

NAUKA I BIZNES WOBEC ZMIENIAJĄCEGO SIĘ OTOCZENIA

REDAKCJA NAUKOWA

Agnieszka Kawecka

Beata Zatwarnicka-Madura



**OFICyna
WYDAWNICZA**
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ

Wydano za zgodą Rektora

R e c e n z e n t k i

dr hab. inż. Magdalena RZEMIENIAK, prof. Politechniki Lubelskiej
dr Justyna STECKO

R e d a k t o r n a c z e l n y

Wydawnictw Politechniki Rzeszowskiej
dr hab. inż. Lesław GNIEWEK, prof. PRz

R e d a k t o r

Piotr CYREK

S k ł a d i ł a m a n i e t e k s t u

Mariusz TENDERA

P r o j e k t o k ł a d k i

Arkadiusz SUROWIEC

*nauki o zarządzaniu i jakości, zmienne otoczenie, współczesne wyzwania biznesu,
współczesne zarządzanie, marketing*

*Management and Quality Sciences, Changing Environment, Contemporary
Business Challenges, Modern Management, Marketing*

© Copyright by Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej
Rzeszów 2025

p-ISBN 978-83-7934-769-8

e-ISBN 978-83-7934-783-4



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Publikacja dofinansowana ze środków własnych w ramach projektu
KONF/SP/0011/2024/02 pt. „II KN Nauki o zarządzaniu i jakości a współczesne
wyzwania nauki i biznesu w turbulentnym otoczeniu” realizowanego w ramach
programu Doskonała Nauka II

SPIS TREŚCI

Wstęp (<i>Agnieszka Kawecka, Beata Zatwarnicka-Madura</i>)	5
Marek ADAMSKI Funkcja i znaczenie relacji wewnątrzorganizacyjnych w ocenie menedżerów wyższego i niższego szczebla – wyniki badań 2024	7
Bogusław BEMBENEK Zmiana filozofii marki klastra	25
Krzysztof BŁOŃSKI, Tomasz WIŚNIEWSKI Artificial Intelligence in marketing, consumer behavior, and sales – mapping the literature	39
Małgorzata BUDZANOWSKA-DRZEWIECKA, Katarzyna Wiktoria SYRYTCZYK Komunikacja prośrodowiskowa w mediach społecznościowych: specyfika i ograniczenia konsumentów w jej przyjęciu	63
Kazimierz CYRAN, Sławomir DYBKA Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania rozwoju rynku mikromieszkań	77
Marcin GĘBAROWSKI, Mariola WIATER, Karolina WRÓBLEWSKA Wnętrza sklepów jako przestrzeń oddziaływania na zmysły klientów – perspektywa neuroróżnorodności	89
Anna KOROMBEL, Olga ŁAWIŃSKA Wpływ działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na decyzje zakupowe konsumentów pokolenia Z – porównanie wyników badań z lat 2018, 2021 i 2023	105
Przemysław LUBERDA Gry komputerowe jako forma spędzania czasu wolnego przez konsumentów generacji Z	125
Agata MESJASZ-LECH, Iwona OTOLA Pomiar efektów w zakresie działań na rzecz zrównoważonej i odpowiedzialnej konsumpcji i produkcji w państwach Unii Europejskiej	139
Zhanna POPLAVSKA, Alina OTSUN Generowanie leadów jako forma tworzenia potencjalnych klientów	151

Jarosław ŚWIDA

The accessibility of public transport for people with disabilities in selected countries around the world 171

Agnieszka TYLEC, Zuzanna OSTRASZEWSKA

Polska na mapie innowacyjności UE – ocena wyników innowacyjności z wykorzystaniem wskaźnika SII 183

Riccardo VALENTE

Od ery przemysłowej do gospodarki opartej na wiedzy: wpływ zmian otoczenia gospodarczego na strategię maksymalizacji zysku w przedsiębiorstwach 203

Marta WIĄCEK

Organizational flexibility in the conditions of sustainable development. Manufacturing organizations case study 221

Lucyna WITEK

Koncepcja produktu ekologicznego – perspektywa przedsiębiorstwa i klienta 235

Dagmara WÓJCIK, Patrycja JUSZCZYK,**Katarzyna CZERNEK-MARSZALEK, Paweł PIOTROWSKI**

Seizing the moment in chance management. The case of leisure industries organizations 249

Sławomir ZAPŁATA, Martin FOLTA

The interplay between quality and organizational resilience – theoretical and practical dilemmas 265

Agnieszka ZIELIŃSKA, Katarzyna CIJA

Potrzeby szkoleniowe w opinii pracowników z województwa podkarpackiego 281

Agnieszka ZIELIŃSKA, Luiza KUROSAD

Brand hero jako reprezentant marki 293

Streszczenie 309

Summary 311

WSTĘP

W obliczu dynamicznych i wieloaspektowych przemian współczesnego świata obserwujemy istotną transformację funkcjonowania zarówno nauki, jak i otoczenia gospodarczego. Globalizacja, cyfryzacja, rozwój technologii, zmieniające się oczekiwania i potrzeby społeczne oraz postulaty zrównoważonego rozwoju to tylko niektóre z czynników redefiniujących działalność przedsiębiorstw, organizacji, instytucji badawczych oraz środowisk akademickich. Monografia pt. *Nauka i biznes wobec zmieniającego się otoczenia* stanowi próbę odpowiedzi na potrzebę pogłębionej refleksji nad kierunkami i mechanizmami zachodzących przemian, których doświadczamy zarówno jako przedsiębiorcy, konsumenci, jak i przedstawiciele środowiska naukowego.

Publikacja obejmuje szerokie spektrum analiz i badań prowadzonych przez przedstawicieli środowiska naukowego. W poszczególnych rozdziałach zawarto zagadnienia związane m.in. z zastosowaniem sztucznej inteligencji w marketingu, ewolucją filozofii zarządzania marką, przemianami w sposobach spędzania czasu wolnego przez młodsze pokolenia, wyzwaniami komunikacji prośrodowiskowej, rozwojem rynku nieruchomości oraz wpływem zmian gospodarczych na strategię przedsiębiorstw. Autorzy podejmują również problematykę organizacyjnej elastyczności, zarządzania szansami w sektorze rozrywki oraz rosnącego znaczenia doświadczeń sensorycznych w przestrzeniach sprzedażowych.

Monografia ukazuje interdyscyplinarny charakter współczesnych badań oraz praktyki gospodarczej. Integrując perspektywy ekonomii, zarządzania, marketingu, technologii informacyjnych, ochrony środowiska i nauk społecznych, autorzy przedstawiają kompleksowy obraz wyzwań i możliwości, jakie niesie ze sobą zmieniające się otoczenie. Tak szeroka perspektywa umożliwia nie tylko głębsze zrozumienie mechanizmów rządzących współczesnym światem nauki i biznesu, lecz także identyfikację nowych kierunków rozwoju oraz innowacyjnych rozwiązań możliwych do praktycznego wdrożenia.

Prezentowana publikacja oferuje zatem nie tylko analizę aktualnych trendów i kierunków rozwoju, lecz także refleksję nad wyzwaniami, przed którymi stają zarówno badacze, jak i przedsiębiorcy w obliczu niepewności i zmienności współczesnego świata. Wspólnym mianownikiem wszystkich zamieszczonych opracowań jest poszukiwanie nowych modeli działania, które umożliwią skuteczne funkcjonowanie w dynamicznym otoczeniu oraz budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Wyrażamy nadzieję, że lektura niniejszej monografii stanie się źródłem inspiracji dla badaczy, studentów oraz praktyków gospodarczych zainteresowanych pogłębioną analizą współczesnych procesów transformacji.

Agnieszka Kawecka¹
Beata Zatwarnicka-Madura²

¹ dr inż. Agnieszka Kawecka, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska. ORCID: 0000-0001-6895-6613.

² dr hab. Beata Zatwarnicka-Madura, prof. PRz, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Polska. ORCID: 0000-0002-7579-8630.

Marek ADAMSKI¹

FUNKCJA I ZNACZENIE RELACJI WEWNĄTRZORGANIZACYJNYCH W OCENIE MENEDŻERÓW WYŻSZEGO I NIŻSZEGO SZCZEBŁA – WYNIKI BADAŃ 2024

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie wyników badania w zakresie określenia roli relacji wewnątrzorganizacyjnych, kapitału relacyjnego oraz ich wpływu na efektywność organizacyjną i konkurencyjność. Badanie objęło 448 menedżerów różnych szczebli z wielu branż. Zastosowano technikę CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*) oraz IDI (*In-Depth Interview*), wykorzystując pytania zamknięte w skali Likerta oraz analizę statystyczną w celu porównania percepcji relacji i ich znaczenia w organizacji. Wyniki badania potwierdziły, że relacje wewnątrzorganizacyjne są kluczowe dla funkcjonowania organizacji, ale ich postrzeganie różni się w zależności od szczebla zarządzania. Menedżerowie niższego szczebla postrzegają je jako interakcje i więzi społeczne, podczas gdy wyższy szczebel traktuje je w sposób bardziej hierarchiczny. Ich wpływ na konkurencyjność podmiotów i organizacji jest uzależniony od specyfiki branży. W rozdziale podkreślono strategiczne znaczenie relacji w zarządzaniu oraz wskazano na konieczność dalszych badań nad ich długoterminowym wpływem, szczególnie w kontekście postępu technologicznego. Ponadto, w rozdziale zawarto istotne implikacje zarówno badawcze, jak i zarządcze. W aspekcie badawczym podkreślono potrzebę dalszych analiz dotyczących mechanizmów budowania kapitału relacyjnego oraz jego wpływu na długoterminową efektywność organizacyjną. W wymiarze zarządczym przedstawiono rekomendacje dotyczące skutecznych strategii zarządzania relacjami, ze szczególnym uwzględnieniem budowania kultury współpracy oraz roli liderów w kształtowaniu relacji w organizacji.

Słowa kluczowe: relacje wewnątrzorganizacyjne, kapitał relacyjny, zarządzanie, efektywność, konkurencyjność.

1. Wprowadzenie

Współczesny świat, naznaczony zmiennością, niepewnością, złożonością oraz niejednoznacznością, często określany jako świat VUCA² (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), wymaga od organizacji i ich pracowników nowego podejścia do zarządzania (Baran, Woznyj, 2021). Zjawiska takie jak migracja,

¹ mgr Marek Adamski, Uczelnia Łazarskiego, Warszawa, Polska; e-mail: marek.adamski@sdg-polska.pl. ORCID: 0000-0002-3308-6758.

² VUCA – akronim, który w skrócie można określić jako *nieprzewidywalne zmiany* (Bennetta, Lemione, 2014). Po raz pierwszy został wprowadzony w 1985 roku przez uczelnię wojskową United States Army (United States Army War College) w celu określenia świata będącego wynikiem zimnej wojny (Praveen, 2018, s. 17).

starzenie się społeczeństw, skokowy rozwój technologii oraz wzrost znaczenia globalnych powiązań relacyjnych stały się siłą napędową przemian gospodarczych i społecznych. Organizacje, funkcjonujące w takim środowisku, muszą opierać swoją działalność na wiedzy, współpracy i skutecznej wymianie informacji (Dobbs i in., 2015; Harper, 2006; Schwab, 2017). O ile w dobie rewolucji przemysłowej za motor wzrostu gospodarczego uznawano standaryzację i powtarzalność, o tyle współczesne realia tzw. *nowej normalności* (ang. *new normality*), wymagają od pracowników o wiele więcej (Drucker, 1959). Postrzegani są oni nie tylko jako osoby wykonujące powtarzalne zadania, ale przede wszystkim jako „pracownicy wiedzy” (ang. *knowledge workers*), jednostki o wysokim poziomie specjalizacji, wykształcenia lub doświadczenia, którzy poprzez współpracę, komunikację i wykorzystywanie informacji przyczyniają się do rozwoju organizacji, a sama organizacja staje się przestrzenią wymiany wiedzy i doświadczenia (Davenport, Prusak, 1998, 2005; Mazur, 1998). Postępująca globalizacja przekłada się na coraz większą złożoność procesów i realizowanych zadań, a nowoczesne produkty i usługi, nie tworzą już ludzie działający w pojedynkę. Niemal wszystko we współczesnej gospodarce jest wynikiem decyzji i działań, grup i zespołów, między którymi dochodzi do interakcji i zależności. Realizowane przez zespoły działania, przebiegają bardziej w zmiennych konfiguracjach współpracujących ze sobą osób, niż formalnie zdefiniowanych strukturach (Edmondson, 2012).

Wymaga to od pracowników nie tylko kierunkowych kompetencji i wymiany informacji, służących weryfikacji statusu wzajemnych ustaleń, ale także komunikowania się i koordynowania pracy, w zakresie, często, przekraczającym granice specjalizacji, pozycji w organizacji, czy odległości geograficznej członków zespołu (ang. *teaming*) (Edmondson, 2012). W konsekwencji pracownik musi dysponować wieloma umiejętnościami i złożonymi kompetencjami, powinien być nie tylko ekspertem w swojej dziedzinie, ale także sprawnie poruszać się w środowisku wielowymiarowych zadań i celów (Johnston, 1978; Zhang-Zhang i in., 2022). W rzeczywistości, w której na pracę zespołową poświęca się o 50% więcej czasu, niż 20 lat temu (Cross, Grant, Rebele, 2016), nie wystarcza zatrudniać wyedukowanych, kierujących się dobrymi intencjami, ludzi – muszą oni umieć ze sobą współpracować, budować relacje, a także być zarządzanymi i kierowanymi w sposób, który budowanie relacji, ich utrzymanie i rozwój, traktuje jako kluczowy element strategii i kultury organizacyjnej.

2. Relacje i kapitał relacyjny

Wszyscy i wszystko funkcjonuje w różnego rodzaju relacjach, które wpływają na efektywność i kierunek wspólnego działania. Tym samym relacje pozostają stałym elementem rzeczywistości, zarówno na poziomie ontologicznym, jak i praktycznym (Arendt, 1958). Założenia logiki formalnej identyfikują *relację* jako jedno z podstawowych pojęć, oznaczających wszelki związek lub zależność pomiędzy co najmniej dwoma podmiotami (Łupicka, 2006). O ile relacje

zewewnętrzne i zarządzanie nimi pozostaje naturalną i logiczną konsekwencją realizowanych przez organizację strategii, zawierając się tym samym w funkcji marketingowej organizacji, o tyle relacje z pracownikami postrzegać należy w ramach funkcji personalnej, a zarządzanie nimi stanowić powinno logiczną konsekwencję jej (funkcji personalnej) rozwoju (Moczydłowska, 2013; Lagergren, Andersson, 2013; Stotz, Lipka 2007). Relacje pozostają zjawiskiem nader heterogenicznym, zwłaszcza relacje wewnątrz organizacji, takie jak relacje przełożony–podwładny, pracownik–pracodawca, czy relacje wewnątrz zespołu.

Warunkowane są one wieloma czynnikami jak np. osobiste doświadczenia, przekonania, kultura organizacyjna, czy kontekst sytuacyjny. M. Mitręga wyróżnia więzi i partnerstwo jako szczególne formy relacji, które mają silne znaczenie w kontekście zespołowej pracy w organizacjach (Mitręga, 2005). Więzi sugerują głębszy poziom współpracy, natomiast partnerstwo sugeruje równorzędność podmiotów uczestniczących w danej relacji. Obok więzi i partnerstwa należy także wymienić *interakcję*, jako zjawisko z obszaru relacji, jednak o charakterze chwilowym czy incydentalnym, którego antecedencję to kontekst sytuacyjny, uwarunkowania strukturalne, zależności procesowe czy funkcjonalne podmiotów, niekoniecznie przekładające się na zaistnienie *relacji*, jako przestrzeni rozwoju więzi czy partnerstwa (Johanson, Mattson, 1987).

Zasadne wydaje się wobec powyższego stwierdzenie, iż *interakcja* jest czynnikiem inicjującym sekwencje zdarzeń, które mogą prowadzić do zaistnienia relacji, tym samym powtarzalność i rosnąca jakość kolejnych *interakcji* może wpływać na nastawienie uczestników do danego procesu, budując podwaliny przyszłych relacji. W literaturze zarządzania S. Huntington oraz J. Kotter podkreślają jakość relacji wewnątrz zespołów jako kluczowy czynnik sukcesu organizacyjnego (Huntington, 2003; Kotter, 1996; Szostek, Glińska-Neweś, 2017). S. Huntington zauważa, że zdolność organizacji do przetrwania i rozwoju zależy od relacji, które tworzą jej członkowie, natomiast J. Kotter podkreśla, że wysoka jakość relacji pozwala zespołom na wyjście poza standardowe ramy grupy roboczej i osiągnięcie statusu zespołu wysoko efektywnego. W kontekście zarządzania, relacje wewnątrzorganizacyjne stanowią kapitał organizacji, który, jak wskazują J.H. Dyer i H. Singh, stanowić może niepowtarzalne źródło przewagi konkurencyjnej (Dyer, Singh, 1998).

Kapitał relacyjny to wartość, jaką organizacja czerpie z relacji pomiędzy pracownikami, a także między pracownikami a samą organizacją, obejmując wszystkie powiązania społeczne organizacji, które w sposób pośredni lub bezpośredni przyczyniają się do realizacji jej (organizacji) celów (Barão, Rodrigues da Silva, 2014). Kapitał relacyjny nie jest statycznym zasobem, lecz dynamiczną strukturą, której rozwój zależy od otoczenia organizacyjnego oraz jakości zarządzania (Perechuda, Chomiak-Orsa, 2013). Właściwe i efektywne zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP), w języku angielskim określane jako ERM (*Employee Relationship Management*), może prowadzić do wzrostu zaangażowania pracowników,

zwiększenia efektywności pracy oraz poprawy kultury organizacyjnej (Moczyłowska, 2013; Stotz, 2007).

Wybitny polski uczony prof. M. Heller, w traktacie filozoficznym pt. *Moralność myślenia*, zwraca uwagę, że to, co robimy, wynika wprost z decyzji, jakie podejmujemy. Decyzje te są natomiast pochodną sposobu, w jaki postrzegamy i rozumiemy otaczający nas świat, a więc tego, jak i co myślimy o obserwowanych przez nas zjawiskach. Oznacza to, że nasze działania są warunkowane przez naszą wiedzę i świadomość obserwowanych procesów, a my sami nie możemy działać inaczej, niż myślimy i nie możemy myśleć inaczej, niż wiemy.

W kontekście powyższego zasadna jest odpowiedź na pierwsze i zarazem kluczowe pytanie, czym są i jak rozumiane są relacje wewnątrzorganizacyjne przez menedżerów niższego i wyższego szczebla organizacji. Waga i znaczenie tego pytania wynika z faktu, że sposób rozumienia, postrzegania i wartościowania relacji, przekładać się będzie bezpośrednio na decyzje podejmowane przez menedżerów, a w konsekwencji, kształtować będzie ich działania w tym zakresie.

3. Założenia badawcze

Celem badania przeprowadzonego wśród pracowników przedsiębiorstw działających w centralnej, południowo-zachodniej, południowej i zachodniej Polsce, w okresie od marca 2024 roku do czerwca 2024 roku, była ocena rozumienia, postrzegania i wartościowania relacji wewnątrzorganizacyjnych przez menedżerów niższego i wyższego szczebla. Przedmiotowe badanie zainicjowało cykl analiz w zakresie kształtowania i zarządzania relacjami z pracownikami w modelu pracy zdalnej. Wyniki i wnioski oprócz rozprawy doktorskiej autora, w szerszym ujęciu zawarte zostaną w serii raportów branżowych, w ramach projektów komercyjnych, realizowanych z podmiotami akademickimi i otoczenia biznesu, w kraju i zagranicą.

3.1. Grupa badawcza

Uczestnicy badania reprezentowali podmioty z branż charakteryzujących się wysokim i najwyższym udziałem pracy zdalnej i online w modelu zatrudnienia. Respondentami badania byli menedżerowie wyższego i niższego szczebla, gdzie do szczebla wyższego zaliczono członków zarządu, dyrektorów (menedżerów) generalnych, a więc osoby odpowiedzialne za zarządzanie strategiczne, a do szczebla niższego kierowników, liderów i menedżerów odpowiedzialnych za działania operacyjne i liniowe. W sposób zamierzony, w grupie respondentów nie wskazano menedżerów średniego szczebla.

Jak wskazują obserwacje i doświadczenie autora, w wielu przypadkach (szczególnie MŚP) szczebel ten jest niedostatecznie wyodrębniony w strukturze organizacyjnej i funkcjonalnej organizacji, często przejmując funkcję i kompetencje przynależne szczeblowi wyższemu (strategicznemu), lub niższemu (operacyjnemu).

Grupa respondentów obejmowała 448 osób, w tym:

- 393 pracowników niższego szczebla kierowniczego (poziom operacyjny),
- 55 członków wyższego szczebla zarządczego: zarząd, dyrektorzy, kierownicy (poziom zarządczy).

Rozkład respondentów w poszczególnych branżach przedstawiał się następująco:

- IT: 83 osoby (75 – niższy szczebel, 8 – wyższy),
- Marketing/PR: 65 osób (58 – niższy, 7 – wyższy),
- Finanse: 75 osób (63 – niższy, 12 – wyższy),
- Obsługa klienta: 72 osoby (64 – niższy, 8 – wyższy),
- Edukacja: 85 osób (76 – niższy, 9 – wyższy),
- Produkcja: 68 osób (57 – niższy, 11 – wyższy).

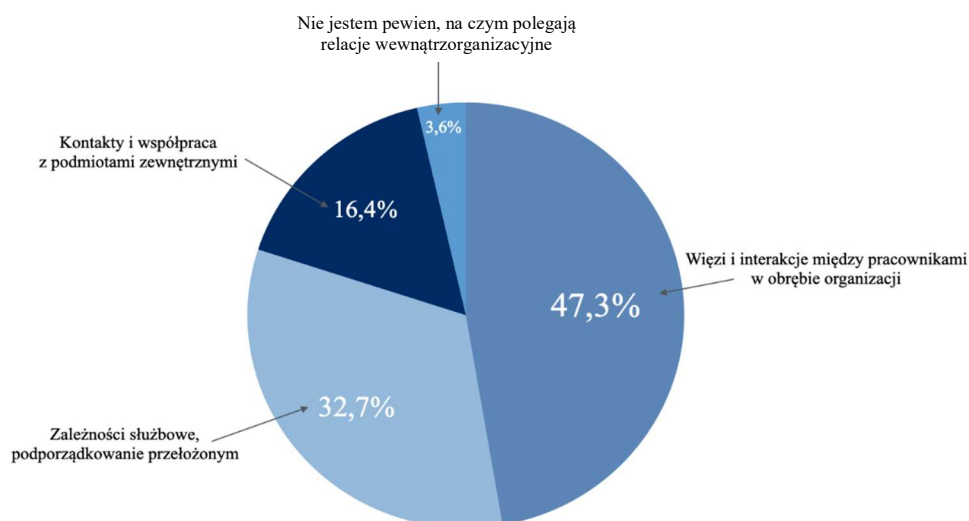
Badanie zostało zrealizowane w technice CAWI przy zastosowaniu kwestionariusza ankietowego składającego się z 10 pytań zamkniętych, wykorzystujących zarówno pięciopunktową skalę Likerta, jak i inne skale pomiaru percepcji i opinii respondentów oraz wywiadu pogłębionego z wybranymi osobami (IDI). W badaniu przyjęto cztery główne perspektywy, zgodnie z podziałem których, w dalszej części rozdziału autor dokona omówienia wybranych wyników:

- rozumienie pojęcia relacji wewnątrzorganizacyjnych,
- znaczenie relacji wewnątrzorganizacyjnych w perspektywie działania organizacji,
- jakość relacji wewnętrznych w organizacji respondenta,
- identyfikacja czynników determinujących relacje wewnątrzorganizacyjne (antecedencje relacji wewnątrzorganizacyjnych).

4. Wyniki badania

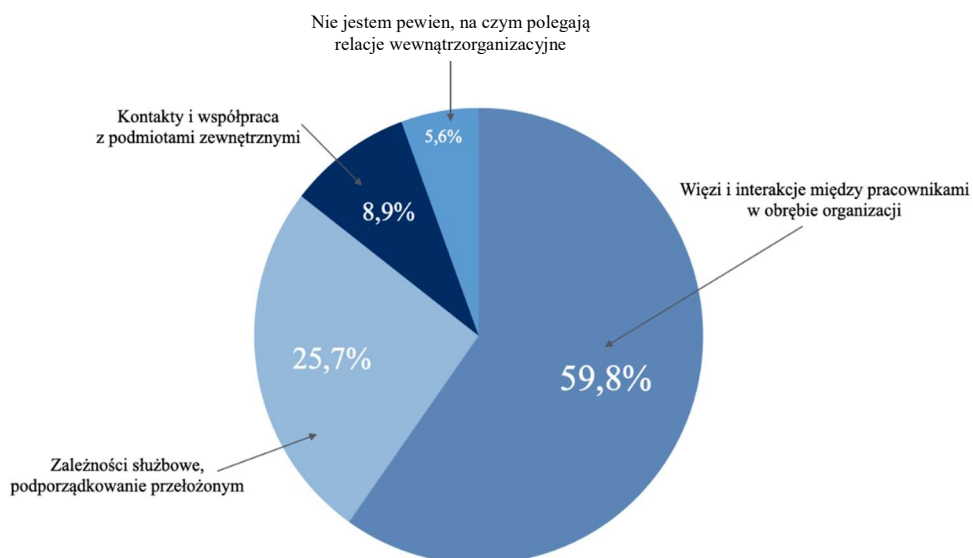
Wyniki przedmiotowych badań prezentowane są na kolejnych wykresach, w perspektywie wyższego i niższego szczebla menedżerskiego. Szczegóły dotyczące preferencji i wskazań respondentów, w perspektywie poszczególnych branż, przez wzgląd na wielość i rozległość danych, autor ogranicza do najistotniejszych wniosków i zawiera w dalszej części opisowej, w kolejnych tabelach.

W pierwszej ze wskazanych perspektyw, tj. *rozumienia pojęcia relacji*, jak można wnioskować z wykresów 1. i 2., większość respondentów, tak niższego, jak i wyższego szczebla, deklaruje postrzeganie relacji jako *więzi i interakcji między pracownikami*. Proporcje te nie są jednak równe i taki sposób rozumienia relacji dominuje po stronie niższego szczebla menedżerskiego (59,8%), w porównaniu do wyższego szczebla menedżerskiego (47,3%). Jednocześnie należy zwrócić uwagę na odwrotną proporcję, w przypadku stwierdzenia, iż relacje to *zależności służbowe, podporządkowanie przełożonym*. Ten sposób postrzegania reprezentuje większy odsetek przedstawicieli wyższego szczebla menedżerskiego (32,7%), niż ma to miejsce w przypadku niższego szczebla menedżerskiego (25,7%).



Wykres 1. Postrzeganie i rozumienie pojęcia relacji wewnętrznych przez menedżerów wyższego szczebla

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 2. Postrzeganie i rozumienie pojęcia relacji wewnętrznych przez menedżerów niższego szczebla

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki cząstkowe, zawarte w tabeli 1., potwierdzają również większą skłonność menedżerów niższego szczebla do postrzegania relacji wewnątrzorganizacyjnych jako więzi i interakcji pomiędzy pracownikami, niż ma to miejsce w przypadku menedżerów wyższego szczebla. Najbardziej jaskrawym tego przykładem jest niewątpliwie branża edukacyjna, w której aż 72,4% przedstawicieli niższego szczebla uznaje relacje za więzi i interakcje między pracownikami, a tylko 44,4% przedstawicieli wyższego szczebla potwierdza taki wybór.

Tabela 1. Relacje jako więzi i interakcje między pracownikami w poszczególnych branżach

Lp.	Branża	Wyższy szczebel menedżerski	Niższy szczebel menedżerski
1	Edukacyjna (prywatne uczelnie wyższe, firmy i organizacje szkoleniowe, ośrodki doskonalenia i rozwoju zawodowego)	44,4%	72,4%
2	Obsługa klienta (centra usług wspólnych, call center)	37,5%	62,5%
3	Produkcyjna (produkcja przemysłowa)	45,5%	61,4%
4	Finansowa (banki, instytucje finansowe, firmy doradztwa i pośrednictwa finansowego)	33,3%	39,7%
5	IT (producenci, dostawcy, integratorzy oprogramowania i rozwiązań IT)	62,5%	57,1%
6	Marketingowa (planowanie strategii, analiza i badania rynkowe, monitorowanie efektywności działań itp.)	71,4%	60,3%

Źródło: opracowanie własne.

Na uwagę zasługuje odwrócenie proporcji w przypadku branży IT i marketingowej. Relacje jako więzi i interakcje między pracownikami w obydwu wymienionych branżach postrzega znacząca większość respondentów, zarówno wyższego, jak i niższego szczebla menedżerskiego. Niemniej, to przedstawiciele wyższego szczebla menedżerskiego stanowią większy odsetek, w porównaniu do niższego szczebla. Źródłem takiego wyniku można upatrywać w fakcie, że relacje wewnątrzorganizacyjne i zarządzanie nimi w tych właśnie branżach postrzegane jest przez wyższy szczebel menedżerski jako potencjalny czynnik przewagi konkurencyjnej i element strategii biznesowej, podlegający ścisłej parametryzacji (np. NPS, ang. *net-promoter score*) (Reichheld, 2003) i ciągłej ewaluacji.

Na podstawie przedstawionych danych można stwierdzić, że choć postrzeganie relacji wewnątrzorganizacyjnych jako 'zależności służbowych i podporządkowania przełożonym' nie uzyskało wysokiego odsetka wskazań, jest ono charakterystyczne dla kadry wyższego szczebla – niezależnie od branży. Zaskakującą może być natomiast opinia grupy respondentów, zarówno na wyższym (16,4%), jak

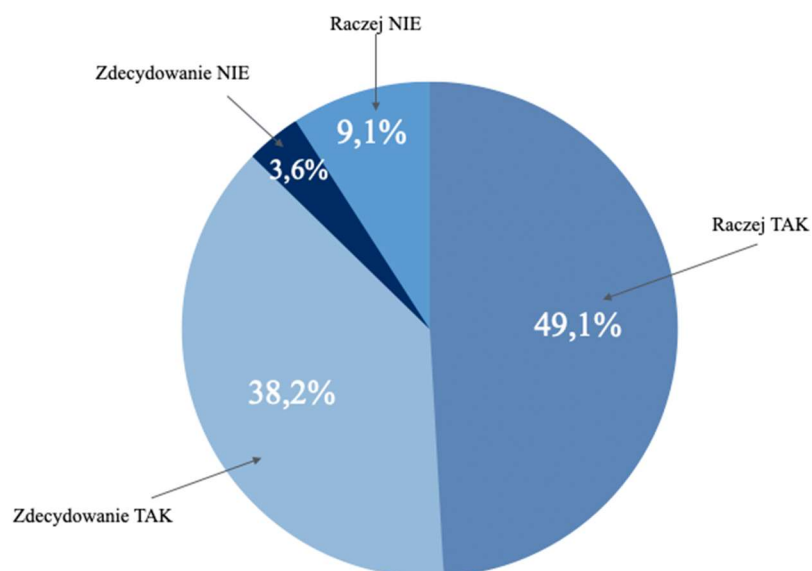
i niższym (8,9%) poziomie menedżerskim, postrzegających relacje wewnątrzorganizacyjne jako *kontakty i współpracę z podmiotami zewnętrznymi (partnerzy, konsultanci, freelancers)*. Zjawisko to jest szczególnie widoczne w branży obsługi klienta, gdzie 12,5% menedżerów niższego szczebla i 37,5% menedżerów wyższego szczebla wskazało na takie postrzeganie relacji. Podobną tendencję można zaobserwować w innych branżach, takich jak produkcyjna (niższy szczebel: 8,8%, wyższy szczebel: 27,3%), edukacyjna (6,6% i 22,2%) oraz finansowa (7,9% i 8,3%). Również tam wyższy szczebel menedżerski częściej utożsamiał relacje wewnątrzorganizacyjne z zależnościami hierarchicznymi.

W trakcie badania respondenci, próbując wyjaśnić swoje odpowiedzi, często wskazywali na niejasność statusu podmiotów i jednostek zaangażowanych w kluczowe procesy organizacyjne, a działających na podstawie innych form współpracy niż klasyczny stosunek pracy, określony w Kodeksie pracy. Argument ten był podnoszony szczególnie w przypadku tzw. freelancers, w dużej części funkcjonujących jako JDG (jednoosobowe działalności gospodarcze) lub B2B (kontrakt, umowa), często świadczących pracę online. Respondenci nie potrafili, w przypadku kooperowania z tego typu podmiotami, jednoznacznie stwierdzić, czy mają do czynienia z relacjami wewnątrzorganizacyjnymi, czy zewnętrznymi. Badanie ujawniło tym samym istotną lukę, bardziej o charakterze systemowo-kulturowym, niż formalno-prawnym, niemniej mogącą przyczyniać się do powstawania istotnych problemów komunikacyjnych i nieporozumień w planowaniu, realizacji i monitorowaniu procesów i zadań operacyjnych.

Podsumowując należy stwierdzić, że menedżerowie niższego szczebla, w większości branż, częściej postrzegają relacje jako więzi i interakcje między pracownikami, podczas gdy wyższy szczebel menedżerski, choć w mniejszym odsetku, skłania się w stronę postrzegania relacji jako zależności służbowych i silnie hierarchicznych.

W drugiej z badanych perspektyw, poszukiwano odpowiedzi na pytanie o znaczenie relacji wewnętrznych dla organizacji, w szczególności tego, czy relacje wewnątrzorganizacyjne stanowią w wybranych branżach potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej.

W przypadku obydwu poziomów menedżerskich respondenci jednoznacznie potwierdzali, że relacje wewnątrzorganizacyjne mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej. Niemniej, analizując dane szczegółowe, w perspektywie poszczególnych branż (tabela 2.), można zaobserwować pewne dysproporcje w ocenach wyższego i niższego szczebla. Fakt ten szczególnie mocno widać w branży finansowej i obsługi klienta. W obydwu przypadkach odsetek menedżerów niższego szczebla potwierdzających, iż relacje wewnętrzne są źródłem przewagi konkurencyjnej, jest drastycznie niższy nie tylko w stosunku do ocen wyższego szczebla menedżerskiego, ale także w porównaniu z innymi branżami.



