Mariaż nauki z praktyką

Najlepsze praktyki zarządzania marketingowego w polskich i międzynarodowych przedsiębiorstwach

Studia przypadków

pod redakcją
Grażyny Golik-Góreckiej



AKADEMIA ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO

Mariaż nauki z praktyką



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Mariaż nauki z praktyką

Najlepsze praktyki zarządzania marketingowego w polskich i międzynarodowych przedsiębiorstwach

Studia przypadków

pod redakcją
Grażyny Golik-Góreckiej

AKADEMIA ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2020

Red. Grażyna Golik-Górecka, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania,
Katedra Marketingu, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT
Agnieszka Żbikowska

REDAKTOR INICJUJĄCY
Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA
Marcin Mach

SKŁAD I ŁAMANIE
AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI
AGENT PR
Michał Olewnik

© Copyright by Authors, Łódź–Kraków 2020
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź–Kraków 2020
© Copyright for this edition by AGENT PR, Łódź–Kraków 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.09847.20.0.K

Objętość w arkuszach wydawniczych: 11,5, ark. druk. 10,375

ISBN 978-83-8220-282-3
e-ISBN 978-83-8220-283-0
ISBN AGENT PR 978-83-64462-52-8

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp 7
Podziękowania 11

Rozdział I
Pojęcie i istota, analizy i standardy najlepszych praktyk 13
1.1. Koncepcja, definicje i standardy najlepszych praktyk 14
1.2. Koncepcje analizy i pomiaru najlepszych praktyk w marketingu 18
1.3. „Dobre praktyki" według kanonu i opracowania Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie 22

Rozdział II
Studia przypadków najlepszych praktyk zarządzania marketingiem 27
2.1. Paulina Kowara, Ilona Lipka: Realizacja strategii marketingowych na przykładzie Pepees S.A. 27
2.2. Rafał Skonieczka: Uwarunkowania strategiczne wdrożenia systemu *e-commerce* na przykładzie nowo powstałego przedsiębiorstwa 42
2.3. Ilona Skonieczka: Wybór strategii marketingowej a źródła finansowania usług w placówce medycznej 53
2.4. Karolina Łęska, Natalia Milczarek: *Blitzscaling* jako strategia wzrostu platformy *e-commerce* na przykładzie firmy Shumee 63
2.5. Monika Morawska, Aleksandra Stefaniak, Magdalena Stolarczyk: Analityka marketingowa – wartość marki a relacje z klientami 79
2.6. Martyna Rzeźnicka, Kacper Żarski: Jak budować imperium na rynku chemii budowlanej i skutecznie podtrzymywać status niekwestionowanego lidera branży? *Case study* Atlas sp. z o.o.
2.7. Wioletta Fabicka: Neuromarketing w procesie pozyskiwania klientów na przykładzie działań firmy IKEA 120
2.8. Magdalena Skoneczna: Strategie marketingowe *start-upów* 143
2.9. Justyna Dziedziela: ABB Contact Center – początek ogromnego doświadczenia i odpowiedź na każde pytanie 156

Wstęp

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie zakresu i realizacji najlepszych praktyk w procesie wdrażania strategii marketingowych w wybranych firmach zagranicznych i polskich. Są to strategie widziane okiem praktyka, teoretyka i analityka w przestrzeni zarówno rzeczywistej, jak i wirtualnej. W przeprowadzonych analizach uwidacznia się mariaż nauki z biznesem. Przedstawione studia przypadków dotyczą różnych branż oraz przedsiębiorstw polskich i zagranicznych przez studentów, wykładowców oraz praktyków. Obecna redakcja podręcznika dobrych praktyk jest kolejną na polskim rynku. W kolejnych częściach przytoczone zostały głównie idee, zbiory zasad i problemów, ponieważ *case study* ujęte w mniejszym zbiorze także dotyczą przedsiębiorstw, które funkcjonują na GPW i realizują Kartę Dobrych Praktyk.

