując, artykuł stanowi pigułkę niezbędnej wiedzy i punkt wyjściowy dla analizy literaturowej zagadnienia niezbędnej w celu znajomości i zdobycia podstaw dla tworzenia skutecznego przekazu i treści realizujące cele kampanii marketingowych i bezpośrednio oddziałujące i kształtujące współczesny rynek produktów i usług.

Słowa kluczowe: marketing 3.0, 3I, marka, model

Marketing 3.0 a modern approach to brand development and marketing communications

Summary

This article presents a modern look at the overall marketing concept that appears under the name of Marketing 3.0. which does a new approach to the basic concepts like brand understand, marketing communications. Concept that takes into account the changes that was boost by technological development and increase of consumer awareness in field of brand promotion and marketing techniques. What is more, the article presents the evolution of the concept and presents new innovative methods of analysis by presenting a matrix based on the values in relations with the consumer giving 3I model. Model that provides a consistent, modern tool for planning and communicating the brand.

In conclusion, the article is a pill of necessary knowledge and the starting point for literature analysis in order knowledge of issue and understanding of the basics for creating effective communication and content meeting with wanted objectives of marketing campaigns and directly affect and shape modern market products and services.

Keywords: marketing 3.0, 3I, brand, model

Trendy w zarządzaniu projektami na przykładzie

1. Wprowadzenie

Zarządzanie projektami to obszar zarządzania, który w ciągu ostatnich lat wykazał bardzo znaczący wzrost. Świadczy o tym rozwój metodyk zarządzania projektami, liczba programów certyfikacyjnych dla kierowników projektów, zrozumienie wpływu prowadzenia projektów na ogólny korzystny wynik organizacji. Celem artykułu jest zbadanie, w jaki sposób wykorzystanie najnowszych trendów w zarządzaniu projektami prowadzi do sukcesu na światowym rynku. W pierwszym rozdziale zaprezentowano rozwój procesu zarządzania projektami, kolejno omówiono koncepcję zarządzania przez projekty, natomiast w końcowych rozważaniach zaprezentowano wpływ zarządzania projektami i portfelem projektów na strategię i portfel przedsiębiorstwa marketingowego.

2. Uwarunkowania rozwoju zarządzania projektami

Zarządzanie projektami znane we współczesnej formie zostało zapoczątkowane kilkadziesiąt lat temu. W latach 60-tych XX wieku przedsiębiorstwa oraz inne organizacje społeczne zaczęły doceniać pracę z projektami [1]. Pogląd, zgodnie z którym projekt stawiany był na miejscu priorytetowym w organizacji, rozwijał się wraz z tym jak, organizacje zaczęły doceniać potrzebę komunikacji oraz współpracy między pracownikami i integracji ich pracy z innymi sektorami, zawodami, a także branżami [1]. Obecnie podstawowe reguły zarządzania projektami są przedstawiane przez trójkąt projektu – symbol rozpowszechniany przez Harolda Kerznera w jego pracy pod tytułem *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* [1,2].

Rozwój zarządzania projektami zaczął się wcześniej – w drugiej połowie XIX wieku, kiedy świat biznesu stawał się coraz bardziej skomplikowany i złożony [1]. Duże projekty rządowe były siłą motywującą do podejmowania odważnych decyzji, które po pewnym czasie stały się podstawą metodologii zarządzania projektami. Na przykład w Stanach Zjednoczonych jednym z pierwszych dużych projektów rządowych była budowa kolei transkontynentalnej, rozpoczęta w latach 60-tych XIX wieku [2]. Przedsiębiorstwa z czołówki krajowej USA stanęły przed trudnym zadaniem, które polegało na zorganizowaniu działań tysięcy pracowników, a także przetworzeniu w odpowiedni sposób niespotykanej do tej pory ilości surowców [2,3].

¹ Email: arturmaik@gmail.com, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Zarządzania i Administracji, Instytut Zarządzania, SKN Koncept

Na początku wieku XX wieku, Frederick Taylor rozpoczął szczegółowe badania naukowe nad pracą. Rezultatami badań było wykazanie przez F. Taylor'a, że pracę można analizować i udoskonalać, skupiając się na jej podstawowych elementach. Jego teoria została zastosowana w zadaniach, które były wykonywane w hutach żelaza – czyli takich jak np. podnoszenie i przenoszenie różnego rodzaju elementów, odgarnianie piasku [3]. Do tej pory jedynym akceptowanym sposobem na zwiększenie wydajności było wydłużenie czasu pracy. Natomiast F. Taylor wprowadził pojęcie wydajności pracowniczej [3]. Napis na grobie Taylor'a w Filadelfii jest potwierdzeniem jego miejsca w historii zarządzania: "*The father of scientific management*" [3]. Warto także wspomnieć o współpracowniku Taylor'a, który bardzo szczegółowo przeanalizował kolejność poszczególnych czynności, które wykonywane są podczas pracy. Henry Gantt przeprowadził badania nad zarządzaniem, które dotyczyły budowy okrętów wojennych podczas I Wojny Światowej [3]. Opracowane przez niego paski zadań, znaczniki punktów kontrolnych oraz co istotne w omawianym temacie – wykresy Gantta, przedstawiają sekwencję i czas trwania wszystkich zadań w procesie. Te ostatnie okazały się tak skutecznym narzędziem analitycznym dla poszczególnych menedżerów, że nie były modyfikowane przez prawie sto lat [4]. Dopiero na początku lat 90-tych XX wieku po raz pierwszy do określonych pasków zadań dodano linie łączy, które bezpośrednio umożliwiają dokładniejsze ilustrowanie zależności między zadaniami [4].

Przytoczone sylwetki osób, takich jak Taylor i Gantt, są przykładem wyodrębnienia zarządzania projektami jako osobnej funkcji biznesu, która wymaga badań oraz reguł.

Podczas II wojny światowej złożone projekty rządowe, wojskowe, a także malejąca podaż siły roboczej wpłynęły na konieczność zastosowania nowej struktury organizacyjnej [5]. Wprowadzone zostały diagramy sieciowe, nazywane także wykresami PERT. Zostały stworzone także metody ścieżki krytycznej, które umożliwiły poszczególnym menedżerom większą kontrolę nad bardzo złożonymi technicznymi projektami, takimi jak np. wojskowe systemy zbrojeniowe, które obejmowały mnóstwo zadań i interakcji w wielu danych momentach [5]. W krótkim czasie przytoczone techniki znalazły zastosowanie w wielu innych branżach, ponieważ czołowe przedsiębiorstwa szukały nowych narzędzi i strategii w zarządzaniu, które to sprostają rozwojowi firm w szybko zmieniającym się świecie konkurencji.

Na początku lat 60-tych XX wieku przedsiębiorstwa zaczęły stosować ogólne teorie systemowe w interakcjach biznesowych [3]. Od tego czasu rozwinęło się wiele różnych modeli przedsiębiorstw, lecz we wszystkich modelach występuje podobna struktura: kierownik projektu zarządza projektem, zbiera zespół i zapewnia integrację oraz komunikację w ramach przepływu pracy między określonymi działami [3].

Przytoczone okresy związane były bezpośrednio z kształtowaniem się wszelkich aspektów dziedziny zarządzania projektami. Lecz należy także mieć na uwadze, że czynnikami, które wpływają na rolę oraz samoistny rozwój dziedziny zarządzania projektami wśród organizacji pozostaje: dynamika otoczenia, konkurencja, wymagania klienta, a także co bardzo istotne szybszy postęp techniczny, co wiąże się z określonymi wymaganiami w stosunku do nowej dziedziny nauki [5]. Reakcją na występujące w otoczeniu biznesowym zmiany, to przede wszystkim chęć dotrzymania konkurentom kroku, a także sprostanie wymaganiom postawionym przez klientów. Wszystkie przytoczone reakcje wpływają na kreatywność organizacji, a co za tym idzie kreowanie bardziej innowacyjnych pomysłów, które realizowane są przez projekty. W niektórych sektorach gospodarki można spotkać się z pojęciem, że funkcjonują poprzez zorientowanie na projekty [5]. Oznacza to, że ich podstawowa działalność jest realizowana poprzez wdrażanie i realizację przedsięwzięć, projektów [5]. Coraz częściej zwraca się także uwagę na tworzenie i wprowadzanie w życie jednostek organizacji tymczasowych w formie projektów – dla specyficznych potrzeb, a także na określony czas [6]. Wynika to przede wszystkim z realizacji założonych i szczegółowo określonych celów.

Komentarzem do uwarunkowań zarządzania projektami jest stwierdzenie, że do rozpowszechnienia tej dziedziny wiedzy w Polsce, przyczyniła się przede wszystkim akcesja Polski do Unii Europejskiej, a także co się z tym wiąże – możliwość pozyskania dotacji UE na realizację konkretnych przedsięwzięć, tj. projektów.

Rozwój dziedziny zarządzania projektami jest jak najbardziej aktywny wśród wszelkiego rodzaju przedsięwzięć, które dostrzegają nowsze i bardziej innowacyjne rozwiązania, co wiąże się z własną działalnością – często o wymiarze projektowym. Zdobyte doświadczenia w zarządzaniu projektami dla klientów zewnętrznych adaptowane są do przedsięwzięć, które realizowane są dla własnych potrzeb, stąd też następuje dostosowanie procedur projektowych do działań związanych z restrukturyzacją, wprowadzeniem zmian w systemach ocen pracowników itp. Innowacyjność tej dziedziny, a także pozytywny wpływ na podstawową działalność organizacji dzięki zarządzaniu projektami zostanie przedstawiona w kolejnych rozdziałach niniejszego artykułu.

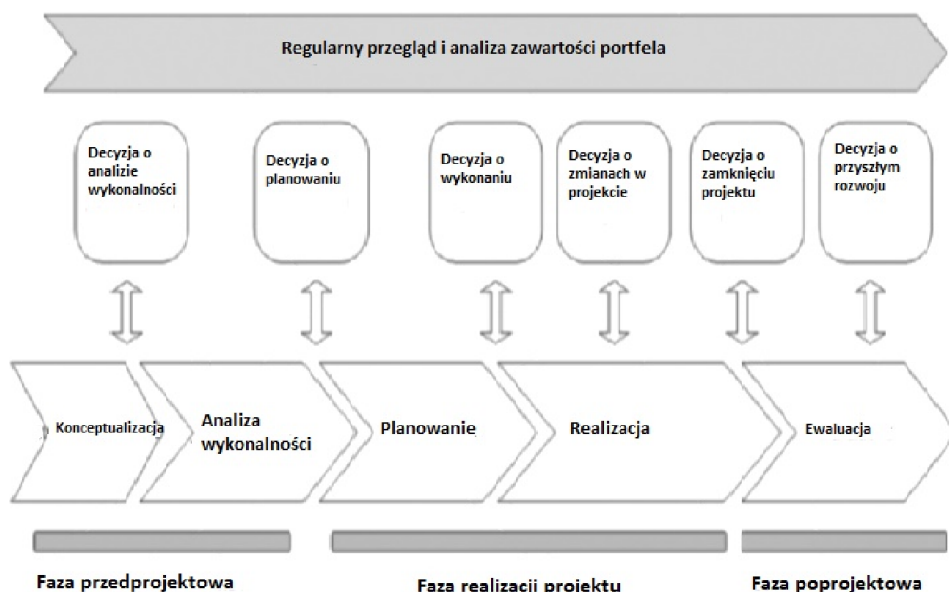
3. 3. Zarządzanie przedsiębiorstwem przez projekty

Portfel projektów (ang. *Project Portfolio*) jest definiowany jako zbiór projektów, które dzielą oraz jednocześnie konkurują o takie same zasoby i są zarządzane przez tę samą jednostkę. Projekty zgromadzone w portfolio projektów, mogą być związane, bądź też nie mieć nic ze sobą wspólnego – ich zależność od siebie jest określana przez fakt, iż dzielą się te same ograniczone zasoby, a także mają za zadanie realizować cele strategiczne instytucji [6].

W zakres portfela projektów wchodzi wszystkie aktywne projekty, projekty zatrzymane, nowo proponowane, jak i te opóźnione. Właścicielem portfela projektów jest naczelne kierownictwo i to właśnie ono jest odpowiedzialne za określenie kryteriów oraz warunków doboru poszczególnych przedsięwzięć do portfela [7].

Zarządzanie portfelem projektów jest to określony proces ciągłej selekcji projektów, które realizowane są w organizacji. Proces ten polega na systematycznym wyborze oraz zarządzaniu optymalnym zbiorem projektów [7,8]. Podstawowym celem takiego zachowania jest określenie, wybór, monitorowanie, finansowanie, a także realizacja odpowiedniego zestawu projektów potrzebnych do osiągnięcia celów organizacji. Aby uczynić proces zarządzania portfelem projektów efektywnym, zostają stworzone struktury wewnątrz-organizacyjne, które mają za zadanie jego wsparcie [7]. Zaliczyć do nich można, np. komitety sterujące danym portfelem projektów, zespoły eksperckie, biura zarządzania projektami [7]. W praktyce natomiast proces zarządzania portfelem projektów można podzielić na zadania strategiczne, a także operacyjne, za które są odpowiedzialne różne komórki organizacji [7]. Decyzje związane z zarządzaniem portfelami projektów bardzo często zostają podejmowane w oparciu o niepełne informacje dotyczące pojedynczych projektów [7]. Ma to zazwyczaj swoje źródło w niepewności co do prawdopodobieństwa efektywnej realizacji projektu, ostatecznej wartości oraz łącznych kosztów przedsiębiorstwa [8]. Cele organizacji są punktem wyjścia do zarządzania określonym portfelem, jednakże ocena, jak i dobór projektów odbywa się głównie w oparciu o różnego rodzaju narzędzia, metody charakterystyczne dla danej instytucji [8]. Dzięki nim zarządzający mają możliwość oceny, czy dane przedsięwzięcie powinno zostać włączone do projektu, a przykładowo inny, generujący cykliczne straty – zamknięty w trakcie trwania [8]. Zazwyczaj narzędzia te pozwalają określić potencjalne ryzyko przedsięwzięć wchodzących w skład portfela, wskazując na jego zrównoważenie.

Rodzaje metod wspomagania decyzji stosowanych w celu pewnego rodzaju priorytetyzacji doboru projektów do portfela są różnorodne [8]. Wśród najważniejszych wymienić należy metody oparte na finansowych miernikach oceny opłacalności projektów (drzewa decyzyjne), a także inne – np. metody punktowe, metody macierzowe oraz optymalizacyjne [8]. Dzięki wykorzystaniu różnorodnych metodyk możliwa jest klasyfikacja określonych projektów portfela jako tych potrzebnych do przetrwania organizacji oraz potrzebnych do jej rozwoju, jako defensywnych i ofensywnych (wejście na nowe rynki) [8]. Warto także podkreślić, że zarządzanie portfelem projektów jest procesem złożonym, który wymusza jego podział na poszczególne etapy. W literaturze przedmiotu wyróżnia się różne modele procesu danego zarządzania portfelem projektów [9]. Uproszczony proces zarządzania portfelem projektów z perspektywy poziomu określonego portfela i pojedynczego projektu przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Proces zarządzania projektem [2]

4. Wpływ wybranych projektów na portfel oraz strategię przedsiębiorstwa marketingowego

Ogólnopolskie przedsiębiorstwo marketingowe świadczy usługi w Internecie i przez Internet. Siedziba firmy znajduje się w dużym ośrodku miejskim na południu Polski. Omawiane przedsiębiorstwo to przykład zależnej, strategicznej jednostki biznesowej o zdywersyfikowanym portfelu działalności. Przedsiębiorstwo świadczy nie tylko usługi marketingowe ale również usługi finansowe, controllingowe, doradcze, szkoleniowe oraz oferuje pomoc w pozyskiwaniu środków z Unii Europejskiej [1]. Początkowo firma zajmowała się głównie projektowaniem m.in. logotypów, papieru firmowego, wizytówek, stron internetowych. Odpowiadając na potrzeby rynku, ramy działalności zostały poszerzone o projekty prawne i medialne [1]. Przedsiębiorstwo realizuje projekty o różnej wartości: od 2 tys. do 900 tys. zł. Zazwyczaj dane przedsiębiorstwo jednocześnie prowadzi kilka różnorodnych projektów. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa ukształtowała się na podstawie realizowanych projektów. Dyrektor jest zarazem koordynatorem kluczowych projektów. Podlegają mu koordynatorzy mniejszych projektów oraz zespoły projektowe. Do zadań koordynatora kluczowych projektów należy m.in.: pozyskiwanie, planowanie i realizacja pakietów, obejmujących różnorodne narzędzia reklamy, czyli działania graficzne i informatyczne. Realizacja większych projektów wymaga dłuższych negocjacji z klientem. Wiąże się z nimi nie tylko większe przychody ale także większe ryzyko [1].

Koordynator kluczowych projektów jest również odpowiedzialny za uzyskanie przychody i poniesione koszty. Planowanie i monitoring generowanych przychodów i kosztów również należą do zadań koordynatora kluczowych projektów. Koordynatorzy mniejszych projektów zazwyczaj zajmują się projektowaniem stron internetowych lub logotypów [1]. Każdy projekt jest realizowany przez zespół projektowy do którego w zależności od potrzeby są powoływani graficy i informatycy, zatrudnieni w przedsiębiorstwie. Omawiana jednostka jest małym przedsiębiorstwem o płaskiej, elastycznej strukturze. Relacje w firmie mają charakter nieformalny z bezpośrednim nadzorem dyrektora. Dopasowany do potrzeb organizacji system CRM (Customer Relationship Management) służy do zarządzania relacji z klientami oraz wspomaga proces zarządzania przebiegiem i zasobami projektów. W systemie rejestrowane są wszystkie realizowane projekty wraz z planowanym czasem ich przebiegu, prowadzony jest bieżący monitoring realizowanych działań, rozliczane są koszty oraz czas pracy pracowników i zlecenia zewnętrzne [1,2].

Internet jest kluczowym narzędziem wykorzystywanym w działalności marketingowej i PR przedsiębiorstwa. Strategia rozwoju jest powiązana z rozwojem Internetu, w którym nieustannie pojawiają się nowe rozwiązania biznesowe [1]. Cele strategiczne firmy przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Cele strategiczne przedsiębiorstwa

Perspektywa klienta	Perspektywa finansowa	Perspektywa procesów wewnętrznych	Perspektywa rozwoju
Sprawną obsługą klientów	Wzrost dochodów	Polepszenie warunków pracy	Zwiększenie udziału w rynku
Wzrost stopnia zadowolenia klientów	Wzrost rentowności	Wzrost zadowolenia pracowników	Poszerzenie oferty o nowe usługi
Lojalność stałych klientów		Maksymalizacja produktywności pracowników	Nawiązanie współpracy z agencjami reklamowymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Kozarkiewicz, Zarządzanie portfelami projektów, WP PWN, Warszawa 2012, s. 234.