Wykres 3. Relacje wewnątrzorganizacyjne jako źródło przewagi konkurencyjnej (wyższy szczebel menedżerski)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Relacje wewnętrzne jako czynnik przewagi konkurencyjnej (wg branż)

Lp.	Branża	Wyższy szczebel menedżerski	Niższy szczebel menedżerski
1	Edukacyjna (prywatne uczelnie wyższe, firmy i organizacje szkoleniowe, ośrodki doskonalenia i rozwoju zawodowego)	55,6%	65,8%
2	Obsługa klienta (centra usług wspólnych, call center)	35,2%	23,4%
3	Produkcyjna (produkcja przemysłowa)	45,5%	52,6%
4	Finansowa (banki, instytucje finansowe, firmy doradztwa i pośrednictwa finansowego)	38,3%	25,4%
5	IT (producenci, dostawcy, integratorzy oprogramowania i rozwiązań IT)	52,1%	46,3%
6	Marketingowa (planowanie strategii, analiza i badania rynkowe, monitorowanie efektywności działań itp.)	71,4%	60,3%

Źródło: opracowanie własne.

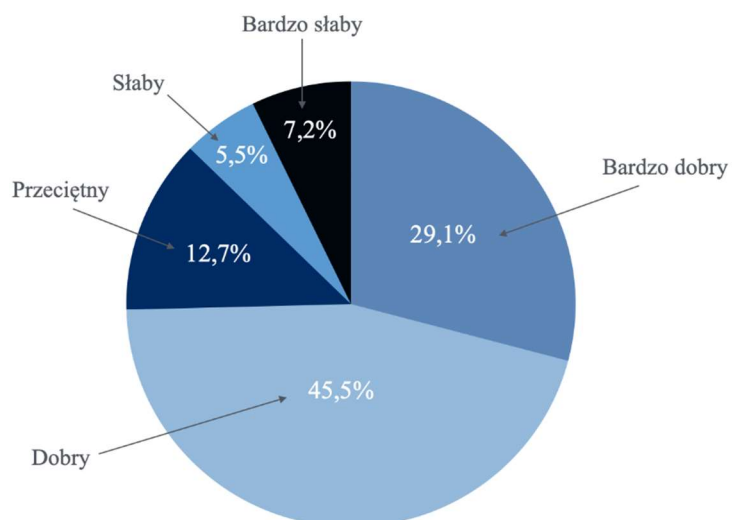
Porównując wyniki uzyskane w dwóch przedstawionych powyżej perspektywach, tj. rozumienia pojęcia relacji wewnątrzorganizacyjnych oraz znaczenia relacji wewnętrznych jako czynnika przewagi konkurencyjnej, można zaobserwować, że branże (np. edukacja, IT, marketing), w których wysoki odsetek respondentów potwierdzał rozumienie relacji jako więzi i interakcji między pracownikami, wskazywał również na wartość relacji wewnątrzorganizacyjnych jako czynnik przewagi konkurencyjnej. Idąc tym tokiem rozumowania, odwrotną sytuację odnotować należy w przypadku branży obsługi klienta, gdzie relatywnie mały odsetek respondentów, w porównaniu z innymi branżami, deklarował postrzeganie relacji jako więzi i interakcji (wyższy szczebel menedżerski tylko 37,5%) oraz jako czynnik przewagi konkurencyjnej (35,2% menedżerów wyższego szczebla i 23,4% menedżerów niższego szczebla).

Drugą branżą była branża finansowa, gdzie postrzeganie relacji jako więzi i interakcji deklarowało 33,3% menedżerów wyższego szczebla i 39,7% menedżerów niższego szczebla, natomiast uznanie relacji wewnątrzorganizacyjnych za czynnik przewagi konkurencyjnej zadeklarowało 38,3% menedżerów wyższego szczebla i 25,4% menedżerów niższego szczebla. Dane te mogą zaskakiwać szczególnie w kontekście branż, które wydaje się, że w swojej kulturze organizacyjnej powinny trwale bazować na wartości, jaką są relacje pomiędzy pracownikami.

Zasadne wydaje się jednak założenie, że są branże, w których wysoki stopień strukturalizacji, proceduralizacji oraz regulacje zachodzących procesów, wymuszają i narzucają podejście bardziej systemowe. W tym kontekście bardziej zrozumiałymi stają się wybory i wskazania respondentów branży finansowej, w której znaczenie relacji, jakkolwiek istotne dla organizacji, postrzegane jest jako zależności służbowe i hierarchiczne, a kompetencje systemowe pracownika za istotniejsze niż społeczne. Podsumowując, w pewnym uproszczeniu należy stwierdzić, że menedżerowie wyższego szczebla, jakkolwiek dostrzegają relacje w wymiarze więzi i interakcji społecznych w organizacji, to jednak w większym stopniu niż przedstawiciele niższego szczebla menedżerskiego skłonni są je postrzegać jako zależności służbowe i wynik podległości hierarchicznej.

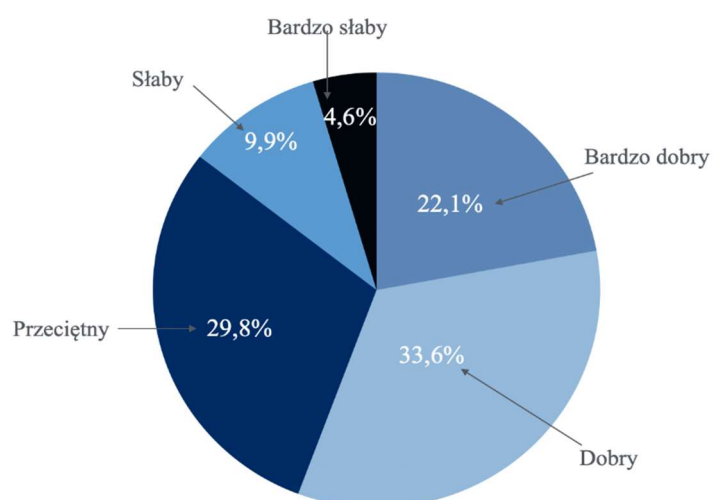
W trzeciej perspektywie, tj. oceny jakości relacji, menedżerowie wyższego szczebla częściej wskazywali na pozytywną ocenę stanu relacji w ich organizacjach, niż respondenci niższego szczebla, co jednoznacznie potwierdza różnice w percepcji (wykresy 4. i 5.). Wyższy szczebel menedżerski ocenia relacje znacznie lepiej niż niższy szczebel, co może wynikać z lepszego dostępu do informacji, większej autonomii decyzyjnej oraz większej kontroli nad procesami zarządzania. Bardzo dobrą jakość relacji wskazało 29,1% menedżerów wyższego szczebla, w porównaniu do 22,1% menedżerów niższego szczebla. Podobnie dobry stan relacji zauważyło 45,5% menedżerów wyższego szczebla, podczas gdy na niższym poziomie było to tylko 33,6%. Natomiast przeciętną jakość relacji wskazało 29,8% menedżerów niższego szczebla i jedynie 12,7% wyższego szczebla, co sugeruje, że osoby zarządzające, wyższego szczebla, przejawiają tendencję do postrzegania jakości relacji bardziej pozytywnie. Niższy szczebel menedżerski częściej ocenia

relacje jako przeciętne, słabe lub bardzo słabe, co może wynikać z codziennych (operacyjnych) trudności w interakcjach, większej rywalizacji czy ograniczonego wpływu na decyzje strategiczne.



Wykres 4. Stan (jakość) relacji wewnątrzorganizacyjnych wg wyższego szczebla menedżerskiego

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 5. Stan (jakość) relacji wewnątrzorganizacyjnych wg niższego szczebla menedżerskiego

Źródło: opracowanie własne.

Dane szczegółowe, dotyczące poszczególnych branż (tabela 3.), wskazują na istotne różnice w jakości relacji. Najwyżej oceniane są relacje w branży edukacyjnej, gdzie 55,6% wyższego szczebla menedżerskiego ocenia je jako bardzo dobre oraz w finansach, gdzie ten odsetek wynosi 33,3%. W przeciwieństwie do tego w marketingu aż 14,3% wyższego szczebla menedżerskiego ocenia relacje jako bardzo słabe, a 13,8% niższego szczebla uznaje je za słabe. Branża finansowa cechuje się dużym rozwarstwieniem – 16,7% menedżerów wyższego szczebla wskazuje relacje jako bardzo słabe, a jednocześnie 33,3% ocenia je jako bardzo dobre. Produkcja i obsługa klienta plasują się w przedziale umiarkowanej jakości relacji – w produkcji 45,5% wyższego szczebla menedżerskiego wskazuje je jako dobre, ale już 31,6% niższego szczebla uznaje je za przeciętne. W obsłudze klienta 37,5% wyższego szczebla ocenia relacje pozytywnie, natomiast 12,5% niższego szczebla określa je jako słabe. Wyniki te sugerują, że branże, w których większy nacisk kładzie się na komunikację i współpracę, mają wyższy poziom relacji wewnątrzorganizacyjnych, natomiast w sektorach z dużą presją wyników, takich jak marketing czy finanse, jakość relacji może być niższa.

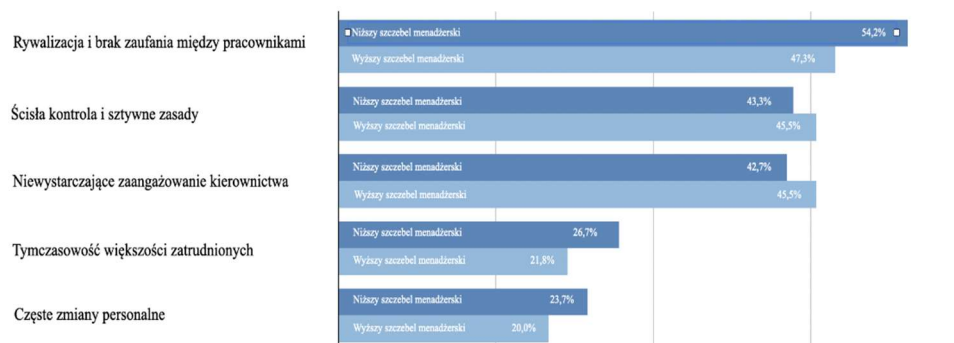
Tabela 3. Stan jakości relacji wewnątrzorganizacyjnych (wg branż)

	IT		Marketing		Finanse		Obsługa klienta		Edukacja		Produkcja	
	W	N	W	N	W	N	W	N	W	N	W	N
Bardzo dobry	12,5	20,0	28,6	25,9	33,3	9,5	25,0	28,1	55,6	19,7	18,2	31,6
Dobry	62,5	37,3	57,1	32,8	41,7	28,6	37,5	34,4	33,3	32,9	45,5	35,1
Przeciętny	25,0	25,3	0,0	22,4	0,0	42,9	25,0	23,4	11,1	32,9	18,2	31,6
Słaby	0,0	10,7	0,0	13,8	8,3	7,9	12,5	12,5	0,0	11,8	9,1	1,8
Bardzo słaby	0,0	6,7	14,3	5,2	16,7	11,1	0,0	1,6	0,0	2,6	9,1	0,0

Źródło: opracowanie własne.

Czwarta perspektywa badania dotyczyła identyfikacji czynników determinujących relacje wewnątrzorganizacyjne, zarówno w aspekcie barier, czyli zjawisk negatywnie wpływających na ich budowanie i kształtowanie, jak i czynników sprzyjających ich zaistnieniu i rozwojowi. Warto podkreślić, że czynniki przedstawione na wykresach 6. i 7., w wielu przypadkach należy traktować jako antecedencję, czyli zjawiska tworzące warunki do powstania określonych relacji, lecz niegwarantujące ich wystąpienia, w danym zakresie i natężeniu. Przykładem może być wdrożenie programów mentoringowych w organizacji. Mogą one tworzyć przestrzeń do budowania silniejszych relacji między pracownikami i wspierania rozwoju zawodowego, ale samo ich istnienie nie oznacza automatycznie, że między mentorami a podopiecznymi powstaną wartościowe, efektywne relacje oparte na zaufaniu i wymianie wiedzy. Podobną zależność można zaobserwować

w odniesieniu do czynników utrudniających i sprzyjających kształtowaniu relacji wewnątrzorganizacyjnych przedstawionych poniżej. Niektóre elementy środowiska organizacyjnego mogą jedynie tworzyć warunki do budowy relacji, ale nie stanowią ich determinanty – ich rzeczywisty wpływ zależy od sposobu, w jaki są wdrażane i odbierane przez pracowników.



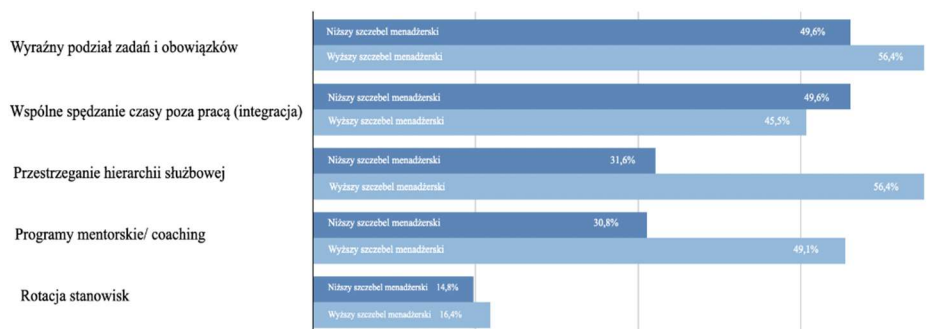
Wykres 6. Czynniki utrudniające kształtowanie relacji wewnątrzorganizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej problematycznym czynnikiem, który został wskazany przez 54,2% menedżerów niższego szczebla i 47,3% menedżerów wyższego szczebla, jest rywalizacja i brak zaufania między pracownikami. To jednoznacznie potwierdza, że brak kultury współpracy może utrudniać rozwój relacji. Podobnie ścisła kontrola i sztywne zasady (wskazane przez 43,3% menedżerów niższego szczebla i 45,5% menedżerów wyższego szczebla) czy niewystarczające zaangażowanie kierownictwa (42,7% i 45,5% wskazań), potencjalnie mogą tworzyć niesprzyjające środowisko, choć nie zawsze skutkować będą osłabieniem relacji. Ich ostateczny wpływ zależeć będzie od sposobu wdrożenia oraz od możliwości rekompensowania ich innymi działaniami, np. poprzez mentoring lub budowanie nieformalnych więzi. Wśród czynników pozytywnie wpływających na relacje, kluczową rolę odgrywa wyraźny podział zadań i obowiązków, wskazany przez 49,6% menedżerów niższego szczebla i 56,4% menedżerów wyższego szczebla. Ocena taka może wynikać z przekonania i doświadczenia respondentów, że podział taki sprzyja jasnej komunikacji i współpracy. Należy jednak pamiętać, że nie determinuje on automatycznie dobrych relacji. Jeżeli nie będzie mu towarzyszyła kultura współpracy i otwartości, prowadzić będzie on jedynie do formalnej separacji obowiązków.

Z kolei wspólne spędzanie czasu poza pracą (integracja), wskazane przez 49,6% menedżerów niższego szczebla i 45,5% menedżerów wyższego szczebla, tworzy niewątpliwie przestrzeń do budowania relacji. Kluczowym w tym aspekcie jest jednak nie tylko sam fakt, że organizacja oferuje możliwości integracji, ale to, jak pracownicy z tych możliwości korzystają i czy rzeczywiście budują one trwałe

więzi oparte na zaufaniu. Przedstawione wyniki potwierdzają, że zarówno czynniki utrudniające, jak i sprzyjające kreowaniu relacji nie są ostatecznie determinujące, lecz raczej stwarzają warunki, które mogą sprzyjać lub hamować rozwój więzi w organizacji.



Wykres 7. Czynniki sprzyjające kształtowaniu relacji wewnątrzorganizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Wspomniane już wcześniej, programy mentorskie i coaching, wskazane przez 30,8% menedżerów niższego szczebla i 49,1% menedżerów wyższego szczebla, mogą stanowić doskonałą przestrzeń do budowania relacji i wymiany wiedzy, ale ich skuteczność będzie zależała od zaangażowania uczestników i jakości interakcji między mentorami a podopiecznymi. Podobnie, przestrzeganie hierarchii służbowej (cenione przez 56,4% menedżerów wyższego szczebla, ale tylko 31,6% menedżerów niższego szczebla) może pomóc w strukturze relacji, ale nie gwarantuje ich efektywności – zbyt rygorystyczna hierarchia może wręcz prowadzić do dystansu i ograniczenia współpracy. Analiza czynników wpływających na relacje wewnątrzorganizacyjne pokazuje, że same warunki, nawet jeśli są sprzyjające, nie wystarczą do budowy trwałych i efektywnych więzi między pracownikami. Dla organizacji oznacza to, że nie wystarczy wdrożyć programy mentoringowe, organizować integracje czy jasno podzielić zadania – kluczowe jest budowanie kultury organizacyjnej, która sprzyja realnemu wykorzystywaniu tych narzędzi w codziennych interakcjach. Dopiero w połączeniu z faktycznym zaangażowaniem pracowników czynniki te mogą prowadzić do poprawy relacji wewnątrzorganizacyjnych i efektywniejszej współpracy.

5. Podsumowanie

Współczesne organizacje funkcjonują w dynamicznym i złożonym świecie VUCA, gdzie tradycyjne hierarchiczne struktury ustępują miejsca bardziej elastycznym formom współpracy. Kluczowym elementem sukcesu staje się kapitał relacyjny, obejmujący zarówno interakcje między pracownikami, jak i jakość zarządzania relacjami w organizacji. Badanie przeprowadzone wśród menedżerów

niższego i wyższego szczebla wskazuje, że relacje wewnątrzorganizacyjne, choć są nader istotne dla efektywności pracy, to ich rozumienie różni się w zależności od poziomu zarządzania oraz branży. Menedżerowie niższego szczebla częściej postrzegają relacje jako interakcje i więzi między pracownikami, natomiast wyższy szczebel skłania się ku percepcji relacji jako hierarchicznych zależności służbowych. Relacje wewnątrzorganizacyjne są szczególnie istotne w sektorach takich jak IT, edukacja i marketing, gdzie stanowią one potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej. Z kolei w branżach takich jak finanse czy obsługa klienta relacje bywają postrzegane bardziej strukturalnie i proceduralnie, co może ograniczać ich znaczenie jako czynnika przewagi konkurencyjnej.

Autor rozdziału wskazuje na konieczność bardziej elastycznego podejścia do zarządzania relacjami, w dynamicznych warunkach środowiska VUCA. Wyniki badań potwierdzają, że relacje nie są jedynie efektem formalnych struktur organizacyjnych, lecz dynamicznym procesem, zależnym od percepcji i zaangażowania pracowników. Badanie ujawniło także istotne różnice w ocenie jakości relacji między menedżerami niższego i wyższego szczebla. Wyższy szczebel menedżerski częściej ocenia relacje jako pozytywne, co może wynikać z lepszego dostępu do informacji i autonomii decyzyjnej. Niższy szczebel natomiast wskazuje na problemy związane z rywalizacją i brakiem zaufania, co wymaga dalszych badań nad mechanizmami budowania współpracy w organizacjach. Uzyskane wyniki pozwalają jednak wskazać główne implikacje zarządcze i kierunki działań, które powinny obejmować:

- Promowanie kultury współpracy – unikanie nadmiernej rywalizacji i rozwijanie mechanizmów sprzyjających wymianie wiedzy i wsparciu między pracownikami.
- Dostosowanie zarządzania relacjami do specyfiki branży – np. w branżach kreatywnych relacje mogą stanowić kluczowy element przewagi, podczas gdy w sektorach regulowanych konieczne jest znalezienie równowagi między strukturą a elastycznością.
- Integrację strategii zarządzania relacjami z celami biznesowymi – relacje powinny być traktowane jako element strategii organizacyjnej, a nie tylko jako aspekt kultury organizacyjnej.
- Lepsze definiowanie roli podmiotów zewnętrznych – badanie wskazuje na niejasność w klasyfikacji relacji z freelancerami i partnerami biznesowymi, co może powodować bariery komunikacyjne.

Oczywiście zakres zrealizowanego badania nie odpowiada na wszystkie pytania i potrzeby w zakresie zarządzania relacjami wewnątrzorganizacyjnymi. Istotne jest wobec powyższego, kontynuowanie prac badawczych i analitycznych, które powinny koncentrować się na:

- analizie długoterminowego wpływu relacji wewnątrzorganizacyjnych na wyniki biznesowe – szczególnie w kontekście rotacji pracowników, zaangażowania i efektywności operacyjnej,

- roli technologii w kształtowaniu relacji organizacyjnych – z uwzględnieniem narzędzi do pracy zdalnej i hybrydowej oraz ich wpływu na jakość współpracy i zaufanie między pracownikami,
- porównaniu relacji wewnątrzorganizacyjnych w różnych kulturach organizacyjnych i krajach – aby lepiej zrozumieć, jak kontekst kulturowy wpływa na sposób zarządzania relacjami,
- dalszych badaniach nad kapitałem relacyjnym w różnych branżach – w celu identyfikacji unikalnych czynników wpływających na budowanie relacji w specyficznych sektorach gospodarki.

Pomimo szerokiego zakresu przedmiotowego badania, istnieją oczywiste ograniczenia wnioskowania w interpretacji wyników. Koncentracja badania na wskazanych branżach niewątpliwie ograniczyła możliwość odniesienia wyników do innych sektorów gospodarki. Same wyniki badania opierają się na osobistych deklaracjach respondentów, tym samym niosą ze sobą niebezpieczeństwo subiektywnej percepcji jakości relacji w organizacji. Badanie przeprowadzone zostało w określonym przedziale czasowym, tym samym brak analizy długoterminowej nie pozwala na pełne zrozumienie dynamiki zmian w relacjach wewnątrzorganizacyjnych na przestrzeni lat. Fakt, że badanie obejmowało organizacje działające tylko w Polsce, a więc posadowione w określonym kontekście kulturowym powoduje, że nie może być ono w pełni reprezentatywne dla organizacji działających w innych krajach o odmiennych modelach zarządzania.

Przedstawione i omówione wyniki badania potwierdzają kluczową rolę relacji wewnątrzorganizacyjnych w organizacjach. Z perspektywy zarządzania, sugerują konieczność wdrażania strategii skoncentrowanych na budowaniu kapitału relacyjnego, który skutecznie zarządzany może stanowić istotny czynnik przewagi konkurencyjnej oraz sukcesu organizacji. Budowanie trwałych, opartych na zaufaniu, relacji wymaga jednak odpowiednich strategii i dostosowania ich do specyfiki branży oraz struktury organizacyjnej.

Bibliografia

- Arendt, H. (1958). *The human condition*. University of Chicago Press.
- Baran, B. E., Woznyj, H. M. (2021). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*, 50(2), Article 100787. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>
- Barão, A., Rodrigues da Silva, A. (2014). How to value and monitor the relational capital of knowledge-intensive organizations? W: M. M. Cruz-Cunha, F. Moreira, J. Varajão (Eds.), *Handbook of Research on Enterprise 2.0: Technological, Social, and Organizational Dimensions* (s. 220–243). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-4373-4.ch012>
- Cross, R., Rebele, R., Grant, A. (2016). Collaborative overload. *Harvard Business Review*, 94(1), 74–79. <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Publishing Group. <https://doi.org/10.4236/ce.2018.916207>
- Davenport, T. H., Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Review Press.

- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge workers*. Harvard Business Review Press.
- Dobbs, R., Manyika, J., Woetzel, J. (2015). *No ordinary disruption: The four global forces breaking all the trends*. PublicAffairs. <https://doi.org/10.1111/1475-4932.12272>
- Drucker, P. F. (1959). *The landmarks of tomorrow: A report on the new "post-modern" world*. Harper & Brothers Publishers.
- Dyer, J. H., Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Edmondson, A. C. (2012). Teamwork on the fly. *Harvard Business Review*, 90(4), 72–80.
- Edmondson, A. C. (2012). Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy. Jossey-Bass.
- Harper, S. (2006). *Ageing societies: Myths, challenges and opportunities*. Hodder Education.
- Heller, M. (2015). *Moralność myślenia*. Copernicus Center Press.
- Huntington, S. P. (2003). *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego* (H. Jankowska, Tłum.; wyd. 5). Muza SA.
- Johanson, J., Mattsson, L.-G. (1987). Internationalisation in industrial systems: A network approach compared with the transaction cost approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 34–48.
- Johnston, D. L. (1978). Scientists become managers – the “T” – shaped man. *IEEE Engineering Management Review*, 6(3), 67–71. <https://doi.org/10.1109/emr.1978.4306682>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lagergren, N., Andersson, V. (2013). *Becoming the CFO's best friend by gaining a deeper customer understanding (Master's thesis)*. Chalmers University of Technology.
- Łupicka, A. (2006). *Sieci logistyczne. Teorie, modele, badania*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Mazur, J. (1998). *Współczesne koncepcje zarządzania wiedzą w organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Mitręga, M. (2005). *Marketing relacji. Teoria i praktyka*. CeDeWe.
- Moczydłowska, J. M. (2013). Zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP) – nowe spojrzenie na relacje organizacji z pracownikami. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(12, cz. II), 35.
- Perechuda, K., Chomiak-Orsa, I. (2013). Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania. *Zarządzanie i Finanse*, 11(4, cz. 2), 305–318.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Publishing Group. <https://doi.org/10.4236/ce.2018.916207>
- Stotz, W. (2007). *Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern*. München–Wien: Oldenbourg. W: A. Lipka (2011). ERM jako trend rozwoju w obszarze funkcji personalnej. *Problemy Zarządzania*, 9(4(34)), 204–216.
- Szostek, D., Glińska-Neweś, A. (2017). Identyfikacja wymiarów jakości relacji interpersonalnych w organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 3(177), 77–92.
- Zhang-Zhang, Y., Rohlf, S., Varma, A. (2022). Strategic people management in contemporary highly dynamic VUCA contexts: A knowledge worker perspective. *Journal of Business Research*, 144, 639–650. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.069>

ZMIANA FILOZOFII MARKI KLASTRA

Rozdział o charakterze teoretyczno-praktycznym dotyczy złożonej koncepcji rebrandingu klastra, analizowanej w kontekście zarządzania jego rozwojem w turbulentnym otoczeniu. Prowadzone rozważania koncentrują się na strategicznym wymiarze silnej marki klastra, znaczeniu rebrandingu, a także charakterystyce doświadczeń jednego z Krajowych Klastrow Kluczowych, związanych z rebrandingiem. W rozdziale podkreślono, że projektując zmianę filozofii marki klastra, tak znacznie rozciągniętą w czasie, należy dążyć do optymalnego zaangażowania jego kluczowych interesariuszy w różnym wymiarze i zakresie. Z jednej strony może to ograniczać niepewność i ryzyko towarzyszące rebrandingowi, a z drugiej wzmocnić siłę oddziaływania marki. W procesie badawczym zastosowano tradycyjną metodykę przeglądu literatury naukowej, analizę danych zastanych i studium przypadku. Wybór problemu badawczego wynikał z tego, że w polskiej literaturze naukowej brakuje kompleksowych publikacji i szerszej dyskusji z zakresu zmiany filozofii marki klastra.

Słowa kluczowe: klastr, zarządzanie, marka, zmiana, rozwój, konkurencyjność.

1. Wprowadzenie

Współczesne klastry to w znacznej mierze dynamicznie rozwijające się organizacje sieciowe, uczące się, a nawet inteligentne, które powstały dzięki heterogenicznym relacjom formalnym i nieformalnym łączącym wokół wspólnych celów i wartości nie tylko przedsiębiorstwa oraz podmioty sektora nauki i B+R, ale także podmioty otoczenia biznesu i administracji lokalnej/regionalnej na danym terytorium (w tzw. regionie zakorzenienia klastra). Istotną rolę w zapewnieniu stabilności rozwoju klastrow zgodnie ze standardami zarządzania klastrem pełni organizacja klastrowa (instytucjonalny koordynator klastra). Opracowane w 2014 r. z inicjatywy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) standardy zarządzania klastrem traktowane jako ogólne zasady określające pożądane cechy zarządzania klastrem i jego funkcjonowania wskazują, że (Frączek, Kryjom, 2016):

- koordynator klastra (tzw. organizacja zarządzająca klastrem, organizacja klastrowa) to zwykle osoba prawna, która organizuje i animuje rozwój interakcji, powiązań, współpracy, transferu wiedzy i technologii, a także świadczy wyspecjalizowane usługi na rzecz członków klastra,
- jednym z podstawowych zadań koordynatora klastra jest budowanie marki klastra oraz zwiększanie jego rozpoznawalności,

¹ dr hab. Bogusław Bembenek, prof. PRz, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Polska; e-mail: bogdanb@prz.edu.pl. ORCID: 0000-0003-1816-1147.

- organizacja klastrowa powinna dążyć do opracowania systemu identyfikacji wizualnej klastra, który zawiera m.in. logo, kolorystykę, wzory prezentacji,
- zasady sposobu wykorzystania systemu identyfikacji wizualnej klastra będą ustalone we współpracy organizacji klastrowej z członkami klastra.

Nowe wyzwania rozwojowe jakie generuje turbulentne otoczenie i stawia przed organizacjami klastrowymi są związane w znacznej mierze ze zmianą filozofii marki klastra. Powszechnie przyjmuje się, że klastry mogą wyróżniać się spośród innych tego typu struktur sieciowych w przestrzeni krajowej i międzynarodowej i służyć jako swoisty punkt odniesienia w procesie ciągłego doskonalenia zarządzania klastrem poprzez sprawne budowanie swojej marki (Boesso, Sole D’Orazio, Torresan, 2014). Coraz większe znaczenie marki klastra uświadomiło koordynatorom i członkom klastrow, że skuteczne i efektywne konkurowanie na burzliwym rynku wymaga silnej, sprawdzonej i uznanej marki wśród kluczowych interesariuszy. Dlatego w wielu klastrach stosuje się rebranding, aby w ten sposób marka klastra lepiej zaspokajała potrzeby klastra, uwzględniając wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania.

Głównym celem podjętych badań, których efekty zaprezentowano w ramach tego rozdziału monografii, jest syntetyczna charakterystyka strategicznego wymiaru rebrandingu klastra w kontekście zarządzania jego rozwojem. Dla realizacji tak zdefiniowanego celu sformułowano trzy pytania badawcze:

- W czym wyraża się istota silnej marki klastra?
- Jakie mogą być efekty i przejawy rebrandingu klastra?
- Jakie są dobre praktyki i doświadczenia odnoszące się do procesu rebrandingu Klastra Przemysłowego EVOLUMA ze statusem Krajowego Klastra Kluczowego?

Wybrany problem badawczy na gruncie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości ma charakter teoretyczno-praktyczny. Tym samym przyjęte pytania badawcze jako ważny element badań własnych dotyczyły koncepcyjnych i organizacyjnych aspektów zmiany filozofii marki klastra. W procesie badawczym, dostosowanym do potrzeb niniejszego opracowania, wykorzystano potencjał klasycznych badań jakościowych, które są domeną nurtu interpretatywnego w zarządzaniu, gdzie pewien stan niewiedzy naukowej zwykle jest inspiracją do badań (Jeszka, 2013).

2. Strategiczny wymiar silnej marki klastra

W literaturze przedmiotu marka klastra jest różnie interpretowana, gdyż jest złożonym i wielowymiarowym konstruktem. Niemniej jednak najczęściej wskazuje się, że marka klastra obejmuje nie tylko elementy słowno-graficzne, które wyrażone są w logotypie, ale również może obejmować wszelkie odczucia i skojarzenia związane z aktywnością klastra, jego projektami, wyrobami i usługami, sukcesami i porażkami, które wpływają na podejmowane decyzje przez jego

wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy i kształtują jego wizerunek. Marka klastra odnosi się do procesu rozwoju klastra zainicjowanego od wewnątrz, gdzie tożsamość klastra jest stale kształtowana i umacniana zarówno w drodze zarządzania klastrem, jak i przez członków klastra (Mauroner, Zorn, 2017). Nie dziwi zatem, że jest czymś więcej niż tylko kombinacją różnych wartości ekonomicznych, estetycznych, funkcjonalnych i emocjonalnych, gdyż może pełnić wiele ważnych funkcji operacyjno-strategicznych w zależności od jej siły, m.in. identyfikacyjną, integrującą, promocyjną, komunikacyjną, wyróżniającą, gwarancyjną, ciągłego kreowania wartości (Wrona, 2008; Patrzalek, 2015). Dla przykładu odróżnia klastery na tle innych tego typu struktur, chroni przed jego konkurentami, integruje jego kluczowych interesariuszy wokół wspólnych wartości i doświadczeń.

Turbulentne otoczenie i nowe wyzwania sprawiają, że dla zrównoważonego wzrostu, rozwoju i kształtowania konkurencyjności klastra niezmiernie ważne jest ciągłe budowanie silnej jego marki. Zgodnie z literaturą przedmiotu do kluczowych atrybutów silnej marki klastra zalicza się w szczególności to, że (Rytel, 2008; Bembenek, 2015; Szymoniuk, 2019):

- eksponuje swoje oryginalne, główne elementy,
- jest źródłem różnorodnych korzyści,
- wyzwala poczucie niezawodności, wyjątkowości i elitarności,
- zwraca uwagę na system wartości,
- mocno tkwi w świadomości interesariuszy,
- jest powszechnie znana i trwała,
- rzadko ulega wpływom mody,
- łatwo wywołuje zamiar zakupu i pozytywne skojarzenia,
- wzbudza zaufanie i sympatię,
- prowadzi do lojalności i satysfakcji,
- decyduje o wartości i kapitale marki.