W rozdziale pierwszym podjęto próbę przedstawienia studiów literaturowych i kwerendy źródeł internetowych. W kolejnych rozdziałach przedstawiono praktyczne podejście do wybranych najlepszych praktyk, koncentrując się na różnych miernikach, kryteriach oceny i standardach realizacji najlepszych polskich praktyk.

Prezentowane w tej publikacji dziewięć studiów przypadków demonstruje w ciekawy i przystępny sposób praktyczne, aktualne rozwiązania biznesowe. Jest to fascynujące spojrzenie na sytuacje, w których firmy wykorzystują także różnorodne możliwości analityki marketingowo-finansowej dla rozwiązywania problemów, realizowania celów biznesowych, strategicznych, taktycznych i operacyjnych. Te studia przypadków prezentują najważniejsze trendy współczesnego biznesu oraz zawierają ciekawe rozwiązania biznesowe, które determinują rynkowy sukces.

Publikowany zbiór jest pierwszą częścią studiów przypadków opracowanych w języku polskim, kolejna część wydana zostanie w języku angielskim. Niniejszy wybór najlepszych przypadków daje bardzo szeroki przegląd problematyki funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa zarówno w Polsce, jak i na świecie. Ponadto dzięki takiej różnorodności można zapoznać się z odmiennymi decyzjami biznesowymi. Ze względu na charakter niniejszego opracowania umieszczono w nim rozdział o istocie, koncepcjach i standardach najlepszych praktyk. Wcześniej ukazało się kilka zbiorów studiów przypadków obejmujących praktyki polskich przedsiębiorstw (niektóre z nich realizują najlepsze praktyki)[1].

1 G. Golik-Górecka (red.), *Strategie marketingowe w polskich firmach na rynkach wirtualnych i realnych. Studia przypadków*, wydanie pierwsze, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego,

Niniejsze opracowanie rozpoczyna rozdział dotyczący istoty, koncepcji i standardów najlepszych praktyk oraz standardów typu „dobre praktyki" według kanonu i opracowania Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

Drugi rozdział obejmuje już praktyczne przypadki. P. Kowara i I. Lipka – autorki studium przypadku pt. „Realizacja strategii marketingowych na przykładzie Pepees S.A." – przedstawiają przypadek kompleksowy. Analizuje on synergię strategii przedsiębiorstwa oraz prezentuje tzw. Kartę Dobrych Praktyk – tych, które określają standardy i kanon najlepszych praktyk dotyczących firm funkcjonujących na GPW. W niniejszym studium przypadku zostały przedstawione synergie różnorodnych strategii marketingowych, jakie są rozwijane i charakteryzowane przez autorów w pozostałych podrozdziałach.

R. Skonieczka w opracowanym *case study* pt. „Uwarunkowania strategiczne wdrożenia systemu *e-commerce* na przykładzie nowo powstałego przedsiębiorstwa" omawia przykład wprowadzania systemu *e-commerce* w powstającym przedsiębiorstwie.

I. Skonieczka podjęła bardzo ciekawą problematykę dotyczącą propozycji strategii finansowania placówki medycznej – która w standardach międzynarodowych funkcjonowania najlepszych praktyk zajmuje także szczególne miejsce.

Interesującym zagadnieniem jest wdrażanie najlepszej praktyki *blitzscalingu* przez platformę internetową. W studium przypadku pt. „*Blitzscaling* jako strategia wzrostu platformy e-commerce na przykładzie firmy Shumee" zajęły się tą tematyką M. Lewandowska, K. Łęska oraz N. Milczarek.

Trzy autorki – M. Morawska, A. Stefaniak i M. Stolarczyk – zaprezentowały przypadek pt. „Analityka marketingowa – wartości marki a relacje z klientami". Zajęły się oceną i analizą rynkowo-marketingową przy zastosowaniu potwierdzającym i monitorującym analitykę biznesową w *dashboardach* w wiodącej firmie odzieżowej LPP. Jest to nowatorskie ujęcie przedstawiające najlepsze praktyki zarówno rozwoju przedsiębiorstwa, jak i jego analityki.