Przedsiębiorstwo jest zorientowane przede wszystkim na klienta (obecnego i przyszłego) ale także na posługiwanie się nowoczesnymi technologiami informatycznymi. Tworzenie wartości dla klienta jest uważane za główne źródło wzrostu wartości dla właścicieli. Warunkiem utrzymania pozycji na rynku przez firmę stanowi realizacja przychodowych projektów [1]. Ceny projektów są negocjowane, a ich ostateczna wartość zależy od ich wielkości i terminu realizacji. Ceny przykładowych projektów podane na stronie internetowej firmy pełnią funkcję informacyjną. W rzeczywistości zakres projektu jest ustalany przez klienta. Strategiczne dostosowanie portfela projektów służy osiągnięciu

optymalnego rezultatu jakim jest zysk. Określając cenę projektu brany jest pod uwagę wielkość (kompleksowość), termin realizacji, a także ryzyko [1]. W przedsiębiorstwie analizuje się dwa rodzaje ryzyka: ryzyko komunikacji z klientem oraz ryzyko przedłużenia realizacji projektu. W umowach zawieranych z klientami są zawarte swoistego rodzaju zabezpieczenia w razie ewentualnych komplikacji. Koordynatorzy określają koszty projektów na podstawie wcześniejszych zrealizowanych projektów [1].

System CSR daje możliwość szybkiej symulacji opłacalności projektów poprzez obliczanie marż. W przedsiębiorstwie przyjęty jest określony poziom marży granicznej do którego dąży negocjując cenę z klientem. Marża jest zatem priorytetowym elementem systemu selekcji projektów do portfela [1]. Oprócz oceny finansowej, która jest oceną kluczową projektów firma posługuje się również kryteriami poza cenowymi. Należą do nich m.in.: możliwość uczenia się i rozwoju, która związana jest z innowacyjnymi projektami. Wówczas rezygnuje się z osiągnięcia korzyści finansowych na rzecz zdobycia nowych umiejętności i doświadczenia [1]. Projekty nowatorskie pozytywnie wpływają na kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo realizuje przyjętą strategię dostosowania portfela projektów poprzez prowadzenie negocjacji cenowych w celu doprowadzanie do osiągnięcia założonych marż granicznych, które stanowią źródło wartości dla właściciela. Ceny marż są ustalone na podstawie potrzeb klienta, określonych ramach projektu oraz sprecyzowanych zasadach współpracy z klientem [1]. Korzyści dla pracowników obejmują motywację finansową oraz możliwość rozwoju poprzez realizację innowacyjnych projektów. Analiza portfela projektu ze względu na jego strukturę, równowagę i perspektywiczność dokonywana jest na podstawie stosowanych narzędzi analiz portfelowych [1]. Analiza funkcjonowania omawianego przedsiębiorstwa wykazała, iż zarządzanie portfelem projektów na jest złożonym i kompleksowym obszarem wiedzy i praktyki gospodarczej. Kreowanie portfela projektów i monitoring przebiegu ich realizacji zawiera szeroką gamę różnorodnych narzędzi. Jasno określone cele strategiczne są kompleksowo realizowane przez przedsiębiorstwo [1].

5. Podsumowanie

Podsumowując omawianą tematykę, należy stwierdzić, że wykorzystanie najnowszych trendów w zarządzaniu projektami przedsiębiorstwa prowadzi do sukcesu na rynku. Można tutaj mieć na myśli zarówno samo zarządzanie projektami, jak i zarządzanie portfelem projektów. Zarządzanie projektami w organizacji pozwala na synergię wielu czynników, która to następnie wpływa na możliwość zaoszczędzenia czasu, kosztów, jak i także zasobów, co przekłada się na sukces organizacji. Zarządzanie przedsiębiorstwem przez projekty jest metodą prowadzenia firmy dla realizacji konkretnych przedsięwzięć. Taką metodykę stosuje analizowane w 4 rozdziale przedsiębiorstwo. Dzięki

zarządzaniu portfelem projektów jest ono w stanie działać w sposób wszechstronny oraz nie jest ograniczane przez rozbieżną tematykę projektów. Oprócz samego przytoczenia analizy działania przedsiębiorstwa marketingowego warto także podkreślić rozwój metod zarządzania projektami, które także wyraźnie wskazują na efektywność stosowania takich rozwiązań.

Literatura

1. Kozarkiewicz A., Zarządzanie portfelami projektów, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.
2. Trocki M., Nowoczesne zarządzanie projektami, PWE, Warszawa 2012.
3. Gasparski W., Projektoznawstwo, Wydawnictwo Naukowo Techniczne, Warszawa 1998.
4. J. Phillips, PMP Project management professional study guide, McGraw-Hill/Osborne, Emeryville 2004.
5. Walczak W., Orientacja na cele w zarządzaniu projektami, „Master of Business Administration” 2009, nr 4.
6. Pietras P., Szmit M., Zarządzanie projektem. Wybrane metody i techniki, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza Horyzont, Łódź 2003.
7. Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) PMBOK Guide. 2000 Edition, WIG Press.
8. Mingus N., Zarządzanie projektami, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002.
9. Shenhar A., Dvir D., Reinventing Project Management, Harvard Business School, Boston, Massachusetts 2007.

Trendy w zarządzaniu projektami na przykładzie

Streszczenie

Zarządzanie projektami jest najczęściej stosowaną metodą zarządzania we współczesnych przedsiębiorstwach. Projekt jest to suma działań podejmowanych w celu wykreowania nowej usługi lub produktu. Nowoczesne organizacje poprzez zarządzanie projektami realizuje większość swoich działań. Działania te realizowane są według przyjętej metodyki zarządzania projektami, która to zaś w bardzo przejrzysty sposób pozwala zarządzać danym przedsięwzięciem konkretnej jednostki. Niniejsza praca ma na celu ukazanie w jaki sposób wykorzystanie najnowszych trendów w zarządzaniu projektami prowadzi do sukcesu na globalnym rynku. Rozpoczynając od wprowadzenia zarządzania projektami w przedsiębiorstwie, poprzez kolejno organizację programów, aż po zarządzanie portfelami projektów przedsiębiorstwa znacznie efektywniej osiągają rezultaty obranych przedsięwzięć. W pierwszym rozdziale zaprezentowano ewolucję procesu zarządzania projektami, jako sposobu na zarządzanie procesami produkcji i wytwarzania środków. Następnie omówiono koncepcję zarządzania przez projekty, a w końcowych rozważaniach zaprezentowano wpływ zarządzania projektami na portfel i strategię średniej wielkości przedsiębiorstwa marketingowego, które to stosuje omawianą formę prowadzenia własnej działalności, opierając ją na realizacji projektów.

Słowa kluczowe: zarządzanie, projekty, zarządzanie projektami

Trends in the project management on the example

Abstract

Project management is the most common method of management in modern business. The project is the sum of the measures taken in order to create a new service or product. Modern organizations through project management realizes most of its activities. This article aims to show how the use of the latest trends in project management leads to success in the global market. Starting with the introduction of project management in the enterprise, through the organization of programs in sequence, to the enterprise project portfolio management more effectively achieve results peeled ventures. The first chapter presents the evolution of the project management process, then explains the concept of management by the projects through, and in the final deliberations presents the impact on the portfolio of project management and business strategy the marketing company.

Keywords: management, projects, project management

Budowanie i podnoszenie świadomości marki dzięki zastosowaniu strategii marketingu sensorycznego

1. Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo by utrzymać się na rynku musi skutecznie budować i podnosić świadomość swojej marki wśród potencjalnych konsumentów. Istnieje wiele zabiegów umożliwiających pozostanie danej marki w pamięci klientów oraz pozytywny jej odbiór, a także wyróżnienie wśród konkurencji. Jedną z metod wpływania na konsumenta jest zastosowanie marketingu sensorycznego.

Poprzez oddziaływanie na zmysły odbiorcy, przywoływanie przyjemnych zdarzeń i emocji specjaliści od marketingu budują pozytywny wizerunek marki. Dzięki temu klienci mają zaufanie do oferowanych przez firmę produktów i chętniej po nie sięgają. Marketing sensoryczny przyciąga klientów poprzez odpowiedni dobór kolorystyki, wzornictwo, oświetlenie, aromaty, smak, kształt i miękkość produktów bądź elementów wystroju, a także poprzez rodzaj i natężenie muzyki płynącej ze sklepowego wnętrza.

Budowanie świadomości marki dzięki zastosowaniu marketingu sensorycznego jest coraz częstszym zjawiskiem. Jest to bowiem skuteczna lecz nienatarczywa forma zachęcenia konsumenta do skorzystania z produktów danej marki, a także dokonania ich zakupu.

2. Definicja marki i jej funkcje

Według Kotlera [4] „marka to nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji”. Inną definicję marki przedstawia Kall [3] „marką będziemy nazywać kombinację produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny, kombinację, która odróżniając kombinację danego marketera od ofert konkurencyjnych, dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku”.

Identyfikacja marki przez konsumentów jest bardzo ważna. Dzięki wcześniejszym pozytywnym doświadczeniom z produktami określonej marki potencjalni konsumenci wyrabiają sobie ogólną opinię dotyczącą marki chętniej

¹ Email: monika.pecyna@gmail.com, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Wydział Inżynierii Produkcji, Studenckie Koło Naukowe Zarządzania i Ergonomii

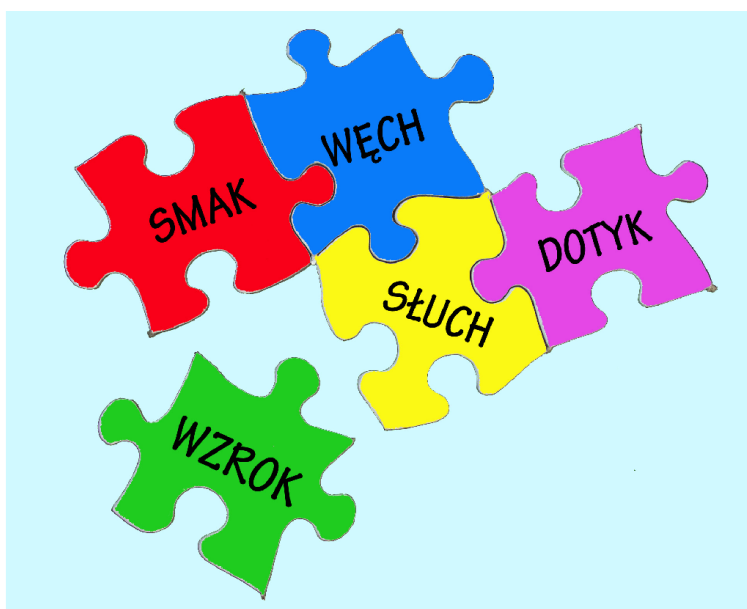
sięgają po jej produkty, a co za tym idzie dokonują ich zakupu. Marka pełni w strategii przedsiębiorstwa następujące funkcje:

- identyfikacyjną – polega na promowaniu i wyróżnianiu produktu spośród produktów konkurencyjnych, a także pozwala na zidentyfikowanie producenta. Funkcja identyfikacyjna marki to m.in. nadanie marce nazwy, symbolu oraz znaków dla niej charakterystycznych i zastrzeżonych. Marki, które charakteryzują się wysokim stopniem świadomości mogą posługiwać się wyróżniającą kolorystyką lub samym symbolem, nie tracąc przy tym na rozpoznawalności.
- ochronną – stanowi ochronę prawną przed działaniami konkurencji;
- oznaczenia – pozwala potencjalnemu konsumentowi śledzić rozszerzanie się gamy produktów tej samej marki;
- personifikującą – poprzez zakup i użytkowanie nabywca produktu danej marki chce podkreślić swoją pozycję społeczną;
- informacyjną, związaną z dostarczaniem nabywcy wiedzy o produkcie, jego cechach, producencie, dystrybutorze, kraju i regionie pochodzenia, a dzięki temu ułatwiającą podejmowanie decyzji o zakupie;
- promocyjną – związaną z poprawianiem atrakcyjności produktu w oczach nabywcy. Funkcja promocyjna marki jest ściśle powiązana z jej wykorzystaniem w sferze komunikacji. Marka umacnia swoją pozycję na rynku i przyczynia się do wspierania i wprowadzania nowych produktów. Szczególnie w przypadku wprowadzania nowych produktów, silna rozpoznawalność i pozytywne kojarzenia konsumentów mogą przyczynić się do odniesienia sukcesu marki na rynku.
- gwarancyjną – oznaczającą z jednej strony zobowiązanie producenta do utrzymania odpowiednich standardów jakościowych produktu i dzięki temu redukującą ryzyko ponoszone przez kupującego. Produkt markowy powinien cechować się jakością na stałym i wysokim poziomie, która wynika ze standaryzacji marki. Funkcja gwarancyjna marki jest szczególnie ważna dla konsumentów ponawiających zakup, którzy oczekują od produktu markowego tego samego poziomu satysfakcji. Dzięki temu klient nawiązuje więź z marką, przez co rozpoczyna się budowanie lojalności wobec marki [4].

3. Strategia marketingu sensorycznego w budowaniu marki

Marketing sensoryczny według definicji oznacza działania angażujące wszystkie zmysły, mające na celu wywołanie określonych emocji i reakcji. Mają za zadanie przekonać i przywiązać klienta do marki czy produktu, na głębszym emocjonalnym poziomie [2]. Można to także rozumieć jako reklamę, która ładnie pachnie, ładnie wygląda, przyjemnie brzmi, dobrze smakuje i jest miła w dotyku.

Budowanie i podnoszenie świadomości marki dzięki zastosowaniu strategii marketingu sensorycznego jest w dzisiejszych czasach bardzo skuteczną metodą dotarcia do klienta i zachęcenia do zakupu jego produktów. Celem autorów marketingu sensorycznego jest wyrażenie tożsamości i wartości firmy w dążeniu do zwiększenia świadomości marki, przekonaniu do niej i tworzeniu jej wizerunku. Zakładają wywołanie u odbiorcy emocji za pomocą działań docierających do wszystkich pięciu zmysłów. W marketingu sensorycznym każdy zmysł jest ważny i każdy musi być zaspokojony, gdyż dopiero wtedy klient czuje się usatysfakcjonowany. Manipulowanie sensorami potencjalnych konsumentów jest na tyle delikatne, iż odbiorcy nie zdają sobie sprawy, że poddawani są zabiegom specjalistów od marketingu.



Rys. 1. Zmysły zaangażowane w marketing sensoryczny [opracowanie własne]

Każdy zmysł: wzroku, słuchu, węchu, dotyku oraz smaku w marketingu sensorycznym jest ważny. Poprzez włączenie wszystkich sensorów do strategii marketingowej zwiększają się szanse na trafienie do większości klientów. To dzięki nim wywołuje się u odbiorcy różnorodne przyjemne odczucia, co powoduje wzrost zainteresowania danym produktem oraz chęć jego posiadania.

Zmysł wzroku rejestruje takie atrybuty produktu, jak design, opakowanie, styl, kolor, światło, a także grafikę, wygląd zewnętrzny i wystrój pomieszczeń. Jörgen Appelqvist, założyciel i dyrektor firmy Gina Tricor, powiedział kiedyś, że: „To co widzą oczy, jest niezwykle ważne. Twierdzę że 70% czy nawet 80% tego co ludzie kupują, kupują oczami. Należy zawsze o tym pamiętać” [2].

Pierwsze wrażenie i wygląd danej rzeczy mają największy wpływ na decyzje zakupowe. Wizualizacja, jako strategia, która działa docelowo na zmysł wzroku, ma za zadanie zwiększenie świadomości marki oraz budowanie jej wizerunku i pozytywnego odbioru produktów, które oferuje. Dzięki temu wzmacnia doświadczenia sensualne klienta oraz zapada w jego pamięć.

Zmysł słuchu jest równie istotnym sensem, jak zmysł wzroku, a także jednym z najczęściej angażowanych zmysłów w działania marketingowe. To pod wpływem dźwięków możliwa jest zmiana samopoczucia kupującego, a także manipulowanie wyborami konsumenckimi. Dlatego też, coraz większym zainteresowaniem cieszy się audiomarketing [1]. Muzyka jest tanim i łatwym do zaaranżowania składnikiem tworzącym odpowiednią atmosferę. Może też wprowadzać klienta w stan, który sprzyja zakupom. Zdarza się, że pod wpływem ulubionej piosenki klienci kupują bez zastanowienia i to jest właśnie celem specjalistów od marketingu.

Kolejnym sensem jest węch. Odgrywa on bardzo ważną rolę podczas procesu zakupowego. Aromamarketing stał się istotną częścią sterowania uczuciami i emocjami klienta. W zależności od rodzaju, zapachy mogą stymulować, poprawiać koncentrację, uspokajać, a także wspierać zaufanie. Umiejętnie dobrane potrafią wzbudzić wiele pozytywnych emocji. Zapachy są znaczącym czynnikiem, który wpływa na ocenę wrażeń wyniesionych z danego miejsca. Zapach pełni bardzo ważną rolę w waloryzacji marki. Sprawia, że staje się unikatowa i nie do podrobienia. Konsumenci instynktownie wybierają miejsca, które przyciągają ich przyjemnym zapachem. Przedsiębiorcy powinni skupić się więc na odpowiednim doborze aromatów we wnętrzach własnych firm, a przez to zachęcić klientów do odwiedzenia sklepu, co spowoduje podnoszenie zysków.

Zmysł dotyku także może istotnie wpłynąć na postrzeganie marki. Umożliwia on identyfikowanie faktury materiału, jego powierzchni, temperatury oraz kształtu i ciężaru. Odpowiednio zaprojektowany produkt może zachęcić do ponownego zakupu i polepszyć interakcje pomiędzy klientem a daną marką.

Ostatnim zmysłem, który powinien być zaangażowany w działania marketingu sensorycznego jest smak. Jest on jednym z najsilniejszych zmysłów, a doznania smakowe mogą doprowadzić do wzmocnienia tożsamości firmy lub marki. Jest to szczególnie istotne w branży spożywczej [2].

Na rysunku 2 przedstawiono ranking marek, które wykorzystują w swej strategii marketing sensoryczny. Pokazuje to, jak istotne dla rozwoju firmy i budowania jej świadomości jest zaangażowanie wszystkich pięciu zmysłów.