Znaczenie silnej marki dla rozwoju, wzrostu i konkurencyjności klastra jest bezsporne. Sprawne zarządzanie marką klastra, w tym budowanie silnej marki, dostarcza nie tylko organizacji klastrowej, ale także całemu klastrowi i jego członkom skutecznego instrumentu konkurowania w turbulentnym otoczeniu. W tym kontekście siła marki, która może być utrzymywana przez dłuższy czas, m.in. warunkuje stabilność przychodów, ogranicza ryzyko działalności chociażby chroniąc markę klastra przed utratą klientów w przypadku wprowadzenia przez konkurentów wyrobów i usług o podobnych lub nawet lepszych parametrach (Zieliński, Kubacki, 2014; Chorób, 2013; Kall, 2006). Silna marka klastra traktowana jest jako słuszną i bezpieczną drogą do trwałej, ponadprzeciętnej rentowności i budowania wartości (Zieliński, Kubacki, 2014; Venugopal, Das, 2023). Tym samym ma unikalny charakter, przez co charakteryzuje się kombinacją wysokiego poziomu funkcjonalności, jak i emocji wyrażanych m.in. przez przywiązanie, doświadczenie, skojarzenia (Zieliński, Kubacki, 2014). Ponadto umożliwia redukcję kosztów transakcyjnych, w tym tych związanych z działaniami marketingowymi, a także zapewnia większą siłę przetargową wobec interesariuszy w ramach klastrowego

łańcucha wartości. Zasadniczą korzyścią z posiadania silnej marki jest wartość finansowa, tak więc budowanie silnej marki traktuje się jako długoterminową inwestycję finansową (Józefowicz, 2005). Silna marka klastra sprawia, że klastrer może dzięki niej budować swoją przewagę konkurencyjną na arenie krajowej i międzynarodowej, podążać w kierunku klastra światowej klasy (*world class cluster*), wzmacniać zdolność przyciągania talentów i innych cennych zasobów (Boesso i in., 2014).

Odpowiednio zaprojektowany proces budowania silnej marki klastra powinien być spójny z przyjętą strategią jego rozwoju. Powinien utrzymywać lub poprawiać świadomość marki wśród interesariuszy, postrzeganą chociażby poprzez sukcesy klastra, wysoką jakość, zaawansowanie technologiczne, innowacyjność oraz inne pozytywne skojarzenia, tak aby sprzyjało to wzrostowi wartości dodanej przejawiającej się np. w lojalności kluczowych interesariuszy. Należy mieć na uwadze, że silna marka to swoista gwarancja jakości, trwałości i stabilności oferowanych korzyści (Skrzypek, Pinzaru, 2017). Dlatego stworzenie silnej marki klastra wymaga takiej tożsamości i całościowej koncepcji jego obecności na rynku, aby interesariusze zapamiętali markę i uznali ją za wartościową (Karpińska-Krakowiak, 2018). W procesie tym ważną rolę pełni zaufanie do marki, które warunkuje wzajemne relacje między uczestnikami transakcji rynkowych w turbulentnym otoczeniu (Tarapata, 2017). Według Magdaleny Małachowskiej (2012) dzięki integracji wewnętrznej w klastrze, której fundamentem jest zaufanie, istnieje możliwość komunikowania otoczeniu wizerunku klastra, na który składają się określone spójne normy i wartości reprezentowane przez członków klastra w postaci marki. Prace nad budową silnej marki klastra powinny skupiać się z jednej strony na kształtowaniu tożsamości marki, bazującej na różnych atrybutach klastra (np. jego innowacyjności, elastyczności, branżowości, organizacyjnym uczeniu się, transferze technologii, orientacji na jakość, zrównoważonym rozwoju), a z drugiej na kreowaniu pozytywnego wizerunku marki klastra poprzez zapewnienie odpowiedniej nazwy, symboli, zbioru skojarzeń, które wywołują pozytywne wrażenia jego interesariuszy i stwarzają realną szansę osiągnięcia trwałego sukcesu w tym obszarze (Bembenek, 2015). Oczywiście jest to wyzwanie strategiczne, gdyż – jak podkreśla Marita Koszarek (2013) – różnorodność członków klastra może utrudniać stworzenie silnej tożsamości marki.

3. Znaczenie rebrandingu dla rozwoju klastra

Złożone i wielowymiarowe pojęcie rebrandingu w literaturze przedmiotu jest różnie interpretowane. Wynika to chociażby z podejścia pozytywistycznego i interpretacyjnego do badania marki. Na gruncie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości termin rebranding najczęściej określany jest jako: transformacja elementów tworzących dotychczasową markę, zmiana filozofii i strategii marki, zmiana lub odnowa marki zgodnie z określonymi celami, zmiana modelu biznesowego i sposobu konkurowania oparta na strategii wyróżniania i wzmacnianiu kapitału

marki (Jaska, 2014; Puspitasari, Mahrinasari, Pandjaitan, 2022; Dudała, 2019; Mróz-Gorgoń, Szymański, 2018). Oczywiście kapitał marki nie tylko stanowi rezultat działań marketingowych, ale także środek do osiągania wielu różnych celów (Karpińska-Krakowiak, 2018). Na kapitał marki danej organizacji, który ma charakter strategiczny, składają się: postrzeganie jakości jej wyrobów i usług, świadomość marki, lojalność wobec marki, wizerunek marki i jej pozycjonowanie, zaufanie, kreowanie wartości dla interesariuszy (Posadzińska, 2008). Dla potrzeb charakterystyki podstawowych źródeł kapitału marki uwzględnia się dwa wymiary, tj. percepcyjny i behawioralny, gdzie ten pierwszy dotyczy świadomości marki, skojarzeń z marką, wizerunku marki itp., zaś drugi zoperacjonalizowany jest przez przywiązanie do marki, lojalność wobec marki, rekomendacje itp. (Florek, 2013).

Rebranding jest powszechną praktyką, gdyż organizacje z różnych sektorów zmuszone są nieustannie dostosowywać się do wymogów turbulentnego otoczenia dalszego i bliższego (Joseph, Gupta, Wang, Schoefer, 2021). Barbara Mróz-Gorgoń (2019) zaproponowała definiowanie rebrandingu jako wyraz redefinicji strategii rozwoju, ciągłego procesu, w którym organizacja reaguje na dynamikę otoczenia, zmieniając w pewnym zakresie swoją tożsamość po to, aby przetrwać i dalej rozwijać się. Autorka tej definicji podkreśla, że rebranding może dotyczyć dwóch podstawowych wymiarów aktywności organizacji, gdzie pierwszy ma charakter materialny i odnosi się do nazwy organizacji i elementów wizualnych, identyfikacji wizualnej marki (np. logotypu – fizycznego wyrazu marki), zaś drugi ma charakter niematerialny, gdyż obejmuje wizerunek powstały w świadomości interesariuszy (Mróz-Gorgoń, 2019). Rafał Dudała (2019) uważa, że rebranding jako swoisty łańcuch działań nie jest odwrotnością branding, gdyż oznacza działania podejmowane celem modyfikacji wybranych lub wszystkich elementów marki, tak aby odnowić jej wizerunek, podkreślić jej cechy i dostosować do zmieniających się potrzeb otoczenia. Barbara Mróz-Gorgoń i Grzegorz Szymański (2018) przyjmują, że rebranding będący filarem strategii rozwoju organizacji może być inicjowany przez repozycjonowanie, czyli zmianę podstawowej działalności czy też rekoncentrację, polegającą na rezygnacji z działań peryferyjnych na rzecz działalności podstawowej, zgodnie z przyjętą misją i wizją rozwoju. Maria Johann (2013) podkreśla, że w przypadku repozycjonowania marki wprowadzane zmiany wynikają najczęściej z przyjęcia nowych wartości, nowych metod zarządzania czy nowej technologii wytwarzania. Z reguły oznacza to, że w procesie rebrandingu należy się odwołać zarówno do korzyści racjonalnych i emocjonalnych, które będą komunikowane interesariuszom, przy czym muszą być one zgodne z ich potrzebami i oczekiwaniami. Aby móc udoskonalić tego typu działania należy w pierwszej kolejności przeprowadzić badania marketingowe wśród kluczowych interesariuszy, aby w ten sposób wnikliwiej ich poznać i zrozumieć.

Zmiana filozofii marki klastra jest ważnym elementem w cyklu życia klastra. W teorii i praktyce klasteringu klastrer traktuje się jako organizację sieciową o wysokim stopniu płynności, gdyż nowe sieci i nowe struktury w jego wnętrzu

i zewnętrznym otoczeniu mogą szybko pojawiać się i rekonfigurować dotychczasową strukturę klastra (Boesso i in., 2014). Wraz z rozwojem klastra, rozszerzeniem bądź zmianą profilu jego działalności, podjętą współpracą z kluczowymi jego interesariuszami zmienia się także jego wizerunek. Pozytywnie kreowany wizerunek umożliwia zdobycie nowych klientów oraz pozyskanie zadawalającej pozycji rynkowej. Nie bez znaczenia jest jednak to, że kreowanie pozytywnego wizerunku jest aktem ciągłym wymagającym kreatywności, poszukiwania nowej wartości, czy też przełamywania stereotypów przypisywanych marce i jej elementom (Mróz-Gorgoń, Całka, 2016).

Inicjowany przez organizację klastrową proces rebrandingu klastra zwykle obejmuje identyfikację przyczyn i kontekstu zmiany filozofii marki klastra, rewizję marki, formułowanie celów marki i implementację nowej strategii rebrandingowej, która uwzględnia turbulencję otoczenia, w tym stopniowy wzrost zainteresowania i zaangażowania kluczowych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych tej organizacji sieciowej. Rebranding klastra wymaga przyjęcia podejścia procesowego uwzględniającego uświadomienie potrzeby tego typu zmian, planowanie, kreowanie oraz utrzymywanie nowego, pożądanego wizerunku marki, który wpływa na reputację tej organizacji (Johann, 2013; Mauroner, Zorn, 2017). W tym odpowiednio zaplanowanym i zorganizowanym procesie niezmiernie ważne jest określenie efektywności rebrandingu i zweryfikowanie czy inwestowanie w rebranding przyniesie wymierne korzyści w porównaniu do poniesionych nakładów, czy przyczyni się do zmiany pozycji konkurencyjnej i rozpoznawalności marki wśród interesariuszy (Mróz-Gorgoń, 2019). Z uwagi, że zwykle odbywa się na wielu płaszczyznach i wpływa na różne obszary aktywności klastra, dlatego wyzwaniem strategicznym dla organizacji klastrowej jest stworzenie takiego obrazu marki, który będzie unikalny i zapewni wyróżnienie klastra na tle konkurentów (Jaska, 2014).

W przypadku tworzenia nowej nazwy klastra warto pamiętać o tym, że powinna ona być nie tylko krótka i dobrze brzmiąca, ale także łatwa do zapamiętania i zapisania, budująca skojarzenia związane z klastrem i rdzeniem jego aktywności, możliwa do zarejestrowania, łatwa do ewentualnego rozciągania marki (Mruk, 2012). Marka klastra nie może być sztuczna i wymuszona, gdyż w przeciwnym przypadku bez identyfikacji z nią członków klastra może stanowić jedynie tzw. martwy gorset (Mauroner, Zorn, 2017). Według Barbary Szymoniuk (2013) większość klastrów powstałych w efekcie inicjatyw klastrowych finansowych ze środków Unii Europejskiej otrzymało zbyt długie i skomplikowane nazwy, wręcz trudne do zapamiętania. Pomimo tego, że sprawdziły się w procedurze aplikowania o publiczne środki finansowe na rozwój, to nie spełniały podstawowych warunków stawianych dobrym markom. Należy mieć na uwadze to, że marka klastra nie zastępuje marek członków klastra i ich produktów, ale ma przede wszystkim promować potencjał klastra oraz uzupełniać i wzmacniać jego komunikację marketingową. Często podkreśla się, że członkowie klastra nie muszą rezygnować ze swoich indywidualnych marek, gdyż wspólnie wykreowana marka klastra stanowi

dodatkowy atut, wartość dodaną, co ma przełożenie na dalszy rozwój. Zwykle informacje sygnowane marką klastra są w mniejszym stopniu postrzegane jako typowa komercyjna reklama, a w większym jako neutralne, wartościowe, wiarygodne i skuteczne działania marketingowe, które budują pozytywne doświadczenia wśród kluczowych interesariuszy klastra, zarówno tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych (Szultka, 2012).

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że dobrze przemyślany rebranding powinien być wpisany w strategię marketingową, przy czym zmiany nie powinny być wprowadzane zbyt często, lecz głównie w przypadkach, gdy pojawiają się silne sygnały do ingerencji w obecny wizerunek marki (Rzemieniak, 2011). Zakres rebrandingu klastra może być głęboki, radykalny i rewolucyjny lub stosunkowo wąski, ograniczający się do drobnych zmian w dotychczas kreowanym pozytywnym wizerunku marki (Mróz-Gorgoń, Mitrega, 2016). Kompleksowy rebranding klastra oznacza znaczącą zmianę w pozycjonowaniu marki klastra i estetyce marketingowej, która na nowo definiuje tę organizację w otoczeniu (Mróz-Gorgoń, Haenlein, 2021). Dlatego ta strategiczna zmiana wymaga odpowiedniej komunikacji marketingowej, w tym sprawnego dialogu z kluczowymi interesariuszami klastra. Barbara Szymoniuk (2019) uważa, że warunkiem skuteczności komunikacji w klastrach jest dostosowanie jej przede wszystkim do sytuacji i charakteru aktywności członków klastra. Właściwe komunikowanie powodów, motywacji i konsekwencji rebrandingu, optymalne podejście do tworzenia spójnego i kompletnego przekazu w tym zakresie jest warunkiem koniecznym skutecznego i pomyślnego rebrandingu (Fijałkowska, Hadro, Mróz-Gorgoń, Krywalski-Santiago, 2023). Sławomir Olko (2016) konstatuje, że warunkiem skutecznej koordynacji działań w klastrze oraz efektywności tych działań jest w znacznej mierze naturalny dialog społeczności klastrowej, którego przedmiotem i treścią może być wizja, misja, planowanie rozwoju, zasoby klastra, procesy, projekty, decyzje operacyjne i strategiczne. Jednocześnie uważa, że szczególnie dialog wewnętrzny w klastrze aktywizuje członków klastra, przyczynia się do wzrostu zaufania członków klastra względem siebie i względem organizacji klastrowej, zaś ukształtowany kapitał zaufania zwiększa efektywność dalszego dialogu. W tym kontekście można przyjąć, że sprawne wdrożenie rebrandingu klastra wymaga odpowiedniego kapitału zaufania, gdyż stanowi wyraz istnienia i stosowania dynamicznych zdolności klastra, co jest tak ważne, zwłaszcza gdy zmiany wizerunku będącego efektem rebrandingu mają mieć głęboki i względnie trwały charakter (Mróz-Gorgoń, 2019). Oczywiście należy mieć na uwadze fakt, że proces rebrandingowy klastra wpływa na kolejne zmiany m.in. w obszarach jego strategii, kultury organizacyjnej, rutyn organizacyjnych i sposobu zarządzania (Mróz-Gorgoń, Szymański, 2018).

4. Rebranding klastra evoluma – studium przypadku

Klaster Obróbki Metali, który zaliczany jest do grupy największych klastrów branży metalowej i maszynowej w Polsce, powstał dzięki inicjatywie klastrowej

realizowanej przez Centrum Promocji Podlasia (obecnie Centrum Promocji Innowacji i Rozwoju) w 2006 roku. Inicjatywa ta koncentrowała się wokół projektu „Podlaski Klaster Obróbki Metali – szansą regionu na innowacyjny rozwój”. W 2007 roku 29 firm z branży metalowej zawarło porozumienie o współpracy w ramach struktury klastra. Siedziba koordynatora klastra znajduje się w Białostockim Parku Naukowo-Technologicznym. Prezesem zarządu klastra i organizacji klastrowej jest od wielu już lat uznany ekspert w zakresie klasteringu – Sebastian Rynkiewicz. Klaster skupia ponad 130 firm oraz uczelnie i instytucje otoczenia biznesu (<https://evoluma.pl>).

Nie sposób nie podkreślić, że klaster otrzymał status Krajowego Klastra Kluczowego (KKK) w 2015 roku (odnowienie statusu nastąpiło w 2018 roku i 2021 roku). Ten zaszczytny status przyznawany silnym klastrom świadczy o ich strategicznym znaczeniu dla gospodarki kraju i ich wysokim poziomie konkurencyjności międzynarodowej. System wyboru KKK, od kilku lat koordynowany przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii, składa się z oceny pięciu obszarów funkcjonowania klastrów: zasoby ludzkie, infrastrukturalne i finansowe, potencjał gospodarczy klastra, tworzenie i transfer wiedzy, działania na rzecz polityk publicznych, orientacja na klienta (<https://www.gov.pl>). Ponadto klaster wpierw uzyskał Srebrną Odznakę Dokończoności (ESCA – silver label), tj. formę certyfikatu przyznawanego najlepszym europejskim klastrom i organizacjom klastrowym, a następnie Złotą Odznakę w 2023 roku. Z kolei w 2022 roku klaster wspólnie z Politechniką Białostocką otrzymał tytuł Podlaskiej Marki Roku 2021 w kategorii projektu „Laboratorium Smart Education 4.0”. Wizja klastra zakłada, że będzie on skutecznym partnerem we współpracy na rzecz swoich członków na rynkach: krajowym, europejskim i światowym. Misja klastra wskazuje, że wciąż inspiruje do zmian, żeby rozwijać i łączyć potencjały (<https://www.metalklaster.pl>).

Liczne sukcesy klastra związane z różnorodnymi projektami przyczyniły się do zmiany filozofii marki klastra. Często kluczowi klienci zwracali uwagę na to, że dotychczasowa nazwa nie oddawała w pełni tego, czym klaster się zajmował. Finalizacja procesu rebrandingu dokonała się w 2023 roku i dotyczyła nie tylko zmiany nazwy EVOLUMA Klaster Przemysłowy i systemu identyfikacji wizualnej klastra, ale także kontynuacji ścieżki rozwoju i wzrostu klastra z jednoczesnym uwzględnieniem współczesnych potrzeb nowoczesnego sektora przemysłowego (np. spójnego z modelami 4.0 i 5.0). Rebranding i związane z nim rozszerzenie nazwy klastra wynikało także z tego, że do klastra przystąpiły firmy specjalizujące się w robotyce, automatyce, cyfryzacji i sztucznej inteligencji. Z jednej strony zachowano dotychczasowe dziedzictwo klastra, a z drugiej podkreślono nowoczesność, dynamikę i profesjonalizm, tj. atrybuty tak ważne na rynku krajowym i międzynarodowym. Przyjęta kolorystyka ma swoje znaczenie nawiązujące do kultury organizacyjnej klastra, gdzie kolor biały oznacza transparentność w działaniach, pomarańczowy odnosi się do innowacji, energii i zapału, zaś czern i szarość wskazują na wiedzę, doświadczenie, profesjonalizm i wyróżniającą się pozycję lidera na rynku (<https://itm-europe.com/pl>).

Początkowo za proces rebrandingu odpowiedzialne było biuro klastra ds. marketingu. To z jego inicjatywy zorganizowano konkurs „Rebranding KOM”, który obejmował zaproponowanie nowej nazwy własnej dla klastra oraz propozycji logotypu (<https://www.survio.com>). W założeniach konkursowych przyjęto, że nazwa powinna spełniać dwa główne kryteria, tj. nawiązywać do specyfiki branżowej klastra i odzwierciedlać wyróżniki i wartości marki klastra. Ponadto powinna być oryginalna i nigdy wcześniej nie stosowana, czy wykorzystywana przez inne klastry. Oczywiście nazwa nie mogła naruszać praw innych osób, w szczególności ich praw do utworu. Ten otwarty konkurs ukierunkowany był w znacznej mierze na społeczność klastrową, tj. pracowników i właścicieli firm klastrowych, a także partnerów strategicznych klastra. Organizator konkursu zastrzegł sobie, że z chwilą ogłoszenia wyników konkursu wybrany zwycięzca przeniesie na organizatora wszelkie prawa do nowej nazwy klastra, w tym autorskie prawa majątkowe. Warto dodać, że ten konkurs pierwotnie był elementem procesowego podejścia do rebrandingu na fundamencie własnych zasobów kadrowych. Dla przykładu uzasadniono potrzebę rebrandingu, zdefiniowano wyróżniki marki i wspólne wartości (na tle innych klastrów), określono kluczowych interesariuszy, zorganizowano warsztaty z członkami zarządu klastra i partnerami.

Kolejnymi etapami tego procesu miało być opracowanie systemu identyfikacji wizualnej w oparciu o rozstrzygnięcie otwartego konkursu, czy też prowadzenie komunikacji marketingowej opartej na nowym branding. W wyniku badań i analiz uznano, że społeczność klastra, która rozwija się i pobudza innych do zmian chce być innowacyjna, pokazywać swoją kreatywność i ciągle działanie. Stwierdzono, że w klastrze prowadzi działalność coraz więcej firm zajmujących się cyfryzacją i informatyką, przez co dotychczasowa marka nie odzwierciedla pełnej aktywności klastra. Dodatkowo oceniono, że dotychczasowa nazwa i logo są już regresywne, a nawet nieadekwatne do profilu klastra. W wyniku burzy mózgów określono główne wyróżniki marki klastra, tj. otwartość, elastyczność, organizacyjne uczenie się, rozpoznawalność, transparentność, zaufanie, różnorodność, sieciowość, multidyscyplinarność, internacjonalizację, gotowość do ponoszenia ryzyka, dynamikę rozwoju i kulturę kooperacji. Za główne wartości marki uznano partnerstwo, zaufanie i profesjonalizm (<https://www.metalklaster.pl>).

W 2021 roku przedstawiono wyniki otwartego konkursu. Zgłoszone propozycje na nową nazwę klastra przeszły trzy etapy oceny dokonanej przez członków powołanej komisji konkursowej, które uwzględniały ocenę formalną, selektywną i parametryczną. Do ostatniego etapu zakwalifikowano 10 propozycji. Decyzją komisji nie wyłoniono wówczas nowej nazwy klastra, choć wyróżniono dwie propozycje: CLINDIGO (*Cluster of Industrial and Digital Solutions*) i METAL&TECH INNOVATION CLUSTER. Warto podkreślić, że autorów wyróżnionych propozycji zaproszono na warsztaty z zakresu rebrandingu klastra. Po zakończeniu konkursu, bez pożądanego rozwiązania, prace nad rebrandingiem klastra chwilowo wstrzymano, po czym powierzono to zadanie lokalnej agencji marketingowej Autentiko, która specjalizuje się w kompleksowym wsparciu procesu rebrandingu,

w tym budowie, odświeżeniu i rozwoju marki w obszarach strategicznych, planistycznych i wdrożeniowych (<https://www.autentiko.pl>). Dopiero wybrana, lokalna firma doradczo-wdrożeniowa, doświadczona w branding, pomogła zarządowi klastra opracować, wdrożyć i rozwijać strategię marki wspierającą realizację celów biznesowych, w tym nową nazwę mającą korzenie w języku esperanto, gdyż chciano w ten sposób nawiązać do dorobku Ludwika Zamenhofs urodzonego w Białymstoku, w tym stworzonego przez niego uniwersalnego języka. Nowa nazwa klastra powstała z połączenia słów *evoluo* (rozwój) oraz *maŝino* (maszyna). Z różnych ofert agencji marketingowych ta okazała się najlepsza, gdyż od samego początku nowi partnerzy biznesowi wyróżniali się zaangażowaniem, szczegółowością pytań, wizualizacją całego procesu rebrandingu. Zrozumienie potrzeb zarządu klastra, przekonywujący sposób komunikacji pozwolił na sprawne zaplanowanie poszczególnych faz rebrandingu, w tym jego monitorowania i oceny. Agencja w procesie rebrandingu zrealizowała szereg różnych badań wśród wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy klastra, co sprzyjało wzrostowi poczucia bezpieczeństwa i satysfakcji. Dla przykładu członkowie klastra w badaniach jakościowych zwrócili uwagę na pięć głównych skojarzeń z marką klastra tj. współpracę, rozwój, dofinansowanie, wiedzę i szkolenia. Co ciekawe nie od razu wszystkim członkom klastra nowa nazwa się spodobała. Jednak dzięki dyskusji uzyskano poparcie dla tej zmiany. Dużym wyzwaniem, jakie napotkano podczas rebrandingu było połączenie zauważalnej wielopłaszczyznowości aktywności społeczno-gospodarczej klastra zakorzenionego w województwie podlaskim o statusie KKK w przestrzeni krajowej i międzynarodowej. Proces rebrandingu nie wpłynął jednak na zmianę misji, celów i wspólnych wartości w klastrze (<https://evoluma.pl>).

W czerwcu 2021 roku zarząd klastra zawarł porozumienie o współpracy partnerskiej z Instytutem Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku, które wynikało z potrzeby realizacji zadań statutowych. W wyniku tej współpracy zrealizowano różne wspólne projekty dotyczące m.in. badania koniunktury w populacji klastra, definicji i redefinicji strategii rozwoju klastra, a także rebrandingu klastra (<https://wz.uwb.edu.pl>).

Problematyka rebrandingu w klastrze jest ciągle podejmowana. Dla przykładu powołana w klastrze Grupa Zaawansowanej Współpracy ds. Marketingu w czerwcu i październiku 2024 roku zorganizowała spotkania dotyczące spójności wizerunkowej marki i jej ważnej roli dla wzmocnienia konkurencyjności, a także perspektywy strategicznej rebrandingu, zmiany logotypów firm klastrowych. W trakcie tych spotkań mocno podkreślono, że rozpoznawalna i silna marka oznacza spójny wizerunek. To dzięki tej grupie projektowej przedstawiciele działów marketingu firm klastrowych mają realną możliwość inspirować się, dzielić się wiedzą, doświadczeniem i pozytywnie zarażać się na rzecz dalszych zmian. O merytoryczną dyskusję w trakcie tego typu spotkań zadbała agencja marketingowa Autentiko (<https://evoluma.pl>).

5. Podsumowanie

W warunkach turbulentnego otoczenia silna marka klastra i sprawne zarządzanie nią dostarcza społeczności klastrowej wymiernego źródła przewagi konkurencyjnej. Marka klastra o ugruntowanej pozycji w świadomości kluczowych interesariuszy stwarza różne możliwości rozwoju. Dlatego tak ważne jest ciągle doskonalenie zarządzania klastrem, m.in. w zakresie zarządzania marką klastra.

Z punktu widzenia rozwoju klastra istotnym wyzwaniem strategicznym dla organizacji klastrowych jest współcześnie zmiana przyjętej filozofii marki klastra (rebranding). Aby siła oddziaływania marki klastra mogła wzrastać w czasie i przestrzeni w wielu przypadkach niezbędny jest rebranding, gdyż dotychczasowa filozofia marki klastra często już nie uwzględnia w sposób holistyczny jego tożsamości i potrzeb. Wynika to m.in. z faktu, że w cyklu życia klastra może zmieniać się skład członków klastrow i profil jego aktywności. Dlatego zgodnie ze standardami zarządzania klastrem decydenci w klastrze powinni mieć na uwadze, że różne zmiany w systemie identyfikacji wizualnej, zmiany wizerunkowe zintegrowane ze strategią rozwoju klastra mogą stworzyć oryginalny obraz marki, który pozwoli wyróżnić się na tle konkurentów i przyciągać zainteresowanie kluczowych interesariuszy. Oczywiście rebranding klastra może odświeżyć dotychczasowy wizerunek lub stworzyć całkiem nowy, bardziej adekwatny do obecnych uwarunkowań rozwoju. Zmiana filozofii marki klastra jest procesem bardzo złożonym i długotrwałym, przez co dotyczy wielu obszarów aktywności klastra. Wymaga nie tylko odpowiednich zasobów materialnych i niematerialnych, gruntownej analizy klastra, jego misji, wizji, kultury organizacyjnej i strategii, ale także zaangażowania w ten proces kluczowych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Dobrego przykładu prowadzenia takich aktywnych działań dostarcza EVOLUMA Klastr Przemysłowy. Ze względu na rangę i kompleksowość tego przedsięwzięcia decydenci klastra uznali za zasadne skorzystanie z oferty profesjonalnej agencji marketingowej. W ten sposób chciano zapewnić optymalną intensywność działań, osiągnąć spójny wizerunek, pożądany odbiór zmian filozofii marki przez interesariuszy. Pomimo tego, że rebranding jest procesem czasochłonnym i budzącym wiele obaw to decydentom w klastrze udało się przełamać sceptyczne podejście niektórych członków klastra do tej zmiany. Liczne dyskusje i wsparcie merytoryczne profesjonalnej agencji pozwoliły przekonać społeczność klastrową o słuszności i wartości wspólnego działania w obszarze rebrandingu, w tym zrozumieć potencjalne jego efekty, które mogą ujawnić się w dłuższej perspektywie.

Niniejszy rozdział monografii nie wyczerpuje analizowanej problematyki, pomimo że mocno ją nakreśla. Tym samym stanowi źródło inspiracji dla prowadzenia dalszych, bardziej pogłębionych badań jakościowych i ilościowych w tym obszarze.

Bibliografia

- Bembenek, B. (2015). Budowa marki klastra – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrem. *Marketing i Rynek*, 9, 30–44.
- Boesso, I., Sole D'Orazio, M., Torresan, A. (2014). *Marketing klastra i budowanie jego marki*. PARP.
- Chorób, R. (2013). Wpływ marki produktu na kształtowanie wartości klastra rolno-spożywczego. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 35, 78–88.
- Dudała, R. (2019). Kandydat czy celebryta? Rebranding na przykładzie wyborów prezydenckich w Kielcach. *Media. Kultura. Komunikacja Społeczna*, t. 2, nr 15, 69–78.
- Fijałkowska, J., Hadro, D., Mróz-Gorgoń, B., Krywalski-Santiago, J. (2023). Communication about rebranding: the case of Polish listed companies. *Horyzonty Polityki*, t. 14, nr 49, 93–113.
- Florek, M. (2013). Kapitał marki a rozwój jednostek terytorialnych. *Ekonomista*, 3, 411–425.
- Frączek, D., Kryjom, P. (2016). *Standardy zarządzania klastrem*. PARP.
- Jaska, E. (2014). Znaczenie rebrandingu w kreowaniu wizerunku marki. *Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu. Roczniki Naukowe*, t. 16, nr 1, 77–82.
- Jeszka, A. M. (2013). Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 5(158), 31–39.
- Johann, M. (2013). Rebranding, czyli strategia zmiany wizerunku marki. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, 1(7), 167–175.
- Joseph, A., Gupta, S., Wang, Yi-Ch., Schoefer, K. (2021). Corporate rebranding: an internal perspective. *Journal of Business Research*, 130, 709–723.
- Józefowicz, B. (2005). Marka i jej znaczenie w przedsiębiorstwie. *Przegląd Organizacji*, 4, 13–16.
- Kall, J. (2006). *Jak zbudować silną markę od podstaw*. Helion.
- Karpińska-Krakowiak, M. (2018). *Kapitał marki w mediach społecznościowych. Perspektywa konsumenta*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Koszarek, M. (2013). Challenges of branding and marketing of clusters. *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 10(59), 353–360.
- Małachowska, M. (2012). Specyfika komunikacji marketingowej w klastrze. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 709(23), 69–80.
- Mauroner, O., Zorn, J. (2017). Cluster branding – a case study on regional cluster initiatives, cluster management, and cluster brands. *International Journal of Innovation and Regional Development*, 7(4), 290–312.
- Mróz-Gorgoń, B. (2019). *Rebranding – strategiczna zmiana dla organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mróz-Gorgoń, B., Całka, A. (2016). Branding i rebranding na przykładzie rynku aptecznego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 422, 322–334.
- Mróz-Gorgoń, B., Haenlein, M. (2021). Corporate rebranding and its meaning – theory perspective. *Problemy Zarządzania*, Vol. 19, No. 1(91), 76–91.
- Mróz-Gorgoń, B., Mitreğa, M. (2016). Strategie rebrandingu – potencjał i bariery. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 17, nr 11, cz. 2, 137–150.
- Mróz-Gorgoń, B., Szymański, G. (2018). Corporate rebranding – strategia rozwoju: analiza przypadku firmy Zaberd S.A. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 526, 300–309.

- Mruk, H. (2012). *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Olko, S. (2016). Dialog w klastrach w świetle podejścia sieciowego w zarządzaniu strategicznym. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 90(1953), 63–79.
- Patrzalek, W. (2015). Komunikacyjne funkcje marki w percepcji konsumentów. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 414, 13–28.
- Posadzińska, I. (2008). Determinanty wzrostu pozycji marki. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 7, 545–556.
- Puspitasari, A. Y., Mahrinasari, M. S., Pandjaitan, D. R. (2022). The impact of rebranding on University brand equity. *International Journal of Scientific Research and Management*, 10(4), 1–12.
- Rytel, O. (2008). Silna marka – fundament wartości przedsiębiorstwa. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 7, 557–565.
- Rzemieniak, M. L. (2011). Proces rebrandingu jako efekt współpracy przedsiębiorstwa z otoczeniem. *International Journal of Management and Economics*, 32, 369–390.
- Skrzypek, E., Pinzaru, F. (2017). Marka jako ważny element marketingu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, 114, 197–210.
- Szultka, S. (2012). *Klasy w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych*. PARP.
- Szymoniuk, B. (2013). Dilemmas with brand management in clusters. *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 9(58), 549–558.
- Szymoniuk, B. (2019). *Komunikacja marketingowa w klastrach i uwarunkowania jej skuteczności*. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Tarapata, J. (2017). Budowanie silnej marki a zaufanie konsumentów. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 12(4), 169–179.
- Venugopal, K., Das, S. (2023). Entrepreneurial Cluster Branding Influencing Sustainable Cashew Market: A Case Study. *Parikalpana: KIIT Journal of Management*, 19(2), 83–96.
- Wrona, S. (2008). Geneza i funkcje marki – ewolucja roli marki w działaniach podmiotów gospodarczych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 33, 107–120.
- Zieliński, M., Kubacki, M. (2014). Marka we współczesnej gospodarce. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 803(66), 705–719.