Autorzy M. Rzeźnicka i K. Żarski zajęli się problematyką strategii lidera w branży budowlanej. Mówi się, że ta branża jest motorem napędzającym rozwój gospodarczy, a tutaj jest także przedmiotem interesującego opracowania dotyczącego najlepszych praktyk wiodącej firmy Atlas sp. z o.o.

Łódź 2016; W. Grzegorczyk (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem – wybrane problemy. Studia przypadków*, wydanie pierwsze, Wydawnictwo SIZ, Łódź 2017; W. Grzegorczyk (red.), *Kreowanie i realizacja strategii marketingowych przedsiębiorstwa. Studia przypadków*, wydanie pierwsze, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016; W. Grzegorczyk (red.), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, wydanie pierwsze, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015; W. Grzegorczyk, K. Szymańska, *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018; W. Grzegorczyk, W. Krawiec, *Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Etapy i formy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019.

Studium przypadku przedstawione przez W. Fabicką porusza problematykę realizacji koncepcji współczesnego marketingu oraz na przykładzie działań firmy IKEA w ciekawy sposób ujmuje możliwości zastosowania neuromarketingu w procesie pozyskiwania klientów.

Kolejny przypadek omawia Pani M. Skoneczka w artykule pt. „Strategie marketingowe start-upów", tak ważne w obecnych warunkach gospodarczych. Interesujący jest także opracowany przez Panią J. Dziedzielę przypadek pt. „ABB Contact Center – początek ogromnego doświadczenia i odpowiedź na każde pytanie". Przedstawione są tu najlepsze praktyki komunikacji z klientem poprzez Contact Center Management.

Podziękowania

Podziękowania należą się wszystkim autorom, praktykom, naukowcom i studentom za szczególne podejście do współczesnych problemów zarządzania, jakie przedstawione zostały w najlepszych praktykach realizowanych w analizowanych przedsiębiorstwach. Niniejsze studia przypadków można ocenić jako próbę analiz wybranych najlepszych praktyk realizowanych według różnych strategii, wskaźników, standardów i kanonów.

Rozdział I
Pojęcie i istota, analizy i standardy najlepszych praktyk
The concept and essence, analysis and standards of the best practices

Zanim omówione zostanie pojęcie i istota najlepszych praktyk, ważne są kwestie dotyczące nauki zarówno marketingu, jak i biznesu. Mariaż nauki z biznesem widoczny jest w przeprowadzonych analizach marketingowych i finansowych w ukazanych studiach przypadków. Stanowią one zbiór najlepszych praktyk wdrażanych przez polskie oraz zagraniczne przedsiębiorstwa. Łączy on ze sobą więc dwa światy: nauki i biznesu.

Można się zastanawiać, czy istnieje integracja nauki z biznesem, czy samo przyspieszenie w nauce jest interdyscyplinarnym podejściem. Czy to nauka determinuje rozwój biznesu, czy odwrotnie? Nauka zajmująca się uogólnianiem wniosków wynikających z praktyk badawczych staje się źródłem cennej wiedzy. Stąd też marketing jest bez wątpienia nauką. Cały niniejszy zbiór studiów przypadków ujmuje tak teoretyczne zagadnienia marketingowe, jak i praktyczne działania biznesu. To właśnie te praktyczne rozwiązania biznesowe i technologie prowadzą do pozyskiwania nowej wiedzy w obszarze marketingu i szybkiego jego rozwoju oraz do rozwoju nauki, co też potwierdza marketing analityczny oraz stosowane nowe wskaźniki marketingowe. Właściwie jest to nakręcanie się tych dwóch sfer, nauki i biznesu, wręcz zazębianie się ich. Współistnieją one równolegle, a technologie determinują rozwój marketingu, różne nowe typy relacji i interakcji.