MIEJSCE	MARKA	WYKORZYSTANIE MARKETINGU SENSORYCZNEGO (w %)
1	Singapore Airlines	96.3
2	Apple	91.3
3	Disney	87.6
4	Mercedes-Benz	78.8
5	Marlboro	75.0
6	Tiffany	73.8
7	Louis Vuitton	72.5
8	Bang & Olufsen	71.3
9	Nokia	70.0
10	Harley-Davidson	68.8
11	Nike	67.5
12	Absolut Vodka	65.0
13	Coca-Cola	63.8
14	Gillette	62.5
15	Pepsi	61.3
16	Starbucks	60.0
17	Prada	58.8
18	Caterpillar	57.5
19	Guinness	56.3
20	Rolls-Royce	55.0

Rys. 2. Ranking marek sensorycznych [2]

4. Podsumowanie

Strategia marketingu sensorycznego jest niezwykle pomocna przy budowaniu oraz podnoszeniu świadomości marki. Angażując zmysły potencjalnych klientów można sukcesywnie wpłynąć na ich decyzje zakupowe. Sensory odgrywają główną rolę w procesie interakcji między konsumentem a marką. Dzięki zadowoleniu wszystkich pięciu zmysłów oraz wzbudzaniu pozytywnych emocji marka jest w stanie zaistnieć w umyśle i świadomości odbiorcy, a dzięki czemu wzbudzić zaufanie potencjalnego nabywcy. Wielu ekspertów do spraw marketingu twierdzi, że zmysły są przyszłością komunikacji marketingowej.

Literatura

1. <http://www.firma.egospodarka.pl/59206,Marketing-sensoryczny-a-decyzje-zakupowe,1,11,1.html>
2. Hulten B., Broweus N., Dijk M., *Marketing sensoryczny*, Warszawa 2011.
3. Kall J., *Silna marka. Istota i kreowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
4. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.

Budowanie i podnoszenie świadomości marki dzięki zastosowaniu strategii marketingu sensorycznego

Streszczenie

Marketing sensoryczny staje się coraz bardziej popularnym narzędziem manipulacji konsumentem, a przede wszystkim jego zmysłami. To one odgrywają główną rolę w procesie interakcji między klientem a marką. Oddziaływanie na zmysły ma na celu budowanie i utrwalanie świadomości danej marki i firmy, a także tworzenie jej pozytywnego wizerunku wśród potencjalnych konsumentów. Poprzez przyjemność, płynącą z zadowolenia wszystkich pięciu zmysłów w procesie zakupowym, klient jest skłonny powrócić do danego sklepu czy też sięgnąć kolejny raz po dany produkt. Pozytywne wspomnienia powodują, iż kupujący poddaje się emocjom i spontanicznie chce wejść w posiadanie oferowanego przedmiotu.

Słowa kluczowe: marka, marketing sensoryczny, strategia, zmysły

Building and raising brand awareness through the use of sensory marketing strategy

Abstract

Sensory marketing becomes an increasingly popular tool for manipulation of the consumer, and especially his senses. They play a major role in the interaction between customer and brand. The impact on the senses aims to build and preserve awareness of the brand and the company, and create its positive image among potential consumers. By the pleasure that comes from the satisfaction of all five senses in the purchasing process, the client is willing to return to the store or reach again after the product. The positive memories make that the buyer is subjected to emotions and spontaneously wants to take possession of the offered item.

Keywords: brand, senses, sensory marketing, strategy

Formy skutecznej komunikacji marketingowej pomiędzy linią lotniczą a klientem

1. Instrumenty w polityce komunikacyjnej przewoźników lotniczych

Koncepcja zintegrowanego systemu komunikacji marketingowej (ang. Integrated Marketing Communications – IMC) zakłada, że wszystkie działania marketingowe powinny tworzyć harmonijną i spójną całość. Koncepcja ta kładzie nacisk na media dynamiczne i interaktywne, a media tradycyjne tracą na wartości w porównaniu do mediów elektronicznych.² Sektor lotniczy jest branżą dynamiczną, w której liczy się tempo podawania informacji. W tej komunikacji ważne jest również tworzenie, a także pobudzanie ciągłej interakcji pomiędzy linią lotniczą a pasażerem.

Roland Conrady, Frank Fichert, Rüdiger Sterzenbach³ podają, że w skład komunikacji marketingowej w branży lotniczej wchodzi: klasyczna reklama, promocja sprzedaży, Public Relations, komunikacja bezpośrednia, reklama internetowa, identyfikacja wizualna, a także inne instrumenty: wystawy i targi, wydarzenia, sponsoring, lokowanie produktu.⁴

Celem badań było określenie skutecznych form komunikacji w relacji: linia lotnicza – klient.

2. Badania własne

Badanie autorskie zostało przeprowadzone w okresie od listopada 2013 do stycznia 2014 roku w formie ankiety internetowej na platformie Google Docs.

Odnosnik do ankiety został zamieszczony na grupach tematycznych dotyczących lotnictwa na portalu społecznościowym Facebook.

W ankiecie udział wzięło 116 osób. Zgodnie z metryczką z badania, 61 procent stanowili mężczyźni.

¹ Email: annakatarzyna.szymczak@gmail.com, Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania, Koło Naukowe Menedżerów, <http://knmpl.webnode.com>

² J. W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska – Marketing międzynarodowy – Zarys problematyki, wyd. PWE Warszawa 2008, s. 292.

³ R. Conrady, F. Fichert, R. Sterzenbach – Luftverkehr – Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, wyd. Oldenbourg Verlag Monachium 2013, s. 455.

⁴ R. Conrady, F. Fichert, R. Sterzenbach – Luftverkehr – Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, wyd. Oldenbourg Verlag Monachium 2013, s. 455.

Tabela 1. Dane socjodemograficzne

Wielkość próby		116	
Struktura płci	Kobieta	44	39%
	Mężczyzna	69	61%
Wiek	18 – 26	51	58%
	27 – 30	10	11%
	31 – 35	11	13%
	36 – 45	12	14%
	46 – 59	4	4%
	<60	0	0%
Wykształcenie	Podstawowe	1	1%
	Gimnazjalne	5	4%
	Zasadnicze zawodowe	2	2%
	Średnie	44	39%
	Wyższe	61	54%
Liczba odbytych rejsów w 2013 roku	0	26	23%
	1 – 5	40	35%
	6 – 20	24	21%
	21 – 50	8	7%
	51 – 100	9	8%
	101 – 200	3	3%
	<201	4	3%
Województwo:	Dolnośląskie	3	3%
	Kujawsko – pomorskie	4	3%
	Lubelskie	22	19%
	Lubuskie	0	0%
	Łódzkie	3	3%
	Małopolskie	4	3%
	Mazowieckie	50	43%
	Opolskie	1	1%
	Podkarpackie	1	1%
	Podlaskie	1	1%
	Pomorskie	4	3%
	Śląskie	14	12%
	Świętokrzyskie	0	0%
	Warmińsko – mazurskie	1	1%
	Wielkopolskie	3	3%
	Zachodniopomorskie	4	4%

Źródło: Opracowanie własne

Najsukuteczniejszymi instrumentami komunikacji marketingowej według respondentów są akcje promocyjne (59 osób; 18 procent), reklama internetowa (14 procent), reklama telewizyjna (13 procent), działania PR (12 procent), komunikacja bezpośrednia (11 procent), wystawy i targi (10 procent), wydarzenia (9 procent), a następnie identyfikacja wizualna (7 procent), lokowanie produktu (5 procent). Jeden procent ankietowanych wskazało na inne. W pytaniu można było wskazać więcej niż jedną odpowiedź. Najważniejszym instrumentem komunikacji marketingowej według ankietowanych są reklama telewizyjna (23 procent), akcje promocyjne (21 procent), reklama internetowa (14 procent), działania PR (14 procent), komunikacja bezpośrednia (11 procent), identyfikacja wizualna (6 procent), wystawy i targi (5 procent), wydarzenia (5 procent), lokowanie produktu (1 procent). Dla respondentów najlepiej opracowaną identyfikację wizualną posiada Wizzair (19 procent), następnie znajdują się ex aequo PLL LOT i Lufthansa, które otrzymały po 18 procent wskazań, co stanowi po 20 osób. 15 procent ankietowanych wskazało na Emirates Airline. Inni operujący przewoźnicy z Polski to: Ryanair (11 procent), Qatar Airways (7 procent). 12 procent wskazało na inne linie lotnicze.

Najsukuteczniejszymi instrumentami komunikacji marketingowej według respondentów są akcje promocyjne (59 osób; 18 procent), reklama internetowa (14 procent), reklama telewizyjna (13 procent), działania PR (12 procent), komunikacja bezpośrednia (11 procent), wystawy i targi (10 procent), wydarzenia (9 procent), a następnie identyfikacja wizualna (7 procent), lokowanie produktu (5 procent).

Jeden procent ankietowanych wskazało na inne. W pytaniu można było wskazać więcej niż jedną odpowiedź. Najważniejszym instrumentem komunikacji marketingowej według ankietowanych są reklama telewizyjna (23 procent), akcje promocyjne (21 procent), reklama internetowa (14 procent), działania PR (14 procent), komunikacja bezpośrednia (11 procent), identyfikacja wizualna (6 procent), wystawy i targi (5 procent), wydarzenia (5 procent), lokowanie produktu (1 procent). Dla respondentów najlepiej opracowaną identyfikację wizualną posiada Wizzair (19 procent), następnie znajdują się ex aequo PLL LOT i Lufthansa, które otrzymały po 18 procent wskazań, co stanowi po 20 osób. 15 procent ankietowanych wskazało na Emirates Airline. Inni operujący przewoźnicy z Polski to: Ryanair (11 procent), Qatar Airways (7 procent). 12 procent wskazało na inne linie lotnicze.

77 procent badanych uważa spersonalizowaną komunikację marketingową jako najsukuteczniejszą. Linie lotnicze wybierają odpowiednią grupę docelową, której następnie przedstawiają dopasowaną ofertę. Kontakt bezpośredni ceni sobie 71 procent respondentów. Poniżej przedstawiony zostanie podział komunikacji na niespersonalizowaną i spersonalizowaną, a także podział kontaktów na bezpośrednie i pośrednie według R. Conrady, F. Ficher, R. Sterzenbach.

Tabela 2. Formy komunikacji na przykładzie sektora lotniczego

	Kontakt bezpośredni	Kontakt pośredni
Komunikacja niespersonalizowana	- mailing bezpośredni do członków programów lojalnościowych linii lotniczych, - wiadomość e-mail do zarejestrowanych użytkowników strony internetowej, - odpowiedź na skargę złożoną przez klienta,	- kampania reklamowa w publicznych czasopismach, - reklama telewizyjna pierwszego lotu Airbusa 380, - reklama banerowa na portalach, - sponsoring podczas imprez sportowych i kulturalnych, - sprawozdania w mediach,
Komunikacja spersonalizowana	- personalna sprzedaż biletu, - rozmowa telefoniczna z agentem Call Center linii lotniczych, - prezentacja wyników finansowych, - imprezy („rozmowy przy kominku”, święta pracownicze)	- liderzy opinii w dużych firmach, - liderzy opinii jako często podróżujący,

Źródło: R. Conrady, F. Ficher, R. Sterzenbach – Luftverkehr – Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, wyd. Oldenbourg Verlag Monachium 2013, s. 454

14 procent ankietowanych wskazało, że najczęstszą formą otrzymywania informacji z linii lotniczych jest newsletter. Następną formą komunikacji marketingowej są oficjalne strony internetowe przewoźników, tak zaznaczyło 13 procent badanych. Po 11 procent wskazań otrzymały: reklamy przewoźników w Internecie oraz oficjalne profile na serwisach społecznościowych.

Głównym kanałem informacyjnym został ex aequo: oficjalne strony internetowe przewoźników oraz oficjalne profile na serwisach społecznościowych, które otrzymały po 19 procent głosów.

Tabela 3. Formy komunikacji pomiędzy linią lotniczą a pasażerem

Formy komunikacji marketingowej	Forma otrzymywania (wielokrotna możliwość)		Główny kanał (jednokrotna możliwość)	
newsletter,	72	14%	20	18%
oficjalne strony internetowe,	70	13%	21	19%
reklamy w Internecie,	59	11%	4	4%
oficjalne profile na serwisach społecznościowych,	60	11%	21	19%
od znajomych,	41	8%	1	1%
profile branżowe na portalach społecznościowych,	42	8%	7	7%
reklamy w telewizji,	30	6%	12	11%
strony internetowe branżowe,	31	6%	4	4%
newsletter dla członków programów lojalnościowych,	30	6%	5	5%
magazyn pokładowy,	26	5%	3	3%
reklamy w czasopiśmie,	28	5%	0	0%
od pracowników linii lotniczych,	16	3%	6	5%
reklamy w radio,	17	3%	2	1%
od pracowników biur podróży,	9	1%	3	2%
Inne	2	0%	2	1%

Źródło: Opracowanie własne

69 procent badanych otrzymuje newsletter od linii lotniczych. 48 procent ankietowanych otrzymuje wiadomości od 1 – 3 linii lotniczych, natomiast przedział 4 – 6 wskazało 17 procent, 8 procent dostaje newslettery od więcej niż 7 przewoźników. 17 procent respondentów otrzymuje newslettera od Polskich Linii Lotniczych LOT. Przewoźnika Wizzair wskazało 12 procent ankietowanych. Lufthansa otrzymała 11 procent głosów.

17 procent badanych jest PLL LOT. Następnie ex aequo Ryanair i Wizzair, którzy otrzymali po 13 procent wskazań. Lufthansa otrzymała 10 procent

głosów. 27 procent ankietowanych nie posiada zdania. 55 procent respondentów wskazało, że przy rejestrowaniu nie kierowało się możliwością otrzymania kodu obniżającego cenę biletu lotniczego. 68 procent ankietowanych nie zakupiło biletu wskazanego jako promocyjny w otrzymanym newsletterze. Przy wyborze przewoźnika 54 procent ankietowanych kieruje się czynnikami wewnętrznymi, do których należą: potrzeby, motywy, postrzeganie, postawy i emocje, osobowość.⁵

Tabela 4. Najpopularniejsi nadawcy newsletterów

Linie lotnicze		
PLL LOT	53	17%
Wizzair	43	13%
Lufthansa	39	12%
Ryanair	36	11%
KLM Royal Dutch Airlines	20	5%
British Airways	19	5%
Air France	19	5%
Emirates Airline	15	4%
EasyJet	13	4%
Inne	12	3%
Qatar Airways	11	3%
Turkish Airlines	7	2%
Finnair	7	2%
Austrian Airlines	6	2%
SWISS	8	2%
Air Berlin	7	2%
SAS	7	2%
Norwegian Air Shuttle	8	2%
AerLingus	5	1%
Czech Airlines	5	1%
TAP Portugal	3	1%
Alitalia	4	1%
EL AL Israel Airlines	1	0%

Źródło: Opracowanie własne

⁵ S. Skowron, Ł. Skowron: Lojalność klienta a rozwój organizacji, Wyd. Difin, Warszawa 2012, s. 37-47.

85 procent badanych przy wyborze przewoźnika kieruje się czynnikami zewnętrznymi, do których zalicza się: czynniki ekonomiczne, czynniki społeczno-kulturowe, dostępność i jakość informacji, czynniki personalne.⁶

57 procent respondentów decyduje się na przewoźnika pod wpływem działań marketingowych. Jako członek programów lojalnościowych linii lotniczych zarejestrowanych jest 39 procent ankietowanych. Jako program dla często podróżujących Miles&More został wskazany przez 33 procent badanych jako program, w którym są najbardziej aktywni.

Zostały porównane profile na portalu społecznościowym Facebook trzech linii lotniczych, które mają największy udział w polskim rynku przewozów pasażerskich: Polskie Linie Lotnicze LOT, Lufthansa, Wizzair. W zestawieniu nie pojawi się największy przewoźnik niskokosztowy Ryanair, ponieważ nie posiada on profilu na tym portalu.

Tabela 5. Porównanie profili na portalach społecznościowych

	Polskie Linie Lotnicze LOT	Lufthansa	Wizzair
Adres	https://www.facebook.com/PLILOT	https://www.facebook.com/lufthansa	https://www.facebook.com/wizzaircom
Język	polski i angielski	Angielski	Angielski
Treść	Informacje o promocjach, informacje o przewoźniku, zagadnienia z lotnictwa cywilnego,	Informacje branżowe, informacje korporacyjne, opis wydarzeń,	Informacje branżowe, opis destynacji, informacje dla podróżnych,
Aplikacje	Konkursy: „#SpeedDateToParię FlyLOT” Magazyn Kalejdoskop	Imprint&Netiquette, Ask Lufthansa, SceneSpotter, Lufthansa FlightCollection,	Compliment or Complain, WizzCareers, Wizz Air on Your Mobile, Wizz Ambassadors, Wizz Challenge, Photo Competition,
Multimedia	filmy i zdjęcia	filmy i zdjęcia	filmy i zdjęcia
Częstotliwość wpisów	regularna (minimum dwa wpisy w dni robocze)	regularna (minimum dwa wpisy dziennie)	regularna (minimum dwa wpisy dziennie)

Źródło: Opracowanie własne

⁶ S. Skowron, Ł. Skowron: Lojalność klienta a rozwój organizacji, wyd. Difin, Warszawa 2012, s. 37-47.

2.1. Działania marketingowe Polskich Linii Lotniczych LOT w 2013 roku

24 lipca 2013 roku w Internecie pojawiły się banery informujące o nowym przewoźniku lotniczym. Na forach internetowych skupiających pasjonatów lotnictwa zawrzało, pojawiły się spekulacje odnośnie potencjalnego przewoźnika. 31 lipca 2013 roku podczas konferencji prasowej Polskie Linie Lotnicze LOT S.A. ogłosiły, że projekt „Twoje Nowe Linie Lotnicze” jest nową kampanią wizerunkową, która została opracowana przez Dział Marketingu PLL LOT oraz firmy DDB Warszawa i Universal McCann.⁷

W kampanii wizerunkowej przedstawiono pracowników PLL LOT, którzy są odpowiedzialni za wprowadzane innowacje.

48 procent badanych oceniło kampanię wizerunkową pt. „Twoje Nowe Linie Lotnicze” pozytywnie (3 procent badanych uważa, że jest ona rewelacyjna, 26 procent wskazało odpowiedź dobra, natomiast 19 procent wystawiło ocenę bardzo dobrą). 22 procent oceniło kampanię jako przeciętną. 12 procent respondentów sądzi, że jest ona słaba. Aż 18 procent badanych nie ma w tym temacie zdania.