Netografia

- <https://evoluma.pl>
- <https://itm-europe.com/pl/aktualnosci/klaster-obrobki-metali-zmienia-nazwe-na-evoluma>
- <https://www.autentiko.pl>
- <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/krajowe-klasy-kluczowe>
- <https://www.metalklaster.pl/sites/default/files/2020-12/Za%C5%82%C4%85cznik%20nr%201%20Prezentacja%20Konkurs%20REBRANDING%20KOM.pdf>
- <https://www.surveio.com/survey/d/rebrandingkonkurs>
- <https://wz.uwb.edu.pl/wspolpraca-369/wspolpraca-z-gospodarka/wspolpraca-instytutu-zarzadzania-uwb-i-klaster-obrobki-metali>

Krzysztof BŁOŃSKI¹
Tomasz WIŚNIEWSKI²

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MARKETING, CONSUMER BEHAVIOR, AND SALES – MAPPING THE LITERATURE³

We are currently witnessing the onset of a new industrial revolution that will have a profound impact on industries worldwide. This marks a new era of integrating the physical and digital worlds, enhancing human-machine interaction, and supporting automation through the incorporation of intelligent machines and smart software. Artificial Intelligence (AI) plays a pivotal role in the emergence and progression of this revolution. With its roots in philosophy, mathematics, computation, psychology, and neuroscience, AI is becoming the “new normal” in both the manufacturing and service sectors. In recent years, AI has significantly influenced various aspects of business operations, including marketing, sales, and consumer behavior research. The purpose of this chapter is to systematically identify the key research themes concerning AI applications in marketing, consumer behavior, and sales as reflected in the existing academic literature. A dataset of publications on AI applications in these areas, retrieved from the Web of Science (WoS) database, was divided into three sub-periods to trace the evolution of research topics in this field. Bibliometric analyses reveal a marked increase in the diversity of research themes, which vary in their significance to specific areas of study. Certain topics, such as chatbots and big data, have persisted across all three periods.

Keywords: Artificial Intelligence, marketing, consumer behavior, sales, bibliometrics.

1. Introduction

In recent years, Artificial Intelligence (AI) has significantly influenced various aspects of business operations, including marketing, sales, and consumer behavior research (Kaplan, Haenlein, 2019; Davenport, Ronanki, 2018). AI is utilized to process large datasets, personalize offerings, and automate customer interactions, leading to increased efficiency in marketing and sales activities. Organizations are increasingly adopting AI technologies to better understand customer preferences, forecast behaviors, and deliver personalized products and services at the most appropriate time and in the most suitable manner.

¹ DSc, PhD, Associate Prof. Krzysztof Błński, University of Szczecin, Poland; e-mail: krzysztof.blonski@usz.edu.pl. ORCID 0000-0002-1713-625X.

² DSc, PhD, Associate Prof. Tomasz Wiśniewski, University of Szczecin, Poland; e-mail: tomasz.wisniewski@usz.edu.pl. ORCID 0000-0003-3423-5572.

³ Co-financed by the Minister of Science under the “Regional Excellence Initiative”.

The development of artificial intelligence technologies can be divided into several key stages. The origins of AI trace back to the 1950s, when Alan Turing posed the question of whether machines could think (Turing, 1950), and the Dartmouth conference in 1956, which is recognized as the birth of artificial intelligence as a scientific discipline (McCarthy et al., 2006). In the 1960s and 1970s, early attempts were made to build systems capable of solving problems and playing chess. A significant milestone in AI development was the creation of expert systems in the 1970s and 1980s, aimed at mimicking human decision-making processes (Feigenbaum, 1984). These systems were widely applied in medical diagnostics and other specialized fields requiring the analysis of large datasets.

The next critical stage occurred in the 1990s and early 21st century, as advances in computational power and increased data availability enabled the development of more sophisticated machine learning algorithms. A breakthrough moment was Deep Blue's victory over chess grandmaster Garry Kasparov in 1997, showcasing AI's potential to tackle complex problems (Campbell et al., 2002). During this period, supervised learning, unsupervised learning, and neural network techniques also evolved.

The last decade has seen the dynamic growth of deep learning and natural language processing (NLP) models. The introduction of deep neural networks, such as Convolutional Neural Networks (CNN) and Recurrent Neural Networks (RNN), has enabled significant advancements in image recognition, sound processing, and text analysis (LeCun et al., 2015). The latest achievements in this field are large language models (LLMs), such as GPT-3 and GPT-4, which are capable of generating complex and high-quality text (Brown et al., 2020). These models have found widespread applications in content creation, customer service, translations, and data analysis.

The diverse applications of AI in the modern world range from simple recommendation systems, like those used by streaming platforms, to advanced predictive systems employed in medicine and finance. AI is embedded in everyday life through voice assistants, autonomous vehicles, and urban infrastructure management. Its ubiquity and ability to analyze vast amounts of data in real-time influence how people make decisions, communicate, and access services.

Amid the rapid development of AI technologies, both researchers and practitioners face the need to deeply understand which aspects of marketing, sales, and consumer behavior are most susceptible to AI's influence and what new research directions are emerging in this domain. While a substantial body of research already addresses AI applications in marketing and sales, the scientific literature remains relatively fragmented, complicating a comprehensive understanding of current trends and key research issues. It is necessary to identify areas that are well-established and those that require further exploration to enable a holistic approach to studying AI's impact on these fields.

AI in marketing enables more precise customer targeting by analyzing their preferences and predicting behaviors (Davenport et al., 2020). Through tools such

as machine learning, companies can personalize marketing communications, recommend products, and optimize advertising campaigns. In consumer behavior research, AI is used to analyze purchasing patterns, identify key factors influencing consumer decisions, and predict future trends. In sales, AI can automate customer service processes, analyze the effectiveness of sales strategies, and assist sales teams in making more accurate decisions.

The purpose of this chapter is to systematically identify the key research themes concerning the applications of artificial intelligence in marketing, consumer behavior, and sales as documented in the scientific literature to date. The article provides an overview of current research and trends, offering significant contributions to the ongoing discourse on the role of artificial intelligence in shaping modern marketing and sales strategies. This work aims not only to synthesize the existing body of literature but also to identify research gaps and highlight future directions that may contribute to the further development of this dynamically evolving field.

2. Evolution of Research Topics on AI in Marketing, Consumer Behavior, and Sales

The development of artificial intelligence (AI) has revolutionized the field of marketing, influencing both market practices and scientific research. Within the literature on AI in marketing, sales, and consumer behavior, several key research trends can be identified. The aim of this review is to identify the dominant themes and to analyse their relevance in the light of research to date. The review includes research findings that, taken together, map the evolution of this field of knowledge.

Artificial intelligence is gradually taking an increasingly important role in the field of marketing. In a literature review conducted by Kushwaha and Badhera (2022), a detailed bibliometric analysis of AI's role in marketing was presented. The authors noted that the primary applications of AI include consumer segmentation, sales forecasting, recommendation systems, and predictive analytics. These applications help better understand consumer needs by analyzing data collected from social media, websites, and other customer touchpoints (Kushwaha, Badhera, 2022). This rapid development highlights the necessity for marketing to adapt to a new, data-driven reality.

A literature review by Vlacic et al. (2021) illustrates how AI influences the provision of marketing services and enhances customer interactions. The authors use Multiple Correspondence Analysis (MCA) to identify key research areas related to the adaptation, use, and acceptance of AI in marketing, emphasizing topics such as ethics, data protection, and institutional support for AI development (Vlacic et al., 2021). This study suggests that AI not only contributes to the automation of marketing processes but also alters the competencies required of marketers and the ways in which they interact with customers.

Labib (2024) sheds light on six key thematic clusters in research on AI in marketing: psychosocial dynamics, AI-enhanced market strategies, AI-driven improvements in consumer services, AI-supported decision-making, value transformation, and the ethical aspects of marketing. AI enables not only a deeper understanding of consumer behaviors but also provides data necessary for decision-making, which marketers would not otherwise have access to (Labib, 2024).

Many studies highlight the diverse applications of AI in marketing and their impact on contemporary organizations. For instance, Chintalapati and Pandey (2021) indicate that AI is applied in integrated digital marketing, experience marketing, and marketing operations, contributing to more effective delivery of value to consumers. The authors identified 170 use cases of AI in marketing, encompassing areas such as content automation, message personalization, and improved market forecasting (Chintalapati, Pandey, 2021).

One of the most significant trends in research on AI in marketing is the role of this technology in creating consumer experiences and its impact on market dynamics. Jain and Kumar (2024) demonstrate how AI affects customer relationship management and brand engagement, especially in the context of conversational commerce and personalized communication with customers. The authors emphasize that AI's role in strategic marketing and customer relationship management is becoming increasingly evident, and its potential for predicting consumer behaviors is being harnessed more effectively (Jain & Kumar, 2024).

Influencer marketing also benefits from the application of artificial intelligence. Research by Bansal et al. (2024) explores the use of AI for analyzing social media data and identifying key influencers, which enables more effective marketing campaigns. The authors indicate that AI can significantly enhance the effectiveness of influencer marketing by helping companies better select content creators for collaborations (Bansal et al., 2024).

An analysis of the literature indicates that AI plays a key role in transforming contemporary marketing. The development of AI technologies such as machine learning, big data analytics, and natural language processing enables a more personalized and efficient approach to marketing. However, the literature also emphasizes significant challenges related to ethics and data protection, which remain critical topics for further research (Vlacic et al., 2021). Future studies should focus on addressing ethical issues, particularly concerning data protection, bias, and algorithm transparency. Additionally, exploring AI's role in emerging areas of marketing, such as influencer marketing or experiential marketing, could provide further insights into its potential capabilities and challenges.

3. Research Methodology

Bibliometrics is a key tool for evaluating and analyzing scientific research conducted across different countries, research institutions, and journals. It enables the application of objective criteria for assessing scientific output while

simultaneously supporting the evaluation of the quality and productivity of research efforts (Moed et al., 1995). Its role in studies of AI in marketing, consumer behavior analysis, and sales is particularly significant, as it facilitates the identification of emerging trends, as well as key publications and authors within these dynamic research areas (Martinez et al., 2015).

Two primary approaches are distinguished in bibliometric analysis: performance analysis and science mapping (Noyons et al., 1999; Van Raan, 2019). Performance analysis focuses on assessing citation impact and evaluating the scientific output of various research entities, making it particularly useful for understanding the influence of AI research on different aspects of marketing. On the other hand, science mapping provides insights into the conceptual, social, and intellectual structures of a research field, allowing for the monitoring of its evolution and dynamics. Science mapping, also known as bibliometric mapping, offers a spatial representation of the relationships between disciplines, specialties, publications, and authors (Small, 1999). It is widely used to uncover and visualize key elements, such as institutions, authors, and main research themes, that form the foundation of fields like AI in marketing (Cartes-Velásquez, Manterola-Delgado, 2014; Cobo et al., 2014; Gao-Yong et al., 2012).

The process of science mapping involves several critical stages: data retrieval, preprocessing, network extraction, normalization, mapping, analysis, and visualization (Börner et al., 2003; Cobo et al., 2011a). The final stage, which entails interpreting results, allows for drawing conclusions about the status and evolution of the field studied. In the context of research on AI in marketing, such an approach helps to identify the most influential research directions, the changes occurring over time, and the journals and authors dominating the field. Applying bibliometrics to the analysis of AI in marketing can significantly contribute to identifying innovative research directions and understanding their impact on business practices, as well as on how this technology is reshaping consumer behavior analysis and sales strategies in digital environments.

The objectives of this bibliometric study include:

1. Identifying the journals, authors, and most-cited works in the field of “AI in marketing, consumer behavior, and sales”.
2. Determining the journals and authors with the greatest influence on the development of research in this area.
3. Analyzing thematic shifts in AI-related marketing research over a defined timeframe (from the earliest identified publication on AI in marketing to the present day).

To achieve these objectives, data were obtained from the Web of Science (WoS) database, one of the key bibliographic resources alongside Scopus and Google Scholar. Each of these databases has unique advantages and limitations in terms of data accessibility across different fields (Bar-Ilan, 2010; Falagas et al., 2008). Bibliographic data may contain errors and inconsistencies, necessitating preprocessing methods such as duplicate identification, error correction, and data

reduction. This processed data enables reliable analysis and interpretation of results, as illustrated in Figure 1.

Metadata from 307 selected articles were imported into the Biblioshiny software (Aria, Cuccurullo, 2017) for detailed bibliometric analysis. Completeness checks of specific database fields were conducted to estimate the quality of the collected data. The dataset proved to be of high quality, with missing responses in fields such as authors, publication titles, and keywords being either non-existent or marginal. The characteristics of the resulting dataset are presented in Table 1.

Table 1. Basic information on the generated set of documents

Description	Results	Description	Results
MAIN INFORMATION ABOUT DATA		DOCUMENT CONTENTS	
Timespan	1994–2024	Keywords Plus (ID)	846
Sources (Journals, Books, etc.)	139	Author's Keywords (DE)	1252
Documents	307	AUTHORS	
Annual Growth Rate %	16.35	Authors	906
Document Average Age	2.58	Authors of single-authored docs	24
Average citations per doc	22.68	AUTHORS COLLABORATION	
References	20265	Single-authored docs	24
		Co-Authors per Doc	3.22
		International co-authorships %	39.74

Source: Own compilation based on bibliometric analysis in Biblioshiny software.

To achieve the research objectives, the following methods were employed:

1. Citation analysis – conducted over a timeline starting from the publication of the first article on artificial intelligence in marketing up to October 2024.
2. Identification of research trends through text analysis⁴ – allowing for the tracking of thematic changes within the selected research area. The analysis period was divided into three sub-periods: 1994–2020, 2021–2022, and 2023–2024⁵.

⁴ In the literature on the subject, three scientometric approaches can be identified for detecting research trends and fronts (Mazov et al., 2020). These are: analysis of dynamics in scientific output, citation analysis and its variations, as well as content analysis, along with their various combinations. The use of content analysis is based on determining the frequency of word usage in metadata and full texts, keywords, as well as their co-occurrence in publications.

⁵ The division into periods is a crucial step in the analysis of thematic evolution (Cobo et al., 2011b). Segmenting the collected data into periods aims to prevent data homogeneity and enables the identification of the thematic evolution of the research field (Karakose et al., 2023). The division of the extracted set of publications into three periods is driven by two considerations. The first is the

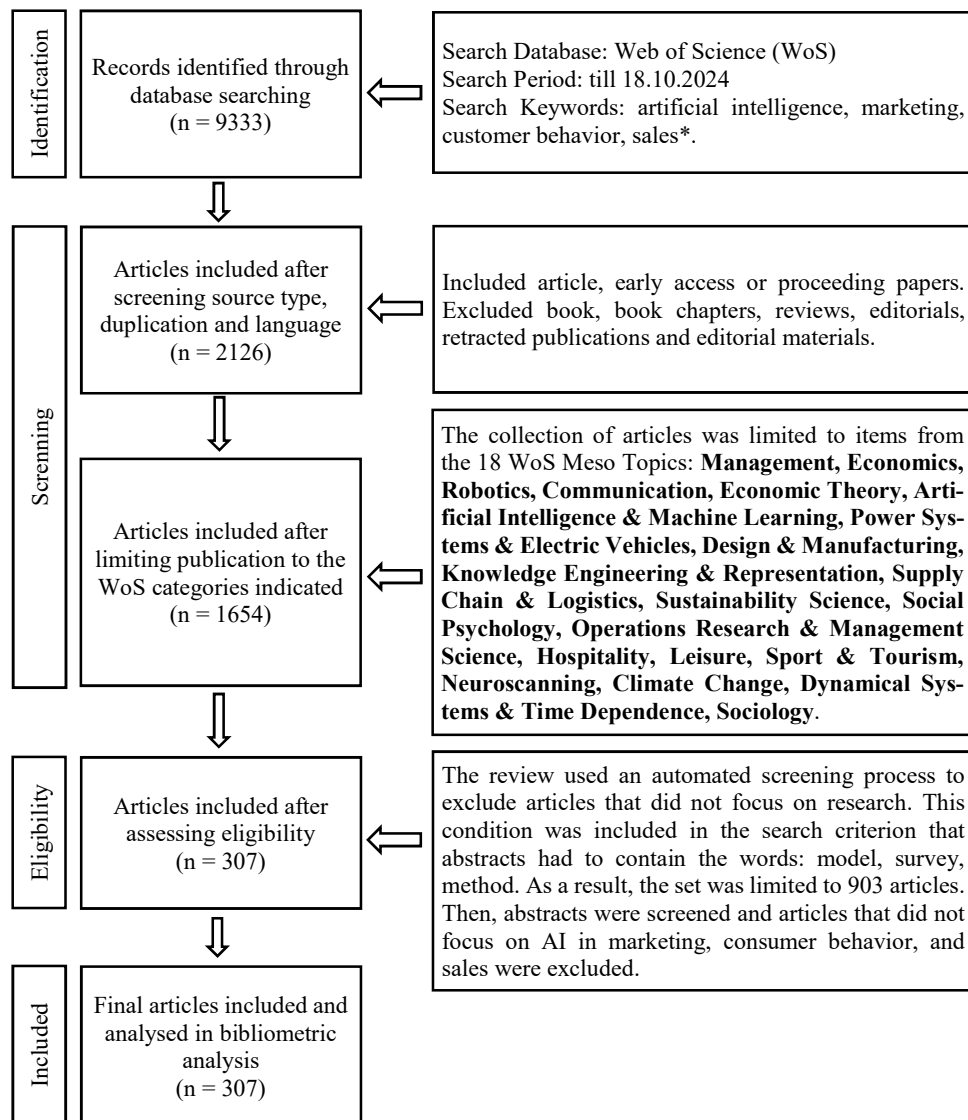


Figure 1. Stages reflecting the literature search and selection process (PRISMA protocol)

Source: Own elaboration based on (Moher et al., 2009).

typical duration of a period in studies focusing on identifying research fronts and trends. In such cases, a five-year interval is commonly applied (Huang, Chang, 2016). The second consideration stems from the analysis of publication count graphs for specific topics over the years. These graphs (also in this instance) reveal that the early years of a defined research field's existence and development are characterized by a small but growing number of publications. To ensure an adequate volume of data for thematic evolution analysis, the authors opted to extend the first time interval. The resulting intervals ensure a sufficient number of publications, allowing the derived set of author-provided keywords to be subjected to analysis.

The characteristics of the publication subsets for each sub-period are presented in Table 2. To enhance the quality of the analysis, author-provided keywords with similar meanings were manually standardized. This step was crucial to ensure the reliability of bibliometric and thematic analyses⁶.

Table 2. Basic Information About the Generated Document Collection and Extracted Sub-Periods

Description	1st period	2nd period	3rd period
Timespan	1994-2020	2021 - 2022	2023 - 2024
Sources (journals, book, etc)	37	61	88
Documents	50	100	157
Average Growth Rate (%)	12,21	38,1	49,21
Average citations per doc	64,94	27,6	6,096
References	2748	7425	11654
Keywords Plus (ID)	213	388	541
Author's Keywords	212	444	709
Authors	130	313	499

Source: Own elaboration based on bibliometric analysis using the Biblioshiny software.

The next stage involved a science mapping analysis using Biblioshiny, aimed at identifying the thematic structure and evolution of research on AI in marketing. The results of the analysis were presented using a strategic diagram and a thematic network structure.

Biblioshiny automatically calculates centrality values (X-axis) and density values (Y-axis) for each theme, which are visualized on a four-quadrant strategic diagram. Centrality reflects the strength of relationships between thematic clusters, while density indicates the level of development of a particular theme. The results can be classified as follows (Cobo et al., 2011b):

1. **Motor Themes (upper-right quadrant)** – These are well-developed themes with high centrality and density. They are critical for structuring the research field and exhibit strong connections with other key themes.
2. **Niche Themes (upper-left quadrant)** – These themes have well-developed internal connections but marginal external significance.
3. **Emerging or Declining Themes (lower-left quadrant)** – These themes are either emerging or declining, characterized by low density and centrality.

⁶ As part of organizing the collected set of author-provided keywords, the authors prepared a list of keywords excluded from the analysis (e.g., previously mentioned keywords used as the basis for searching publications, country names, etc.) as well as a list of synonyms (e.g., converting plural forms of keywords to singular or vice versa, replacing acronyms with full names, or merging similar expressions).

4. **Basic Themes (lower-right quadrant)** – These are foundational themes, essential to the research field but insufficiently developed.

4. The Importance of Publications, Authors, and Studies on the Use of AI in Marketing, Consumer Behavior Research, and Sales

The first publication in the analyzed dataset concerning the application of artificial intelligence (AI) in marketing, consumer behavior research, and sales appeared in 1994. Over the subsequent twenty-five years, this topic did not attract significant interest from researchers, which could be attributed to the early stage of AI technology development and its limited application in marketing practices. However, starting in 2020, a marked increase in the number of scientific publications in this area was observed. This growth is linked to the development of neural networks, particularly the architecture of deep neural networks known as LLMs (Large Language Models) and specifically their applications called GPTs (Generative Pre-trained Transformers). The core architecture utilized by LLMs and GPTs is the transformer, introduced in the groundbreaking paper "Attention Is All You Need" (Vaswani et al., 2017), which led to the release of increasingly useful variants of LLM and GPT models. GPT-3, which demonstrated advanced capabilities in processing textual information, was released on May 28, 2020, and from that year onward, a significant surge in publications on the use of AI in marketing, consumer behavior research, and sales has been observed. In 2020, 20 publications were recorded, compared to an average annual publication rate of 1.2 articles over the preceding 25 years and 2.6 articles annually over the five years prior to 2020. This figure rose to 42 in 2021 and continued to grow steadily year over year, reaching 94 articles in the still incomplete year of 2024. Such a substantial increase can be interpreted as the cumulative result of advancements in AI research, supported by earlier scientific achievements and growing interest in AI applications in business. Figure 2 illustrates the changes in the number of publications related to the application of AI in marketing, consumer behavior research, and sales from 1999 to 2024.

An additional aspect of the analysis of publication counts is the assessment of the average number of citations per year across individual years. This analysis helps identify key time points when certain publications received particularly high citation counts, indicating their significance in advancing the studied field. For instance, publications from 2003, 2009, 2015, and 2020 stand out in terms of citation numbers, suggesting their substantial impact on the development of research in the field of AI in marketing⁷.

⁷ The results achieved in these years were likely influenced by the following publications from the analyzed dataset: Cho (2003), Burez, Van den Poel (2009), Akehurst, G. (2009), Youyou et al. (2015), Tong et al. (2020), and Prentice et al. (2020).

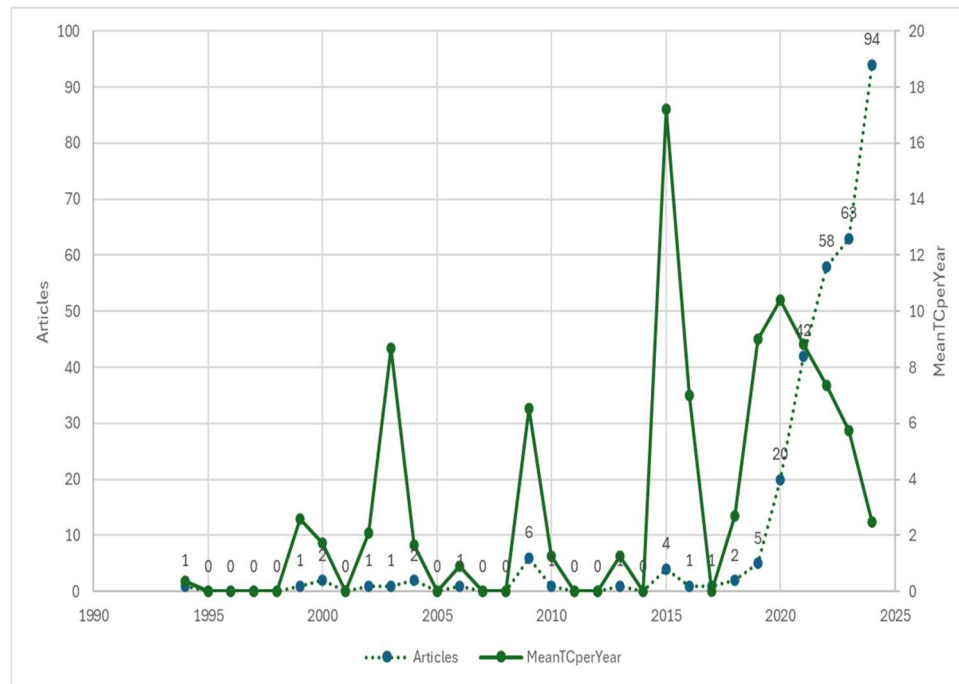


Figure 2. Number of Publications on AI Research in Marketing and Their Average Annual Citations in the WoS Database for the Period 1994–2024

Source: Own elaboration based on bibliometric analysis using the Biblioshiny software.

The compilation of the above results, along with those from Tables 1 and 2, confirms our observations derived from the temporal profile of LLM model development. It is evident that the number of publications presenting research findings on the application of AI in marketing, consumer behavior, and sales has been increasing since 2020. The number of publications cited by other authors is also growing, while the average annual citations remain higher than the average for previous periods. Additionally, the group of authors contributing publications in this field continues to expand.

Key publication venues can be identified based on the number of published articles and bibliometric index values. For the analyzed research area, nine journals fall within Zone 1, which encompasses the most significant titles in the field according to Bradford's Law⁸. Journals with the highest h-index values include the

⁸ Bradford's Law – a principle stating that in any field of science, there exists a relatively small set of key journals that publish a significant proportion (approximately one-third) of all valuable publications in that field. Bradford argued that if journals containing articles on a specific topic are collected, one can identify a core consisting of the smallest number of specialized journals, as well as subsequent zones comprising a larger number of journals. The overall topics of these additional

Journal of Business Research, Psychology & Marketing, Industrial Marketing Management, and the Journal of Retailing and Consumer Services. Detailed information is provided in Table 3.

Table 3. Significance of Publication Venues in the Field of AI in Marketing, Consumer Behavior, and Sales

No.	Source	Articles	h_index	g_index	m_index	TC	PY_start	Bradford's Law Zone
1	Journal of Business Research	16	10	16	0.385	338	1999	Zone 1 (core)
2	Psychology & Marketing	12	9	12	1.286	448	2018	Zone 1 (core)
3	Industrial Marketing Management	11	8	11	0.500	378	2009	Zone 1 (core)
4	Journal of Retailing and Consumer Services	15	8	15	2.000	365	2021	Zone 1 (core)
5	Sustainability	20	7	15	1.400	252	2020	Zone 1 (core)
6	Technological Forecasting and Social Change	8	7	8	1.400	282	2020	Zone 1 (core)
7	European Journal of Marketing	6	6	6	1.200	202	2020	Zone 1 (core)
8	Expert Systems with Applications	6	6	6	0.375	481	2009	Zone 1 (core)
9	Journal of Research in Interactive Marketing	11	6	11	1.500	269	2021	Zone 1 (core)
10	International Journal of Human-Computer Interaction	4	4	4	1.000	90	2021	Zone 2

Description: NP = total number of publications, h-index = Hirsch index, g-index = Egghe's g-index, m-index = m-index, TC = total number of citations, PY_start = first identified publication in the field in the respective journal.

Source: Own elaboration based on bibliometric analysis using the Biblioshiny software.

The author with the highest number of publications in the analyzed field is Catherine Prentice, with 4 publications and the highest h-index (primarily as a co-author, as indicated by her fractional authorship, which is 1.42). Details are provided in Table 4. Two conclusions can be drawn from this data, largely reflecting the historical development of AI as a tool in marketing. Firstly, the number of publications per person in this area is still relatively low. Secondly, the most influential authors typically publish as part of multi-author teams. This is corroborated

journals may only partially, or not at all, relate to the subject in question. However, each zone will contain the same number of articles on the given topic as the core.

by data characterizing the entire analyzed set of publications: the number of single-author publications is 24 out of a total of 307 articles, and the average number of authors per document is 3.22.

Table 4. Most Influential Authors in Publications on AI in Marketing, Consumer Behavior, and Sales

No.	Author	Articles	Articles Fractionalized	h_index	m_index	TC	PY_start
1	Catherine Prentice	4	1.42	4	0.80	168	2020
2	Surajit Bag	3	0.75	3	0.75	190	2021
3	Yogesh K. Dwivedi	3	0.92	3	0.75	143	2021
4	Shivam Gupta	3	0.65	3	0.75	216	2021
5	Gang Li	3	0.53	3	1.50	48	2023
6	Ajay Kumar	2	0.45	2	0.50	208	2021

Description: Articles = total number of publications, Articles Fractionalized = number of publications adjusted for the number of authors per publication, h-index = Hirsch index, m-index = m-index, TC = total number of citations, PY_start = first identified publication in the field by the respective author.

Source: Own elaboration based on bibliometric analysis using the Biblioshiny software.

Another significant factor indicating an author's importance in the development of a specific research field, besides the number of publications in the studied area, is the number of citations of their publications. In this regard, Shivam Gupta and Surajit Bag stand out. Both have published three articles, with an h-index of 3. However, the first has a slightly lower fractional authorship than the second, while the total number of citations is the highest for the first (216) and high for the second (190). Additionally, Ajay Kumar has also achieved a high citation count. Although he has published two articles in the studied area, and his h-index is 2, the total number of citations for his publications amounts to an impressive 208. Moreover, there are six authors with very high citation counts who have published only one highly cited article. These include Wu Youyou, Michal Kosinski, and David Stillwell, whose joint publication from 2015 has received 554 citations, as well as Jonathan Burez and Dirk Van den Poel, whose 2009 joint publication has received 294 citations, and Gary Akehurst, whose 2009 publication has received 269 citations. However, they are not listed in Table 4 due to their h-index being 1.

The ranking of the most frequently cited works can be created based on citations from the entire database (so-called global citations) as well as citations derived from the documents within the generated dataset (so-called local citations). Differences between the two rankings may arise due to citations from publications in other disciplines (i.e., global citations may exceed local citations). Given the objectives of the study, the authors focused on local citations, which reflect the

interest in a given publication among researchers conducting studies in the same field.

The top 10 publications, along with citation data, are presented in Table 5. The indicated examples can also be considered as the most critical part of a “required reading” list. These are works with which any potential author in the field should familiarize themselves.

Table 5. Most Frequently Cited Publications in the Analyzed Research Area

No.	Document	Local Citations	Global Citations
1	Moriuchi, E. (2019). Okay, Google! An empirical study on voice assistants on consumer engagement and loyalty. <i>Psychology & Marketing</i> .	9	151
2	Cheng, Y., Jiang, H. (2021). Customer–brand relationship in the era of artificial intelligence: Understanding the role of chatbot marketing efforts. <i>Journal of Product & Brand Management</i> .	7	84
3	Farrokhi, A., Shirazi, F., Hajli, N., Tajvidi, M. (2020). Using artificial intelligence to detect crisis related to events: Decision making in B2B by artificial intelligence. <i>Industrial Marketing Management</i> .	6	46
4	Prentice, C., Weaven, S., Wong, I. A. (2020). Linking AI quality performance and customer engagement: The moderating effect of AI preference. <i>International Journal of Hospitality Management</i> .	6	114
5	Balakrishnan, J., Dwivedi, Y. K. (2021). Role of cognitive absorption in building user trust and experience. <i>Psychology & Marketing</i> .	6	96
6	Bag, S., Gupta, S., Kumar, A., Sivarajah, U. (2021). An integrated artificial intelligence framework for knowledge creation and B2B marketing rational decision making for improving firm performance. <i>Industrial Marketing Management</i> .	6	147
7	Yang, H., Lee, H. (2019). Understanding user behavior of virtual personal assistant devices. <i>Information Systems and E-Business Management</i> .	5	93
8	Martínez-López, F. J., Casillas, J. (2009). Marketing Intelligent Systems for consumer behaviour modelling by a descriptive induction approach based on Genetic Fuzzy Systems. <i>Industrial Marketing Management</i> .	4	28
9	Hsieh, S. H., Lee, C. T. (2021). Hey Alexa: Examining the effect of perceived socialness in usage intentions of AI assistant-enabled smart speaker. <i>Journal of Research in Interactive Marketing</i> .	4	61
10	Wang, X., Lin, X., Shao, B. (2022). How does artificial intelligence create business agility? Evidence from chatbots. <i>International Journal of Information Management</i> .	4	42

Source: Own elaboration based on bibliometric analysis using the Biblioshiny software.

5. Research Topics on AI in Marketing, Consumer Behavior, and Sales: Their Significance and Variability

In the conducted study, the identification of research topics is based on the keywords assigned by authors to their publications. In the generated dataset, there are 1,252 author-provided keywords, compared to 846 keywords assigned by Web of Science algorithms (so-called Keywords Plus). According to the authors, the larger number of author-provided keywords should ensure greater diversity, allowing for more precise identification of research topics.

After organizing the collected set of keywords, research topics in this area can be preliminarily identified. The main research topics in this field include the use of chatbots, trust in AI, and consumers as recipients of products and services related to AI. A detailed list of the 15 most frequently occurring keywords is presented in Table 6.

Table 6. Most Frequently Occurring Author-Provided Keywords

No.	Keywords	Frequency	No.	Keywords	Frequency
1	chatbot	38	9	deep learning	8
2	trust	33	10	e-commerce	8
3	customer	26	11	human-computer interaction	8
4	big data	16	12	purchase intention	8
5	social media	13	13	tourism	8
6	neural network	10	14	anthropomorphism	7
7	service robot	10	15	sentiment analysis	7
8	technology acceptance	10			

Source: Own elaboration based on bibliometric analysis using the Biblioshiny software.

The identified research topics cover the time span from 1994 to 2024. To more precisely indicate researchers' interest in specific topics during different periods, this time span was divided into three sub-periods: 1994–2020, 2021–2022, and 2023–2024.