Polskie Naukowe Towarzystwo Marketingu przedstawiło Kodeks Środowiska Naukowego Marketingu, w którym określa marketing jako naukę. Warto zacytować uzasadnienie, w którym przedstawiono, iż: „Marketing jest ważnym obszarem nauk społecznych. Posiada szeroki, interdyscyplinarny przedmiot badań społecznych procesów wymiany, w tym: zachowań konsumentów oraz aktywności rynkowej przedsiębiorstw i innych organizacji. Ma wypracowane paradygmaty oraz koncepcje opisu procesów i zjawisk rynkowej orientacji oraz motywacji uczestników

wymiany. Wykorzystuje najnowsze metody prowadzenia badań, konkretyzujące ogólne sposoby postępowania formułowane w teorii ekonomii i naukach o zarządzaniu, posiada ugruntowany dorobek, integrujący wiedzę z różnych dyscyplin i dziedzin nauki"[2]. Stąd też powstał ten kolejny projekt przedstawienia analiz najlepszych praktyk realizacji strategii przedsiębiorstw polskich i zagranicznych, jako mariaż nauki i biznesu.

1.1. Koncepcja, definicje i standardy najlepszych praktyk

Rozpoznanie dobrych praktyk nie pozwala na kompleksową ocenę praktyki, ale stanowi najbardziej wartościową inspirację dla projektowania najskuteczniejszych rozwiązań. Dokonany przegląd literatury wskazuje na różnorodność definicji pojęć dobrych i najlepszych praktyk. Podstawowe objaśnienia oraz rozważania dotyczące problematyki dobrych i najlepszych praktyk pochodzą zarówno ze źródeł polskich, jak i anglojęzycznych.

Koncepcje dobrych praktyk

W literaturze często są spotykane pojęcia dobrych i najlepszych praktyk, co będzie przedstawione w niniejszym rozdziale. Należy przytoczyć koncepcję dobrej praktyki, bowiem jest to proces lub metodyka, która jest etyczna, uczciwa i dająca się powielać. Wykazano, że działa dobrze, osiąga cel i dlatego może być zalecana jako model wzorcowy dla praktyki. Istotą rozpoznawania i dzielenia się dobrymi praktykami jest uczenie się od innych i zachęcanie do stosowania wiedzy i doświadczenia w nowych sytuacjach.

Przytoczyć należy za M. Bednarkiem, iż dobrymi praktykami określa się działanie przynoszące konkretne i pozytywne rezultaty oraz zawierające w sobie pewien potencjał innowacji. Jest ono trwałe i powtarzalne oraz możliwe do zastosowania w podobnych warunkach w innym miejscu lub przez inne podmioty[3]. Obecnie każdy kraj w różnych dziedzinach życia społecznego, politycznego czy gospodarczego wprowadza zestawy dobrych praktyk. Gromadzą je korporacje oraz organizacje o charakterze międzynarodowym, ale też instytucje administracji publicznej, firmy ubezpieczeniowe, finansowe, banki czy organizacje pozarządowe.

2 Kodeks środowiska naukowego marketingu został przyjęty uchwałą Zarządu Polskiego Naukowego Towarzystwa Marketingu w dniu 21 grudnia 2019 roku; http://pntm.pl/kodeks/ (dostęp: 8.01.2020).

3 M. Bednarek, *Doskonalenie systemów zarządzania: nowa droga do przedsiębiorstwa lean*, Difin, Warszawa 2007.

W różnych krajach definicje dobrych praktyk są różne. Zależą od obowiązującego prawa, sytuacji ekonomicznej, norm kulturowych oraz posiadanych doświadczeń[4].

W artykule J. Nowakowskiej za dobrą praktykę uznano działanie, które przynosi konkretne, pozytywne rezultaty, zawiera w sobie pewien potencjał innowacji, jest trwałe i powtarzalne, możliwe do zastosowania w podobnych warunkach w innym miejscu lub przez inne podmioty[5].