Dla 67 procent badanych pomysł, aby w kampanii wizerunkowej przedstawić pracowników jest co najmniej dobry (29 procent pomysł uważa za bardzo dobry, 8 procent respondentów ocenia pomysł jako rewelacyjny). 11 procent ankietowanych uważa tę ideę jako przeciętną, 9 procent badanych uznało, że jest to słaby zamysł. 13 procent badanych nie ma zdania.

Sytuacja finansowa PLL LOT jest dramatyczna, przewoźnik otrzymał pomoc publiczną w wysokości 400 mln zł⁸ i jest zobowiązany do wdrożenia działań restrukturyzacyjnych, które zaakceptowała Komisja Europejska. Nieustannie prowadzone są również poszukiwania inwestora, który odkupi posiadane przez Skarb Państwa udziały, które wynoszą obecnie 67,97 procent.⁹ W listopadzie na portalach internetowych pojawił się banner, mogący wskazywać, że PLL LOT znalazł sponsora. Banner okazał się być zapowiedzią do akcji promocyjnej, w której oferowano 300 tysięcy biletów w korzystnych cenach.¹⁰

⁷ <http://www.wirtualnemedi.pl/artukul/pracownicy-reklamuja-lot-jako-twoje-nowe-linie-lotnicze-video> (dostęp: 08.02.2014)

⁸ <http://www.forbes.pl/pl-lot-chce-400-mln-zl-pomocy-msp-zaplaci,artykuly,135726,1,1.html> (dostęp: 09.02.2014)

⁹ <http://www.lot.com/pl/pl/struktura-wlasnosciova-i-podstawowe-dane-przewozowe> (dostęp: 08.02.2014)

¹⁰ <http://www.wirtualnemedi.pl/artukul/i-ty-mozesz-kupic-lot-300-tys-biletow-w-promocyjnych-cenach-video> (dostęp: 09.02.2014)



Rys. 1. Baner reklamowy PLL LOT

Źródło: <http://static.wirtualnemedi.pl/media/images/2013/images/LOT-promocja-ITymozeszakupicLOT2.JPG>

Slogan reklamowy „I Ty możesz kupić LOT” został oceniony pozytywnie przez 34 procent (w tym przez 3 procent jako rewelacyjny a 5 procent jako bardzo dobry). 35 procent respondentów slogan reklamowy oceniło słabo, natomiast 21 procent jako przeciętny. 11 procent nie ma zdania w tej kwestii.

3. Podsumowanie

Branża lotnicza jest dynamiczna, wymaga to postępu technologicznego w działaniach marketingowych przewoźników. Najpopularniejszym według autorskiego badania kanałem komunikacji marketingowej są profile przewoźników na portalach społecznościowych i oficjalne strony internetowe. Linie lotnicze koncentrują się na sprzedaży swoich produktów poprzez Internet. Podobna tendencja widoczna jest w działaniach marketingowych. Badani przyznali, że przy wyborze przewoźnika kierują się zabiegami marketingowymi. Ankietowani preferują bezpośredni kontakt, spersonalizowany.

Literatura

1. J. W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska – Marketing międzynarodowy – Zarys problematyki, wyd. PWE Warszawa 2008.
2. R. Conrady, F. Fischer, R. Sterzenbach – Luftverkehr – Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, wyd. Oldenbourg Verlag Monachium 2013.
3. S. Skowron, Ł. Skowron: Lojalność klienta a rozwój organizacji, wyd. Difin, Warszawa 2012.

Formy skutecznej komunikacji marketingowej pomiędzy linią lotniczą a klientem

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest omówienie skutecznych form komunikacji marketingowej stosowanej w relacji linia lotnicza-klient. Poza teoretycznym przedstawieniem problematyki, w pracy omówione zostały również przykładowe kanały komunikacji stosowane w następujących liniach lotniczych: PLL LOT, Lufthansa, Ryanair, Wizzair. Analizie poddane zostały także działania marketingowe przeprowadzone przez Polskie Linie Lotnicze LOT w 2013 roku.

W artykule zostały omówione wyniki badania autorskiego przeprowadzonego w formie ankiety internetowej. Z przeprowadzonego badania wynika, że klienci preferują kontakt spersonifikowany. Natomiast najczęściej respondenci otrzymują wiadomości w postaci elektronicznej (newslettery). Popularnym kanałem komunikacyjnym są także oficjalne strony internetowe przewoźników oraz oficjalne profile linii lotniczych na portalach społecznościowych.

Słowa kluczowe: komunikacja marketingowa, linie lotnicze

Forms of effective marketing communications between airline and client

Abstract

The aim of this article is to present effective forms of marketing communication between airline and client. In addition to theoretical background, examples of communication channels used in the following airlines: LOT Polish Airlines, Lufthansa, Ryanair, Wizzair are presented. In this essay marketing activities carried out by LOT Polish Airlines in 2013 are also analyzed.

The article also presents results of the authorial research, conducted as on-line survey. This study shows that customers prefer personalized contact. However, most often respondents receive electronic messages such as newsletters. Official carriers' websites, official profiles on social networking sites are also listed as popular communication channels.

Keywords: marketing communication, airlines

Działania strategiczne na przykładzie sektora lotniczego

1. Wstęp

Ludzie od zawsze podziwiali ptaki i ich możliwości latania. Doprowadziło to do tego, że szukano sposobności na to, aby wzbić się w powietrze. Szereg niepowodzeń zakończył się wraz z pierwszym lotem samolotu Flyer I konstrukcji braci Wright 17 grudnia 1903r. Dało to początek erze lotnictwa, która trwa do dziś.

W 1909r. Louis Bréliot pokonał Kanał La Manche w czasie poniżej 40 minut, zaczęto wtedy doceniać zalety transportu lotniczego. Transport ten pozwalał na znacznie szybsze przemieszczanie pomiędzy miastami. Bardzo szybko rozpoczęto produkcję samolotów pasażerskich. Początkowo głównym parametrem, na który kładziono nacisk była prędkość lotu wynosząca w tym okresie około 160 km/h. Z czasem oprócz prędkości zaczęto również zwracać uwagę na komfort podróży. Dzięki coraz doskonalszym konstrukcjom samolotów transport powietrzny stawał się coraz bardziej popularny, np. czas podróży między Londynem a Atenami zmniejszył się czterokrotnie. Do lat pięćdziesiątych napęd samolotów stanowiły wyłącznie silniki tłokowe. Umożliwiało to pokonanie Atlantyku w czasie poniżej 18 godzin. W tym czasie transport lotniczy był już wysoce opłacalnym przedsięwzięciem dlatego ówczesne linie lotnicze bezustannie składały zamówienia na coraz nowocześniejsze typy samolotów oferujące wysoki komfort podróży. W połowie lat pięćdziesiątych wprowadzono do użytku samoloty o napędzie odrzutowym. Skutkowało to zwiększeniem prędkości lotu, poprawieniem komfortu pasażerów oraz zmniejszeniem zużycia paliwa [1].

Od tego momentu branża lotnicza jest jednym z najważniejszych sektorów światowej gospodarki, który umożliwia przewóz towarów i osób na duże dystanse stosunkowo krótkim czasie.

Rozwój transportu lotniczego zaowocował wieloma korzyściami zarówno w sferze ekonomicznej jak również i socjalnej.

Dzięki transportowi lotniczemu integracja gospodarek lokalnych i krajowych z gospodarką globalną następuje znacznie łatwiej. Zapewnia ona bezpośrednie profity dla podmiotów gospodarczych, które z niej korzystają.

¹ Email: justyna.reut@gmail.com, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

Do efektów ekonomicznych zaliczyć można:

- wzrost wydajności produkcyjnej w gospodarce globalnej – w dobie globalizacji ogromne odległości pomiędzy ośrodkami rynkowymi przestają mieć znaczenie dzięki szybkości przewozów, które zapewnia transport lotniczy,
- przyspieszanie rozwoju handlu światowego – handel międzynarodowy jest stymulowany poprzez błyskawiczny, niezawodny i wysoce wydajny dostęp do rynków, który transport lotniczy oferuje przedsiębiorstwom,
- przyspieszanie innowacji – rozwijanie działalności innowacyjnej jest wspierane przez transport lotniczy, który umożliwia powstawanie połączeń pomiędzy instytucjami oraz umożliwia kooperację między firmami na całym świecie,
- zwiększenie opłacalności łańcucha dostaw – głównym atutem transportu lotniczego, który determinuje jego przewagę nad innymi środkami jest zagwarantowanie tego, że podróż jest krótsza i bardziej przewidywalna oraz transport towarów przebiega szybko i rzetelnie,
- zwiększenie rozwoju turystyki – turystyka (szczególnie międzynarodowa) opiera się głównie na transporcie lotniczym. Relacja ta wpływa na obie te sfery gospodarki. Generowanie przez turystykę popytu na usługi transportowe w dużej mierze uzależnia od niej kondycję transportu lotniczego, transport natomiast dostarcza podróży w atrakcyjne pod względem turystycznym rejony.

Oprócz zmian ekonomicznych działalność transportu lotniczego przyczyniła się do zmian funkcjonowania i relacji pomiędzy społecznościami.

- integracja społeczna, – dzięki transportowi lotniczemu można podróżować do rejonów świata niedostępnych innymi środkami,
- możliwość przybycia z pomocą humanitarną do miejsc na całym świecie,
- zwiększenie przychodów z tytułu podatków poprzez generowanie nowych miejsc pracy i wzrost gospodarczy,
- zmniejszenie ubóstwa i poprawa warunków życiowych poprzez rozwój turystyki,
- umożliwienie poznawania nowych kultur oraz spotkania odległej rodziny bądź znajomych [2].

2. Rodzaje działań strategicznych na rynku sektora lotniczego

Usługi transportu lotniczego są elementem światowego rynku usług transportowych, którego rozwój jest szybki i dynamiczny. Funkcjonowanie lotnictwa komercyjnego zdeterminowane jest przez wiele czynników, wśród których najbardziej wyróżnia się wahające się czasowo uzależnienie od popytu na usługi lotnicze. Przedziały czasowe mogą być najczęściej kwartalne, miesięczne, tygodniowe, dobowe. Największy popyt na usługi tego sektora

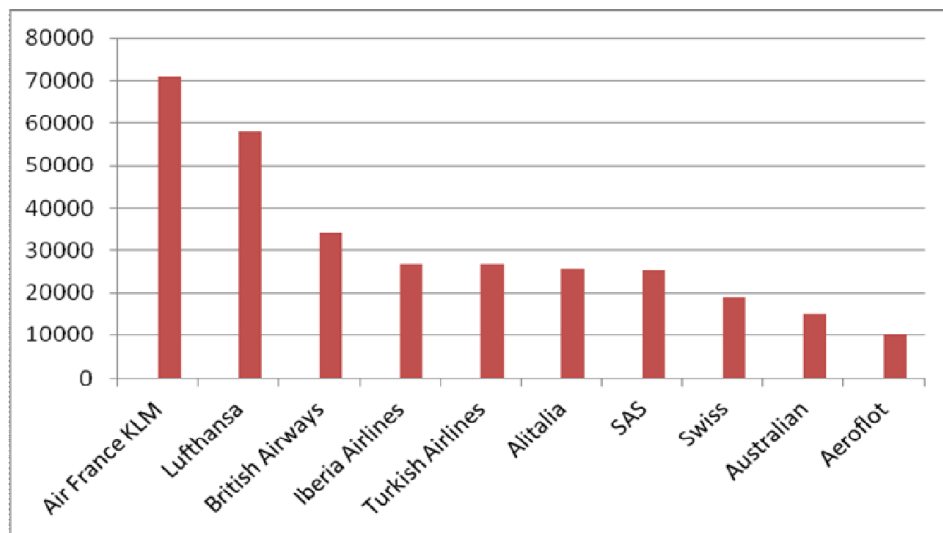
transportu przypada na miesiące letnie w przypadku transportu pasażerskiego, a dla transportu cargo na marzec i październik [3].

Sposób działalności przedsiębiorstw lotniczych określony jest przez strategię ich funkcjonowania. Ich skład zawiera komponenty przedsiębiorstwa, opis ich aktywności, a także plan generowania zysków. Ze względu na to, że rynek lotniczy należy do sektora usług bardzo trudno jest przeanalizować modele biznesowe linii lotniczych niż firm działających w innych branżach.

2.1.1. Tradycyjni przewoźnicy [2]

Przewoźnicy działający w sposób tradycyjny (*Full Service Network Carriers – FSNC*) oferują szereg usług, które wiążą się z podróżą m.in. obsługę pasażera przed jak i w trakcie lotu. Prowadzą oni podział na klasy w samolocie oraz oferują pomoc przy lotach wymagających przesiadki. Europejscy przewoźnicy tradycyjni w większości stanowią grono tzw. narodowych przewoźników, w zależności od kraju, w którym działają. Takimi liniami są np.:

- British Airways,
- Lufthansa,
- Polskie Linie Lotnicze LOT,
- KLM,
- Air France.



Rys. 1. Dziesięciu największych przewoźników w Europie opierających się na modelu tradycyjnym. Opracowane własne na podstawie: Chakuu S., Kozłowski P., Nędza M., „Postawy transportu lotniczego”, Konsorcjum Akademickie WSE w Krakowie, WSliZ w Rzeszowie, WSZiA w Zamościu, 2012, s. 57

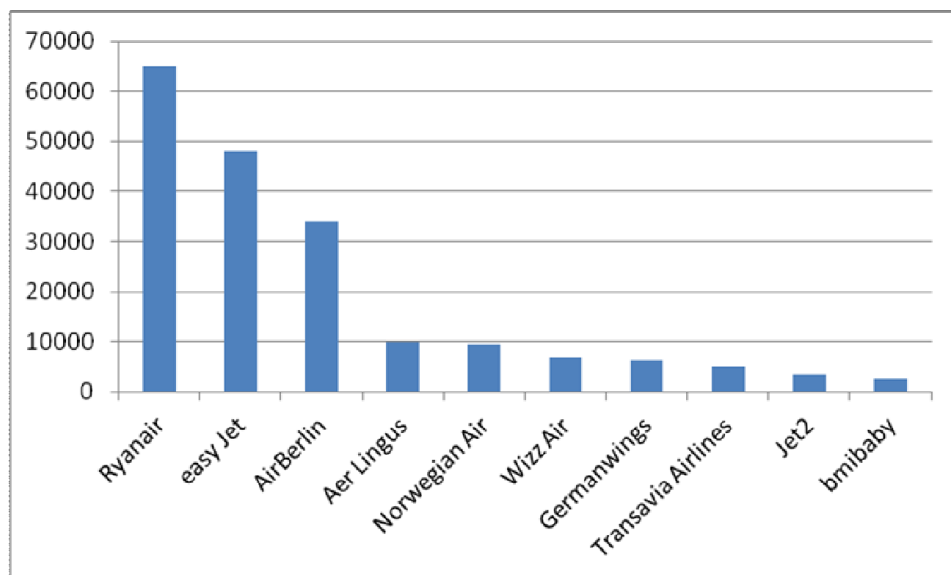
Wyjątkiem od tej reguły są linie, które nie posiadają miana przewoźnika narodowego, a działają jako linie przewozowe tradycyjne:

- Virgin Atlantic,
- Air One,
- Aegean Airlines,
- British Midland International.

Flota tych przewoźników jest silnie zdyszertyfikowana i zawiera samoloty o zróżnicowanym zasięgu, w zależności od struktury siatki połączeń. Obejmuje ona zarówno stosunkowo nieduże samoloty regionalne jak i szerokokadłubowe samoloty o zasięgu międzykontynentalnym. Na rysunku 1 zostało zaprezentowane zestawienie dziesięciu największych przewoźników tradycyjnych Europy pod względem ilości pasażerów rocznie.

2.1.2. Tanie linie lotnicze [2]

Przewoźnicy niskokosztowi skupiają swoje działania na ograniczaniu kosztów, dążąc tym samym do uzyskania przewagi w zakresie konkurencji cenowej. Zakres usług dla pasażera jest mocno zredukowany i w praktyce ogranicza się wyłącznie do przewiezienia podróżnego z punktu A do punktu B. Rysunek 2 przedstawia zestawienie czołowych przewoźników niskokosztowych Europy pod względem ilości pasażerów rocznie.



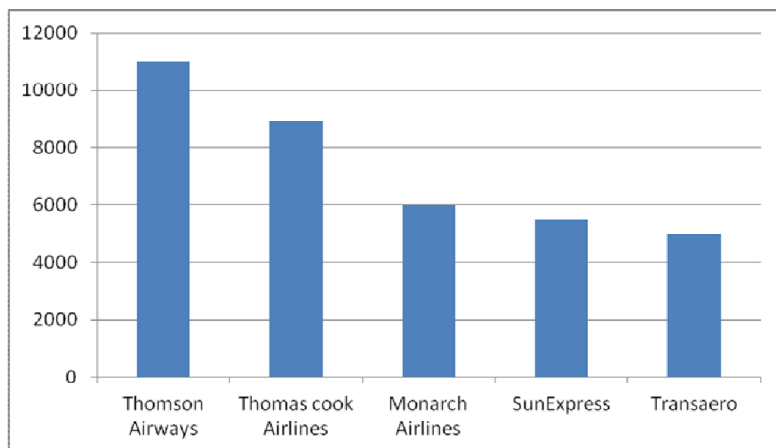
Rys. 2. Czołowi przewoźnicy tanich linii lotniczych (w mln). Opracowane własne na podstawie: Chakuu S., Kozłowski P., Nędza M., „Postawy transportu lotniczego”, Konsorcjum Akademickie WSE w Krakowie, WSiIz w Rzeszowie, WSZiA w Zamościu, 2012, s. 58

Najpowszechniejszymi praktykami mającymi na celu ograniczenie kosztów są:

- utrzymywanie młodej floty składającej się przeważnie z jednego typu samolotu, ma to na celu redukcję kosztów poniesionych z tytułu serwisu, zużycia paliwa,
- redukcja kosztów związanych z utrzymaniem personelu,
- zwiększenie miejsc w samolocie mające na celu zmniejszenie jednostkowego kosztu podróży przypadającego na jednego pasażera,
- rezygnacja z darmowych posiłków oraz rozrywki i programów lojalnościowych,
- operowanie z małych, często regionalnych lotnisk. Pobierają one niskie opłaty lotniskowe oraz zapewniają szybszą obsługę, co redukuje ryzyko opóźnień i pomyłek,
- brak połączeń przesiadkowych przez co maksymalizowane jest wykorzystanie samolotów,
- prowadzenie agresywnych kampanii reklamowych oraz promocyjnych, prowadzenie sprzedaży bezpośrednimi kanałami dystrybucji.