The next step in the analysis of the identified research topics is to attempt to determine their significance based on four-quadrant thematic maps generated for each time period⁹. The thematic map for the first period, 1994–2020 (Figure 3), indicates the absence of motor themes, but topics can be identified in the other three quadrants. A total of six distinct topics were highlighted. Among the highly specialized topics (Niche Themes), genetic fuzzy systems and genetic algorithms were identified. In the other two quadrants, each contains a single bubble

⁹ The analysis was limited to 75 keywords for clarity of the maps.

representing distinct topics. In the marginal topics quadrant (Emerging or Declining Themes), the neural network topic was identified, while the last quadrant, representing basic topics (Basic Themes), includes big data and chatbots. Two additional topics have an ambiguous position on the matrix: deep learning and sentiment analysis.

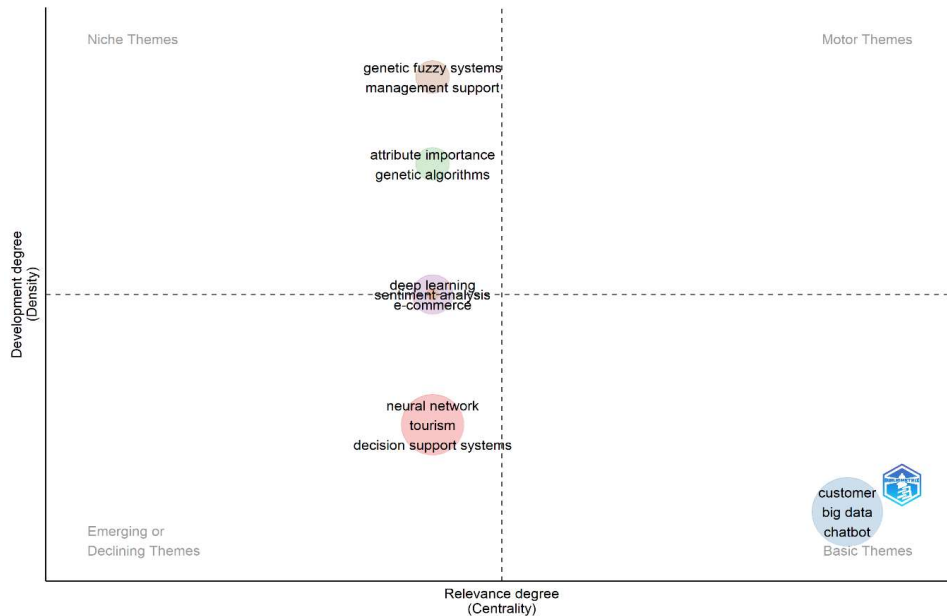


Figure 3. Thematic Map for the Period 1994–2020

Source: Own elaboration based on bibliometric analysis using the Biblioshiny software.

If we look at the above matrix from the perspective of the clusters forming it, it becomes apparent that the individual thematic clusters are rather independent groups, not interconnected (Figure 4).

Each of the identified research clusters can also be characterized in terms of the number of publications and the number of citations (Table 7).

On the map covering the years 2021–2022, research topics appear in all quadrants (Figure 5). There is also greater thematic differentiation in the conducted research, with eight clusters of various research topics emerging (Table 8). Connections between individual clusters in the network are also beginning to appear (Figure 6). Compared to the previous period, changes can be observed in the location of specific thematic areas (e.g., topics related to big data and neural networks). One topic remains in the same position (chatbot), while new topics have emerged, including those related to service robots, technology acceptance, and activities associated with AI in the B2B marketing domain.

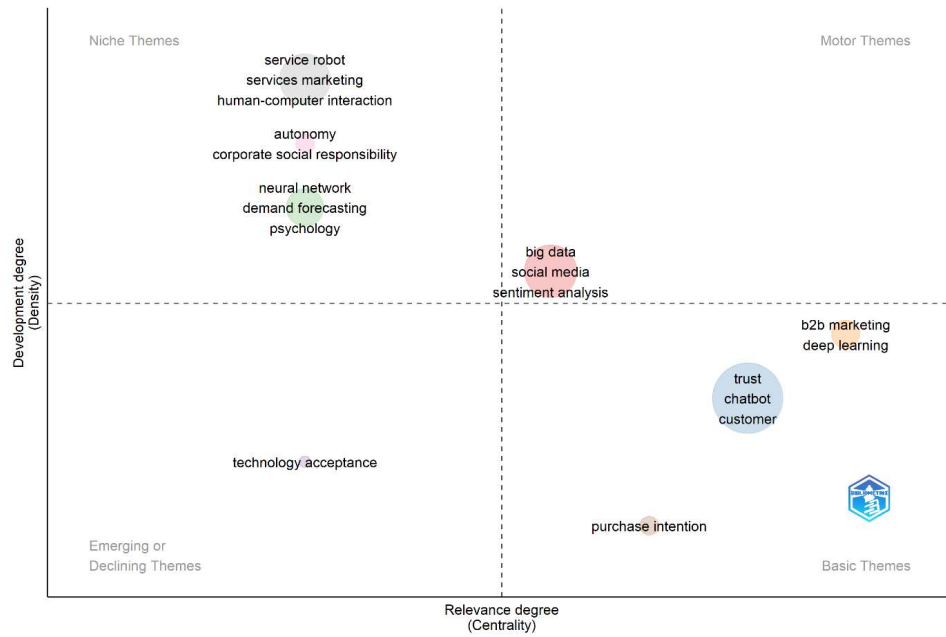


Figure 5. Thematic Map for the Period 2021–2022

Source: Own elaboration based on bibliometric analysis using the Biblioshiny software.

Table 8. Characteristics of Individual Research Clusters with Topics for the Period 2021–2022

No.	Cluster Label	Most Frequently Occurring Keywords Assigned to the Cluster	Number of Publications Assigned to the Cluster	Total Citations
1	big data	big data, social media, sentiment analysis, business analytics	9	267
2	trust	trust, chatbot, customer, e-commerce, perceived enjoyment, tourism marketing	21	653
3	neural network	neural network, demand forecasting, psychology	7	128
4	technology acceptance	technology acceptance	2	20
5	b2b marketing	b2b marketing, deep learning	4	207
6	purchase intention	purchase intention	3	117
7	autonomy	autonomy, corporate social responsibility	3	69
8	service robot	service robot, services marketing, human-computer interaction, mobile marketing, service quality	8	426

Source: Own elaboration based on bibliometric analysis using the Biblioshiny software.

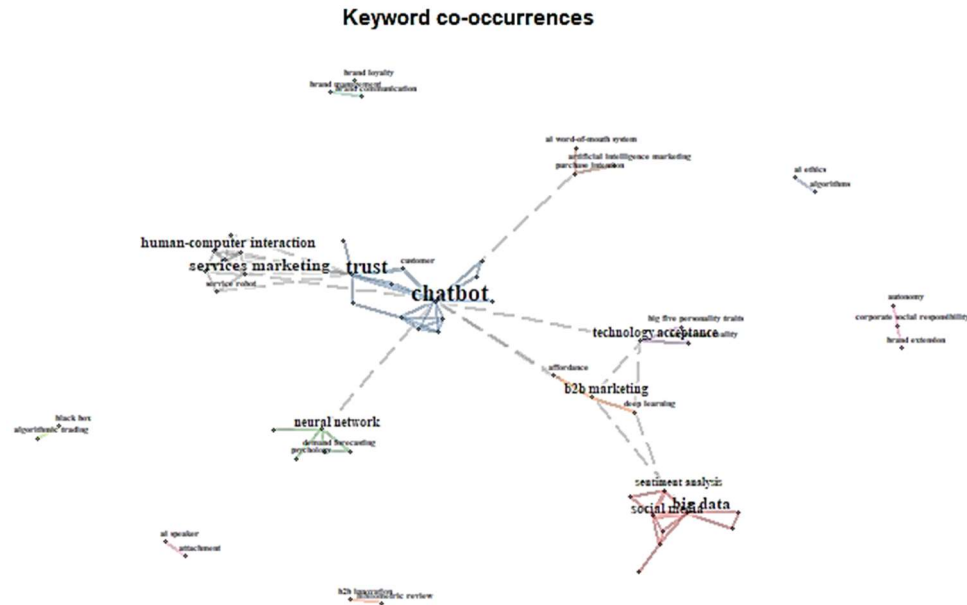
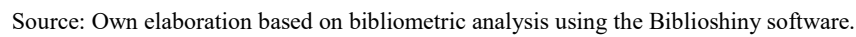


Figure 6. Thematic Network for the Period 2021–2022

Note: see explanatory note Figure 4

Source: Own elaboration based on bibliometric analysis using the Biblioshiny software.

The map for the third period (2023–2024) reveals further changes in the significance of research topics (Figure 7). During this period, nine distinct clusters with different research topics were identified (Table 9). Three of them were classified as Motor Themes – big data, technology acceptance, and B2B. For the fourth topic (personalization), the position is ambiguous. Another topic (digital transformation) was classified as a Niche Theme. Three additional research topics (promotion online, emerging technologies, customer) were marked as Emerging or Declining Themes. The last identified topic (chatbot) belongs to the Basic Themes category. Compared to the previous period, changes can be observed in the significance of topics related to technology acceptance, the use of AI in the B2B domain, and big data.



No.	Cluster Label	Most Frequently Occurring Keywords Assigned to the Cluster	Number of Publications Assigned to the Cluster	Total Citations
1	chatbot	chatbot, trust, sustainability, human-computer interaction, purchase intention, novelty seeking, tourism, digital platform, large language models, performance	30	318
2	digital transformation	digital transformation, e-commerce, augmented reality, digital technologies, gender, perceived risk, relationship marketing	10	48
3	big data	big data, social media, text mining, advertising, deep learning, e-crm, email marketing, sentiment analysis	13	21
4	technology acceptance	technology acceptance, anthropomorphism, voice assistant, innovation adoption, perception, recommendation, risk	14	97
5	customer	customer, service robot, value co-creation, marketing automation	13	136
6	promotion online	promotion online, source credibility, visit intentions	8	62

Table 9 (cont.). Characteristics of Individual Research Clusters with Topics for the Period 2023–2024

No.	Cluster Label	Most Frequently Occurring Keywords Assigned to the Cluster	Number of Publications Assigned to the Cluster	Total Citations
7	b2b	b2b, natural language processing, internet of things	6	52
8	personalization	personalization, affordance actualization theory, customization	6	67
9	emerging technologies	emerging technologies, predictive analytics	6	11

Source: Own elaboration based on bibliometric analysis using the Biblioshiny software.

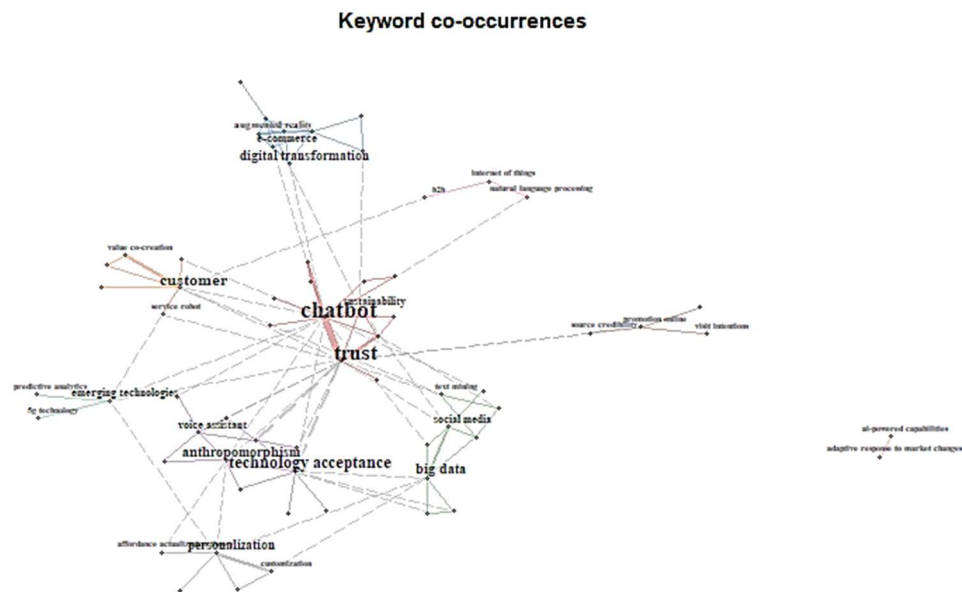


Figure 8. Thematic Network for the Period 2023–2024

Note: see explanatory note Figure 4

Source: Own elaboration based on bibliometric analysis using the Biblioshiny software.

6. Summary

The research area related to the use of AI in marketing, consumer behavior, and sales is gradually developing, as evidenced by the increasing number of publications, authors, and referenced bibliographic sources. This field, as part of the broader domain associated with AI development, will continue to evolve in the

future. It is expected that some new solutions will be transferred to the area of organizational marketing activities.

At the same time, it is important to note that marketing, advertising, and sales departments will undergo changes not only due to the application of AI in their marketing activities but also as a result of the broader implementation of AI within organizations. These changes will affect both the methods of performing work and transformations in job structures. The outline of such changes is evident in the reviewed literature on this subject (e.g., Bankins et al., 2024; Zirar et al., 2023; Endacott, 2021).

The research objectives outlined in the methodology section led to the use of citation analysis focused solely on publication and author data. Certain aspects, such as author affiliations and information about their country of origin, were omitted. Similarly, in the identification of research topics, author-provided keywords were utilized, while Keywords Plus was excluded. Nonetheless, the information gathered (Table 10) provided answers to the stated objectives.

Table 10. Summary of Results from Citation Analysis and Identification of Research Topics in the Area of “AI in Marketing, Consumer Behavior, and Sales”

Basic Data	Citation Analysis	Identification of Research Topics by Period
• First publication in the generated dataset: 1994 • Identified set of publications: 307 items in WoS • Average number of authors per document: 3.22 • Highest number of new publications in this research area recorded in 2024: 94 publications • Average document age (in years): 2.58 • Period 1994–2020: 37 different publication venues, 50 publications, 130 authors, 2748 bibliographic entries • Period 2021–2022: 61 different publication venues, 100 publications, 313 authors, 7425 bibliographic entries • Period 2023–2024: 88 different publication venues, 157 publications, 499 authors, 11654 bibliographic entries	• Average number of citations per document: 22.68 • Author with the highest number of publications in this field: Catherine Prentice (4 items). • Author with the greatest influence on other publications: Catherine Prentice (h-index = 4). • Journal with the highest number of publications in this field: Sustainability (20 publications). • Most significant publication journal: Journal of Business Research (16 articles, h-index = 10). • Highest average number of citations per year: 17.2 (2015). • Global citations. Most cited work in the WoS database from this field: Moriuchi, E. (2019) 151 citations. • Local citations. Most cited work: Moriuchi, E. (2019) 9 citations.	• The three most frequently occurring keywords in publications from 1994–2024 are: chatbot (38 times), trust (33 times), and customer (26 times). • Years 1994–2020: neural network, customer, attribute importance, deep learning, sentiment analysis, genetic fuzzy systems. • Years 2021–2022: big data, trust, neural network, technology acceptance, b2b marketing, purchase intention, autonomy, service robot. • Years 2023–2024: chatbot, digital transformation, big data, technology acceptance, customer, promotion online, b2b, personalization, emerging technologies.

Source: Own elaboration based on bibliometric analysis using the Biblioshiny software.

The first objective outlined concerned identifying the most frequently cited journals, authors, and works in the field of “AI in marketing, consumer behavior, and sales”. The most frequently cited publication is Moriuchi, E. (2019). The next most cited works are those by Bag, S., et al. (2021) and Prentice, C., et al. (2020). When limiting citations to the generated dataset, the two most frequently cited publications are Moriuchi, E. (2019), and Cheng, Y., Jiang, H. (2021). The publications listed in both rankings form a recommended reading list for studying the application of AI in marketing, consumer behavior, and sales. The second objective involved identifying the journals and authors with the greatest influence on research in this field. Four such journals were identified: *Journal of Business Research*, *Psychology & Marketing*, *Industrial Marketing Management*, and *Journal of Retailing and Consumer Services*. Among the most influential authors are Catherine Prentice, Surajit Bag, and Yogesh K. Dwivedi. The third objective focused on identifying the research topics explored in the defined time periods. Comparing the first period with the subsequent two, a marked increase in the diversity of research topics is evident. These topics differ in their significance to the research area. Some themes, such as chatbots and big data, are present across all three periods. It is also worth noting that research related to the use of chatbots is consistently identified as a basic theme across all three periods.

References

- Akehurst, G. (2009). User generated content: the use of blogs for tourism organisations and tourism consumers. *Service business*, 3, 51–61.
- Aria, M., Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975.
- Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., Woo, S. E. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 159–182.
- Bansal, R., Saini, S., Ngah, A. H., Prasad, T. D. (2024). Proselytizing the potential of influencer marketing via artificial intelligence: Mapping the research trends through bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2372889.
- Bar-Ilan, J. (2010). Citations to the “introduction to informetrics” indexed by wos, scopus and google scholar. *Scientometrics*, 82(3), 495–506.
- Börner, K., Chen, C., Boyack, K. W. (2003). Visualizing knowledge domains. *Annual review of information science and technology*, 37(1), 179–255.
- Brown, T. B. (2020). *Language models are few-shot learners*. arXiv preprint arXiv:2005.14165.
- Burez, J., Van den Poel, D. (2009). Handling class imbalance in customer churn prediction. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 4626–4636.
- Campbell, M., Hoane, A. J., Hsu, F. H. (2002). Deep Blue. *Artificial Intelligence*, 134(1-2), 57–83.
- Cartes-Velásquez, R., Manterola Delgado, C. (2014). Bibliometric analysis of articles published in ISI dental journals, 2007–2011. *Scientometrics*, 98, 2223–2233.
- Chintalapati, S., Pandey, S. K. (2022). Artificial intelligence in marketing: A systematic literature review. *International Journal of Market Research*, 64(1), 38–68.

- Cho, V. (2003). A comparison of three different approaches to tourist arrival forecasting. *Tourism management*, 24(3), 323–330.
- Cobo, M. J., Chiclana, F., Collop, A., de Ona, J., Herrera-Viedma, E. (2013). A bibliometric analysis of the intelligent transportation systems research based on science mapping. *IEEE transactions on intelligent transportation systems*, 15(2), 901–908.
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., Herrera, F. (2011a). Science mapping software tools: Review, analysis, and cooperative study among tools. *Journal of the American Society for information Science and Technology*, 62(7), 1382–1402.
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., Herrera, F. (2011b). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field. *Journal of Informetrics*, 5(1), 146–166.
- Davenport, T. H., Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., Bressgott, T. (2020). How Artificial Intelligence Will Change the Future of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42.
- Endacott, C. G. (2021). *The work of identity construction in the age of intelligent machines*. University of California, Santa Barbara. Retrieved from: <https://escholarship.org/uc/item/2kb6p061>, 8.10.2024.
- Falagas, M. E., Pitsouni, E. I., Malietzis, G. A., Pappas, G. (2008). Comparison of pubmed, scopus, web of science, and google scholar: Strengths and weaknesses. *FASEB Journal*, 22(2), 338–342.
- Feigenbaum, E. A. (1984). Knowledge Engineering: The Applied Side of Artificial Intelligence. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 426(1), 91–107.
- Gao-Yong, L., Ji-Ming, H., Hui-Ling, W. (2012). A co-word analysis of digital library field in China. *Scientometrics*, 91(1), 203–217.
- Huang, M. H., Chang, C. P. (2016). A comparative study on three citation windows for detecting research fronts. *Scientometrics*, 109(3), 1835–1853.
- Jain, R., Kumar, A. (2024). Artificial Intelligence in Marketing: Two Decades Review. *NMIMS Management Review*, 09711023241272308.
- Kaplan, A., Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my Hand: Who's the Fairest in the Land? On the Interpretations, Illustrations, and Implications of Artificial Intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15–25.
- Karakose, T., Tülübaş, T., Papadakis, S., Yirci, R. (2023). Evaluating the intellectual structure of the knowledge base on transformational school leadership: a bibliometric and science mapping analysis. *Education Sciences*, 13(7), 708.
- Kushwaha, P. S., Badhera, U. (2022). Artificial Intelligence and Machine Learning in Marketing: A Bibliometric Review. *Pacific Business Review International*, 15(5).
- Labib, E. (2024). Artificial intelligence in marketing: exploring current and future trends. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2348728.
- LeCun, Y., Bengio, Y., Hinton, G. (2015). Deep Learning. *Nature*, 521(7553), 436–444.
- Martínez, M. A., Cobo, M. J., Herrera, M., Herrera-Viedma, E. (2015). Analyzing the scientific evolution of social work using science mapping. *Research on social work practice*, 25(2), 257–277.
- Mazov, N. A., Gureev, V. N., Glinskikh, V. N. (2020). The methodological basis of defining research trends and fronts. *Scientific and Technical Information Processing*, 47, 221–231.
- McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., Shannon, C. E. (2006). A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence. *AI Magazine*, 27(4), 12–14.

- Moed, H., De Bruin, R., Van Leeuwen, T. (1995). New bibliometric tools for the assessment of national research performance: Database description, overview of indicators and first applications. *Scientometrics*, 33(3), 381–422.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G. & the PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analysis: The PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264–269.
- Prentice, C., Weaven, S., Wong, I. A. (2020). Linking AI quality performance and customer engagement: The moderating effect of AI preference. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102629.
- Small, H. (1999). Visualizing science by citation mapping. *Journal of the American Society for Information Science*, 50(9), 799–813.
- Tong, S., Luo, X., Xu, B. (2020). Personalized mobile marketing strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 64–78.
- Turing, A. M. (1950). Computing Machinery and Intelligence. *Mind*, 59(236), 433–460.
- Van Raan, A. (2019). *Measuring science: basic principles and application of advanced bibliometrics*. Springer handbook of science and technology indicators, 237–280.
- Vaswani, A. (2017). Attention is all you need. *Advances in Neural Information Processing Systems*.
- Vlacic, B., Corbo, L., Costa e Silva, S., Dabic, M. (2021). The evolving role of artificial intelligence in marketing: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 128, 187–203.
- Youyou, W., Kosinski, M., Stillwell, D. (2015). Computer-based personality judgments are more accurate than those made by humans. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(4), 1036–1040.
- Zirar, A., Ali, S. I., Islam, N. (2023). Worker and workplace Artificial Intelligence (AI) coexistence: Emerging themes and research agenda. *Technovation*, 124, 102747.

Małgorzata BUDZANOWSKA-DRZEWIECKA¹
Katarzyna Wiktorja SYRYTCZYK²

KOMUNIKACJA PROŚRODOWISKOWA W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH: SPECYFIKA I OGRANICZENIA KONSUMENTÓW W JEJ PRZYJĘCIU

Skuteczna komunikacja prośrodowiskowa pozwala na kształtowanie zielonych zachowań konsumentów, wzmacniając realizację celów zrównoważonego rozwoju. Osiągnięcie tego rezultatu wymaga doboru właściwych treści oraz kanałów dotarcia. Bezspornie jednym z nich są media społecznościowe umożliwiające interaktywny dialog pomiędzy przedsiębiorstwami a konsumentami. Mimo że kanał ten, ze względu na swoje cechy, jest atrakcyjny dla działań komunikacyjnych na rzecz środowiska, to komunikacji prośrodowiskowej w mediach społecznościowych nie poświęcano dotychczas wiele uwagi. W rozdziale przedyskutowano specyfikę i podstawowe formy komunikacji prośrodowiskowej w mediach społecznościowych, koncentrując się zwłaszcza na czynnikach ograniczających jej skuteczność, między innymi takich jak działania greenwashingowe przedsiębiorstw wywołujące sceptycyzm ze strony konsumentów czy nieumiejętność rozpoznania i oceny deklaracji środowiskowych przez konsumentów. Podkreśla to konieczność opracowywania dobrych praktyk i rekomendacji pozwalających na przezwyciężanie tych ograniczeń.

Słowa kluczowe: greenwashing, komunikacja prośrodowiskowa, media społecznościowe, sceptycyzm konsumentów.

1. Wprowadzenie

Zrównoważony rozwój i sposoby osiągania celów zrównoważonego rozwoju są często dyskutowanym zagadnieniem, zarówno przez badaczy, jak i przez praktyków (Herrada-Lores i in., 2024). Inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju cieszą się coraz większym zainteresowaniem, mimo wciąż zauważalnych różnic pomiędzy deklarowanymi postawami a zachowaniami konsumentów, zwłaszcza w odniesieniu do kwestii środowiskowych (Quesada Baena i in., 2024). Wyjaśnianie i niwelowanie tej luki wymaga dalszych badań i podejmowania działań edukacyjnych i komunikacyjnych.

Skuteczna komunikacja jest jednym z zagadnień mających kluczowe znaczenie dla osiągania celów zrównoważonego rozwoju. Organizacje zaangażowane

¹ dr hab. Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, Polska; e-mail: m.budzanowska-drzewiecka@uj.edu.pl. ORCID: 0000-0001-6651-4037.

² mgr Katarzyna Wiktorja Syrytczyk, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, Polska; e-mail: katarzyna.syrytczyk@uj.edu.pl. ORCID: 0009-0004-0371-7311.

w działania na jego rzecz oraz przedsiębiorstwa zdały sobie sprawę, że muszą komunikować treści związane ze zrównoważonym rozwojem różnym grupom interesariuszy, aby osiągnąć założone cele (Agarwal i in., 2024). Jednak często wywoływaną reakcją u konsumentów jest nie tyle zmiana postaw, co rosnący sceptycyzm (Agarwal i in., 2024). W konsekwencji przyczyniło się to do rozwoju badań nad zrównoważonym marketingiem (*sustainability marketing research*) (Syrytczyk, 2024). Badania w tej sferze koncentrują się na (1) działaniach przedsiębiorstw oraz (2) zachowaniach konsumentów zorientowanych na zrównoważony rozwój (Agarwal i in., 2024). W tej drugiej kategorii (*sustainability-oriented consumer behaviour*) badacze analizują między innymi proces podejmowania zrównoważonych (bądź wężej prośrodowiskowych) decyzji nabywczych przez konsumentów i greenwashing (Budzanowska-Drzewiecka i Proszowska, 2024; Vangeli i in., 2023). Natomiast jednym z wątków, które dotyczą analizowania działań przedsiębiorstw (*sustainability-oriented companies performance*) jest komunikacja na rzecz zrównoważonego rozwoju (*sustainability communication*). Odnosi się do informowania konsumentów o dostępności zrównoważonych produktów i zachęcania do dokonywania zrównoważonych zakupów (Agarwal i in., 2024; Golob i in., 2023). W szerokim ujęciu może ona dotyczyć procesu wymiany informacji odnoszących się do trzech filarów zrównoważonego rozwoju środowiska, gospodarki i społeczeństwa (Golob i in., 2023). Najczęściej, zgodnie z przeglądem literatury zrealizowanym przez Golob z zespołem (2023), zrównoważona komunikacja dotyczy raportowania zrównoważonego rozwoju, zielonej reklamy i działań greenwashingowych. Uwypukla to znaczenie komunikowania prośrodowiskowych aspektów zrównoważonego rozwoju, na których koncentruje się opracowanie. Poza nimi komunikacja na rzecz zrównoważonego rozwoju obejmuje treści odnoszące się do sfery gospodarczej i społecznej (Agarwal i in., 2024).

Działania w ramach komunikacji prośrodowiskowej mogą być przekazywane interesariuszom za pomocą różnych kanałów. Jednym z nich są media społecznościowe. Komunikacja poprzez nie i jej oddziaływanie zarówno na funkcjonowanie przedsiębiorstw, jak i konsumentów staje się obecnie coraz bardziej zauważalna (Jha i Verma, 2023). Kanały te wykorzystywane są przez organizacje i przedsiębiorstwa do komunikowania swoich prośrodowiskowych inicjatyw ze względu na ich interaktywny i dwukierunkowy charakter (Herrada-Lores i in., 2024). Chociaż, jak zauważyli Jha i Verma (2023), rola mediów społecznościowych jako sposobu komunikacji związanej ze zrównoważonym rozwojem przez przedsiębiorstwa nie była częstym przedmiotem rozważań badaczy.

Potwierdza to konieczność systematyzowania ustaleń w tym obszarze i formułowania wskazówek pozwalających na określenie sposobu przekazywania informacji na temat komunikacji prośrodowiskowej w mediach społecznościowych (Herrada-Lores i in., 2024; Rathee i Milfeld, 2024). Wymaga to koncentracji nie tylko na tym co i jak komunikować, ale przede wszystkim poznania zachowań i reakcji konsumentów, w tym analizy wzorców poszukiwania informacji

i umiejętności rozpoznania oraz oceny ekologicznych oświadczeń przedsiębiorstw, które mogą być podstawą decyzji nabywczych.

Celem rozdziału jest przedstawienie specyfiki i podstawowych form komunikacji prośrodowiskowej w mediach społecznościowych oraz podstawowych barier obniżających jej skuteczność, rozumianych jako ograniczenia odnoszące się do odbiorców komunikatów (m.in. sceptycyzm ze strony konsumentów czy nieumiejętność rozpoznania i oceny deklaracji środowiskowych przez konsumentów).

2. Komunikacja prośrodowiskowa w mediach społecznościowych

Rosnące znaczenie komunikacji w Internecie (*digital communication*) stwarza nowe możliwości zarówno dla praktyków, jak i badaczy (Strauss i in., 2024). Kanałem, który wydaje się być bardzo obiecującym dla komunikowania kwestii prośrodowiskowych ze względu na jego transparentność są media społecznościowe. Wyróżniają się one na tle tradycyjnych mediów. To co charakteryzuje komunikację za pomocą mediów społecznościowych, to możliwość sięgania po różne środki przekazu. Komunikaty mogą mieć charakter tekstowy, werbalny bądź wizualny. Ponadto przedsiębiorstwa mają możliwość monitorowania reakcji konsumentów w mediach społecznościowych dzięki rozwojowi narzędzi między innymi z zakresu *social listening*. Atrakcyjność mediów społecznościowych wynika też z innych ich cech, w tym wielokierunkowej komunikacji między różnymi grupami interesariuszy (tj. przedsiębiorstwa, organizacje działające na rzecz zrównoważonego rozwoju, aktywiści czy konsumenci) i możliwość zaangażowania się przedsiębiorstw czy organizacji w dialog ze społeczeństwem (Budzanowska-Drzewiecka, 2021).

Istniejące opracowania koncentrujące się na komunikacji w mediach społecznościowych można podzielić na dwa główne nurty, z których jeden koncentruje się na perspektywie przedsiębiorstw, a drugi na perspektywie konsumentów (Jha i Verma, 2023). Innymi słowy, komunikacja za pośrednictwem mediów społecznościowych obejmuje zarówno treści tworzone przez użytkowników mediów społecznościowych (UGC – *user generated content*), jak i te udostępniane przez przedsiębiorstwa (FGC – *firm generated/promoted content*).

Ze względu na specyficzne cechy mediów społecznościowych w porównaniu z mediami tradycyjnymi, i ich rosnące znaczenie w docieraniu do konsumentów, przedsiębiorstwa oraz organizacje zaangażowane w komunikację na rzecz środowiska (*envirnmental communication*) poszukują wskazówek związanych z zarządzaniem komunikacją w mediach społecznościowych, tym bardziej że realizacja działań marketingowych przez ciągle rozwijające się media społecznościowe stanowi wyzwanie dla naukowców i praktyków (Budzanowska-Drzewiecka, 2021; Li i in., 2021). Wymaga to opracowywania praktyk włączania mediów społecznościowych do działań komunikacyjnych organizacji (Alves i in., 2016; Harrigan i in., 2021), opracowywania strategii (Li i in., 2021), w tym określenia sposobów przekazywania odpowiednich treści. Potrzebę tę wzmacnia konieczność

łagodzenia asymetrii informacji występującej pomiędzy producentami a konsumentami. Skłania to do przemyślenia zakresu działań komunikacyjnych w mediach społecznościowych. Oznacza to konieczność nie tylko pogłębionych badań dotyczących reakcji konsumentów na komunikaty o charakterze (nie-)zielonym, ale też i czynników, i działań pozwalających na poprawę skuteczności prośrodowiskowej komunikacji. To drugie zagadnienie ściśle łączy się z doбором mediów społecznościowych i działań w nich realizowanych przez zróżnicowane podmioty. Opiera się to na wiedzy przedsiębiorstw na temat źródeł informacji i wzorców ich poszukiwania przez konsumentów.

Konsumenci mają do dyspozycji zróżnicowane źródła informacji w Internecie, w tym w mediach społecznościowych (Budzanowska-Drzewiecka, 2023). Korzystając z zasobów internetowych mogą sięgać do źródeł powiązanych z przedsiębiorstwem (np. strony WWW, fanpage), informacji udostępnianych przez aktywistów i organizacje działające na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz z tych, tworzonych przez innych konsumentów, którzy dzielą się swoimi opiniami i doświadczeniami dotyczącymi towarów i usług z innymi (in. komunikacja eWOM; *electronic word of mouth*) (Budzanowska-Drzewiecka, 2023; Hennig-Thurau i in., 2004). Jedną z form eWOM są recenzje online (Budzanowska-Drzewiecka, 2023). Recenzje te, napisane przez zwykłych użytkowników Internetu, budzą większe zaufanie w porównaniu do recenzji produktów pochodzących bezpośrednio od ich producentów (Dou i in., 2012). Ponadto, jak wykazali Ikhsan z zespołem (2024), są one czynnikiem ograniczających asymetrię informacji. Asymetria informacji przyczynia się do poszukiwania informacji w recenzjach online. Natomiast jakość recenzji online pozytywnie oddziałuje na zaufanie do recenzji, a w konsekwencji na skłonność do zakupu zielonych produktów. Recenzje online nie są jedyną formą eWOM w kontekście prośrodowiskowej komunikacji. Komunikacja eWOM w tym obszarze dotyczy, z jednej strony, wymiany między konsumentami informacji dotyczących pozytywnych doświadczeń z zielonymi produktami, czy organizacjami działającymi prośrodowiskowo, co określa się jako *green* eWOM (Chen i in., 2014). Z drugiej strony nieetyczne praktyki marketingowe mogą wzmocnić przekazywanie niesprawdzonych, wprowadzających w błąd informacji, co określa się jako *greenwashed word of mouth* (greenwashed WOM, GWWOM) (Singh i in., 2022; Budzanowska-Drzewiecka i Proszowska, 2023).