W pracy „Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii" są zasugerowane takie kryteria wyboru dobrych praktyk jak[6]:

- **skuteczność** (osiągnięcie założeń, realizacja planów, urzeczywistnienie misji organizacji, powiązanie planów i celów, przyczynienie się do dalszego rozwoju, rozpoznanie środowiska poprzez realizację badań, rozmowy z adresatami projektu i zebranie informacji o rzeczywistych potrzebach ludzi);
- **planowanie** (analiza sytuacji i uwarunkowań, opracowanie strategii działania oraz sporządzenie planu działań operacyjnych);
- **innowacyjność** (poziom nowatorstwa proponowanej praktyki);
- **wydajność** (analiza jakościowa i ilościowa oraz analiza wykorzystania zasobów środków materialnych – czyli finansów, technologii i infrastruktury – oraz niematerialnych, a głównie kapitału ludzkiego i społecznego);
- **refleksyjność** (istnienie narzędzi ewaluacyjnych i ich stosowanie, ocena obiektywności narzędzi, wykorzystywanie wyników ewaluacji do poprawy działań);
- **uniwersalność** (zaadaptowanie już zrealizowanych projektów do nowych lub zbliżonych warunków i kontekstów lub wykorzystanie tylko jako źródło inspiracji)
- **etyczność** (zgodność proponowanego działania z prawem, zgodność z przyjętymi w danym społeczeństwie, branży czy obszarze działania normami moralnymi, dobry wizerunek organizacji);
- **przedsiębiorczość** (użyteczność dla realizacji misji, posiadanie „żyłki biznesowej", samodzielność finansowa, działanie w obszarze niszowym rynku, racjonalność ekonomiczna, rozpoznanie grupy beneficjentów i klientów);
- **realizowanie korzyści społecznych** (tworzenie miejsc pracy, poziom wpływu projektu na usamodzielnianie się beneficjentów, adekwatność praktyki w stosunku do potrzeb, świadczenie usług dobrej jakości).

Warto tu przytoczyć też opis dobrych praktyk, który powinien zawierać informacje na temat[7]:

---

4 J. Osiadacz, *Innowacje w sektorze usług – przewodnik po systematyce oraz przykłady dobrych praktyk*, Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw, Warszawa 2012.

5 J. Nowakowska, *Czym jest dobra praktyka? Zasady i kryteria identyfikacji – Leaderatorium*, http://cdr112.e-kei.pl/leader/index.php/42-czas-na-popularyzacj-leaderowskich-dobrych-praktyk (dostęp: 6.11.2019).

6 A. Karwińska, D. Wiktor, *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: Identyfikacja dobrych praktyk*, „Ekonomia Społeczna Teksty" 2008, nr 6.

7 H. Szczeblewska, *Formularz zgłoszenia dobrych praktyk*, [w:] *a dobrych praktyk*, 2016.

- organizacji realizującej projekt (dane dotyczące liczby członków, umiejętności, krótką informację o aktywności oraz inne istotne informacje z punktu widzenia potencjalnego odbiorcy);
- kontekstu przedsięwzięcia (zwięzły opis miejscowości, kluczowe problemy, cele realizowane w projekcie, jego pomysłodawca, sposób tworzenia planu projektu i inne informacje merytoryczne);
- głównych działań projektu (działania projektu, które doprowadziły do osiągnięcia celu oraz zakładanych rezultatów);
- konkretnych produktów i rezultatów (konkretne efekty wyrażone w jednostkach miary);
- wartości dodanej projektu (wartość dodatkowa w stosunku do wartości wytworzonej);
- napotkanych problemów i zdobytych doświadczeń;
- czasu trwania projektu (informacja praktyczna pozwalająca na określenie czasu pracy);
- budżetu (środki finansowe, źródła finansowania);
- uzasadnienie (dlaczego projekt jest przykładem dobrej praktyki?).