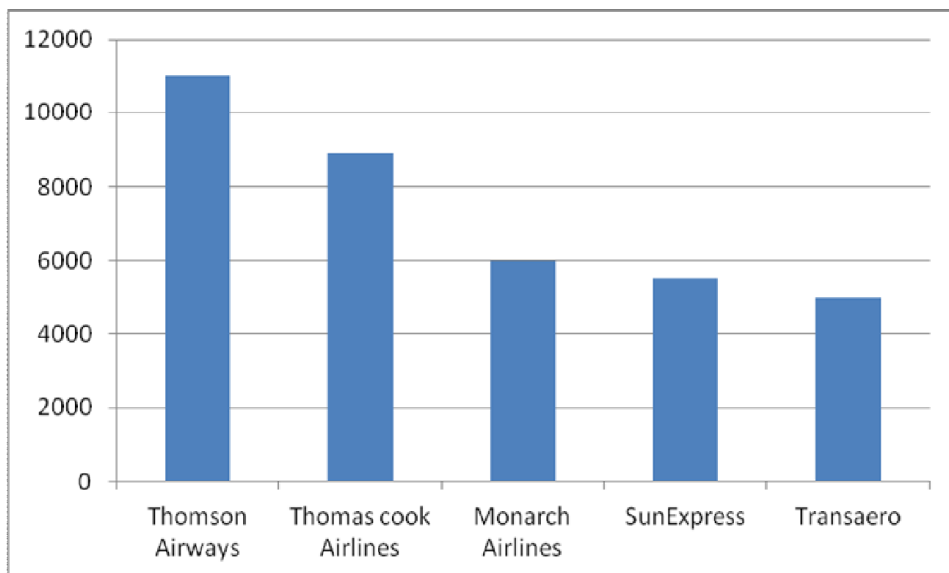
2.1.3. Przewoźnicy wakacyjni [1]

Przewoźnicy prowadzący tą formę działalności znani są również jako przewoźnicy czarterowi. Głównie wykonują oni przewozy organizowane na zlecenie biur podróży. W przeszłości nie prowadzili oni bezpośredniej sprzedaży biletów, jednak teraz wprowadzono taką możliwość, a ich regularne funkcjonowanie odbywa się stosownie do sezonowego rozkładu lotów. Rysunek 3 przedstawia zestawienie największych przewoźników czarterowych Europy pod względem ilości pasażerów rocznie.



Rys. 3. Europejscy przewoźnicy czarterowi (w mln). Opracowane własne na podstawie: Chakuu S., Kozłowski P., Nędza M., „Postawy transportu lotniczego”, Konsorcjum Akademickie WSE w Krakowie, WSiIZ w Rzeszowie, WSZiA w Zamościu, 2012, s. 59

Poprzez redukcję kosztów przypadających na jeden fotelokilometr, upodabniają się oni do tanich linii lotniczych. Podobieństwo to wynika również z tego, iż przewoźnicy wakacyjni nie oferują połączeń przesiadkowych, a przewozy realizowane są w jednej klasie – turystycznej. Cechą odróżniającą jest jednak oferowanie posiłków, napojów, systemu rozrywki pokładowej, zabawek dla dzieci oraz prasy. Różnica obejmuje również siatkę połączeń, a także politykę cenową.



Rys. 3. Europejscy przewoźnicy czarterowi (w mln). Opracowane własne na podstawie: Chakuu S., Kozłowski P., Nędzia M., „Postawy transportu lotniczego”, Konsorcjum Akademickie WSE w Krakowie, WSiLiZ w Rzeszowie, WSZiA w Zamościu, 2012, s. 59

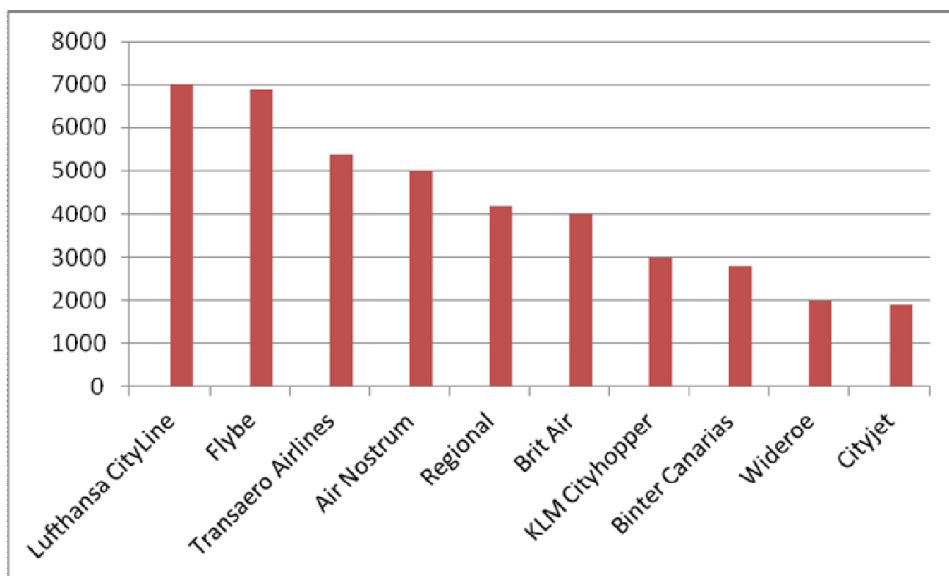
2.1.4. Przewoźnicy regionalni [2]

Linie lotnicze o charakterze regionalnym operują na małych samolotach o pojemności od 20 do 100 foteli. Siatka połączeń obejmuje zazwyczaj obszar jednego kraju lub również państwa bezpośrednio sąsiadujące z krajem przewoźnika.

Grono przewoźników regionalnych dzieli się na dwie grupy:

- niezależnych przewoźników wykonujących loty międzyregionalnymi portami lotniczymi,
- regionalne linie lotnicze realizujące loty uzupełniające na rzecz linii – matki, która zazwyczaj jest dużym przewoźnikiem międzynarodowym.

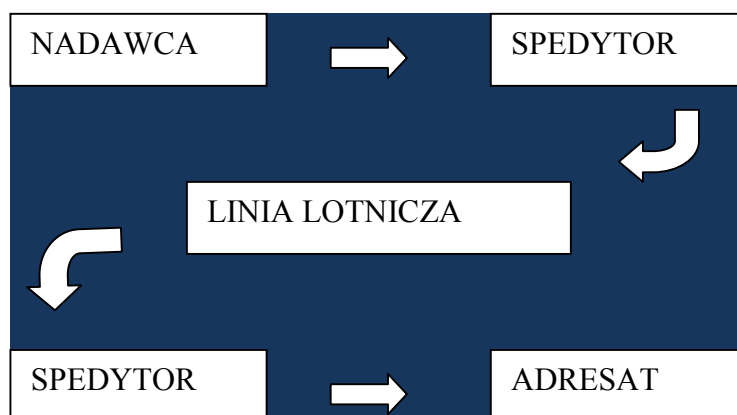
Rysunek 4 przedstawia zestawienie dziesięciu największych przewoźników regionalnych Europy pod względem ilości pasażerów rocznie.



Rys. 4. Przewoźnicy regionalni w Europie (w mln). Opracowane własne na podstawie: Chakuu S., Kozłowski P., Nędza M., „Postawy transportu lotniczego”, Konsorcjum Akademickie WSE w Krakowie, WSiLiZ w Rzeszowie, WSZiA w Zamościu, 2012, s. 60

2.1.5. Przewoźnicy cargo [2]

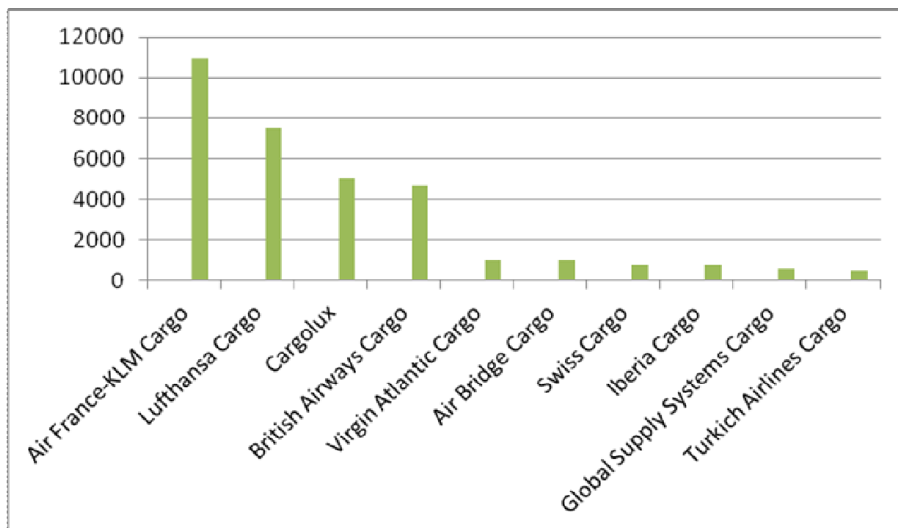
Rynek przewozów lotniczych w odniesieniu do przewozu towarów realizuje transport w oparciu o współpracę z przedsiębiorstwami spedycyjnymi, które odpowiadają za przesyłkę od momentu nadania do momentu przekazania jej do końcowego odbiorcy.



Rys. 5. Tradycyjny proces logistyczny przesyłki lotniczej. Opracowane własne na podstawie: Chakuu S., Kozłowski P., Nędza M., „Postawy transportu lotniczego”, Konsorcjum Akademickie WSE w Krakowie, WSiLiZ w Rzeszowie, WSZiA w Zamościu, 2012, s. 61

Rynek lotniczy wyróżnia następujące typy przewoźników cargo:

- przewoźnicy pasażerscy realizujący transport cargo – przewoźnicy oferujący transport pasażerów zajmują się również przewozami cargo np. British Midland international lub CSA. Nie używają oni jednak samolotów stricte transportowych. Ładunek przewożony jest w luku bagażowym, który nie wypełniają bagaże pasażerów. Działalność ta ma na celu podniesienie rentowności lotów i jest tylko dodatkowa,
- towarowi przewoźnicy pasażerscy z wydzielonymi firmami do obsługi cargo – tradycyjni przewoźnicy, którzy do pewnego momentu traktowali przewozy cargo jako dodatkową działalność, zauważyli że wydzielenie osobnego działu zajmującego się przewozami towarowymi może być równie opłacalne. Używają oni do tego celu zarówno samolotów pasażerskich, transportowych jak i kombinowanych,
- przewoźnicy typu all cargo – przewoźnicy tego typu wykonują loty regularne jak i czarterowe samolotami towarowymi. Jedną z takich firm wykonujących takie usługi jest Cargolux, dla której lata duża liczba dostosowanych do przelotów cargo samolotów typu Boeing 747-400F,
- przewoźnicy typu ACMI – przewoźnicy tacy figurują jako podwykonawcy dla pasażerskich jak i towarowych linii lotniczych. Zobowiązują się oni do udostępnienia samolotu, załogi obsługi technicznej samolotu i ubezpieczenia. Rysunek 6. przedstawia zestawienie dziesięciu największych przewoźników cargo Europy pod względem ilości przewiezionych towarów rocznie.



Rys. 6. Europejscy przewoźnicy cargo (w tonokm mln). Opracowane własne na podstawie: Chakuu S., Kozłowski P., Nędza M., „Postawy transportu lotniczego”, Konsorcjum Akademickie WSE w Krakowie, WSliZ w Rzeszowie, WSZiA w Zamościu, 2012, s. 62

3. Działania strategiczne producentów lotniczych

Samolot jako środek transportu charakteryzuje się wysoką kapitałochłonnością. Atrakcyjność przewoźnika na rynku zależy w dużej mierze od floty jaką się posługuje.

Tabela 1. Najwięksi producenci samolotów na świecie

Producent	Kraj pochodzenia	Typ produkowanych samolotów	Uwagi
Airbus	Unia Europejska siedziba w Tuluzie	Samoloty pasażerskie, cargo, krótkiego, średniego, długiego zasięgu, pojemność powyżej 100 foteli	Konsorcjum państw UE
ATR	Francja, Tuluza	Regionalne samoloty turbośmigłowe o pojemności maksymalnej 74 foteli	Konsorcjum firm włoskich i francuskich, obecnie część koncernu EADS
Boeing	USA, Chicago	Samoloty krótkiego, średniego i dalekiego zasięgu, cargo i pasażerskie, pojemność powyżej 100 foteli	–
Bombardier	Kanada, Montreal	Regionalne samoloty turbośmigłowe i odrzutowe	Port folio samolotów producenta zawiera również samoloty Canadair i De Havilland
Embraer	Brazylia, Sao Jose Dos Campos	Regionalne samoloty turbośmigłowe i odrzutowe	–

Źródło: Opracowane własne na podstawie: Chakuu S., Kozłowski P., Nędza M., „Postawy transportu lotniczego”, Konsorcjum Akademickie WSE w Krakowie, WSiLiZ w Rzeszowie, WSZiA w Zamościu, 2012, s. 37

W 2012 roku od producentów samolotów regionalnych zostało dostarczone około 220 samolotów i drugie tyle zamówień na kolejne. Mimo panującego w obecnym okresie kryzysu gospodarczego udało osiągnąć taki wynik. Część z samolotów posiadało napęd odrzutowy, pozostałe zaś turbośmigłowy. Te ostatnie zyskują coraz większą popularność, wynikająca z faktu mniejszego zużycia paliwa, jednak mimo to napęd odrzutowy jest częściej stosowany, gdyż uzyskuje większą prędkość przelotową.

W ostatnich latach odniesiono spadek samolotów o małej pojemności. Rozwój lotnictwa powoduje, że pożądanymi są maszyny z większym komfortem lotu i niższymi kosztami eksploatacji [4].

3.1. Działania strategiczne portów lotniczych [2]

Przez ostatnie lata transport lotniczy osiągnął szybki rozwój przez co zyskał miano powszechnej formy podróżowania dla pasażerów i przewożonych towarów. Przez to korzystający z usług lotniczych wykazują coraz bardziej wygórowane i skomplikowane potrzeby, co jest wyzwaniem dla linii lotniczych. Zmieniają się przez to modele biznesowe, zwiększając jednocześnie wymagania dotyczące działań stosowanych wobec klientów.

Tabela 2. Biznesowe modele lotnisk

Model biznesowy	Opis	Przykłady
Sieć lotnisk	Skoordynowana grupa lotnisk na poziomie krajowym lub regionalnym	AENA Hiszpania, LFP Szwecja, PPL Polska,
Port przesiadkowy	Lotnisko gdzie najwięksi przewoźnicy	Londyn-Heathrow, Paryż CDG,
Lotnisko multimodalne	Lotnisko z bardzo dogodnymi połączeniami z innymi środkami transportu	Amsterdam- Schipol
Airport City	Lotnisko zapewniające gamę usług nielotniczych, zaplecze biurowe, handlowe i usługowe	Monachium, Zurych
Lotnisko jako miejsce docelowe podróży	Lotnisko zaspokajające potrzeby ludności w regionie, miejsca rozpoczęcia lub zakończenia podróży	Ateny
Lotnisko dla biznesu	Lotnisko posiadające ofertę dedykowaną pasażerom biznesowym	London City
Baza przewoźników niskokosztowych	Lotnisko koncentrujące swoją działalność na przewoźnikach niskokosztowych	Bergamo, Bruksela-Charleroi
Lotnisko cargo	obsługa samolotów cargo	Liege, Lipsk Halle

Źródło: Opracowane własne na podstawie: Chakuu S., Kozłowski P., Nędzka M., „Postawy transportu lotniczego”, Konsorcjum Akademickie WSE w Krakowie, WSiIZ w Rzeszowie, WSZiA w Zamościu, 2012, s. 124

Opracowana przez Międzynarodową Radę Lotnisk (ACI) kategoryzacja modeli biznesowych lotnisk pokazuje charakterystykę lotnisk w odpowiednich szczeblach rynku i przedstawia najważniejsze punkty, w których modele te mają przewagę nad konkurencją. Od kilku lat zauważalna jest tendencja do wyboru lotnisk działających w jednym segmencie np. lotniska dedykowane do przewozów cargo lub obsługi przewoźników niskokosztowych.

Według ACI lotniska, których działalność można określić jako tradycyjną mają na tyle stabilną sytuację na rynku, że nie wymagają bardzo dynamicznego rozwoju. Konkurencją dla nich są jednak porty lotnicze o profilu specjalistycznym. Klasyfikacja ta nie jest jednak zamknięta i w przyszłości najprawdopodobniej powstaną nowe modele biznesowe lotnisk.

4. Strategia działalności rynku lotniczego

Funkcjonowanie linii lotniczych odbywa się w otoczeniu, które wykazuje ogromną konkurencję i kapitałochłonność. Powoduje to, że firmy przewozowe poszukują sposobów na sukces i działanie na rynku bez ponoszenia ogromnych kosztów. Do takich czynników strategicznych należą wszelkiego rodzaju współpracy między przewoźnikami, zwane aliansami. Jest to współpraca, w której biorą udział dwie lub więcej przedsiębiorstwa mające wspólny cel ekonomiczny [2].

4.1. Alians wertykalny

Jest to umowa, którą zawierają firmy zależne od siebie w czynnikach produkcyjnych. Mogą to być podmioty popytowe i podażowe, które nie działają antagonistycznie we współpracy.

Na chwilę obecną rozgraniczamy alianse wertykalne na dwa rodzaje. Do pierwszego z nich zalicza się firma Lufthansa, która skupia się na kumulowaniu wszystkich działań na jak lot. Do tej grupy należą przedsiębiorstwa logistyczne, gastronomiczne, informatyczne, doradcze.

Drugi rodzaj aliansów praktykują przewoźnicy tanich linii lotniczych. Oni skupiają się na dynamicznym rozwoju. Wykorzystują do tego zewnętrznych przedsiębiorców, którzy obsługują poboczne usługi, natomiast firmy przewozowe skupiają się na celu głównym, jakim jest przewóz pasażerów [2].

4.2. Alians horyzontalny

Pod tym hasłem kryje się zawarta umowa pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi na zasadzie konkurencji na rynku, czyli ich działania odbywają się na równym poziomie. Kontrole jakie odbywają się przez urzędy mają na celu sprawdzenie czy pomiędzy danymi przewoźnikami nie dochodzi do ostrej konkurencji i utrzymanie działań na cel, jakim jest dobro klienta [2].

4.3. Sojusze w liniach lotniczych

Między liniami lotniczymi dochodzi do sojuszków, które łączą dwóch lub więcej przewoźników. W sektorze lotniczym występują trzy grupy największych sojuszników: Sky Team, Star Alliance, Oneworld. Aby doszło do połączenia firm potrzeba różnych działań kooperacyjnych. Działania występujące pomiędzy sojusznikami mogą się różnić zakresem i formą integracji.