Konsumenci mogą poszukiwać też informacji w udostępnianych w mediach społecznościowych raportach opracowanych przez niezależne organizacje ekologiczne (Aji i Sutikno, 2015). Są one często źródłem informacji na temat wiarygodności przedsiębiorstw i ich ekologicznych oświadczeń. Należy podkreślić, że w sytuacji, gdy środowiskowe deklaracje przedsiębiorstwa są podważone, konsumenci reagują negatywnie, traktując to jako hipokryzję korporacyjną (Wagner i in., 2009).

Najbardziej tradycyjnym źródłem informacji o środowiskowym zaangażowaniu przedsiębiorstw i zielonych produktach przez nich oferowanych są witryny internetowe. Poza raportami, to właśnie strony internetowe są często przeszukiwane

przez konsumentów w celu sprawdzenia prawdziwości deklaracji środowiskowych przedsiębiorstw (Szabo i Webster, 2021). Gider i Hamm (2019) opracowali wymagania, jakim powinny sprostać strony internetowe przedsiębiorstw w zakresie komunikacji CSR dostosowanej do potrzeb konsumentów. Zgodnie z ich rekomendacjami przedsiębiorstwa powinny dostarczać kompleksowe informacje, które można łatwo filtrować. Ponadto dla osiągnięcia wiarygodności informacji, powinny być one jasne i konkretne.

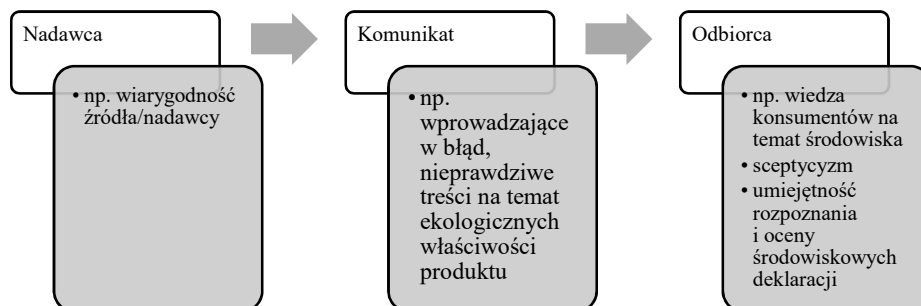
Innym z możliwych rozwiązań w sferze komunikacji prośrodowiskowej dostępnych przedsiębiorstwom jest angażowanie się we współpracę z celebrytami bądź twórcami internetowymi (in. influencerami). Wspieranie strategii komunikacyjnej przez rozpoznawalne osoby jest istotne, zwłaszcza w obecnej erze kryzysu autorytetów, kiedy młodzi ludzie są pod wpływem przykładów prezentowanych przez celebrytów i influencerów, traktując ich jako godnych naśladowania (Koszembar-Wiklik, 2024).

Celebryci przekazujący komunikaty na temat zrównoważonego rozwoju mogą inspirować konsumentów (Quesada Baena i in., 2024), do angażowania się w zachowania proekologiczne (np. ograniczanie konsumpcji, kupowanie lokalnej i ekologicznej żywności). Często jednak ich działania budzą kontrowersje i sceptycyzm, ze względu na ich styl życia, który nie zawsze jest przyjazny dla środowiska. Dlatego też jedynie ci celebryci, których profil w mediach społecznościowych przedstawia styl życia przyjazny dla środowiska, są postrzegani jako autentyczni i skłaniają do zaangażowania się konsumentów w zachowania prośrodowiskowe (Quesada Baena i in., 2024). Poza celebrytami w komunikację prośrodowiskową mogą zaangażowani być influencerzy (*sustainable social media influencers*), zarówno współpracując z markami, jak i działając niezależnie. Mogą oni udostępniać informacje dotyczące różnych obszarów, na przykład zrównoważonej mody (Revlon-Chion i in., 2020), ekologicznej żywności, zrównoważonych podróży, ekologicznych kosmetyków (Budzanowska-Drzewiecka, 2024). Często domeną influencerów zaangażowanych w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju jest promowanie nie tylko kwestii ekologicznych, ale także społecznych jak *zero waste* (Buczyńska-Pizoń, 2020), *slow fashion* lub minimalizmu w konsumpcji (Ramjaun, 2021; Lehw i Patwary, 2018). Wśród nich specyficzną kategorią są zieloni influencerzy (*greenfluencers*) (Breves i Liebers, 2022; Boerman i in., 2022; Kılıç i Gürlek, 2023; König i Maier, 2024). Ich przeciwieństwem są influencerzy, którzy promują nadmierną bądź niezrównoważoną konsumpcję (Revlon-Chion i in., 2020; Ge, 2024).

3. Ograniczenia w przyjęciu komunikacji prośrodowiskowej w mediach społecznościowych przez konsumentów oraz możliwości przeciwdziałania

Kształtowanie zachowań w rezultacie realizacji działań z zakresu komunikacji prośrodowiskowej ograniczają problemy związane z trafnym dekodowaniem

komunikatów. Odbiór i reakcje konsumentów na komunikaty ekologiczne mogą wynikać z wielu czynników powiązanych z nadawcą komunikatu i jego cechami (źródłem) oraz z konsumentami/odbiorcami. Ponadto skuteczność komunikacji prośrodowiskowej może ograniczać także dezinformacja czy rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji na temat środowiska naturalnego przez przedsiębiorstwa, czyli czynniki związane z przekazem (rys. 1.).



Rys. 1. Główne grupy czynników ograniczających skuteczność komunikacji prośrodowiskowej

Źródło: opracowanie własne.

Konsumenci reagują zwiększonym sceptycyzmem i obniżoną wiarygodnością w stosunku do przedsiębiorstwa, jeśli zauważają rozbieżność pomiędzy deklaracjami a ich rzeczywistymi działaniami (Orazi i Chan, 2020). Mierząc się z rosnącym sceptycyzmem konsumentów wobec zielonej komunikacji (Agarwal i in., 2024) przedsiębiorstwa powinny przekazywać sprawdzone i nieprzekłamane informacje na temat prośrodowiskowych cech oferowanych produktów, aby zdobyć zaufanie konsumentów. Jednak niektórzy producenci dostarczają mylących informacji, fałszywie twierdząc, że ich produkty posiadają ekologiczne atrybuty. Nieprawdziwe, przesadzone czy pozbawione znaczenia stwierdzenia (*meaningless claims*) pojawiły się na długo przed tym, zanim kwestie prośrodowiskowe stały się priorytetem (Polonsky i in., 2024). Ta perswazyjna, wprowadzająca w błąd technika przekazywania fałszywych lub niekompletnych informacji na temat przyjaznych dla środowiska działań organizacji zyskała uwagę badaczy i nazwana została greenwashingiem (Budzanowska-Drzewiecka i Proszowska, 2024; de Freitas Netto i in., 2020; Vangeli i in., 2023). Działania związane z greenwashingiem nie muszą obejmować udostępniania fałszywych informacji, mogą być niezamierzone, nie muszą przynosić korzyści podmiotom stosującym greenwashing ani też nie muszą szkodzić społeczeństwu (Zych i in., 2021). Niemniej działania przedsiębiorstw wprowadzające w błąd konsumentów obniżają zaufanie wobec produktów ekologicznych, jednocześnie wzmacniając sceptycyzm konsumentów (Aji i Sutikno, 2015).

Ważnym wątkiem w dyskusji na temat skuteczności prośrodowiskowej komunikacji jest umiejętność oceny informacji przez konsumentów, zwłaszcza w kontekście rozpoznawania prawdziwości deklaracji środowiskowych przedsiębiorstw (np. Orazi i Chan, 2020; Fella i Bausa, 2024). Sporo konsumentów ma trudności z interpretacją złożonych informacji (Polonsky i in., 2024). Stanowi to wyzwanie w prośrodowiskowej komunikacji, ponieważ konsumenci rzadko trafnie interpretują złożone twierdzenia dotyczące środowiska zawarte w komunikatach reklamowych (Schmuck i in., 2018). Na przykład konsumenci często mają trudności z odróżnieniem prawdziwie ekologicznych produktów od tych poddanych greenwashingowi, gdy pytani są tylko o ich zamiary zakupowe (Fella i Bausa, 2024). Różnice pomiędzy tymi produktami dostrzegają dopiero, gdy pytania dotyczą postrzeganej ekologiczności i greenwashingu produktów. Niepowodzenie w zakresie identyfikacji greenwashingu przez konsumentów może potencjalnie skutkować szkodliwością dla społeczeństwa i środowiska, działając na niekorzyść ekologicznych produktów (Fella i Bausa, 2024). Nawet osoby, które uznają siebie za wysoko zaangażowane w ekologię, w porównaniu z nisko i umiarkowanie zaangażowanymi, mimo sceptycyzmu, również wpadają w pułapkę identyfikowania produktów poddanych greenwashingowi jako zrównoważonych. Zdolność do identyfikowania praktyk wprowadzających w błąd może zostać poprawiona poprzez edukowanie i zwiększanie świadomości konsumentów na temat greenwashingu (Fella i Bausa, 2024); edukowanie konsumentów w zakresie rozpoznawania prawdziwych etykiet (Urbański i ul Haque, 2020), położenie większego nacisku, na przykład ze strony ustawodawcy, na procesy zrównoważonej produkcji i konsumpcji (Mazur-Wierzbicka, 2023). Edukacja łącząca elementy tekstowe i wizualne pomaga konsumentom wykrywać oszustwa i jest skuteczna w uświadamianiu ich jak rozróżniać akceptowalne twierdzenia ekologiczne od wprowadzających w błąd (Fernandes i in., 2020; Eng i in., 2021).

Umiejętność rozpoznawania i oceny deklaracji środowiskowych przedsiębiorstw przez konsumentów łączy się też z wykorzystaniem informacji dostępnych w Internecie, w tym w mediach społecznościowych do weryfikacji ich prawdziwości. Konsumenci mogą weryfikować informacje udostępniane na oficjalnych stronach internetowych przedsiębiorstw, zapoznając się z raportami dotyczącymi zrównoważonego rozwoju i zobowiązań środowiskowych, sprawozdań z postępów konkretnych proekologicznych inicjatyw firmy. W tym celu mogą sięgać do zasobów internetowych organizacji, między innymi: <https://www.ethicalconsumer.org/> (oceny etyczne i informacje na temat firm i produktów, uwzględniające ich wpływ na środowisko); <https://www.ewg.org/healthyhomeguide/> (dostarcza informacji na temat produktów kosmetycznych i spożywczych pod kątem ich bezpieczeństwa dla zdrowia i wpływu na środowisko); <https://www.ecolabelindex.com/ecolabels/> (dostarcza informacji na temat znaków ekologicznych); <https://greenwash.com/> (opisane przykłady greenwashingu). Organizacje działające na rzecz środowiska mogą umieszczać informacje także w mediach społecznościowych (np. na platformach takich jak X (Twitter) czy Instagram, aby

zobaczyć ostatnie dyskusje i posty) używając hashtagów, takich jak „greenwashing”.

Warto zaznaczyć, że wiele platform społecznościowych w ogóle nie oferuje narzędzi do sprawdzania autentyczności ekologicznych deklaracji; brak jest wbudowanych mechanizmów do oznaczania treści jako zweryfikowanych. Konsumentom mogą w tym przypadku korzystać z dostępnych aplikacji mobilnych pozwalających na ocenę oświadczeń środowiskowych produktów z różnych branż (tabela 1.).

Tabela 1. Wybrane aplikacje pomocne w ocenie próśrodoiskowych atrybutów produktów

Nazwa aplikacji	Opis działania aplikacji	Pobrania z Google Play (kwiecień 2025 r.)	Średnia ocena użytkowników (kwiecień 2025 r.) w skali 1–5
Zdrowe Zakupy	skanowanie kodów kreskowych produktów żywnościowych i kosmetycznych w celu oceny ich wpływu na zdrowie i środowisko; możliwość oceny marek w dwóch kategoriach: ekologicznej i społecznej	1 mln+	4,9
INCI Beauty	aplikacja pozwala przeanalizować skład produktów kosmetycznych	1 mln+	4,4
Open Food Facts	skanowanie produktów i uzyskanie informacji również pod kątem oddziaływania na środowisko	1 mln+	3,6
Think Dirty	skanowanie produktów kosmetycznych w celu oceny ich składników i wpływu na środowisko	1 mln+	2,5
Ingred – Cosmetics and food	skanowanie produktów spożywczych i kosmetyków w celu oceny ich wpływu na zdrowie człowieka	500 tys.+	4,1
Bunny Free	możliwość oceny czy dany produkt był testowany na zwierzętach i czy jest <i>cruelty free</i>	500 tys.+	3,7
Good On You – Ethical Fashion	ocena marek modowych w oparciu o ich wpływ na ludzi, planetę i zwierzęta	100 tys.+	3,8
Safely: Cosmetic Ingredients	aplikacja przy użyciu kamery analizuje skład zawarty na etykiecie (INCI) w poszukiwaniu substancji uznawanych za szkodliwe dla zdrowia	100 tys.+	3,5
Boycott X	skanowanie produktów w celu odkrycia ich pochodzenia umożliwia podejmowanie świadomych decyzji zakupowych	100 tys.+	b.d.
Beat the Microbead	skanowanie kosmetyków pod kątem obecności mikroplastiku i składników z tworzyw sztucznych	100 tys.+	b.d.
GreenScan	po zeskanowaniu kodu produktu, wyświetlane są informacje o składnikach produktu oraz ich wpływie na zdrowie i planetę	5 tys.+	b.d.

Źródło: opracowanie własne.

Reakcje na komunikację prośrodowiskową oraz sposoby postrzegania kwestii środowiskowych mogą różnić się w zależności od cech demograficznych konsumenta, w tym płci [tj. kobiety są skłonne do bardziej prośrodowiskowych działań (Sheoran, Kumar, 2022)], czy od wieku konsumenta (Ágoston et al., 2024), w tym przynależności do konkretnego pokolenia (Casalegno i in., 2022; Pinho i Gomes, 2024). Ustalenia dotyczące różnic w reakcjach na kwestie środowiskowe, mimo akcentowania luk pokoleniowych są niejednoznaczne. Część badań dowodzi, że osoby przynależące do starszych pokoleń wykazują się większą świadomością ekologiczną (Pinho, Gomes, 2024), z innych wynikają odwrotne ustalenia (Gomes et al., 2023), co może wyjaśniać różnice w podatności na argumenty zawarte w komunikacjach środowiskowych. Na przykład Pinho i Gomes (2024) wykazały, że portugalscy przedstawiciele pokolenia Z wykazują mniejsze obawy o środowisko i charakteryzują je mniej zrównoważone postawy niż członków pokolenia X, które okazało się najbardziej wyczulone na kwestie środowiskowe. Wyniki potwierdziły, że młodsze pokolenia mają podobne postawy, odmienne niż przynależący do pokolenia X (Pinho, Gomes, 2024). Z kolei inne badania wykazały, że przedstawiciele pokolenia Z są skłonni do zachowań prośrodowiskowych i podatni na zmiany w zachowaniach konsumpcyjnych uwzględniających przesłanki ekologiczne (Gomes et al., 2023).

4. Podsumowanie

Komunikacja prośrodowiskowa w mediach społecznościowych przyjmuje rozmaite formy i angażuje różne grupy nadawców zielonych komunikatów, tworzonych zarówno przez przedsiębiorstwa i organizacje proekologiczne, jak i samych konsumentów. Zróżnicowanie podmiotów zaangażowanych w dialog w mediach społecznościowych przyczynia się do większej transparentności działań komunikacyjnych. Na przykład media społecznościowe pozwalają na dostęp do uznawanych za wiarygodne źródła informacji zielonych influencerów czy raportów branżowych. Z drugiej strony, wielość podmiotów rodzi wątpliwości dotyczące wiarygodności i rzetelności przekazywanych komunikatów. Ograniczają one skuteczność komunikacji prośrodowiskowej, przyczyniając się do dzielenia się komunikatami zawierającymi treści wprowadzające w błąd (np. greenwashed WOM) i przyczyniając się do wzmacniania sceptycyzmu konsumentów.

Zatem skuteczne wspieranie idei zrównoważonego rozwoju przez działania komunikacyjne skoncentrowane na kwestiach środowiskowych, mimo zalet mediów społecznościowych, wymaga opracowania standardów komunikacyjnych i dobrych praktyk, zwłaszcza ograniczających możliwość udostępniania fałszywych czy wprowadzających w błąd informacji (greenwashing). Wyłania się potrzeba uwzględnienia w komunikacji prośrodowiskowej dynamicznego charakteru mediów społecznościowych, które wymagają elastycznego podejścia i dostosowywania treści do specyfiki platform oraz grup docelowych. Przedsiębiorstwa i organizacje powinny tworzyć przekazy zawierające rzetelne i obiektywne argumenty

prośrodowiskowe, dostosowane do kompetencji grupy docelowej, między innymi wykorzystując wiedzę o kohortach pokoleniowych.

Kluczowe jest również zrozumienie zachowań konsumentów w mediach społecznościowych oraz rozwijanie narzędzi, które pozwolą odbiorcom działań komunikacyjnych trafniej rozpoznawać prawdziwe działania proekologiczne od greenwashingu. W tym kontekście interesujące jest zagadnienie regulacji ograniczenia ekspozycji użytkowników mediów społecznościowych na różnorodne informacje, która to jest konsekwencją dostosowywania wyświetlanych treści do wcześniejszych zainteresowań użytkownika przez algorytmy. Algorytmy personalizujące treści mogą ograniczać dostęp użytkowników do różnorodnych źródeł informacji, co w rezultacie powoduje tworzenie baniek informacyjnych (*filter bubble*) i może pogłębiać polaryzację opinii na tematy ekologiczne (Miller i in., 2021). Interakcje na platformach społecznościowych pozwalają użytkownikom angażować się w treści, które mogą zarówno zwiększać, jak i obniżać świadomość ekologiczną, w zależności od charakteru udostępnianych informacji oraz świadomości społecznej i środowiskowej użytkowników (Chen i Madni, 2023). Jest to istotne zagadnienie, biorąc pod uwagę fakt, że media społecznościowe mogą stanowić narzędzie komunikacji, które kształtuje wzorce konsumpcji.

Bibliografia

- Ágoston, C., Balázs, B., Mónus, F., Varga, A. (2024). Age differences and profiles in pro-environmental behavior and eco-emotions. *International Journal of Behavioral Development*, 48(2), 132–144. <https://doi.org/10.1177/01650254231222436>
- Agarwal, N.D., Kumar, V.V.R., Gunasekaran, A. (2024). Leveraging social media to examine sustainability communication of home appliance brands. *Technology in Society*, 77, 102550. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102550>
- Aji, H.M., Sutikno, B. (2015). The extended consequence of greenwashing: Perceived consumer skepticism. *International Journal of Business and Information*, 10(4), 433–467. <http://52.68.60.251/ojs/index.php/ijbi/article/view/127>
- Alves, H., Fernandes, C., Raposo, M. (2016). Social media marketing: A literature review and implications. *Psychology & Marketing*, 33(12), 1029–1038. <https://doi.org/10.1002/mar>
- Boerman, S. C., Meijers, M. H. C., Zwart, W. (2022). The importance of influencer-message congruence when employing greenfluencers to promote pro-environmental behavior. *Environmental Communication*, 16(7), 920–941. <https://doi.org/10.1080/17524032.2022.2115525>
- Breves, P., Liebers, N. (2022). #Greenfluencing. The impact of parasocial relationships with social media influencers on advertising effectiveness and followers' pro-environmental intentions. *Environmental Communication*, 16(6), 773–787. <https://doi.org/10.1080/17524032.2022.2109708>
- Buczyńska-Pizoń, N. (2020). The promotion of the zero-waste concept by influencers in social media. *Zarządzanie Publiczne*, 2(2(52)/2020), 63–74. <https://doi.org/10.15678/zp.2020.52.2.06>
- Budzanowska-Drzewiecka, M. (2021). Wyzwania stosowania działań marketingowych poprzez media społecznościowe z perspektywy zintegrowanej komunikacji marketingowej. *Zarządzanie Mediami*, 9(2), 281–296. <https://doi.org/10.4467/23540214zm.21.017.13412>

- Budzanowska-Drzewiecka, M. (2023). *Nieformalna komunikacja między konsumentami za pośrednictwem internetu (eWOM). Charakter i efekty perswazyjne/Electronic Word of Mouth Communications (eWOM): Characteristic Features and Persuasive Effects*. Wydawnictwo UJ. <https://doi.org/0.4467/K7474.14/23.23.17689>
- Budzanowska-Drzewiecka, M. (2024). Ciemna strona influencer marketingu – zagrożenia i szkodliwe dla konsumentów następstwa nieetycznych zachowań influencerów. W: M. Twardzik, L. Shulhina (red.), *Bezpieczeństwo konsumenta na rynku nowych technologii i wybranych rynkach usług*. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Budzanowska-Drzewiecka, M., Proszowska, A. (2023). Greenwashing knowledge as a determinant of consumer engagement in greenwashed word of mouth. *Central and Eastern Europe in the Changing Business Environment*. <https://doi.org/10.18267/pr.2023.kre.2490.2>
- Budzanowska-Drzewiecka, M., Proszowska, A. (2024). Greenwashing. *Reference Module in Social Sciences*, 1–9. <https://doi.org/10.1016/b978-0-443-13701-3.00146-8>
- Casalegno, C., Candelo, E., Santoro, G. (2022). Exploring the antecedents of green and sustainable purchase behaviour: A comparison among different generations. *Psychology and Marketing*, 39(5), 1007–1021. <https://doi.org/10.1002/mar.21637>
- Chen, B., Madni, G. R. (2023). Achievement of sustainable environment through effectiveness of social media in Z generation of China. *PLOS ONE*, 18(11), e0292403. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0292403>
- Chen, Y. S., Lin, C. L., Chang, C. H. (2014). The influence of greenwash on green word-of-mouth (green WOM): the mediation effects of green perceived quality and green satisfaction. *Quality and Quantity*, 48(5), 2411–2425. <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9898-1>
- de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., Soares, G. R. L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
- Dou, X., Walden, J. A., Lee, S., Lee, J. Y. (2012). Does source matter? Examining source effects in online product reviews. *Computers in Human Behavior*, 28(5), 1555–1563. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.03.015>
- Eng, N., DiRusso, C., Troy, C. L. C., Freeman, J. R., Liao, M. Q., Sun, Y. (2021). ‘I had no idea that greenwashing was even a thing’: identifying the cognitive mechanisms of exemplars in greenwashing literacy interventions. *Environmental Education Research*, 27(11), 1599–1617. <https://doi.org/10.1080/13504622.2021.1976732>
- Fella, S., Bausa, E. (2024). Green or greenwashed? Examining consumers’ ability to identify greenwashing. *Journal of Environmental Psychology*, 95, 102281. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2024.102281>
- Fernandes, J., Segev, S., Leopold, J. K. (2020). When consumers learn to spot deception in advertising: testing a literacy intervention to combat greenwashing. *International Journal of Advertising*, 39(7), 1115–1149. <https://doi.org/10.1080/02650487.2020.1765656>
- Ge, J. (2024). Influencers Marketing and its Impacts on Sustainable Fashion Consumption Among Generation Z. *Journal of Soft Computing and Decision Analytics*, 2(1), 118–143. <https://doi.org/10.31181/jscda21202438>
- Gider, D., Hamm, U. (2019). How do consumers search for and process corporate social responsibility information on food companies’ websites? *International Food and Agribusiness Management Review*, 22(2), 229–246. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2018.0062>
- Golob, U., Podnar, K., Zabkar, V. (2023). Sustainability communication. *International Journal of Advertising*, 42(1), 42–51. <https://doi.org/10.1080/02650487.2022.2144035>

- Gomes, S., Lopes, J. M., Nogueira, S. (2023). Willingness to pay more for green products: A critical challenge for Gen Z. *Journal of Cleaner Production*, 390 (July 2022). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136092>
- Harrigan, P., Daly, T. M., Coussement, K., Lee, J. A., Soutar, G. N., Evers, U. (2021). Identifying influencers on social media. *International Journal of Information Management*, 56(102246), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102246>
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52.
- Herrada-Lores, S., Palazón, M., Iniesta-Bonillo, M. Á., Estrella-Ramón, A. (2024). The communication of sustainability on social media: The role of dialogical communication. *Journal of Research in Interactive Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JRIM-10-2023-0372>
- Ikhsan, R. B., Fernando, Y., Gui, A., Fernando, E. (2024). The power of online reviews: Exploring information asymmetry and its impact on green product purchasing behavior. *International Journal of Consumer Studies*, 48(3). <https://doi.org/10.1111/ijcs.13050>
- Jha, A. K., Verma, N. K. (2023). Social media sustainability communication: An analysis of firm behaviour and stakeholder responses. *Information Systems Frontiers*, 25(2), 723–742. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10257-6>
- Kılıç, İ., Gürlek, M. (2023). Green influencer marketing: Conceptualization, scale development, and validation: An application to tourism products. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2273755>
- König, S., Maier, E. (2024). Preaching to the choir: Do green influencers make a difference? *Journal of Cleaner Production*, 141449. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141449>
- Koszembar-Wiklik, M. (2024). Promotion of environmental actions and attitudes in Polish cities. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 2024(195), 301–317. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.195.18>
- Lehew, M. L. A., Patwary, S. (2018). *Investigating Consumption Practices of Sustainable Fashion Bloggers: Leading the Way or Leading Astray? Exploring Expert Opinion Regarding Energy Consumption in Apparel Assembling Process: A Qualitative Approach View project. September*. <https://drive.google.com/file/d/0B5L61s7LfVFNQXBsSVNvdjgteGhRQjlmVUx6S2JTcmZk>
- Li, F., Larimo, J., Leonidou, L. C. (2021). Social media marketing strategy: Definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 51–70. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00733-3>
- Mazur-Wierzbicka, E. (2023). Greenwashing – consumer’s perspective. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 2023(164). <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.164.21>
- Miller, A., Arndt, S., Engel, L., Boot, N. (2021). Nature conservation in a digitalized world: Echo chambers and filter bubbles. *Ecology and Society*, 26(3), 11. <https://doi.org/10.5751/ES-12549-260311>
- Orazi, D. C., Chan, E. Y. (2020). “They Did Not Walk the Green Talk!.” How Information Specificity Influences Consumer Evaluations of Disconfirmed Environmental Claims. *Journal of Business Ethics*, 163(1), 107–123. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4028-6>
- Pinho, M., Gomes, S. (2024). Environmental sustainability from a generational lens – A study comparing generation X, Y, and Z ecological commitment. *Business and Society Review*, 129(3), 349–372. <https://doi.org/10.1111/basr.12364>

- Polonsky, M. J., Rotman, J., Weber, V., Kumar, P. (2024). How meaningless and substantive green claims jointly determine product environmental perceptions. *International Journal of Advertising*, 0(0), 1–32. <https://doi.org/10.1080/02650487.2024.2377503>
- Quesada Baena, L., Binder, A., Neureiter, A., Saumer, M., Matthes, J. (2024). “Do you practice what you preach?” The effects of celebrities’ pro-environmental messages on social media on young adults’ pro-environmental behavior. *Young Consumers*. <https://doi.org/10.1108/YC-01-2024-1966>
- Ramjaun, T. A. (2021). Exploring the #zerowaste lifestyle trend on instagram. *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*, 14, 205–220. <https://doi.org/10.1108/S2043-905920210000015012>
- Rathee, S., Milfeld, T. (2024). Sustainability advertising: Literature review and framework for future research. *International Journal of Advertising*, 43(1), 7–35. <https://doi.org/10.1080/02650487.2023.2175300>
- Revlon-Chion, E., Bolat, E., Liang, Y. (2020). *Instant Buying of Fast Fashion: Are Influencers to Blame?*
- Schmuck, D., Matthes, J., Naderer, B. (2018). Misleading consumers with green advertising? An affect – reason – involvement account of greenwashing effects in environmental advertising. *Journal of Advertising*, 47(2), 127–145. <https://doi.org/10.1080/00913367.2018.1452652>
- Sheoran, M., Kumar, D. (2022). Conceptualisation of sustainable consumer behaviour: converging the theory of planned behaviour and consumption cycle. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 17(1), 103–135. <https://doi.org/10.1108/QROM-05-2020-1940>
- Singh, N., Gupta, K., Kapur, B. (2022). Greenwashed word of mouth (GWWOM): A vibrant influence on customer green behaviour. *Journal of Global Responsibility*, 13(4), 472–487. <https://doi.org/10.1108/JGR-11-2021-0094>
- Strauss, C., Harr, M. D., Pieper, T. M. (2024). Analyzing digital communication: A comprehensive literature review. *Management Review Quarterly* (Issue 0123456789). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00455-8>
- Syrytczyk, K. W. (2024). Sustainable marketing. W: A. Kuźniarska, K. Mania, M. Jedynak (Eds.), *Organizing Sustainable Development* (s. 146–158). Routledge.
- Szabo, S., Webster, J. (2021). Perceived greenwashing: The effects of green marketing on environmental and product perceptions. *Journal of Business Ethics*, 171(4), 719–739. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04461-0>
- Urbański, M., ul Haque, A. (2020). Are you environmentally conscious enough to differentiate between greenwashed and sustainable items? A global consumers perspective. *Sustainability*, 12(5), 1786. <https://doi.org/10.3390/su12051786>
- Vangeli, A., Małecka, A., Mitręga, M., Pfajfar, G. (2023). From greenwashing to green B2B marketing: A systematic literature review. *Industrial Marketing Management*, 115 (September), 281–299. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.10.002>
- Wagner, T., Lutz, R. J., Weitz, B. A. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 73(6), 77–91. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.77>
- Zych, G., Budka, B., Czarnicka, M., Kinelski, G., Wojcik-Jurkiewicz, M. (2021). Concept, developments, and consequences of greenwashing. *European Research Studies Journal*, XXIV(Issue 4B), 914–922. <https://doi.org/10.35808/ersj/2779>

Kazimierz CYRAN¹
Sławomir DYBKA²

SPOŁECZNO-EKONOMICZNE UWARUNKOWANIA ROZWOJU RYNKU MIKROMIESZKAŃ

Decyzje inwestorów na rynku nieruchomości podejmowane są z uwzględnieniem wielu czynników. Uwarunkowania ekonomiczne w postaci całkowitej ceny zakupu, ceny metra kwadratowego, kosztów utrzymania, czy potencjalnej zdolności kredytowej mogą zostać uzupełnione o kwestie społeczne, związane z charakterem gospodarstwa domowego, zakresem realizowanych w nim dziś i w przyszłości funkcji. Celem rozdziału była identyfikacja preferencji nabywców nieruchomości mieszkaniowych, w tym ocena atrakcyjności rynkowej oferty mikromieszkań. W świetle zaprezentowanych wyników badań można mieć wątpliwości, czy mikromieszkania są inwestycją intratną dla deweloperów czy perspektywiczną dla klientów. Wobec wysokich cen mieszkań na rynku pierwotnym, propozycja własnego M w niższej kwocie jest zachęcającą, a czasem jedyną możliwością zakupu nieruchomości dla osób młodych. Mankamenty mikromieszkań są dostrzegane jednak nawet przez deweloperów, którzy poszerzają funkcje przestrzeni wspólnych tych nieruchomości i przedstawiają je jako korzyści uzyskiwane bez dodatkowych kosztów. Regulacje prawne, dążące do zwiększenia minimalnej powierzchni mieszkań są w tym przypadku odzwierciedleniem wątpliwości wyrażanych przez respondentów co do sensu akceptacji rozwiązań potencjalnie generujących kolejne problemy społeczne zamiast je rozwiązywać. Badania dowodzą, że spora grupa potencjalnych inwestorów przyjmuje uzasadnioną, sceptyczną postawę organicznie, bez kontekstu regulacji prawnych.

Słowa kluczowe: rynek nieruchomości, mikromieszkania, determinanty.

1. Wprowadzenie

W ciągu ostatnich kilku lat zauważalny jest wyraźny wzrost zainteresowania tematyką mikromieszkań i uwarunkowań rozwoju tego segmentu rynku (Szczegielniak, 2021). Zasadniczo, przyczyn takiego stanu może być wiele, ale w największym stopniu o tempie i kierunkach rozwoju rynku mikromieszkań decydują dwie kwestie, w tym czynniki ekonomiczne i uwarunkowania społeczno-demograficzne (Shore, 2014). Do pierwszej grupy należą takie czynniki jak wysokie ceny mieszkań i ograniczone możliwości zakupu niedrogiego, bezpiecznego i odpowiedniego mieszkania (Amitesh, Khushboo, 2023). W drugiej grupie wyodrębnić należy zmiany w kształtowaniu modelu rodziny, z wielodzietnej oraz wielopokoleniowej, na mniejsze gospodarstwa domowe, co powoduje wzrost zapotrze-

¹ dr Kazimierz Cyran, Uniwersytet Rzeszowski, Polska; e-mail: kcyran@ur.edu.pl. ORCID: 0000-0002-8075-9804.

² dr Sławomir Dybka, Uniwersytet Rzeszowski, Polska; e-mail: sdybka@ur.edu.pl. ORCID: 0000-0002-2160-647X.

bowania na małe lokale mieszkalne (Białko, 2012). Obecny rynek mieszkaniowy kieruje ofertę do około 40% społeczeństwa, niemal całkowicie pomijając osoby o niższych dochodach i sporą część tzw. klasy średniej (Mieszkanie Plus, 2017). W świetle wskazanych problemów zasadne jest zwrócenie uwagi na pozytywne i negatywne implikacje inwestycji w mikromieszkania, uwzględniając zarówno perspektywę deweloperów, jak i potencjalnych klientów.

2. Uwarunkowania decyzji inwestycyjnych klientów w mikromieszkania

Zjawisko mikromieszkań jest połączone z obecnym kryzysem na rynku nieruchomości mieszkaniowych. Kluczowe znaczenie odgrywają tutaj wysokie ceny lokali mieszkalnych oraz niewystarczająca zdolność kredytowa dużej części społeczeństwa (Stopa, 2023). Należy również zaznaczyć, że wzrost cen mieszkań oferowanych na polskim rynku nieruchomości charakteryzuje pewna ciągłość, co ugruntowuje trudną sytuację na badanym rynku (*Prawe aspekty...*, 2023).