Definicje najlepszych praktyk

Najlepszą praktyką jest to, co można osiągnąć stosując dobrą praktykę na najwyższym możliwym poziomie: jest to cel w końcowej fazie projektu. Najlepsze praktyki to zestaw wytycznych, zasad etycznych lub pomysłów, które reprezentują najbardziej efektywny lub rozważny kierunek działania w danej sytuacji biznesowej. Mogą one zostać ustanowione przez władze, takie jak organy regulacyjne lub organy zarządzające, lub być wewnętrznie ustanowione przez zespół zarządzający spółki. Mogą także stanowić punkt odniesienia, w którym jedna firma może stać się wzorcem dla innych przedsiębiorstw. Należy zauważyć że mimo tego, że firmy dzielą się swoimi najlepszymi praktykami w sposób rutynowy, nierozsądnym byłoby ujawnienie pewnych tajemnic handlowych, które mogą być łatwo powielone przez konkurencję.

Definicja najlepszej praktyki według Denis P. Doyle określa, iż jest to**:** „procedura wykazana przez badania i doświadczenie w celu uzyskania optymalnych wyników, która została ustanowiona lub zaproponowana jako standard odpowiedni do powszechnego przyjęcia”[8]. Zgodnie z przystępną definicją najlepszą praktyką jest metoda lub technika, która jest ogólnie uznawana za lepszą od wszelkich alternatyw, ponieważ daje lepsze wyniki niż te osiągane innymi metodami lub ponieważ stała się standardowym sposobem działania, np. standardowym sposobem przestrzegania praktyk z wymogami prawnymi lub etycznymi[9].

8 D.P. Doyle, *Phi Delta Kappan*, 1994.

9 *What are Best Practices and Why are They Important?*, That Company, https://www.thatcompany.com/what-are-best-practices-and-why-are-they-important (dostęp: 12.09.2019); *Best practice*, Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Best_practice (dostęp: 12.09.2019).

Według M. Rouse najlepszą praktyką jest technika lub metodyka, która poprzez doświadczenie i badania udowodniła, że niezawodnie prowadzi do pożądanego rezultatu. Zobowiązanie do korzystania z najlepszych praktyk w dowolnej dziedzinie jest zobowiązaniem do korzystania z całej wiedzy i technologii, jakie są aktualnie do dyspozycji, aby zapewnić sukces. Termin ten jest często używany w dziedzinie opieki zdrowotnej, administracji rządowej, systemu edukacji, zarządzania projektami, rozwoju sprzętu i oprogramowania oraz w innych miejscach[10]. Dalej autorka podkreśla, iż najlepsza praktyka ma tendencję do rozpowszechniania się w danej dziedzinie lub branży po tym, jak okaże się, że odniosła sukces. Zauważa się także, że wykazane najlepsze praktyki mogą się powoli rozprzestrzeniać nie tylko na zewnątrz, ale nawet w obrębie organizacji, w ramach jej poszczególnych struktur. Według American Productivity & Quality Center trzema głównymi barierami w stosowaniu najlepszych praktyk są: brak wiedzy na temat obecnych najlepszych praktyk, brak motywacji do wprowadzania zmian w ich wdrażaniu oraz brak wiedzy i wymaganych umiejętności[11].

Badając tę tematykę można natknąć się na stwierdzenie, że niektóre firmy konsultingowe specjalizują się w dziedzinie najlepszych praktyk i oferują gotowe szablony w celu standaryzacji dokumentacji procesów biznesowych. Czasami najlepsza praktyka nie ma zastosowania lub jest nieodpowiednia do potrzeb konkretnej organizacji. W opracowaniu zwrócono uwagę na ujęcie branżowe. Niemal każda branża i dyscyplina zawodowa wypracowała najlepsze praktyki. Obszary tych praktyk, które są godne uwagi, to rozwój technologii informatycznych (takich jak nowe oprogramowanie), *digital best practice*, budownictwo, transport, zarządzanie biznesem, zrównoważony rozwój i różne aspekty zarządzania projektami. W tworzeniu oprogramowania najlepszą praktyką jest dobrze zdefiniowana metoda, która przyczynia się do udanego etapu rozwoju produktu.

Najleps ze praktyki występują również w opiece zdrowotnej, aby zapewnić jej wysoką jakość. W obszarach biznesowych także stosowane są najlepsze praktyki, m.in. w sprzedaży, produkcji, nauce, programowaniu komputerowym, budownictwie mieszkaniowym i drogowym, ubezpieczeniach, telekomunikacji oraz polityce publicznej[12].