W zależności od występujących relacji można wyróżnić następujące formy działań i współpracy:

- pełna fuzja,
- wirtualna fuzja,
- partnerstwo strategiczne,
- koordynacja siatki połączeń,
- koordynacja rozkładów lotów,
- code share,
- interline.

Najłabszą formą więzi sojuszniczych jest *interline*, zaś najsilniejsze oddziaływania występują przy *pełnej fuzji*.

W fuzjach jakie tworzą najwięksi sojusznicy skupiają się największe firmy lotnicze z całego świata. Dzięki temu rynek lotniczy jest pod stałą kontrolą, zwiększając tym wyniki jakie osiągają przewoźnicy. Sojusze te nie wymagają działań tylko na obszarze danego aliansu, dzięki czemu nie występują konflikty.

Coraz więcej firm przewozowych korzysta z możliwości jakie daje sojusz, nie wstępując w jego szeregi. Działa to na zasadzie współpracy. Przykładem takiego aliansu jest Air Batlic, który nawiązał współpracę z firmami nie należąc jednocześnie do żadnego z sojuszków. Dzięki temu korzysta z pomocy tych przedsiębiorstw, które na daną chwilę są mu potrzebne [2].

5. Prognozy dla rynku w obszarze branży lotnictwa

Najwięksi producenci samolotów publikują co jakiś czas długoterminowe prognozy rynku lotniczego.

Prognoza opracowana przez analityków Boeinga (który w przeciwieństwie do Airbusa zajmuje się również rynkiem samolotów regionalnych) przewiduje trzykrotny wzrost przewozów i zakup ponad 35 tysięcy nowych maszyn w ciągu dwóch następnych dekad. Airbus szacuje sprzedaż samolotów w ilości niecałych 30 tysięcy sztuk za łączną wartość 4,4 biliona dolarów w tym samym okresie.

5.1. Prognoza Boeinga CMO 2013 – „Current Market Outlook” (Aktualne perspektywy rynku) [5]

Boeing zatrudnia własnych analityków, którzy od czasu wprowadzenia na rynek samolotów odrzutowych przygotowują długoterminowe prognozy dotyczące rynku transportu lotniczego.

Według prognozy CMO 2013 liczba samolotów w ciągu 20 lat zwiększy się dwukrotnie, a ich pojemność o 20 do 25%. Ma to na celu zabezpieczenie trzykrotnego wzrostu ruchu lotniczego. Ilość samolotów komercyjnych z 20 310 w dniu dzisiejszym wzrośnie do 41 240 około roku 2032.

5.2. Prognoza Airbusa CMF 2013- „Global Market Forecast” (Prognoza rynku światowego) [5]

Prognoza ta została zaprezentowana 24 września 2013 roku w Londynie. Według niej liczebność samolotów komunikacyjnych o ilości miejsc powyżej 100 również wzrośnie z obecnego poziomu 17 739 do 36 556 sztuk. Specjaliści europejskiego koncernu przewidują, że w tym samym czasie przewoźnicy zrezygnują z eksploatacji 10 409 maszyn starszych konstrukcji, a kolejnych 1859 przekonstruowane specjalnie do przewozu cargo. Zakupionych będzie 29 226 nowych samolotów w tym 28 355 pasażerskich i 871 towarowych. Ich cena wynosić będzie w sumie 4,4 biliona dolarów. Największym odbiorcą mają być przewoźnicy azjatyccy i wysp Pacyfiku, którzy zamówią 10 941 maszyn (37% światowych dostaw). Linie lotnicze Europy zakupią 5952 a Ameryki Północnej 5847 sztuk.

Tabela 3. Prognozowane dostawy samolotów na lata 2013-2032 dla Airbusa

Regiony	Samoloty wąskokadłubowe	do 400 miejsc	powyżej 400 miejsc	Ogółem
Azja – Pacyfik	6809	3349	783	10941
Ameryka Północna	4676	1020	151	5847
Ameryka Południowa – Karaiby	1794	475	38	2307
Bliski Wschód	779	906	390	2075
WNP	871	205	40	1116
Afryka	729	223	36	988
Europa	4584	1095	273	5952
Świat ogółem	20242	7273	1711	29226
Wartość (mld USD)	1800	1900	670	4370

Źródło: Opracowane własne na podstawie: Liwiński J., Długoterminowe prognozy rynku lotniczego, Lotnictwo, 11/2013, Warszawa 2013

Tabela 4. Prognozowane dostawy samolotów na lata 2013 – 2032 dla Boeinga

Regiony	Samoloty regionalne	Samoloty wąskokadłubowe	do 400 miejsc	powyżej 400 miejsc	Ogółem
Azja – Pacyfik	420	8810	3330	260	12820
Ameryka Północna	1070	5000	1150	30	7250
Ameryka Płd. – Karaiby	170	2420	310	–	2900
Bliski Wschód	10	1240	1080	280	2610
WNP	100	860	190	20	1170
Afryka	70	730	270	–	1070
Europa	180	5610	1500	170	7460
Świat ogółem	2020	24670	7830	760	35280
Wartość (mld USD)	80	2290	2190	280	4840

Źródło: Opracowane własne na podstawie: Liwiński J., Długoterminowe prognozy rynku lotniczego, Lotnictwo, 11/2013, Warszawa 2013

6. Podsumowanie

Transport lotniczy to jeden z najbardziej istotnych elementów gospodarek, które chcą uchodzić za nowoczesne i szybko rozwijające się. Sektor ten jest równie ważny co np. branża bankowa czy finansowa, ponieważ umożliwia przepływ osób i towarów. Przewoźnicy lotniczy obsługują rocznie 5 mld podróżnych i transportują 80 mln ton ładunków.

W dawnych czasach lot samolotem był wyznacznikiem bogactwa dla ówczesnego społeczeństwa. Dzisiaj takie ograniczenia praktycznie nie istnieją i każda grupa społeczna ma dostęp do tej formy transportu, a odsetek ten stale rośnie. Najbardziej dynamiczny okres rozwoju transportu lotniczego rozpoczął się w latach 70. XX w. oraz trwa do dziś. Rozwój tej dziedziny transportu następował w tempie 6%, a tendencja ta będzie się utrzymywać przynajmniej

przez najbliższe kilkanaście lat. Rynek lotniczy na świecie jest branżą rozwijającą, ponadto dynamicznie się zmieniającą, a konieczność realizowania działań strategicznych jest niezbędna aby sprawnie funkcjonował. Dane makroekonomiczne odzwierciedlają jego rolę w światowej gospodarce. Lotnictwo to ponad 32 mln miejsc pracy, a także jest przez nie wytwarzane 7,5% światowego PKB. Podróż drogą powietrzną stanowiła i stanowi nadal najpopularniejszą formę przemieszczania się po świecie przez co można ją uznać za katalizator potrzeb społeczeństwa oraz przedsiębiorstw.

Podziękowania

Pragnę w tym miejscu podziękować Pani mgr Agnieszce Dudziak za pomoc w nakierowaniu na cel w pracy oraz za wsparcie w tworzeniu niniejszej pracy.

Literatura

1. Garofalo R., „Historia Concorde’a” film dokumentalny z serii „Aviator Collection”.
2. Chakuu S., Kozłowski P., Nędza M., „Postawy transportu lotniczego”, Konsorcjum Akademickie WSE w Krakowie, WSiIZ w Rzeszowie, WSZiA w Zamościu, 2012.
3. Liwiński J., Długoterminowe prognozy rynku lotniczego, Lotnictwo, 11/2013, Warszawa 2013.
4. Liwiński J., Wytwórnice samolotów regionalnych 2012, Lotnictwo, 5/2013 Warszawa 2013.
5. D. Rucińska, „Polski rynek usług transportowych, Funkcjonowanie – przemiany – rozwój”, red. Nauk, PWE, Warszawa 2012.

Działania strategiczne na przykładzie sektora lotniczego

Streszczenie

Artykuł prezentuje ogólną charakterystykę sektora lotnictwa. Odnosi się do początku tego sektora transportu, czyli do roku 1903 kiedy to bracia Wright odbyli swój pierwszy lot oraz do roku 1909 gdzie zauważono możliwość wykorzystania samolotów jako środków transportu. W artykule opisane są też korzyści i skutki jakie daje ta forma podróży. W drugim punkcie zawarte są przykłady linii lotniczych, producentów lotniczych i portów lotniczych. W pierwszym podpunkcie scharakteryzowano rodzaje przewoźników i przedstawiono na wykresach największych przedstawicieli tej branży w Europie. Drugi podpunkt opisuje charakterystykę producentów oraz działalność firm produkujących samoloty regionalne. Trzeci podpunkt to charakterystyka lotnisk i ich modeli biznesowych. Dołączona jest też tabela opisująca różnice pomiędzy poszczególnymi modelami biznesowymi oraz przykłady portów lotniczych bazujących na danych modelach. W kolejnym punkcie opisano co to są alianse i fuzje, na jakich zasadach działają, ich podział i charakterystykę oraz jakie korzyści przynoszą inwestorom. Przedostatni punkt to prognozy dla rynku lotniczego. Jest on podzielony na prognozy wiodących przedsiębiorstw branży lotniczej, do której należy Boeing i Airbus. W ostatnim punkcie znajdują się podsumowania dotyczące branży lotniczej oraz zauważone tendencje mające miejsca na rynku lotniczym.

Strategies activity on the example of aviation

Abstract

In the article we have information about aviation sector. It refers to the beginning of this section of transport – to 1903 year, when the Wright brothers made their first flight, and to the 1909 year where airplane was spotted as conveyance of transport. This text describing also benefits and effects what gives this way of travelling and transport. The second point including types of strategic activities on the example airlines, aviation producers and airports. In the first subpoint characterized types of air carriers and shows on the graphs biggest airlines in the Europe. Second subpoint describing characteristics of aviation producers and activities of selected companies making regional aircrafts. Third subpoint it is characteristic of airports and their business models. There is also table describing differences between single models of airports and the examples of airfields that models in basic. In the next chapter there is describe of alliances and fusions, on what terms work, their division and characteristic and benefits which can give to investors. Penultimate point is a forecast for aviation market. It is divided on forecasts of leading companies from airline industry to which Boeing and Airbus. In the last chapter there is conclusions and summary about aviation sector of industries and observed trends on airline industry.

Wybrane aspekty działalności transportowej firmy kurierskiej

1. Wprowadzenie

Transport w obecnych systemach społeczno-gospodarczych jest uznawany za dziedzinę o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej [1]. Transport funkcjonuje są ciągle zmiennych warunkach, zależnych od gospodarki oraz usługobiorców transportu. W każdym jednak przypadku jego organizacja musi być dostosowana do specyfiki danego przedsiębiorstwa, w sposób zapewniający bezpieczne i niezawodne przemieszczanie ładunków przy minimalnych kosztach [2]. Przedsiębiorstwem transportowym można nazwać każdą zorganizowaną postać podaży strony rynku usług przemieszczania, mającą swoją nazwę i oferującą specyficzny produkt nazwany usługą transportową [3]. Zasadniczym elementem systemu transportowego są przedsiębiorstwa transportowe, spedycyjne i logistyczne [4]. Powszechnie coraz częściej wymienione grupy podmiotów określa się mianem branży TSL (Transport, Spedycja, Logistyka). W transporcie samochodowym ta forma działalności występuje najliczniej i są to przedsiębiorstwa prywatne, gdzie kapitał stanowi majątek jego właściciela [5].

W literaturze zagadnienia można spotkać wiele prac poświęconych działalności transportowej [6, 7, 8], logistyce [2, 9, 10] oraz eksploatacji floty pojazdów [11, 12, 13]. Zgodnie z intencją przedstawioną w Białej Księdze Transportu, na terenie Unii Europejskiej podejmowane są inicjatywy związane z poprawą poziomu bezpieczeństwa transportu oraz ze zmniejszeniem liczby ofiar śmiertelnych wypadków [14]. Wymaga to modernizacji istniejącej infrastruktury oraz budowy nowych obiektów z wyprzedzeniem w stosunku do planowanego wzrostu potrzeb transportowych [15]. Dlatego dużym problemem branży TSL jest niedobór bądź zły stan polskiej infrastruktury drogowej niewspółmierny do stale rosnącego natężenia ruchu drogowego. Z punktu widzenia klienta w transporcie najważniejszymi parametrami są: bezpieczeństwo przewożonych osób, towarów, punktualność dostaw, komfort i cena usługi transportowej.

W artykule skoncentrowano się na wybranych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa transportowego jakim jest firma kurierska. Celem pracy jest przedstawienie rynku usług kurierskich w Polsce, jego główne obszary działania oraz problemy związane z funkcjonowaniem firmy kurierskiej w gospodarce.

¹ Email: j.caban@pollub.pl, Politechnika Lubelska, Wydział Mechaniczny, Instytut Transportu, Silników Spalinowych i Ekologii

² Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

2. Znaczenie usług transportowych

Znaczenie świadczonych usług za pomocą transportu drogowego jest dla obecnej gospodarki ogromne i dotyczy praktycznie całej sfery życia ludzkiego. Począwszy od zaspokojenia podstawowych potrzeb za pomocą transportu indywidualnymi pojazdami, poprzez transport zbiorowy, towarów i usług. Wybór środka transportu jest podyktowany przede wszystkim jego walorami użytkowymi, w firmie przewozowej będzie to np.: ładowność pojazdu. Na rynku dostępnych jest bardzo wiele typów pojazdów przeznaczonych dla sektora TSL. Transport towarów odbywa się przede wszystkim pojazdami ciężarowymi i specjalnymi. Pojazdy ciężarowe służą do komunikacji pomiędzy dużymi centrami logistycznymi i magazynami w poszczególnych regionach kraju, lub w przypadku transportu międzynarodowego w centrach logistycznych poszczególnych krajów. Duże znaczenie w firmach kurierskich mają pojazdy określane mianem dostawczych (rys. 1).



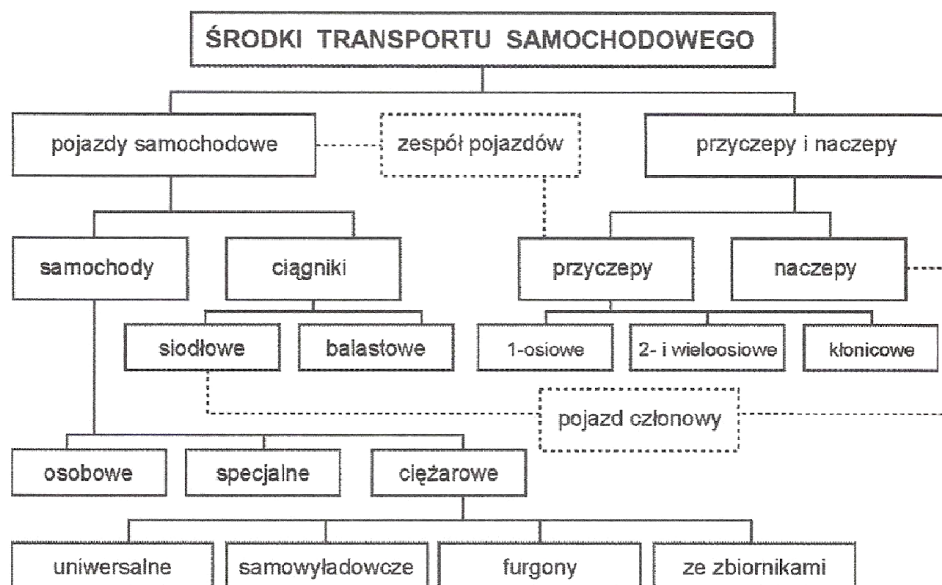
Rys. 1. Przykład pojazdu dostawczego marki Peugeot Boxer

Samochody dostawcze są przeważnie związane z branżą rynku KEP (przesyłki Kurierskie, Ekspresowe i Paczkowe). Zaletą tych pojazdów jest możliwość łatwej ich optymalizacji i adaptacji do określonej funkcji transportowej. Pojazdy te charakteryzuje też zwrotność i łatwość manewrowania w warunkach zatłoczonych ulic miejskich, w stosunku do pojazdów ciężarowych, zachowując relatywnie dużą ładowność.

Ogólny podział pojazdów drogowych, czyli pojazdów przeznaczonych do poruszania się po drogach publicznych, wyodrębnia następujące grupy pojazdów [16]:

- pojazdy silnikowe – wszystkie pojazdy wyposażone w silnik z wyjątkiem motorowerów i pojazdów szynowych,
- pojazdy samochodowe – pojazdy silnikowe, których konstrukcja umożliwia jazdę z prędkością przekraczającą 25 km/h (oprócz ciągnika rolniczego),
- przyczepy i naczepy – pojazdy drogowie nie wyposażone we własne źródło napędu, przystosowane do ciągnięcia przez pojazdy samochodowe,
- zespół pojazdów – zespół składający się z pojazdu samochodowego i połączonej z nim przyczepy lub naczepy.

Na rysunku 2 przedstawiono ogólny podział środków transportu drogowego.



Rys. 2. Ogólna klasyfikacja środków transportu samochodowego w Polsce [17]

Pojazdy samochodowe, przyczepy i naczepy dzieli się na cztery główne kategorie, oznaczone symbolami literowymi, a mianowicie [16]:

L – pojazdy jednośladowe i trójkołowe, np. motorowery, motocykle,

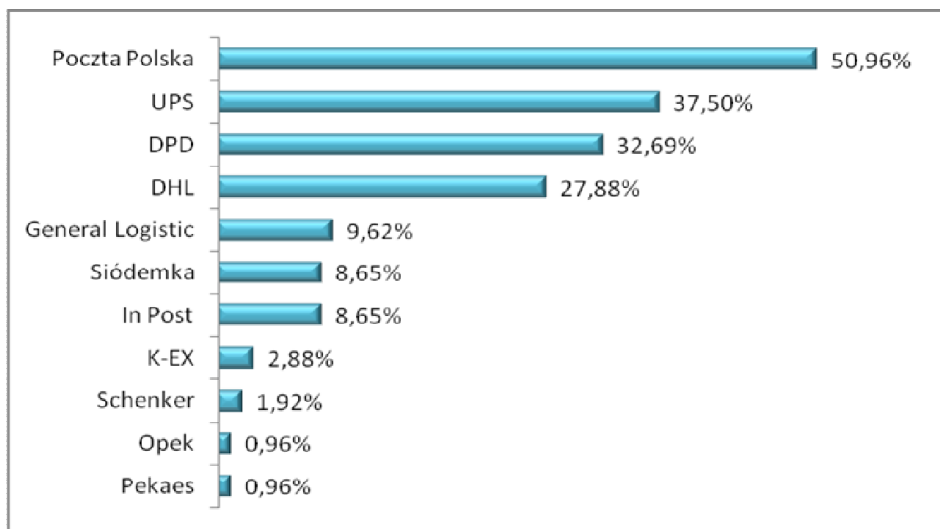
M – pojazdy samochodowe przeznaczone do przewozu osób; do tej kategorii należą samochody osobowe, mikrobusy i autobusy,

N – pojazdy samochodowe ciężarowe, ciągniki siodłowe oraz zespoły pojazdów przeznaczone do przewozu ładunków; kategoria ta dotyczy także samochodów specjalizowanych i specjalnych,

O – przyczepy i naczepy.