Skutkiem tego jest poszukiwanie rozwiązań umożliwiających zakup mieszkania w formie i na warunkach uwzględniających możliwości nabywcze potencjalnych klientów. Rozwiązaniem takim jest zakup lokalu o niewielkich rozmiarach, którego ostateczna wartość będzie niższa, chociaż cena w przeliczeniu na jednostkę powierzchni znacząco przekracza średnie wskaźniki. Motywacją do zakupu lub wynajęcia mikromieszkania mogą być również inne czynniki ekonomiczne, takie jak czynsz, koszty energii lub utrzymania nieruchomości, co może odgrywać kluczową rolę w zmniejszaniu powierzchni mieszkalnych. Nawet dostęp do udogodnień wspólnych, takich jak pralnia lub pokoje gościnne, dostępnych za symboliczną dodatkową opłatą, może działać jako czynnik motywujący ekonomicznie (Kreinin, 2024).

Pomimo wyżej wymienionych argumentów wskazujących na korzyści ekonomiczne inwestycji w mikromieszkania, źródła literatury podają, że zmiany polegające na oferowaniu coraz mniejszych mieszkań, jako rozwiązania problemu rosnących cen mieszkań, nie rozwiązują podstawowego zadania, jakie stoi przed rynkiem nieruchomości (Preece, McKee, Flint, Robinson, 2023).

Rozwój rynku mikromieszkań pociąga za sobą również wdrażanie dwóch zupełnie różnych strategii projektowych, w tym tworzenie strategii mikrorozmiarów i współdzielenia. Projektowanie mikromieszkań powoduje z jednej strony zmniejszanie powierzchni mieszkalnej, co redukuje jednostkę do ostatecznego minimum indywidualnej autonomii, a z drugiej, opcja współdzielenia skutkuje zmianą relacji między sferą prywatną i publiczną, w wyniku czego mieszkańcy mogą mieć dostęp do pewnej formy luksusu bez obciążenia ekonomicznego. Użytkownicy mikromieszkań dysponując małą powierzchnią mieszkania mogą w łatwy sposób korzystać ze wspólnych udogodnień, takich jak studio fitness, sale kinowe i bary/kawiarnie, a także mają dostęp do usług, takich jak sprząatanie i opieka nad zwierzętami (Cohen, 2021). Ponadto zmienia się sposób, w jaki ludzie korzystają

z przestrzeni mieszkalnych. Część potrzeb do tej pory realizowanych w mieszkaniach, takich jak rozrywka, spożywanie posiłków, spotkania towarzyskie, zaspokajanych jest w lokalach gastronomicznych.

Warto zaznaczyć, że zmniejszenie przestrzeni życiowej nie jest celem, ale raczej efektem ubocznym innych decyzji dotyczących stylu życia. Jednym z powszechnych czynników jest dostosowywanie warunków mieszkaniowych po zmianach w wielkości rodziny lub dynamice, takich jak opuszczenie domu przez dzieci, separacja lub rozwód partnerów, lub zamieszkanie razem przez studentów w celu zacieśnienia więzi społecznych. Inną powszechną praktyczną motywacją jest preferencja mieszkania w mieście, aby skorzystać z bliskości pracy, wypoczynku i usług. Ponadto decyzja o zmniejszeniu powierzchni, która wymaga konserwacji i sprzątania, jest wskazywana jako motywacja do życia w mniejszym mieszkaniu, co skutkuje większą swobodą (Kreinin, 2024).

Innym czynnikiem stymulującym zapotrzebowanie na małe lokale mieszkalne jest zauważalny proces starzenia się społeczeństw, co skutkuje tym, że osoby starsze często żyją samotnie w mieszkaniach, które są zbyt duże na ich potrzeby, generując przy tym wysokie koszty utrzymania (Marešová, Mohelská, Kuča, 2015).

Zwolennicy omawianych rozwiązań opowiadają się za ideą, że mikroapartamenty są przyjazne dla środowiska, ponieważ mniejsze mieszkania potrzebują mniej energii oraz zasobów, zarówno do ich zbudowania, jak i późniejszego utrzymania, ogrzania czy chłodzenia. Z kolei coraz większa świadomość ekologiczna powoduje również zmianę trybu życia, na bardziej ekologiczny w zakresie ilości nabywanych dóbr (Murray, 2021) oraz podejmowanie prób życia w idei minimalizmu przejawiającej się w ograniczeniu liczby posiadanych przedmiotów, czy oszczędnym korzystaniu z zasobów naturalnych (Lloyd, Pennington, 2020).

W powyższych dyskusjach wskazuje się zasadniczo na korzyści, jakie niosą za sobą inwestycje w mikroapartamenty. Co więcej, wskazywane korzyści sugerują, że z proponowanych rozwiązań powinni być zadowoleni wszyscy uczestnicy rynku nieruchomości, w tym zarówno nabywcy i użytkownicy mieszkań, jak i deweloperzy oferujący lokale dla swoich klientów. Tymczasem pojawiają się wątpliwości dotyczące tego, kto stoi za promowaniem nowych rozwiązań i czy nie są to tylko podmioty reprezentujące podaż, które w nowych rozwiązaniach upatrują sposobu na dywersyfikację swojej działalności. Oferowanie do sprzedaży mikromieszkań, w każdym przypadku wiąże się z działaniami, które mają służyć realizacji celów biznesowych dla oferentów, niekoniecznie kierując się oczekiwaniami i preferencjami nabywców. Obserwując współczesny rynek nieruchomości, nie trudno zauważyć praktykę deweloperów polegającą na sprzedaży lub wynajmie mieszkań o metrażu stojącym w sprzeczności z prawem. Mikrokawalerki często utożsamiane są z mieszkaniem przejściowymi. Dla deweloperów jest to jednak sposób na zintensyfikowanie przychodów. Ich popularność wynika z rosnącego zainteresowania, zgodnie z zasadą „popyt generuje podaż”. Społeczeństwo decydując się na posiadanie własnych mieszkań, jest w stanie zaakceptować warunki

umowy, które kolidują z obowiązującym prawem (*Prawne aspekty...*, 2023). Zgodnie z § 94 Rozporządzenia Ministra Infrastruktury w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie (tekst jedn. Dz.U. z 2022 r. poz. 1225) minimalna wielkość powierzchni użytkowej mieszkania nie powinna być mniejsza niż 25 m² (Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych).

Uwzględniając powyższe pojawia się pytanie, jakie są preferencje dzisiejszych potencjalnych nabywców nieruchomości mieszkaniowych i na ile oferta mikromieszkań odpowiada tym oczekiwaniom. Warto zastanowić się, czy zakup mikromieszkania w pełni zaspokaja potrzeby nabywców, czy jest jedyną, niekoniecznie pożądaną możliwością, zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych. Wskazane wątpliwości stały się podstawą sformułowania celu opracowania, który zakłada identyfikację preferencji nabywców nieruchomości mieszkaniowych i konfrontację ich oczekiwań z ofertą mikromieszkań.

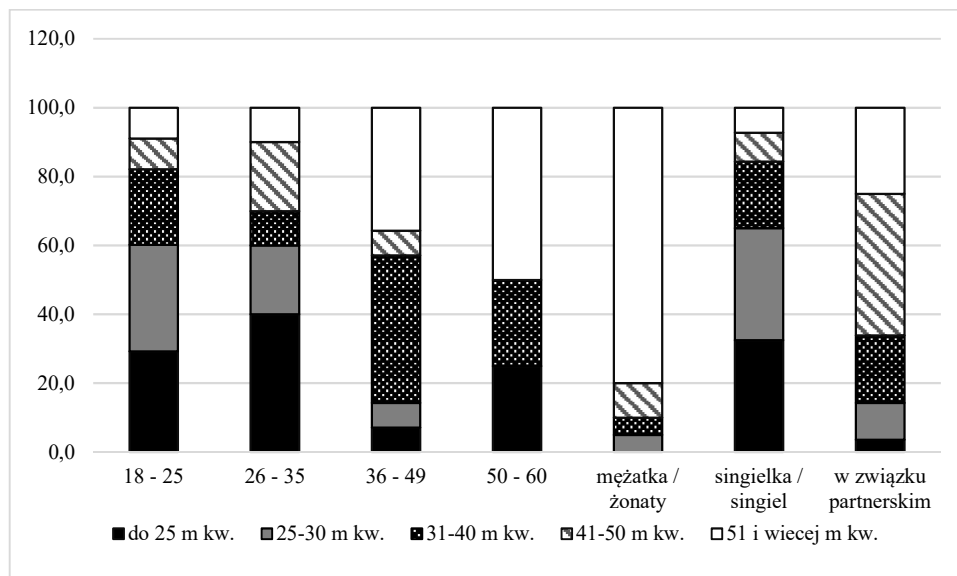
Do realizacji postawionego celu wykorzystano wyniki badań własnych przeprowadzonych na grupie 306 respondentów – mieszkańców województwa podkarpackiego. Badania przeprowadzono w II i III kwartale 2024 roku, przy wykorzystaniu metody CAWI. Przy wyborze respondentów do badania zastosowano metodę dobru proporcjonalnego mieszkańców województwa podkarpackiego, przyjmując za statystyki kontrolne płeć i wiek respondentów.

3. Czynniki determinujące popyt na mikromieszkania – wyniki badań

Przeprowadzone badania własne stanowią podstawę do realizacji celu głównego opracowania i pozwalają przedstawić bardziej szczegółowo problematykę czynników determinujących decyzje zakupu mikromieszkań, ze szczególnym uwzględnieniem oczekiwań, jakie zgłaszają potencjalni użytkownicy nieruchomości. Pierwszą poruszoną kwestią była akceptowalna minimalna powierzchnia planowanej inwestycji.

Zgromadzone dane uwydatniają zależności, jakie występują pomiędzy cechami inwestorów a preferencjami dotyczącymi zakupu nieruchomości. Są one nie tylko informacjami statystycznymi pokazującymi oczekiwania potencjalnych klientów, ale należy je traktować jako syntetyczny wskaźnik wyboru inwestycyjnego. Jest on bowiem efektem zróżnicowanych potrzeb mieszkaniowych i doświadczeń życiowych starszych respondentów, jak i możliwości finansowych osób młodszych, stojących często u progu kariery zawodowej. Osoby młode preferują w dzisiejszych czasach samodzielne zamieszkanie, niekoniecznie decydując się na założenie rodziny, co mogłoby wymagać większego lokalu. Z kolei osoby mające większe doświadczenie inwestycyjne na rynku nieruchomości, uwzględniają także typowe dla doświadczonych inwestorów kryterium potencjalnej płynności nabywanych aktywów w przyszłości. Dodatkowo należy dostrzec, że teoretyczna akceptacja specyficznych warunków mieszkania w mikroapartamencie przez

młodych, może skutkować trudnościami sprzedaży w przyszłości, gdy będą chcieli nabyć kolejne większe mieszkanie, co ujawnia dodatkowy czynnik ograniczający zainteresowanie tego rodzaju inwestycjami. Wyższy poziom akceptacji mniejszej kubatury wśród młodszych respondentów i tych, których aktualny status to singiel może, niestety, oznaczać mało przemyślane perspektywiczne decyzje lub świadomą akceptację ryzyka.

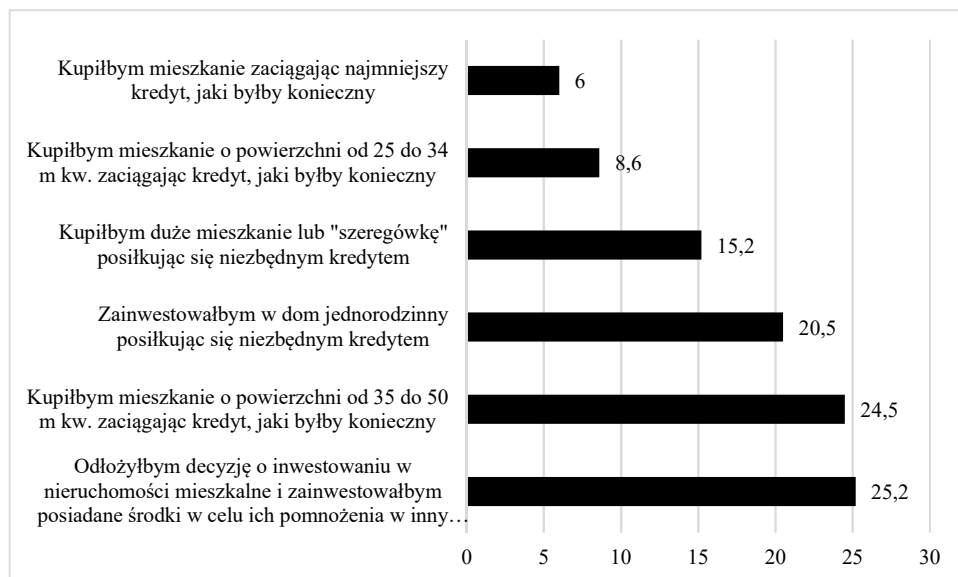


Rys. 1. Akceptowalna minimalna powierzchnia mieszkalna w planowanym zakupie z uwzględnieniem wieku i statusu (%)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Rysunek 2. prezentuje dane dotyczące perspektywy inwestycyjnej w zakresie nieruchomości, z uwzględnieniem limitowanej kwoty. Celem tej analizy było uszczegółowienie uwarunkowań i znaczenia niższej kwoty całkowitej zakupu mikromieszkania.

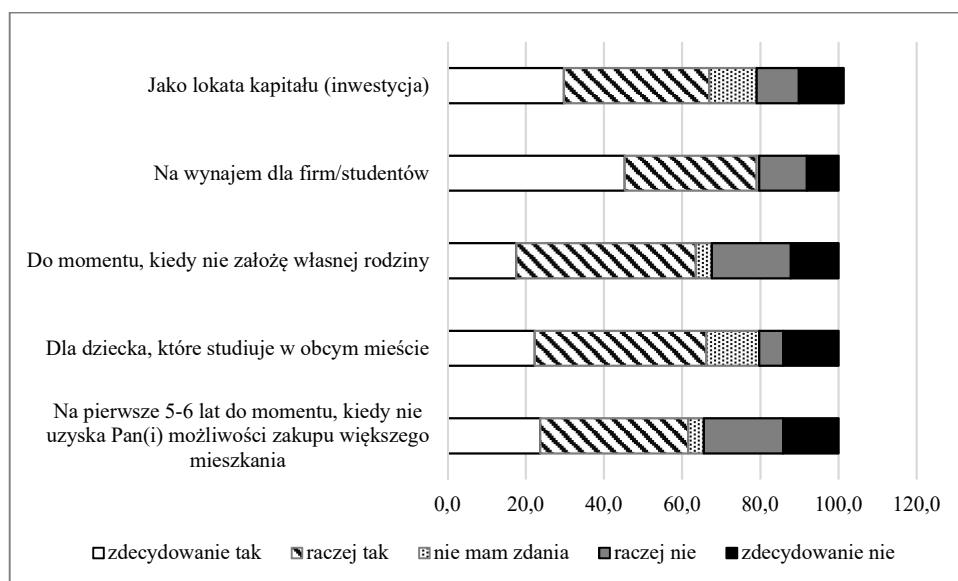
Respondenci w większości wykazali dość sceptyczne nastawienie w zakresie przeznaczenia zakładanej kwoty na zakup mikromieszkania. Najczęściej sugerowali odłożenie decyzji w czasie, akumulację większego kapitału i przygotowywanie się do inwestycji o innym charakterze. Jest to spójne z poprzednimi wnioskami wyrażającymi wątpliwości co do wysokiego zainteresowania klientów mikromieszkaniami, wobec dość znaczącej aktywności deweloperów, projektantów wnętrz, czy branży meblarskiej, które wskazują na mikromieszkania jako silny trend rynkowy o podstawach popytowych. Dodatkowym uzupełnieniem uwarunkowań popytu na mikromieszkania, uwzględnionym w tym opracowaniu są opinie na temat celu potencjalnych inwestycji w mikromieszkania.



* do symulacji przyjęto kwotę, która odpowiada 20% udziałowi środków własnych przy zakupie mieszkania za 500 tys. zł.

Rys. 2. Propozycja wykorzystania kwoty 100 000* zł w zakresie inwestycji dotyczącej nieruchomości mieszkalnej (%)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

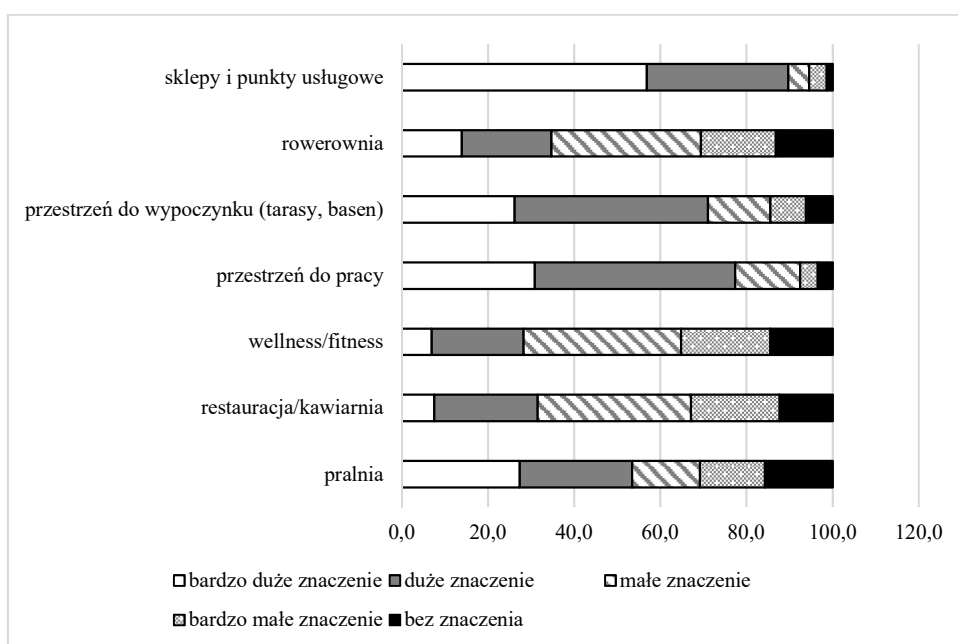


Rys. 3. Przeznaczenie potencjalnej inwestycji w mikromieszkania (%)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Respondenci w toku badań przyznali, że mikromieszkania można traktować jako lokatę kapitału, ale podchodząc do tego jednak dość ostrożnie. Częściej wskazywano przeznaczenie na wynajem dla niewymagającego klienta lub na starcie cyklu życia rodziny. Dość duży udział respondentów przyjął pozycję neutralną względem przykładowych kierunków wykorzystania mikromieszkań w kontekście inwestycyjnym. Uwarunkowań może być sporo. Wśród nich wątpliwości natury prawnej, czy niepewność wobec trendów rynkowych. Inwestycje w nieruchomości nie są traktowane jako ryzykowne, gdy mamy na myśli klasyczne mieszkania poczynając od kawalerki ze wszystkimi funkcjonalnościami, kończąc na mieszkaniach o większej powierzchni użytkowej. Inwestycje w mikromieszkania pod względem ryzyka porównać można do apartamentów o znaczącej powierzchni, które z uwagi na wysoką cenę i koszty utrzymania także mogą zniechęcać inwestorów.

W celu uzyskania obiektywnego obrazu uwarunkowań decyzji inwestycyjnych w mikromieszkania, w badaniu uwzględniono także czynniki, które z perspektywy deweloperów są przedstawiane jako ich atuty.



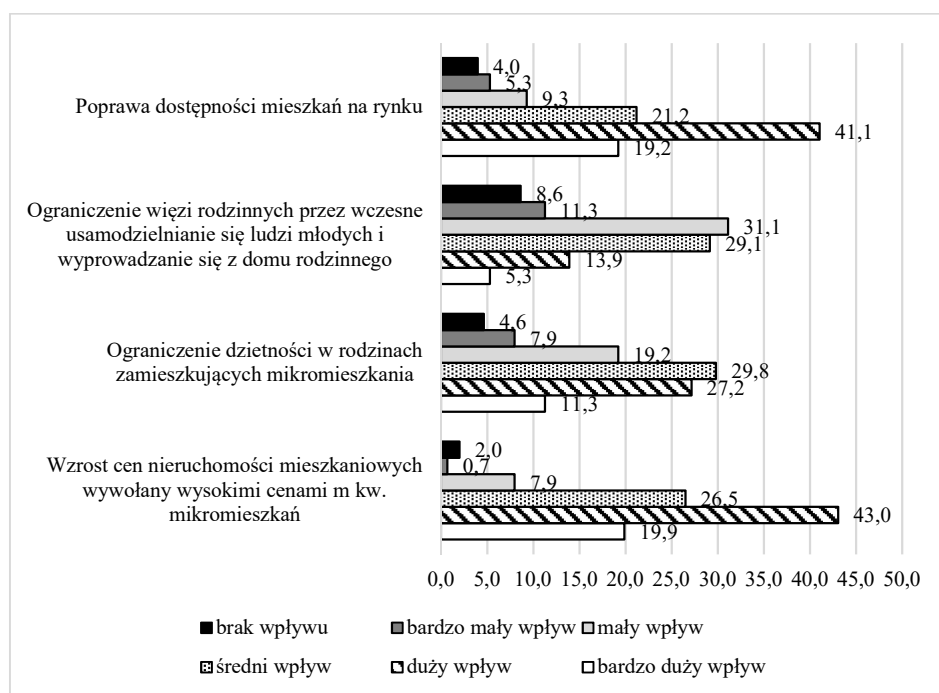
Rys. 4. Znaczenie wybranych udogodnień oferowanych w ramach inwestycji w mikromieszkania (%)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Zakładając, że wszystkie wskazane na rysunku 4. funkcjonalności i usługi zostałyby uwzględnione w trakcie realizacji inwestycji i stanowiły pakiet korzyści dla mieszkańca, dostrzec można w nich próbę zniwelowania niedogodności, jakie

niosą za sobą małe, nie w pełni samodzielne lokale mieszkalne. Jedynie bliskość punktów handlowych czy usługowych można uznać za względnie uniwersalne oczekiwanie względem każdej inwestycji w nieruchomości. Respondenci biorący udział w badaniu są świadomi konsekwencji ograniczeń wynikających z małej kubatury, stąd dostrzegają oferowane przez deweloperów udogodnienia pozytywnie. Same mikromieszkania nie dają szansy na wystarczającą przestrzeń do wypoczynku, czy nawet pracy, a stanowią w gruncie rzeczy głównie funkcję sypialną. Zatem jedyną szansą na sprzedaż przez deweloperów takich lokali jest bezwzględne uwzględnienie w projekcie przestrzeni, które uzupełnią mikromieszkanie o dodatkowe możliwości, które są standardem w większych lokalach. Owszem strefy wellness, czy ogólnodostępne i wyposażone miejsca do wypoczynku mogą być dla części mieszkańców atrakcyjne, z tym jednak zastrzeżeniem, że akceptują oni dostępność do nich także innych osób (możliwość zaproszenia znajomych). Utrzymanie tych funkcjonalności w miarę upływu czasu będzie zresztą generować koszty, a współdzielenie i nieproporcjonalne czasowo korzystanie z tej infrastruktury, może prowadzić do konfliktów.

W dalszej części badania skoncentrowano uwagę na opiniach respondentów na temat tego, jaki wpływ na rynek nieruchomości mogą odgrywać mikromieszkania.



Rys. 5. Potencjalne konsekwencje wywołane wprowadzeniem do oferty rynkowej mikromieszkań (%)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Z powyższych danych wynika, że pierwszą wyraźną korzyścią wynikającą z wprowadzenia mikromieszkań do oferty rynkowej jest większa dostępność mieszkań na rynku. Prawdopodobnie ta wydaje się oczywista, gdyż każde wprowadzone na rynek mieszkanie zwiększa zasób tego rynku, a skoro developerzy, dostrzegając szansę na aktywizację pewnego segmentu rynku, stanowiącego klientów, dla których wyższe ceny za większe mieszkania są barierą nie do przejścia, można faktycznie przyjąć ten sposób rozumowania. Jednocześnie jednak respondenci wskazali na ograniczony wpływ mikromieszkań na wcześniejsze usamodzielnianie się ludzi młodych. Znaczący udział mają także opinie na temat negatywnego wpływu ewentualnego wprowadzenia i upowszechnienia się mikromieszkań dla rozwoju dzietności. Respondenci po raz kolejny wyrazili wątpliwości, czy na małej przestrzeni można w komfortowy, a zarazem funkcjonalny sposób realizować cele rodzinne, zawodowe i indywidualne, które razem dają szansę na spełnienie się osób tworzących gospodarstwo domowe. Ponadto badani przyznali, że konsekwencją popularyzowania idei mikromieszkań może być także wzrost cen nieruchomości. Metr kwadratowy jest bowiem w tym przypadku często droższy niż w przypadku większych mieszkań, co w konsekwencji powoduje ogólny wzrost cen nieruchomości, a to w dalszej perspektywie trudności w uzyskaniu zdolności kredytowej i możliwości zabezpieczenia kredytów. Takie podejście mogłoby wręcz przeczyć tezie o zwiększonej dostępności mieszkań, gdyż z punktu widzenia dostępności ekonomicznej niewiele może się zmienić in plus. Poruszone wątki konsekwencji społecznych i ekonomicznych zostały uwzględnione w toku dalszych analiz.

Tabela 1. Czynniki społeczne i ich wpływ na decyzje o zakupie/ wynajmie mikromieszkania (%)

bardzo duże znaczenie	duże znaczenie	średnie znaczenie	małe znaczenie	bardzo małe znaczenie	brak znaczenia
Wyznaczenie pozycji społecznej poprzez posiadanie					
9,3	16,7	34,0	24,0	9,3	6,7
Możliwość założenia rodziny					
12,7	13,3	22,0	17,3	28,7	6,0
Zapewnienie przestrzeni życiowej					
21,5	4,7	16,8	6,7	6,0	44,3
Stworzenie warunków do wychowywania dzieci					
15,8	15,1	16,4	18,5	21,2	13,0
Niechęć do posiadania dużego droższego w utrzymaniu domu w związku z mobilnym stylem życia					
12,6	29,8	23,2	12,6	10,6	11,3
Dobre rozwiązanie kwestii mieszkaniowych na krótką metę wobec niepewności lub braku planów na przyszłość					
20,8	40,3	20,8	8,7	4,7	4,7
Chęć posiadania własnego M (samodzielność)					
47,0	0,7	0,7	39,7	2,0	9,9

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Posiadanie nieruchomości jest nadal w naszym społeczeństwie wyznacznikiem statusu i bezpieczeństwa. Jednak w opinii badanych posiadanie mikromieszkania spełniałoby te oczekiwania w ograniczonym stopniu. W świetle przeglądu literatury i wcześniejszych wyników badań, jasne staje się, że w większości przypadków dla mieszkających w nich osób, jest to rozwiązanie z założenia przejściowe. Podobnie plany dotyczące założenia rodziny nie stanowiłyby zdaniem badanych bodźca do zakupu mikromieszkania. Przestrzeń życiowa w kontekście mikromieszkań wyklucza się w zasadzie niezależnie od osobistych preferencji lokatora i wymaga poszukiwania dodatkowych przestrzeni oferowanych w ramach inwestycji developera, albo różnego rodzaju usług oferowanych odpłatnie na szerszym rynku. Z drugiej strony, część badanych sugeruje, że wobec niesprecyzowanych planów na przyszłość, ewentualnych zmian zawodowych, znaczącej mobilności, czy może nawet niechęci do prowadzenia dużego i wymagającego wysokich kosztów utrzymania mieszkania, może uzasadniać zainteresowanie części klientów mikromieszkaniami.

Poza społecznymi uwarunkowaniami omawianych inwestycji, w końcowej części badania dążono do usystematyzowania wpływu czynników o charakterze ekonomicznym.

Tabela 2. Uwarunkowania ekonomiczne decyzji o zakupie mikromieszkania (%)

bardzo duże znaczenie	duże znaczenie	średnie znaczenie	małe znaczenie	bardzo małe znaczenie	brak znaczenia
Mniejsza kwota łączna za zakup					
47,0	35,1	13,9	2,0	1,3	0,7
Wysoka cena metra kwadratowego					
30,2	17,4	41,6	6,7	2,0	2,0
Ograniczona zdolność kredytowa					
34,5	48,6	10,8	2,7	2,0	1,4
Możliwość zakupu przy małym udziale kredytu lub za gotówkę					
37,6	45,6	11,4	3,4	0,7	1,3
Mniejsze koszty wykończenia i wyposażenia małego mieszkania					
26,0	43,3	21,3	6,0	1,3	2,0
Mniejsze opłaty eksploatacyjne takiego mieszkania					
27,3	36,0	24,7	6,0	4,7	1,3
Przewidywana łatwość sprzedaży lub wynajęcia					
8,1	8,1	24,8	21,5	34,2	3,4

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W toku badania potwierdzono, że największym bodźcem o charakterze ekonomicznym jest niższa cena całkowita zakupu mikromieszkania. Jeżeli jednak uznać za zasadne głosy analityków rynku nieruchomości, sugerujących możliwy spadek cen mieszkań na rynku pierwotnym, to może przełożyć się to na większą dostępność wszystkich lokali mieszkalnych, również dla klientów z najmniejszym

budżetem. Respondenci zauważają, że o ile cena całkowita za zakup mikromieszkania jest po prostu niższa, o tyle wyższa cena metra kwadratowego mikromieszkania jest jednak czynnikiem niekorzystnym z ich perspektywy. Dla dewelopera jest to wręcz czynnik zachęcający do tego typu inwestycji. Konsekwencją niższej ceny całkowitej jest potencjalna zdolność kredytowa większej liczby klientów. Podobnie mniejsze koszty wykończenia wnętrza, zakupu mebli dla mniejszej przestrzeni są wyraźnie niższe, choć i w tym przypadku realizacje na wymiar lub meble multifunkcjonalne będą droższe niż standardowe, wkomponowujące się z łatwością w większe mieszkania. Logicznym i obiektywnym czynnikiem ekonomicznym są z pewnością niższe koszty eksploatacyjne mikromieszkań, choć i w tym przypadku należałoby się zastanowić nad pełniejszym rachunkiem ekonomicznym. Fakt realizacji niektórych funkcji poza domem, typu: pralnia, czy częstsze korzystanie z usług cateringowych eliminuje możliwości oszczędności wynikających z ich realizacji w ramach własnego gospodarstwa domowego. Ostatnim elementem wpisującym się w tę niejednoznaczną pod względem ekonomicznym ocenę potencjalnych inwestycji w mikromieszkania jest obawa przed możliwością sprzedania go w przyszłości. W miejsce elastyczności, uzasadniającej dopasowanie nieruchomości do etapu w cyklu życia inwestora, może bowiem pojawić się konieczność pozostawiania w nim mimo ujawniających się mankamentów, co może powodować negatywne konsekwencje w innych sferach życia społecznego, rodzinnego i psychicznego jednostki.

4. Podsumowanie

Przeprowadzone badania potwierdzają konserwatywne podejście mieszkańców województwa podkarpackiego do kwestii zakupu nieruchomości mieszkaniowych i ich wielkości. Przejawia się to w preferencjach dotyczących inwestowania na rynku nieruchomości, które wskazują na największe zainteresowanie średniej wielkości mieszkaniami. Alternatywą dla wybranych grup nabywców takich jak single i najmłodszy z badanych respondentów są mikromieszkania, które stwarzają możliwość zamieszkania we własnym lokalu, przy niższych łącznych kosztach zakupu i użytkowania mikromieszkań. Oprócz wskazywanych korzystnych uwarunkowań większej dostępności ekonomicznej problematyczną kwestią pozostaje ograniczona przestrzeń życiowa, co może być wyzwaniem dla osób potrzebujących więcej miejsca do rozwoju rodzin i codziennych aktywności. Ponadto w mikromieszkaniach może brakować prywatności w przypadku budynków z licznymi mikrolokalami.

Zjawisko mikromieszkań samo w sobie nie musi do końca być złe, ponieważ w grupie badanych znajdują się osoby, które preferują takie lokale. Jednak doprowadzenie do sytuacji, w której mikroapartament miałby stać się jedną z niewielu opcji do uzyskania własnego miejsca zamieszkania, staje się patologią. Wychodząc naprzeciw wspomnianym problemom należy mimo wszystko szukać innych sposobów zwiększania dostępności mieszkań, w standardowych parametrach,

a niekoniecznie aprobować rozwiązania proponowane przez stronę podażową. Sposobem na ograniczenie niekontrolowanego rozwoju rynku mikromieszkań powinno być restrykcyjne przestrzeganie przepisów normujących zasady realizacji inwestycji lokali mieszkalnych oraz tworzenie programów rządowych trafnie i skutecznie wspierających budowę nowych mieszkań dla rodzin, bez stymulowania dalszego wzrostu ich cen.