Jak podaje Investopedia: „Najlepsze praktyki to zestaw wytycznych, etyki lub pomysłów, które reprezentują najbardziej efektywny lub rozważny kierunek działania w danej sytuacji biznesowej. Najlepsze praktyki są często określane przez organ zarządzający lub kierownictwo, w zależności od okoliczności. Podczas gdy najlepsze praktyki zwykle dyktują zalecany kierunek działania, niektóre sytuacje wymagają przestrzegania najlepszych praktyk branżowych”[13]. Najlepsze praktyki

10 M. Rouse, *Best Practice*, Whatls.com, February 2007, https://searchsoftwarequality.techtarget.com/definition/best-practice (dostęp: 10.11.2019).

11 *Ibidem.*

12 *Ibidem.*

13 W. Kenton, *Best Practices*, [w:] *Investopedia*, https://www.investopedia.com/terms/b/best_practices.asp (dostęp: 10.09.2019).

służą jako ogólne ramy postępowania w różnych sytuacjach. Mogą być również wykorzystane w *benchmarkingu*[14].

Najlepsze praktyki są ważne dla procesów, które muszą poprawnie działać. Są po prostu najlepszym sposobem na realizację działań i zostały opracowane metodą prób i błędów oraz są uważane za najbardziej rozsądny sposób postępowania. Mogą ewoluować wraz z pojawianiem się nowych i lepszych rozwiązań lub wraz ze zmianą świadomości oraz rozwojem nowych technologii.

R. Brajer-Marczak stwierdza, iż koncepcja dobrych praktyk wywodzi się już z idei Taylora, ponieważ używał on określenia *the one best way*, czyli najlepszy sposób (Kanigel, 1997)[15]. Ponieważ występują pojęcia *good* i *best practice*, bardziej właściwe zdaje się tłumaczenie „koncepcja najlepszych praktyk". Dokonany przegląd literatury przedstawia różnorodny zakres definiowania tak dobrych, jak i najlepszych praktyk. Autorka zauważa również, iż w definicji podkreśla się identyfikacje takich praktyk, które mogą doprowadzić do pożądanych innowacji. Dobra praktyka określa więc działanie, które przyniosło konkretne, pozytywne rezultaty, zawiera w sobie pewien pierwiastek innowacyjności, jest trwałe i powtarzalne, możliwe do zastosowania w podobnych warunkach w innym miejscu lub przez inne podmioty. Za najlepsze praktyki uznaje się wzorcowe modele jakości, np. European Foundation of Quality Management – Model jakości (EFQM)[16].

1.2. Koncepcje analizy i pomiaru najlepszych praktyk w marketingu

Bardzo istotne dla bardzo wielu firm są koncepcje i określenia pomiaru najlepszych i dobrych praktyk z punktu widzenia ich działań marketingowych. Poniżej przedstawiono, jak kolejni autorzy określili mierniki oraz modele analizy najlepszych praktyk. W literaturze proponuje się pomiar najlepszych praktyk w marketingu za pomocą mierników związanych z ogólną kondycją ekonomiczną i pozycją rynkową przedsiębiorstwa. Bardzo interesujące są te kryteria, które przedstawia T. Żabińska. Są one następujące (wraz z podanymi w nawiasie miernikami)[17]:

14 *Ibidem.*

15 R. Brajer-Marczak, *Dobre praktyki w doskonaleniu procesów biznesowych*, http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-2ecbc83d-5711-4d06-ba68-fe8a01bf8db6/c/Brajer_M_Dobre_praktyki_SIP_1_43__2017.pdf (dostęp: 8.10.2019), s. 16, [za:] R. Kanigel, *The one best way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiecy*, Penguin Books, New York 1997.

16 *Ibidem*, s. 17.

17 T. Żabińska, L. Żabiński (red.), *Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania*, AE, Katowice 2007, s. 160.