Rynek usług KEP rozwinął się dynamicznie w ostatnich 20 latach, a jego genezy upatruje się w tradycyjnych usługach kurierskich, bądź w drogowym transporcie drobnicowym LTL (ang. Less Than truckLoad), przesyłek o wadze do 2000 kg [18]. Ten rynek usług charakteryzuje duży wolumen wagowy przewozów o niskiej wadze paczki. Standardowa paczka nie przekracza 31,5 kg.

Większość firm kurierskich ma podobne standardy świadczenia swoich usług. Ogromne znaczenie dla rozwoju rynku usług kurierskich ma stale rosnąca liczba sprzedaży towarów za pomocą portali internetowych. Dla e-zakupów kluczową kwestią jest czas dostawy zakupionego towaru do klienta. Jak pokazują badania przeprowadzone przez autora [19] 94% sklepów współpracuje zarówno z Poczta Polska, jak i firmami kurierskimi. Badania wykazały, że szybkość dostarczenia zakupów do klienta zapewnia przede wszystkim bliska współpraca sklepów z ich własnymi dostawcami i regularne uzupełnianie stanów magazynowych [19]. Sklepy współpracują przeważnie z kilkoma firmami kurierskimi dla większego komfortu klienta. Dzięki stosowaniu elektronicznych systemów płatniczych możliwe jest skrócenie czasu dostawy zamówionego towaru. Na rysunku 3 przedstawiono wykres udziału w rynku poszczególnych firm kurierskich współpracujących ze sklepami internetowymi.



Rys. 3. Firmy kurierskie współpracujące ze sklepami internetowymi
Opracowanie własne na podstawie [19]

Z danych przedstawionych na wykresie (rys. 3), widać, że nadal dominującą rolę na rynku odgrywa Poczta Polska 50,96%. Kolejne miejsca zajmują, firma UPS z udziałem 37,5% oraz firma DPD – 32,69% udziału w rynku usług

kurierskich. Na ostatnim miejscu znalazła się firma Pekaes i Opek odpowiednio ok. 0.96% udziału w rynku przesyłek kurierskich.

Wraz z rozwojem polskiego rynku e-commerce i upowszechnianiem zakupów on-line tworzone są kolejne rozwiązania dla tego segmentu rynku [20]. Rynek handlu usług kurierskich B2C (ang. Business to Customer) jest już około 2 do 3 razy większy niż w obszarze B2B (ang. Business to Business). Zmieniające się warunki otoczenia, rosnące wymagania klientów oraz silna konkurencja wymuszają na przedsiębiorstwach podejmowanie ciągłych działań zwiększających efektywność funkcjonowania [1].

Istotny jest również rynek handlu typu C2C (ang. Customer to Customer), obejmujący transakcje pomiędzy klientami indywidualnymi, oraz C2B (ang. Customer to Business), czyli relacja pomiędzy konsumentem a firmą. Relacja typu C2B obejmuje sprzedaż przez jednostki indywidualne produktów i usług dla przedsiębiorstw.

Główne obszary funkcjonowania firm kurierskich to m.in. sektory:

- motoryzacyjny,
- elektroniczny i telekomunikacyjny,
- finansowo-bankowy, ubezpieczeniowy,
- handlowy,
- medyczny,
- farmaceutyczny.

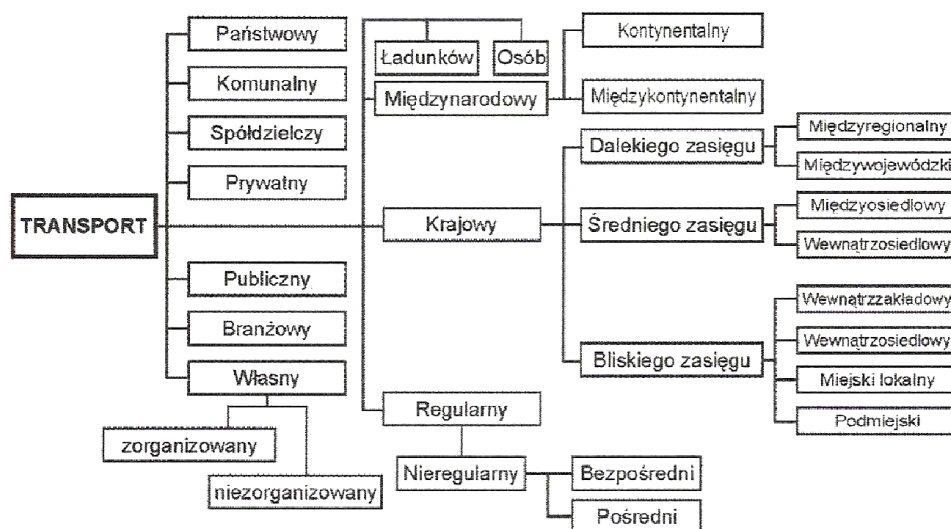
Każdy sektor charakteryzuje się określonymi regułami i procedurami, które muszą spełnić firmy przewozowe. Związane jest to z fizycznym przepływem towarów, integracją systemów informatycznych i zapewnieniem bezpieczeństwa dostaw poszczególnych towarów.

3. Cechy działalności transportowych

Transport definiowany jest jako ogół środków i czynności służących do przemieszczania ładunków, osób i wiadomości z jednego miejsca na drugie [21]. Proces transportowy jest to zamknięty ciąg czynności koniecznych do przemieszczania osób lub ładunków [5]. Proces transportowy jest produktem kupowanym przez klienta [22]. W toku tego złożonego procesu przedmiot przemieszczania przechodzi kolejne fazy procesu technologicznego transportu [23]. Na rysunku 4, przedstawiono podział transportu według poziomów funkcjonowania.

Przedsiębiorstwa transportowe mogą prowadzić działalność gospodarczą w ramach różnych form organizacyjno-prawnych dopuszczonych przez system prawny danego państwa [5]. Działalność transportowa to działalność o charakterze usługowym. Ma ona wiele specyficznych cech [24]:

1. Przyrodniczo – techniczne,
2. Przyrodniczo – eksploatacyjne,
3. Ekonomiczno – organizacyjne,
4. Społeczno – organizacyjne.



Rys. 4. Podział transportu według poziomów funkcjonowania [17]

Wśród cech przyrodniczo-technicznych wyróżnić można:

- Nierzeczowy charakter produkcji transportowej – efektem produkcji transportowej nie jest wytworzenie nowego produktu, a jedynie przemieszczanie ładunków lub pasażerów [24],
- Jednoczesność produkcji i konsumpcji usług – produkcja transportowa polegająca na przewozie i konsumpcja polegająca na skorzystaniu z usługi przemieszczania tworzą jedność i nie można ich rozdzielić [24]. Występują one w jednym czasie, wielkości i tym samym miejscu. Natomiast, jeżeli w przestrzeni ładunkowej pojazdu dostawczego będzie puste miejsce, to nie będzie ono usługą transportową, a tylko zdolnością transportową,
- Niemożliwość produkcji usług transportowych na zapas – jest konsekwencją nierzeczowego charakteru produkcji transportowej i jednoczesności produkcji i konsumpcji usług [24]. Usługi transportowe nie mogą być magazynowane, są częścią procesu transportowego i nie istnieją poza nim.

Na rynku transportowym oferowana jest zdolność przewozowa i gotowość świadczenia usługi. Klient negocjuje parametry wykonania usługi przewozowej z daną firmą. Parametry określające warunki usługi transportowej mogą być następujące:

- odległość przewozu,
- czas realizacji przewozu,
- wielkość środka transportu,
- cechy jakościowe powierzonych ładunków,
- koszt wykonania usługi.

Wśród cech przyrodniczo-eksploatacyjnych wyróżnić można:

- zdeterminowanie przestrzenne produkcji transportowej – produkcja transportowa ze swej istoty odbywa się w przestrzeni, ale jest ograniczona przebiegiem infrastruktury,
- sezonowość podaży (przerwy w sezonie nawigacyjnym żegluga śródlądowej),
- występowanie rynków cząstkowych,
- dwukierunkowość transportu – czyli występujące zjawisko jazdy środka transportu tam i z powrotem. Występuje tu nierównomierne wykorzystanie potencjału przewozowego środka transportu, co wynika z różnej wielkości potrzeb transportowych dla każdego z kierunku między dwoma punktami przewozowymi (tzw. puste przebiegi).

Do cech ekonomiczno-organizacyjnych zaliczyć można:

- duże zróżnicowanie podmiotów po stronie podażowej, wielkość i strukturę organizacyjną oraz zakres działalności,
- występowanie monopolii,
- mała zdolność dostosowania podaży, do zmian wielkości i struktury popytu,
- pełna komplementarność transportu w stosunku do innych działów gospodarki i duża komplementarność wewnątrz transportu [5],
- duża substytucyjność usługi [5].

Wśród cechy społeczno-organizacyjnych można wyróżnić:

- służebno-usługowy charakter pracy w stosunku do otoczenia,
- przestrzenno-dynamiczny charakter pracy,
- zatomizowany charakter pracy – na efekt końcowy działalności transportu, składa się praca licznych podmiotów gospodarczych, licznych służb, które realizują kolejne elementy procesu transportowego [5],
- ciągły charakter pracy, całodobowa aktywność środków transportu.

W branży KEP można pozycjonować firmy względem wielkości, zakresu oraz obszaru terytorialnego świadczonych usług przewozowych. Największe przedsiębiorstwa oferują pełen wachlarz usług kurierskich, ekspresowych i paczkowych, zróżnicowanych pod względem czasu oraz zasięgu terytorialnego wśród klientów instytucjonalnych jak i indywidualnych. Firmy te dysponują rozbudowanymi sieciami transportu liniowego, infrastrukturą magazynową, sortowniami (tzw. huby). Ponadto posiadają terminale zlokalizowane przy największych portach lotniczych, zapewniając sobie pozycję lidera na rynku.

Na rynku lokalnym funkcjonują mniejsze firmy działające w obszarze aglomeracji miejskich lub w danym regionie. Przedmiot ich działalności to usługi standardowe i niszowe, o nietypowym charakterze, przeznaczone dla wybranej grupy klientów. Ich przewagą konkurencyjną są uproszczone procedury i brak kosztów utrzymania infrastruktury ze względu na lokalny

charakter, posiadając większą elastyczność i dobrą jakość usług w przystępnej cenie. Ogółem w Polsce działa około 200 przedsiębiorstw z branży KEP.

Działalność transportowa wywołuje różnorodne skutki ekonomiczne i organizacyjne, zarówno dla przewoźnika, użytkownika jak i w gospodarki narodowej. Skutki tej działalności przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Skutki specyfiki cech działalności transportowej [5]

Organizacyjne	Ekonomiczne
Skutki dla przewoźników	
• konieczność dysponowania rezerwami środków pracy i siły roboczej na zaspokojenie potrzeb w szczytach przewozowych • niepełne wykorzystanie czynników wytwórczych poza szczytami przewozowymi • oferowanie zdolności przewozowej, a nie usług	• występowanie kosztów utrzymywania rezerw czynników produkcji • występowanie kosztów przeciążenia w okresach szczytowych • niższa jakość usług w okresach szczytowych
Skutki dla użytkowników transportu	
• dokonywanie wyboru usługodawcy, a nie usługi • brak możliwości rezygnacji z usługi w trakcie jej wykonywania • brak możliwości wymiany usługi zrealizowanej niezgodnie z umową	• powstawanie kosztów pochodnych • ograniczone możliwości rekompensaty za źle wykonaną usługę • częste płacenie za usługę przed jej wykonaniem
Skutki dla gospodarki narodowej	
• zamrożenie środków trwałych transportu z tytułu tworzenia rezerw zdolności przewozowej • niemożliwość wykorzystania potencjału transportowego w innych celach w okresach przestojów produkcyjnych, z powodu jego immobilności • niepełne zaspokojenie potrzeb transportowych w okresach szczytowych i powstawanie w związku z tym kosztów pochodnych w gospodarce • duże obciążenie gospodarki kosztami społecznymi	

Liberalizacja rynku pocztowego od 2013 roku powinna przyczynić się do zwiększenia liczby operatorów pocztowych, podniesienia konkurencyjności świadczonych usług, poprawy jakości ale również obniżenie cen.

4. Działalność firmy kurierskiej

Dla podmiotów działających w branży KEP szczególnie istotne są Prawo przewozowe, Prawo pocztowe oraz Kodeks celny [18]. Ustawa z dnia 23 listopada 2012 „Prawo pocztowe” określa zasady wykonywania działalności

gospodarczej polegającej na świadczeniu usług pocztowych w obrocie krajowym lub zagranicznym, zwanej dalej „działalnością pocztową”. W ustawie tej zawarta została definicja przesyłki kurierskiej oraz nowa definicja paczki pocztowej, która nie zawiera elementu podmiotowego, a także definicja usług wchodzących w zakres usług powszechnych. W ustawie tej przewidziano również upoważnienie dla ministra właściwego ds. łączności do określenia w drodze rozporządzenia wzoru formularza służącego do przedkładania Prezesowi UKE (Urząd Komunikacji Elektronicznej) sprawozdania z działalności pocztowej [25].

Przesyłka kurierska to przesyłka listowa będąca przesyłką rejestrowaną lub paczka pocztowa, przyjmowana, sortowana, przemieszczana i doręczana w sposób łącznie zapewniający: bezpośredni odbiór przesyłki pocztowej od nadawcy, śledzenie przesyłki pocztowej od momentu nadania do doręczenia, doręczenie przesyłki pocztowej w gwarantowanym terminie określonym w regulaminie świadczenia usług pocztowych lub w umowach o świadczenie usług pocztowych, doręczenie przesyłki pocztowej bezpośrednio do rąk adresata lub osoby uprawnionej do odbioru, uzyskanie pokwitowania odbioru przesyłki pocztowej w formie pisemnej lub elektronicznej (por. art. 3 pkt 9 nowej ustawy) [26].

Paczka pocztowa to przesyłka rejestrowana, niebędąca przesyłką listową, o masie do 20 kg i określonych w ustawie wymiarach (por. art. 3 pkt 4 nowej ustawy) [26].

Usługi wchodzące w zakres usług powszechnych to usługi pocztowe obejmujące przesyłki listowe i paczki pocztowe, o wadze i wymiarach określonych dla usług powszechnych, oraz przesyłki dla ociemniałych, nieświadczone przez operatora wyznaczonego w ramach obowiązku świadczenia usług powszechnych; do usług wchodzących w zakres usług powszechnych nie zalicza się usług pocztowych polegających na przyjmowaniu, sortowaniu, przemieszczaniu i doręczaniu przesyłek kurierskich (por. art. 3 pkt 30 nowej ustawy) [26].

Drugi sposób działania zakłada rejestrację podmiotu, jako przedsiębiorstwa transportowego i świadczenie usług transportowych, a nie kurierskich w oparciu o Prawo przewozowe. Pojęcie usług kurierskich, czyli „usług niemających charakteru powszechnego, polegających na zarobkowym, przyspieszonym przewozie i doręczaniu w gwarantowanym terminie przesyłek” funkcjonowało w systemie polskiego prawa na gruncie ustawy z dnia 23 listopada 1990 roku o łączności (Dz. U. z 1995 r. Nr 117, poz. 546 z późn. zm.), która została zastąpiona ustawą z dnia 12 czerwca 2003 r. Prawa pocztowego (Dz. U. Nr 130, poz. 1188 z późn. zm.), nie adaptując do swojej treści pojęcia usług kurierskich, przesyłek kurierskich czy też poczty kurierskiej. W wyniku braku precyzyjnego prawa, część podmiotów z branży KEP działa w grupie usług pocztowych natomiast część w grupie usług przewozowych.

Wielkość zasobów firmy i ich umiejętne wykorzystanie determinuje potencjał transportowy jak i zdolność transportową. Możliwości wykorzystania zasobów firmy zależą od czynników wewnętrznych takich jak: organizacja i zarządzanie, oraz zewnętrznych związanych z zapotrzebowaniem na usługi, aktami prawnymi i warunkami otoczenia (np. warunki klimatyczne). Zdolność transportowa firmy kurierskiej zależy od:

- wyposażenia w majątek i stopnia jego zużycia,
- wielkości zatrudnienia,
- kwalifikacji załogi,
- intensywności wykorzystania środków transportu.

Zasadniczą funkcją firmy kurierskiej jest zrealizowanie potrzeby transportowej (usługi) z punktu A (nadawcy) do punktu B (odbiorcy paczki). Na podstawie listu przewozowego kurier firmy kurierskiej ma dostarczyć przesyłkę odbiorcy pod wskazany adres do rąk własnych. W praktyce każda z firm kurierskich ma swoje zasady doręczania przesyłek. Doręczanie przesyłek, w zależności od preferencji klientów, odbywa się w trybie ekspresowym, bądź standardowym i uzależniony jest od wysokości opłaty za wykonaną usługę. Jako standardowe przesyłki (standard lub deferred services), określane są takie, których czas dostawy nie jest priorytetem klienta (np. 3 ÷ 5 dni).

Firmy kurierskie działają w oparciu o regulaminy wykonywania usług kurierskich. Cechą charakterystyczną firmy kurierskiej jest przede wszystkim szybkość i wygoda doręczenia przesyłki, elastyczność oferty i bezpieczeństwo przesyłanych towarów. Ponadto firmy kurierskie dysponują dodatkowymi usługami towarzyszącymi, które wspomagają proces obsługi powierzonej przesyłki. Każdy z kurierów ma przydzielone do obsługi regiony i jeździ według ustalonych tras, w związku z tym przesyłki są również przydzielane tylko kurierom obsługującym dany region, w zależności od na jaki ma być doręczona przesyłka.

Ze względu na czas dostawy, który jest dla klienta czynnikiem krytycznym, można wyróżnić następujące usługi [18]:

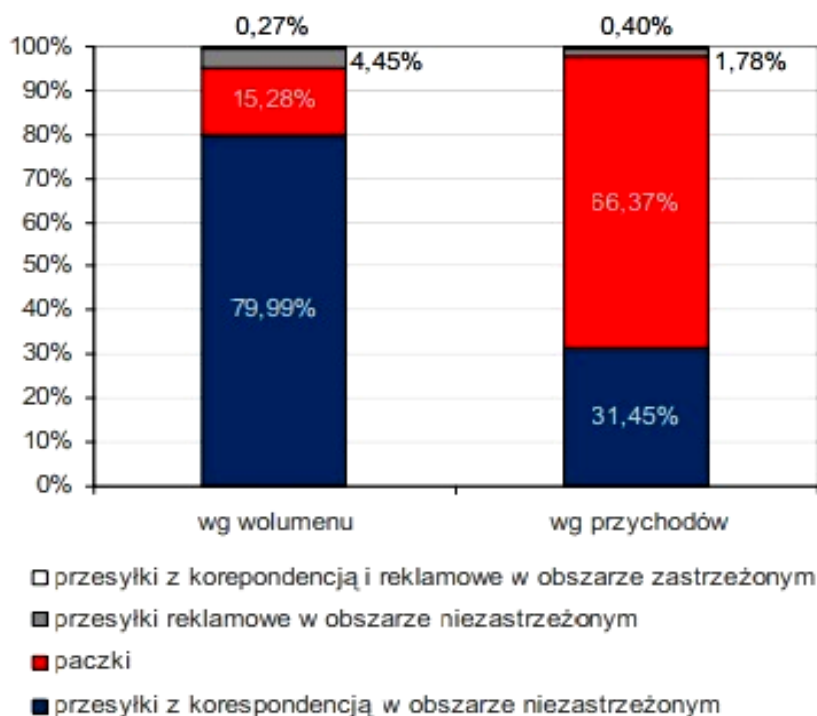
- z dostawą natychmiastową (immediate) – taka forma najszybszej możliwie usługi dostawy jest szeroko stosowana przez kurierów miejskich,
- z dostawą tego samego dnia (same day) – najszybsza forma dostawy wewnątrz kraju; kurierzy często oferują usługi dostawy w 4 ÷ 6 godzin,
- z dostawą w następnym dniu roboczym (next day),
- z dostawą w drugim kolejnym dniu roboczym (second day) – usługi takie są oferowane w odniesieniu do dostaw przesyłek paczkowych i ekspresowych do wybranych państw za granicą,
- z dostawą nocną (overnight) – przesyłki takie są odbierane wieczorem i dostarczane nie później niż w godzinach 10:00÷12:00 następnego dnia,

- z dostawą w godzinach nocnych (innight) – jest to usługa niezwykle wymagająca; usługi takie są szczególnie popularne w dostawach części zamiennych i działalności posprzedażnej.

Segmentacja rynku usług pocztowych w Polsce była do końca 2012 roku utrudniona ze względu na brak odpowiednich pojęć w Prawie pocztowym. Natomiast z obserwacji rynku od 2006 roku można było wyróżnić trzy grupy funkcjonujących na nim podmiotów [25]:

- tzw. „firmy kurierskie”, świadczące w obrocie krajowym i zagranicznym usługi z wartością dodaną,
- operatorzy, którzy świadczą w obrocie krajowym usługi o charakterze zbliżonym do powszechnych usług pocztowych,
- pozostali operatorzy, którzy w większości świadczą usługi lokalnie w trybie zbliżonym do usług powszechnych, bądź charakteryzujące się wartością dodaną.

Dane z raportu o stanie rynku pocztowego za rok 2012, operatorów niepublicznych w obrocie krajowym bez druków bezadresowych, w strukturze według wolumenu przesyłek i przychodów firmy przedstawiono na rysunku 5.



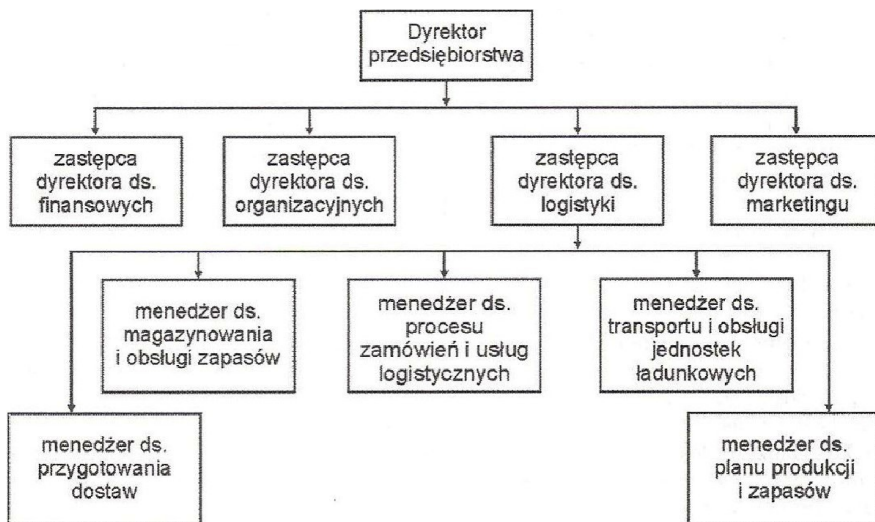
Rys. 5. Usługi operatorów niepublicznych w 2012 roku w obrocie krajowym bez druków bezadresowych – struktura według wolumenu i przychodów [25]

Jak już wspomniano przedsiębiorstwo transportowe ma głównie charakter usługowy i przestrzenny. Przestrzenny charakter usług transportowych sprawia, iż przedsiębiorstwa transportowe mają w terenie zlokalizowane swe jednostki wykonawcze obsługujące potrzeby transportowe usługobiorców [21]. Właściwości organizacyjne i technologiczne przedsiębiorstw transportowych posiadają istotny wpływ na racjonalność gospodarowania [21].

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa ma na celu zapewnienie realizacji zadań kierowniczych, wykonawczych i usługowych. Do zadań kierowniczych należą te związane z planowaniem i podejmowaniem decyzji, powodowaniu ich realizacji i monitorowaniu wykonawstwa. Zadania wykonawcze są ściśle powiązane z wykonywaniem podjętych decyzji. Zwykle w przedsiębiorstwie wyodrębnia się obszary działalności i komórki organizacyjne takie jak: zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż usług oraz inne.

Realizacja zadań kierowniczych i wykonawczych wymaga też wykonawstwa zadań pomocniczych, m.in. spraw pracowniczych (szkolenia), administracyjnych (dozór mienia), technicznych (przeglądy, konserwacje, sprzątanie), informacyjnych (informatyka, archiwizacja) i finansowych (obsługa bankowa) [23]. Przedsiębiorstwo może posiadać strukturę, w której dominować będą zadania logistyczne lub wyłącznie usługi przewozowe.

Proces produkcyjny w transporcie wymaga rozmieszczenia pracowników na drodze jego realizacji, jak i w środkach transportowych uczestniczących w tym procesie, co wpływa na odpowiednie ukształtowanie się struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa w terenie [23]. Taką strukturę organizacyjną logistyki przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 6.



Rys. 6. Organizacja formalna logistyki w przedsiębiorstwie transportowym [23]

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa transportowego powinna być też otwarta na czynniki zewnętrzne, ekonomiczne, które mogą pośrednio oddziaływać na trendy w gospodarce i na sytuację na rynku, np. pracy, finansowym czy materiałowo-energetycznym, bądź na zmiany konkurencyjności na rynku transportowym [21]. Wpływa to na podejmowanie decyzji w firmie wraz ze zmianami rynku transportowego oraz zmianami prawnymi (np.: zmiany kodeksu prawa handlowego).

Obecnie działalność transportowych firm usługowych wspierana jest przez systemy informatyczne. Oddziałuje to również na doskonalenie obecnych modeli biznesowych firmy. Następnie daje możliwość wykorzystania upowszechnienia technologii informacyjnych do zbudowania zupełnie nowych modeli organizacji, bazujących na jednym, wybranym elemencie łańcucha wartości, a także modeli, w których organizacje z pomocą systemów informatycznych świadczą usługi zarządzania wieloma podmiotami lub działaniami [27]. W literaturze można znaleźć wiele prac charakteryzujących środki transportu wewnętrznego [2, 28, 29] i magazynowania [30] oraz prac magazynowych [31, 32, 33, 34]. Wprowadzenie automatyzacji czynności magazynowych dotyczy 2 stref magazynowych: składowania i kompletacji [31]. Głównym celem automatyzacji procesów magazynowych jest zwiększenie wydajności przepływu ładunków przez magazyn [31].

Możliwość optymalizacji procesów transportowych w firmie i kontrolę floty dają systemy telematyczne. Inteligentny system zarządzania flotą transportową umożliwia monitoring i ochronę pojazdów, kierowców oraz powierzonych ładunków. Pozytywnym aspektem stosowania systemów telematyki jest oszczędność zużycia paliwa i kontrola czasu pracy kierowcy oraz możliwość śledzenia przesyłki w trybie on-line. Ponadto centrala spedycyjna ma możliwość w trybie natychmiastowym skierować pojazd w konkretne miejsce pod załadunek. Realizując takie nagłe zlecenie, można w znaczny sposób ograniczyć puste przebiegi oraz maksymalnie wykorzystać ładowność taboru [35].

Przykładem korzystnego wpływu telematyki na procesy komunikacji w przedsiębiorstwie może być udzielanie informacji klientom w przypadku zapytań o dokładny czas załadunku lub rozładunku [36]. Systemy wspomagające zarządzanie flotą pozwalają optymalizować jej wykorzystanie i przeprowadzać kontrolę poprawności zachodzących procesów transportowych w firmie.

5. Podsumowanie

Firmy kurierskie spotykają się z wysoce rozwiniętymi praktykami konkurencji rynkowej. Rynek usług kurierskich rozwinął się dzięki stale rosnącej liczbie sprzedaży towarów za pomocą portali internetowych. Stanowi to ogromny rynek dla tego rodzaju przedsiębiorstw ale też jest dużym wyzwaniem dla personelu zarządzającego. Duża konkurencja firm kurierskich zmusza do wysokiej jakości świadczonych usług i szybkiego czasu realizacji usług.

Możliwości jakie dają systemy telematyki są szansą dla przedsiębiorstw, na ich rozwój, poprawę procesów komunikacji z klientem i procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia klienta najważniejszymi parametrami usług firm kurierskich są:

- czas dostawy przesyłki do odbiorcy,
- obszar działań przedsiębiorstwa,
- obsługiwane sektory,
- cena za wykonanie usługi.

Firmy kurierskie mogą konkurować o klienta możliwie najkrótszym, gwarantowanym czasem dostawy i wysokim poziomem bezpieczeństwa przewozu.

Firmy kurierskie oferują pełną gamę usług ze względu na zasięg terytorialny dostawy, tzn. usługi lokalne, regionalne, krajowe, europejskie i globalne.

Coraz większym zainteresowaniem operatorów jest rynek usługi typu B2C i typu C2C, pomimo zdecydowanej pozycji usługi typu B2B. Ogromną szansą dla rynku usług przewozów paczkowych jest szybko rozwijający się rynek sprzedaży w sieci (tzw. E-commerce), różnych sektorów branżowych oraz stale rosnąca sprzedaż w zakresie klientów indywidualnych.

Wykazane w pracy aspekty działalności firmy kurierskiej oraz krótka charakterystyka obszaru działania tych przedsiębiorstw nie wyczerpują w całości problemów z jakimi zmagają się branża. Dlatego niniejszą pracę należy traktować jako przyczynek do dyskusji o sektorze rynku KEP (przesyłki Kurierskie, Ekspresowe i Paczkowe).

Literatura

1. Gemra S.: Organizacja i zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem transportowym „wybrane problemy teorii i praktyki”. Jarosław 2010.
2. Nowakowski T.: Systemy logistyczne cz.1. Difin, Warszawa 2010.
3. Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K.: Transport. PWN, Warszawa 2005.
4. Lesiak P.: Funkcjonowanie systemu transportowego w Polsce w warunkach integracji europejskiej. Transport Samochodowy, zeszyt 2 (20), 2008, ITS Warszawa 2008, s.17-28.
5. Koźlak A.: Ekonomia transportu. Teoria i praktyka gospodarcza. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
6. Buková B., Brumerčíková E.: The role of innovation in transport company. XI-th Conference LOGI, Pardubice 19.11.2010, Tribuna EU 2010, pp. 15-23.
7. Čorejová T., Križanová A., Novák A.: Tendencies in the professional education for transportation sector in Slovakia. Logistika, Logistika – nauka. Nr 6, 2009.
8. Komsta H., Krzywonos L., Winiarski G.: An analysis of the intensity of vehicle use using the example of the Polish Mail company. Doprava a Spoje – Internetový Časopis, 2011-2, pp. 66-70; ISSN 1336-7676, Online Available: <http://fpedas.uniza.sk/dopravaaspoje>

9. Buková B., Madleňák R., Kubasáková I.: Elektronické podnikanie v doprave a logistike. Iura Edition, 1. vyd. Bratislava 2009. ISBN 978-80-8078-274-0.
10. Šulgan M.: Trip generation and attraction in the transport planning process. Studies of Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications of University of Transport and Communications in Žilina. Vol. 19, 2003. pp. 173-176.
11. Drożdźiel P., Komsta H., Krzywonos L.: An analysis of costs of vehicle repairs in a transportation company. Part I. Problemy Transportu/ Transport Problems, Vol. 7, Issue 3, Gliwice 2012, pp. 67-75.
12. Drożdźiel P., Komsta H., Krzywonos L.: An analysis of the relationships among selected operating and maintenance parameters of vehicles used in a transportation company. Problemy Transportu/ Transport Problems, Vol. 7, Issue 3, Gliwice 2011, pp. 93-99.
13. Drożdźiel P., Komsta H., Krzywonos L.: Analiza intensywności użytkowania pojazdów Część I. Logistyka, nr 3/2012, pp. 487-492.
14. Merksiz J., Tarkowski S.: Wybrane aspekty wykorzystania pokładowych urządzeń rejestrujących w pojazdach samochodowych. Eksploatacja i Niezawodność – Maintenance And Reliability 2011, nr 2, s. 50-58.
15. Towpik K.: Infrastruktura transportu kolejowego. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2009.
16. Prochowski L., Żuchowski A.: Samochody ciężarowe i autobusy. Pojazdy Samochodowe. Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 2011.
17. Niziński S.: Logistyka w systemach logistycznych. Warszawa 1998.
18. Raport, Branża przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych, wpływ na polską gospodarkę. Centrum doradztwa i ekspertyz gospodarczych SGH, Warszawa 2011.
19. Zając D.: Logistyczna obsługa klienta w handlu elektronicznym w świetle wyników badań empirycznych. Logistyka 4/2013, s. 42-45.
20. Kruszyński M.: E-commerce pobudzi branżę. TSL biznes nr 1 (32), 2013.
21. Starkowski D., Bieńczak K., Zwierzycki W.: Samochodowy transport krajowy i międzynarodowy, kompendium wiedzy praktycznej. Tom 3. Środowisko pracy kierowcy, logistyka. Systherm, Poznań 2010.
22. Chaberek G., Mytlewski A.: Informacyjne aspekty wsparcia logistycznego procesów transportowych. Ekonomika transportu pod red.: K. Szałuckiego, Inżynieria Maszyn Vol. 8, zeszyt 3, Wrocław 2003.
23. Mendyk E.: Ekonomika i organizacja transportu. Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2002.
24. Grzywacz W., Burniewicz J.: Ekonomika transportu. WKiŁ, Warszawa 1989.
25. http://www.uke.gov.pl/files/?id_plik=13127
26. Ustawa z dnia 23 listopada 2012 r. Prawo pocztowe, Dz. U. z 2012r. Nr poz. 1529 <http://dziennikustaw.gov.pl/du/2012/1529/1>
27. Kisielnicki J., Grabara J., Nowak J.: Systemy informatyczne jako element strategii konkurencyjnych. Informatyka i współczesne zarządzanie, pod red. Wiatr M., PTI, Katowice 2005.
28. Kesen S.E., Baykoc Ö.F.: Simulation of automated guided vehicle (AGV) systems based on just-in-time (JIT) philosophy in a job-shop environment. Simulation Modelling Practice and Theory, Vol. 15, Issue 3, 2007, pp. 272–284.

29. Nieoczym A.: Transport wewnętrzny i zewnętrzny – wybrane problemy. Wydawnictwo WSPA, Lublin 2011.
30. Raczyk R.: Środki transportu bliskiego i magazynowania. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2009.
31. Dudziński Z., Kizyn M.: Poradnik magazyniera. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
32. Szymonik A.: Logistyka produkcji, procesy, system, organizacja. Difin, Warszawa 2012.
33. Vis I.F.A.: Survey of research in the design and control of automated guided vehicle systems. European Journal of Operational Research, Vol. 170, Issue 3, 2006, pp. 677–709.
34. Wojcieszak A.: Podstawy magazynowania. Poznań 2011.
35. Bendkowski J., Pietrucha-Pacut M.: Podstawy logistyki w dystrybucji. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2003.
36. Zacharski J.: Telematyka w transporcie – lekarstwo na wszystkie problemy? Logistyka nr 4/2013.

Wybrane aspekty działalności transportowej firmy kurierskiej

Streszczenie

Firmy kurierskie oferują pełną gamę usług ze względu na zasięg terytorialny dostawy, to znaczy usługi na rynku lokalnym, regionalnym, krajowym, europejskim i światowym. W artykule przedstawiono wybrane problemy funkcjonowania przedsiębiorstwa transportowego jakim jest firma kurierska. W pracy przedstawiono rynek usług kurierskich w Polsce oraz główne sektory w jakich funkcjonuje.

Słowa kluczowe: logistyka, transport, usługi transportowe

Selected aspects of the transport activity of the courier company

Abstract

The courier companies offer a full range of services in the territorial scope of delivery, that is, local service market, regional, national, European and global. The article presents selected problems functioning of the transport company which is the courier company. This paper presents the courier services market in Poland and the main sectors in which it operates.

Keywords: logistics, transportation, transport services

Indeks autorów

Caban Jacek	96
Dudek Piotr	45
Gniecka-Caban Agata	96
Krawiec Joanna	45
Kuraś Jesica	31
Maik Artur	55
Paluch Agata	6
Pecyna Anna	64
Pecyna Monika	64
Pizoń Jakub	45
Reut Justyna	80
Rodzeń Anna	6
Szala Mirosław	31
Szymczak Anna	70
Wanowicz Agata	16
Zdrowska Kamila	31