Bibliografia

- Białko, M. (2012). *Potrzeby mieszkaniowe współczesnych społeczeństw. Przestrzeń i Forma*. Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Oddział w Gdańsku, Komisja Kształtowania Przestrzeni Polski Północnej, Wydziału Budownictwa i Architektury, Instytutu Architektury i Planowania Przestrzennego, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, Szczecińska Fundacja Edukacji i Rozwoju Addytywnego „SFERA”, nr 17, 65–80.
- Cohen, M. J. (2021). New Conceptions of Sufficient Home Size in High-Income Countries: Are We approaching a Sustainable Consumption Transition? *Housing, Theory and Society*, 3(2), 187.
- Krein, H., Mamut, P., Vadovics, E., Henman, J., Mont, O., Fuchs, D. (2024). Living smaller: acceptance, effects and structural factors in the EU. *Buildings and Cities*, 5(1), 219.
- Lloyd, K., Pennington, W. (2020). Towards a Theory of Minimalism and Wellbeing International. *Journal of Applied Positive Psychology*, 5, 121–136.
- Marešová, P., Mohelská, H., Kuča, K. (2015). Economics aspects of Ageing Population. *Procedia Economics and Finance*, 23, 534–538.
- Mieszkanie Plus. Jak państwo wspólnie z prywatnymi inwestorami może poszerzać granice wolności na rynku mieszkaniowym*. Raport analityczny, WEI, 2017, 33.
- Mourya, A., Khushboo A. (2023). *Tiny living: maximizing small space usage in micro apartments*. “Building and Spaces”: Empyrean Publishing House.
- Murray, Ch. (2020). *Minimalist Living: Is Minimalism Just a Fad? Or Can It Really Help You Solve All Your Financial Problems?* Pobrane z: <https://www.moneyunder30.com/minimalist-living>, 10.01.2021.
- Prawne aspekty współczesnych wyzwań rynku mieszkaniowego i powiązanych z nim uchybień – pojęcie „patodeveloperki” (2023). *Przegląd Budowlany*, 3–4, 96.
- Preece, J., McKee, K., Flint, J., Robinson, D. (2023). Living in a small home: expectations, impression management, and compensatory practices. *Housing studies*, 38(10), 1830.
- Shore, Z. (2014). *The Case of Micro-Apartment Housing in Growing Urban Centers*. “Degree of Master of Science in Real Estate Development”. Massachusetts Institute of Technology. Pobrane z: <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/87610>
- Southern Cross University. (2019). *Going Green*. Pobrane z: <https://online.scu.edu.au/blog/going-green/>, 31.01.2021.
- Stopa, I. (2023). *Prawna problematyka mikrokawalerek*. Wydawnictwo Iwo Stopa, 93–94.
- Szczegielniak, A. (2021). Mikromieszkania w mieście – analiza na przykładach z Wrocławia. *Builder*, 12(293).
- Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie (Dz.U. z 2022 r. poz. 1225).

Marcin GĘBAROWSKI¹
Mariola WIATER²
Karolina WRÓBLEWSKA³

WNĘTRZA SKLEPÓW JAKO PRZESTRZEŃ ODDZIAŁYWANIA NA ZMYŚŁY KLIENTÓW – PERSPEKTYWA NEURORÓŻNORODNOŚCI

Celem rozdziału jest rozpoznanie tego, jak klienci neuroatypowi postrzegają przestrzenie handlowe w wymiarze sensorycznym i jakie implikacje z tego wynikają dla osób aranżujących wnętrza sklepów. Zamierzenie autorów zrealizowano za sprawą zarówno studiów literaturowych, jak i badań własnych przeprowadzonych wśród osób neuroróżnorodnych metodą indywidualnego wywiadu pogłębionego. Eksploracja pokazała, że klienci neuroatypowi podczas zakupów często czują przebodźcowanie, co prowadzi do ponadprzeciętnego (większego niż u klientów spoza kręgu neuroatypowości) rozkojarzenia i zmęczenia. Pojawia się chęć szybkiego opuszczenia sklepów, a proces dochodzenia do równowagi psychicznej może trwać wiele godzin. W świetle wyników wywiadów pojawia się zalecenie urządzania w placówkach handlowych stref z ograniczonym natężeniem bodźców (np. przygaszonym światłem, ściszoną muzyką). Wskazane jest również wydzielanie miejsc do odpoczynku, w których nabywcy neuroatypowi uspokoją się i przygotowują na odbiór kolejnych bodźców zakupowych.

Słowa kluczowe: handel, merchandising, zmysły klientów, neuroróżnorodność, klienci neuroatypowi.

1. Wprowadzenie

W ostatnich dekadach odnotowuje się dynamicznie wzrastającą liczbę osób, u których zdiagnozowano zaburzenia ze spektrum autyzmu (z 0,05% w latach 80. XX wieku do ok. 1% obecnie), a także inne odmienności neurorozwojowe, tj. zespół nadpobudliwości psychoruchowej z deficytem uwagi (ADHD), zespół Tourette’a, dysleksja, dyspraksja, dyskalkulia i in. Wzmiankowane różnice poznawcze są łącznie obejmowane współczesnym rozumieniem terminu neuroróżnorodność. Postulaty środowisk samorzeczniczych w zakresie uwzględnienia specyfiki odmienności neurorozwojowych i zapewnienia warunków pełnego uczestnictwa w życiu społecznym nie znajdują odzwierciedlenia w aktywności publikacyjnej

¹ dr hab. Marcin Gębarowski, prof. UEK, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska; e-mail: mgebarow@uek.krakow.pl. ORCID: 0000-0003-0722-3314.

² dr Mariola Wiater, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska; e-mail: wiaterm@uek.krakow.pl. ORCID: 0000-0001-9553-2517.

³ mgr Karolina Wróblewska, absolwentka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Polska; e-mail: karolina.wroblewska717@gmail.com. ORCID: 0009-0005-4963-7170.

badaczy na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości. W szczególności dotyczy to problematyki dostosowania przestrzeni handlowych do potrzeb klientów neuroatypowych.

Niniejszy rozdział jest odpowiedzią na zidentyfikowaną lukę eksploracyjną z zakresu stanu badań nad zaadaptowaniem sklepów do potrzeb sensorycznych osób neuroróżnorodnych, jak i postrzegania przez nie obiektów handlowych.

2. Znaczenie rozpoznawania i respektowania neuroróżnorodności we współczesnym społeczeństwie

W literaturze naukowej z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości problematyka neuroróżnorodności jest ważnym i aktualnym, lecz podejmowanym przez niewielkich badaczy zagadnieniem. We współczesnych pracach poświęconych neuroróżnorodności wskazuje się zatem na konieczność szerszego jej uwzględnienia w odniesieniu do zarządzania organizacjami (Doyle, McDowall, 2021; Whelpley, Perrault, 2021; Szulc i in., 2021; Roberson i in., 2021).

Zdefiniowanie pojęcia „neuroróżnorodność” przypisuje się australijskiej studentce antropologii i socjologii, Judy Singer (1999), która pod koniec lat 90. XX wieku użyła tego określenia w korespondencji z dziennikarzem Harvey’em Blumem w odniesieniu do – walczącej o poszanowanie własnej odmienności – społeczności autyków (Silberman, 2021). Termin ten następnie rozszerzono, uznając, że takie zaburzenia, jak autyzm, dysleksja czy ADHD powinny być traktowane nie jako deficyt czy dysfunkcja, lecz jako naturalnie występujące typy mechanizmów poznawczych cechujące się konkretnymi zaletami, przyczyniającymi się do rozwoju technologii i kultury (Silberman, 2021).

Współczesne rozumienie terminu „neuroróżnorodność” obejmuje: zespół nadpobudliwości psychoruchowej z deficytem uwagi (ADHD), zespół zaburzeń uwagi (ADD), dysleksję, dyskalkulię, dyspraksję oraz zespół Tourette’a i trudności w uczeniu się (Baumer, Frueh, 2021). W ostatnim czasie do tej grupy zaliczono również zespół stresu porażowego (PTSD), choroby psychiczne, traumy oraz wszelkiego rodzaju przeżycia wywierające znaczące zmiany w funkcjonowaniu mózgu (Ziemna, 2020). W świetle koncepcji neuroróżnorodności wymienione odmienności neurorozwojowe i związane z nimi różnice poznawcze, stanowią naturalne odstępstwo w obrębie gatunku ludzkiego, odmianę „normalności” (Jaarsma i Welin, 2012; Blackburn, 2023).

Obecnie zasadniczą przesłanką wskazującą na duże znaczenie podjętej tematyki jest skala występowania zaburzeń ze spektrum autyzmu oraz innych odmienności poznawczych. W odniesieniu do pierwszej z wymienionych aberracji Amerykańskie Centra Kontroli i Prewencji Chorób szacują, że w USA diagnozę autyzmu otrzymuje 1 na 54 dzieci (*Centers for Disease Control and Prevention*, 2014, za Wright, 2020). Z kolei w Europie zaburzenia w spektrum autyzmu rozpoznaje się u 1 na 100 dzieci (polskiautyzm.pl, 2020), a łączna liczba osób je posiadających szacowana jest na 5 mln (0,6%). Warto podkreślić, że od momentu zdiagnozo-

wania w 1943 roku przez Leo Kanner'a pierwszych przypadków autyzmu, traktowanego wówczas jako niezwykle rzadkie zaburzenie, ich liczba utrzymywała się na stałym poziomie 4–5 na 10 tys. pacjentów (Silberman, 2021). Ukazując skalę zjawiska warto zwrócić uwagę na funkcjonujące równolegle narzędzia diagnostyczne – klasyfikację zaburzeń psychicznych Amerykańskiego Towarzystwa Psychiatrycznego (*Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders. Fifth Edition - DSM-5™*, 2013) oraz Międzynarodową Statystyczną Klasyfikację Chorób i Problemów Zdrowotnych ICD – 11 opracowaną przez WHO (*ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics*, 2024). W naszym kraju, w którym liczbę osób z autyzmem szacuje się na 45 tys., istnieją przesłanki przemawiające za niedoszacowaniem skali zjawiska. W Polsce proces diagnozowania autyzmu rozpoczęto bowiem dopiero w latach 80. XX wieku, a w systemie orzekania o niepełnosprawności jego specyfikę uwzględniono w 2010 roku (Najwyższa Izba Kontroli, 2020). Uwzględniając występowanie pozostałych odmienności neurorozwojowych szacuje się, że osoby neuroatypowe stanowią około 15–20% całej populacji (Doyle, 2020, za: Pisula i in., 2024).

Odbywający się – zarówno w kręgach samorządniczych, jak i na szczeblu instytucjonalnym – dyskurs dotyczący zapewniania osobom neuroróżnorodnym warunków pełnego uczestnictwa w życiu społecznym ukazuje trudności i wyzwania z tego zakresu. Za ich przyczynę można uznać niską świadomość społeczną, o której Steve Silberman (2021) napisał: „wiele wyzwań, z którymi borykają się na co dzień, nie wynika z ich autyzmu, lecz z okazywanej przez społeczeństwo niechęci do tworzenia podstawowych ułatwień dla osób z niepełnosprawnością poznawczą – przynajmniej w takim samym stopniu, w jakim tworzy się je dla osób z niepełnosprawnością fizyczną, taką jak ślepotą czy głuchota”.

W kontekście zapewnienia niezbędnych dla osób neuroróżnorodnych dostosowań należy zwrócić uwagę na powszechnie występujące wśród nich trudności z integracją sensoryczną. Zgodnie z pierwotną definicją „integracja sensoryczna” to zachodzący w mózgu człowieka proces dostarczania informacji za pomocą zmysłów, ich rejestracji, przetwarzania, segregacji, integracji ze sobą oraz z wcześniejszymi doświadczeniami, w wyniku którego powstaje adekwatna reakcja na bodźce (Ayres, 1986). Wskazuje się, że ponad 90% osób z autyzmem przejawia nieprawidłowości w przetwarzaniu bodźców sensorycznych lub niezwykle zainteresowanie sensorycznymi aspektami środowiska (Chang i in., 2014). Nieprawidłowa reaktywność może przy tym dotyczyć różnych układów sensorycznych i przejawiać się w nadwrażliwości i podwrażliwości na światło, barwy, wybrane dźwięki, zapachy czy smaki (Grzywniak, 2016). T. Grandin opisuje te trudności jako „funkcjonowanie w alternatywnej rzeczywistości sensorycznej” (Grandin i Panek, 2021). Oprócz autyków za grupy szczególnie narażone na trudności sensoryczne uznaje się osoby z zespołem stresu pourazowego i ADHD. Dla osób z ADHD szczególnie uciążliwe może być jasne, migające światło, a osoby z zespołem stresu pourazowego doświadczać ponadto nadwrażliwości na głośne dźwięki (Stömberg i in., 2022).

Za newralgiczny obszar społecznego funkcjonowania osób neuroróżnorodnych należy uznać dokonywanie zakupów zaspokajających ich podstawowe potrzeby. W wymienionym obszarze dostrzeżono lukę eksploracyjną odnoszącą się zarówno do stanu badań nad dostosowaniem sklepów do potrzeb sensorycznych klientów neuroatypowych, jak i postrzegania przez te osoby obiektów handlowych. Prymarnym celem niniejszego rozdziału jest rozpoznanie tego, jak osoby neuroróżnorodne postrzegają przestrzeń handlową w wymiarze oddziaływania na ich zmysły i jakie implikacje z tego wynikają dla osób aranżujących wnętrza sklepów. Realizacji tego celu posłużyły studia literaturowe, jak również własne badania empiryczne przeprowadzone wśród osób neuroróżnorodnych.

3. Klienci neuroatypowi w przestrzeni handlowej – stan badań naukowych

Odbywający się obecnie na gruncie teoretycznym pogłębiony dyskurs naukowy na temat doświadczeń zakupowych klientów w handlu detalicznym w niedostatecznym stopniu uwzględnia perspektywę wrażliwych grup konsumentów (Edwards i in., 2018). Tymczasem rynek osób niepełnosprawnych na świecie liczy w przybliżeniu 1,85 mld osób. Ich rodziny i bliscy to dodatkowe 3,3 mld potencjalnych klientów, a wartość konsumpcyjna tego rynku przekracza 13 bln USD (Shin, Alexander, 2023). W Polsce społeczność osób w spektrum autyzmu, ich rodzin i opiekunów szacuje się na 1 mln osób (Polski Instytut Ekonomiczny, Fundacja JiM, 2022). Jest to więc rozległy segment rynkowy o specyficznych potrzebach związanych m.in. z już wspomnianymi trudnościami w obszarze integracji sensorycznej.

Problematyka uczestnictwa osób neuroróżnorodnych w procesach rynkowych w szczególności odnosi się do strategii inkluzywnych i praktyk sprzedaży w handlu detalicznym. Dotychczasowe ustalenia badaczy dowodzą bowiem, że z uwagi na wielość dostarczanych w placówkach handlowych bodźców dokonywanie zakupów jest niezwykle trudne zarówno dla dzieci autystycznych, jak i ich rodziców (Schaaf i in., 2011; Pellicano, 2013). W praktyce zarządzania za sprzyjające dostępności sensorycznej rozwiązanie – stosowane w części placówek handlowych w Polsce oraz w innych krajach – należy uznać m.in. „godziny ciszy”. W tym czasie w sklepach ogranicza się hałas, komunikaty dźwiękowe, przyciemnia światło oraz niweluje zapachy (*National Autistic Society*, 2021). Takie praktyki są nadal jeszcze zbyt mało rozpowszechnione (również w Polsce), o czym może świadczyć niewielkie zainteresowanie przedsiębiorców w naszym kraju uzyskaniem certyfikatu dostępności sensorycznej (Polski Instytut Dostępności Sensorycznej, 2021).

Warto podkreślić, że – pomimo coraz częstszego opisywania w pracach akademickich trudności doświadczanych podczas zakupów przez społeczność autyków i ich rodziny – istnieje niedostatek prac badawczych na temat tego zjawiska. Jedno z nielicznych opracowań naukowych odnosi się do barier w wymiarze atmosfery i sensoryki w sklepach oraz poprawy doświadczeń zakupowych osób

w spektrum autyzmu i ich bliskich (Shin, Alexander, 2023). Istotnym wnioskiem z badania jest konkluzja dotycząca zjawiska „przeniesienia” na rodzica odczuwanego przez dziecko dyskomfortu w odpowiedzi na bodźce występujące w otoczeniu fizycznym. Sugeruje to konieczność odpowiadania na potrzeby dzieci i tworzenia pozytywnych doświadczeń zakupowych również u ich opiekunów. W badaniu ukazano zróżnicowane reakcje sensoryczne dzieci z autyzmem na ekspozycje wewnątrz sklepu i zewnętrzne okna wystawowe, a także oświetlenie w obiekcie handlowym. Jednoznacznie negatywnie na doświadczenia zakupowe analizowanej grupy wpływała z kolei wielość i głośność dźwięków, przepełnienie ekspozycji towarami, nieuporządkowane ich rozmieszczenie na półkach, tłok panujący w placówce oraz mała przestronność sklepu. Warto zauważyć, że formułowane w pracy rekomendacje opierają się na badaniu przeprowadzonym wśród 10 rodziców niepełnoletnich dzieci autystycznych. Niewątpliwie zatem obserwuje się lukę eksploracyjną w obszarze percepcji przestrzeni handlowych przez osoby neuro różnorodne, na której wypełnienie pozwolą – w zamyśle autorów – rozważania (w tym wyniki badania) przedstawione w niniejszym rozdziale.

Uwzględniając powyższe przesłanki przyjmuje się, że spośród różnych wymiarów doświadczeń za kluczowe z perspektywy klientów neuro różnorodnych należy uznać aspekty fizjologicznych, subiektywnych i wewnętrznych reakcji na fizyczne środowisko detaliczne i interakcję z nim (Bustamante, Rubio, 2017). Wskazanie to uwzględniono przy projektowaniu eksploracji zaprezentowanej w niniejszym rozdziale, którego dalszą część poświęcono prezentacji metodyki i uzyskanych wyników.

4. Metodyka badawcza

W ramach eksploracji własnej zastosowano indywidualne wywiady pogłębiące, które należą do grupy jakościowych metod badawczych (Flick, 2010; Lune, Berg, 2017). Respondentami było 5 osób charakteryzujących się wymaganymi przez badaczy cechami. Uczestnicy wywiadów mieli ukończone 18 lat i posiadali diagnozę medyczną wskazującą na przynależność do grupy neuro atypowej. W procesie badawczym zrekrutowano jednostki ze zróżnicowanymi zaburzeniami neuro rozwojowymi – takimi, jak m.in. zespół nadpobudliwości psychoruchowej z deficytem uwagi, dysleksja, autyzm, zespół stresu pourazowego. Profil respondentów przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka uczestników wywiadu

Uczestnik (oznaczenie)	Płeć	Wiek	Charakter zaburzenia
uczestnik 1 (U1)	kobieta	23 lata	dysleksja, migreny
uczestnik 2 (U2)	kobieta	35 lat	migreny z aurą, nerwica lękowa
uczestnik 3 (U3)	mężczyzna	31 lat	ADHD
uczestnik 4 (U4)	kobieta	19 lat	autyzm
uczestnik 5 (U5)	kobieta	25 lat	PTSD, dysleksja

Źródło: opracowanie własne.

Zrealizowano wywiad częściowo ustrukturyzowany. Rozmowy przeprowadzono według scenariusza uwzględniającego pytania wynikające wprost z przyjętego problemu badawczego, jak i celów eksploracji. Problem badawczy ujęto w postaci trzech pytań: (1) w jaki sposób i w jakim zakresie obiekty handlowe oddziałują na klientów neuroróżnorodnych (w świetle ich percepcji i wywołanych emocji)?; (2) co sprawia największą trudność klientom neuroróżnorodnym w sprawnym funkcjonowaniu w przestrzeniach handlowych?; (3) jakie rozwiązania w handlu ułatwią dokonywanie zakupów tej grupie klientów? Przy czym w tym rozdziale skoncentrowano się tylko na wpływie sensorycznym na osoby przebywające w sklepach (na oddziaływaniu na ich zmysły), pomijając inne aspekty warunkujące proces zakupowy w obiektach handlowych – takie, jak np. rozmieszczenie regałów czy postępowanie personelu sprzedażowego.

Badacz, przeprowadzający rozmowy, wobec interlokutorów wykazywał się szczególną empatią i wrażliwością na cechy determinujące neuroróżnorodność. Kryterium wieku zostało tak ustalone, aby mieć pewność, że każdy uczestnik wywiadu jest pełnoletni, świadomie zgodził się na udział w badaniu, posiada kompetencje komunikacyjne pozwalające na rzetelne udzielenie odpowiedzi, jak również samodzielnie i często funkcjonuje w przestrzeniach handlowych.

Wypowiedzi respondentów zostały nagrane i poddane transkrypcji. Następnie zgromadzony materiał empiryczny – zgodnie z wymaganym rygorystycznym stosowania wybranej metody – zakodowano i przeanalizowano. Efekty tak przeprowadzonego procesu badawczego zaprezentowane zostały poniżej – z przywołaniem wypowiedzi uczestników wywiadów.

5. Postrzeganie obiektów handlowych przez osoby neuroróżnorodne w świetle badań własnych

W części wywiadów, odnoszących się do oddziaływania sensorycznego w obiektach handlowych, interlokutorzy wskazali dwa bodźce, które są dla nich szczególnie uciążliwe. Pierwszy z nich to światło. Dwie osoby uznały, że nieodpowiednie oświetlenie jest przyczyną znacznego dyskomfortu. Jasne światło w dużych przestrzeniach, z jednoczesną obecnością wielu innych kupujących, wywołuje rozkojarzenie, a nawet zawroty głowy. Gdy oświetlenie jest zbyt intensywne, zwłaszcza w połączeniu z jasnymi płytkami o wysokim połysku, to nasila się ten efekt. Z kolei przytłumione światło u jednej respondentki niekiedy stymuluje ospałość. Natomiast mocne światło, o zimnej barwie, może być postrzegane negatywnie i kojarzyć się z nieprzyjemnymi miejscami – takimi, jak szpitale. Uczestnicy wywiadów wskazali, że optymalne jest neutralne, średnio intensywne światło, które nie jest ani za jasne, ani zbyt przygaszone. Do takiego oddziaływania na wzrok badani odnieśli się w następujących stwierdzeniach: *w sklepach drażni mnie przede wszystkim światło, na które często reaguję; gdy jest duża przestrzeń i światło jest jasne, a jest wiele ludzi, to czuję się bardzo rozkojarzona, jest gorzej; zdarzyło się już kilka razy, że kręciło mi się w głowie; było za jasno, nie mogłam tam*

wytrzymać; coś było nie tak zrobione – być może połączono intensywne oświetlenie i jasne płytki; z kolei, gdy jest zbyt ciemno, to czuję się ospale; dopóki światło jest takie neutralne (a nie białe) i średniego natężenia; dopóty jest dla mnie optymalnie (U1); na pewno jasne, mocne światło, ponadprzeciętnie zimne, powoduje u mnie uczucie przebywania w szpitalu (U4); często w galeriach handlowych bolą mnie oczy, są suche (U5). W kontekście tej ostatniej wypowiedzi warto zauważyć, że suchość oczu mogła być u respondentki efektem nie tylko nadmiernego oświetlenia, ale również niewłaściwej klimatyzacji lub innych warunków środowiskowych panujących wewnątrz obiektów handlowych.

Jako drugi czynnik, w znacznym stopniu zakłócający proces zakupowy, przywołano hałas. Uczestnicy wywiadu wskazali na to, że głośne dźwięki – powodowane np. przez krzyczące dzieci – oraz odgłosy dochodzące z tłumu powodują dyskomfort i dezorientację. Jak zauważyła respondentka U1: *głównie, gdy są dzieci biegająco-krzyczące; występuje „szum tłumu” – to drażni, bo nie jest się w stanie tego ignorować*. Za uciążliwe źródła hałasu uznane zostały także monotonne, powtarzające się reklamy emitowane z głośników, jak również dźwięki generowane przez urządzenia (lampy, lodówki). Jak bowiem respondenci zauważyli: *w sklepach cały czas lecą te same reklamy i to drażni* (U2); *ja reklam bardzo nie lubię; wolę, aby ich nie było* (U3); *męczący hałas powodowany jest głośnymi rozmowami ludzi, pracującymi urządzeniami – jak niektóre lodówki albo bzyczące światła* (U4). Uczestnicy badania odnieśli się także do głośności muzyki w sklepach. Zbyt głośna muzyka była postrzegana jako irytująca i męcząca, destrukcyjnie wpływająca na doznania zakupowe. Natomiast ciche i spokojne melodie, zdaniem pytanych osób, tworzą przyjemną atmosferę. W tym kontekście uzyskano następujące wypowiedzi: *głośność muzyki musi być umiarkowana – tak, aby, gdy wchodzi się do sklepów, nie zwracać na nią uwagi; lubię, gdy muzyka jest w tle, ale taka dość cicha* (U1); *muzyka nieraz rzeczywiście mnie męczyła, bo była momentami zbyt głośna; gdyby muzyka była inna, czyli spokojna i jednostajna – taka wiesz, bardziej wyciszająca – to na pewno zakupy lepiej by się robiło* (U2). Warto podkreślić, że niektórzy z respondentów postrzegali muzykę jako niezbędny czynnik determinujący pożądaną atmosferę obiektów handlowych. Odwołano się także do stylu muzyki, wskazując, że nawet ciche melodie mogą działać irytująco w wypadku, gdy odbiegają one od gustu danego klienta lub gdy nie pasują do charakteru sklepu. Pojawiły się w tym względzie opinie: *gdy nie ma muzyki, to czuję się źle, taka bardzo zagubiona; od razu zauważam, że jest tak dziwnie cicho i wręcz się robi niekomfortowo* (U1); *muzyka może nie sprawia mi trudności w robieniu zakupów, ale często brzmi tak, że mi się nie podoba; myślę sobie wówczas, że gdybym musiał całego dnia tego słuchać, to chyba bym zwariował* (U3).

Oprócz zmysłów wzroku i słuchu, jedna z respondentek odniosła się do oddziaływania na zmysł powonienia, i negatywnych efektów, jakie może wywołać aromamarketing. Wypowiedziane zostało w tym kontekście zdanie: *w sieciówkach rozpylają takie dziwne zapachy; każdy jest inny, specyficzny; niektóre są niemalże mdlące – często powodując u mnie mdłości i zawroty głowy* (U5).

Osoby neuroatypowe zidentyfikowały dodatkowe trudności, z jakimi zmagają się podczas zakupów. Według nich kluczowy jest problem z odnajdywaniem pożądaných produktów. Wskazano dwie przyczyny takiej bariery. Pierwsza z nich to wpływ silnych emocji powstałych na skutek stresujących bodźców, które – zaburząc proces percepcyjny – przyczyniają się do przeoczenia pożądaných towarów. Druga przyczyna to przeciążenie kognitywne pojawiające się w wyniku zbyt dużej liczby towarów wystawianych na małej przestrzeni. Respondentka U2 stwierdziła: *nie mogłam się skupić na niczym i odnaleźć asortyment, którego szukałam; byłam taka rozdrażniona, zalekniona, niespokojna; przechodziłam obok konkretnego produktu i go nie zauważałam; widoczne wyeksponowanie nie miało tu znaczenia*. Z kolei osoba U3 skonstatowała: *notorycznie nie mogę wypatrzeć rzeczy, których szukam; wiem, że dany produkt jest w sklepie; wiem, że go tam już kupiłam; ale nie mogę go znaleźć*. Natomiast respondentka U5 w tym kontekście wypowiedziała opinię: *znajdowanie produktów sprawia mi z reguły kłopot; spoglądam na regały, ale mój mózg nie rejestruje, co się na nich znajduje; niejednokrotnie byłam zagubiona; nie mogłam skupić się i określić, czego tak naprawdę potrzebuję; czego brakuje mi w domu; nie mogłam nic znaleźć; asortyment się zlewał – np. wszystkie słodczyce wydawały się upchnięte na siłę na małej przestrzeni; stresowałam się i chciałam mieć to już za sobą; zmarnowałam w sklepie więcej czasu niż powinnam*.

Wyniki wywiadu ujawniły również kolejne trudności, z jakimi zmagają się osoby neuroroznorodne w procesie dokonywania zakupów. Wskazano na problem z pozyskiwaniem oczekiwanych informacji (np. dotyczących odpowiedniego rozmiaru ubrania), jak również nieprzemyślane nabywanie towarów (wynikające z braku planu). Podniesiono kwestię kontrolowania wydawanych kwot oraz podejmowania złych wyborów pod presją uciążliwych bodźców. Niektórym respondentom przeszkadzało również poczucie bycia obserwowanym. Ponadto w zakupach nie pomagało wrażenie nadmiernego zatłoczenia. Trudności te znalazły odzwierciedlenie w następujących wypowiedziach: *problem sprawia mi „rozmiarówka” ubrań, którą trudno jest mi rozeznąć; ponadto – za sprawą tego, że nie spisuję rzeczy do kupienia – nabywam towary niekoniecznie przydatne; przez to popadam w spiralę kupowania przypadkowych artykułów, np. dlatego później wyrzucam sporo jedzenia (U1); bardzo często gubię się w dużych marketach i trudno mi znaleźć produkt, którego szukam; pomimo tego, że jest on oznaczony jakimiś znakami, to i tak go nie widzę z daleka; więc tak idę sobie, przechodzę koło niego – dopiero, gdy go zobaczę z bliska, to znajduję (U2); staram się tak podchodzić do konkretnych towarów, abym nie musiał przepychać się z ludźmi; to trwa długo, bo chodzę wówczas na oko; zatem jeszcze bardziej się nakręcałam i już chcę wyjść (U3); technicznie rzecz biorąc nie doświadczam trudności, ponieważ w sensie ogólnym nie mam problemu z samym robieniem zakupów; problem stanowią natomiast te obiekty, w których liczba ludzi i ustawienie alejek powodują uczucie bycia obserwowanym przez innych klientów lub sprzedawców (U4); nie jestem w stanie oszacować kwoty, którą wydam; nie mogę określić sumy dla produktów, które mam*

w koszyku, gdy tyle rzeczy mnie rozprasza; przez liczbę bodźców w otoczeniu bardzo długo podejmuję decyzję (np. czy chcę kupić daną bluzkę); a jeśli zmuszam się do podjęcia szybkiej decyzji, to zazwyczaj dokonuję złego wyboru; problematyczne są też informacje o produkcie, gdyż uważam, że są one trudno dostępne; jestem alergiczka i przez to korzystam z alternatyw wegańskich; muszę czytać skład każdego produktu; niestety, produkty te rozrzucone są po całym sklepie, czasem są zupełnie nieoznaczone (U5).

Jedna z rozmówczyń zwróciła uwagę na problem niezgodności cen na półkach z cenami przy kasie, co doprowadza do sytuacji stresujących. Respondentka ta zasugerowała, że ceny powinny rzucać się w oczy, ponieważ białe etykiety często zlewają się z produktami i są trudne do zauważenia. Z kolei inna uczestniczka wywiadu wyraziła dezaprobatę dla estetyki spotykanych oznaczeń cen, jak również wskazała na to, że dodatkowe informacje na etykietach – takie, jak hasło „promocja” i wielkość zniżki – mogą być mylące i mało czytelne. Zamieszczenie tak wielu informacji na jednej etykiecie cenowej (np. standardowa cena, cena promocyjna, cena dla posiadaczy karty sklepu) może utrudniać szybkie odczytanie rzeczywistej ceny produktu. W kontekście prezentowania cen zauważono: *wielokrotnie nacięłam się na to, że np. cena danego towaru była przyklejona na półce, a przy kasie okazywało się, że nalicza się zupełnie inną kwotę – wówczas pani ekspedientka mówiła, że „cenówka jest nieprzebita”; uważam, że to właśnie ceny powinny przede wszystkim rzucać się w oczy; powinny one być bardziej widoczne, bo zlewają się; jeżeli ma się kilkanaście produktów na półce z białymi cenówkami, z kodami, to patrząc na nie w rzędzie, gdy jest ich dużo, to wszystkie są niewidoczne (U2); oznaczenie cen na półkach nie podoba mi się ze względów estetycznych; zazwyczaj są to brzydkie plastikowe listwy z powieszanymi w nie kartkami, na których jest napisana cena, a obok niej jeszcze jakieś dodatkowe informacje (drobniejszą czcionką) – np. z opisem: „z kartą sklepu zapłacisz za ten produkt mniej”, albo promocja „4+1”; jest tego za dużo (U4).*

Jedna z respondentek (U4) wskazała jeszcze na trudność wynikającą z pozostawiania towarów w oryginalnych pudełkach/ekspozytorach. Takie prezentowanie asortymentu może utrudniać szybkie znalezienie przez klientów szukanego produktu, gdyż wiele towarów jest wówczas trudnych do odróżnienia. Ta uczestniczka badania zauważyła: *problemem dla mnie jest zostawianie towaru w oryginalnych pudełkach kartonowych – np. niewyjmowanie saszetek z przyprawami, tylko zostawianie ich w pudełkach w takim samym kolorze; wiem, że jest to powodowane tym, że z takich pudełek łatwiej się wyjmują produkty, plus dodatkowo nie trzeba ich rozkładać na półkach, ale na widok całej ściany takich zbiorczych opakowań można lekko zwątpić i – z pewnością – nie znaleźć tego, czego się szuka.*

Uzyskane wyniki badania odnoszące się do wpływu sensorycznego na jednostki neuroatypowe, pozwoliły zidentyfikować stany emocjonalne, jakie ujawniają się u nich w przestrzeniach handlowych. W wszystkich wypadkach wskazano na pojawianie się stanów negatywnych, czyli: frustracji, niechęci do zakupów, niepewności, dyskomfortu, uczucia klaustrofobii, stresu i wrażenia przytłoczenia.

Świadczą o tym m.in. następujące wypowiedzi: *wzdrygam się, gdy znów muszę iść na zakupy; nie wiem, jak te emocje nazwać, natomiast na pewno są one negatywne – ogarnia mnie wówczas niechęć i uczucie dyskomfortu; dlatego, gdy np. muszę kupić spodnie, to zbieram się do tego kilka miesięcy (U3); odczuwam niechęć, ponieważ galerie handlowe zazwyczaj są przepełnione hałasem i przebywanie w nich wiąże się z dyskomfortem; galerie są przestronne i mocno oświetlone – to w efekcie powoduje u mnie przebodźcowanie (U4); zakupy wywołują u mnie stres; czuję zmęczenie już na samą myśl, że muszę iść do sklepów i spędzać tam czas (U5). Niektóre z indagowanych osób podkreślały, że nastawienie wobec zakupów warunkowane jest ich samopoczuciem w konkretnym dniu, ujmując to następująco: *gdy się wyśpię, to nie mam problemu z zakupami; jednak bywają i takie dni, że czuję się niekomfortowo wśród ludzi; będąc przepracowana odczuwam duży dyskomfort i chęć płaczu; wśród ludzi jestem przebodźcowana i nie mogę tego udźwignąć emocjonalnie; w dobry dla mnie dzień nic mnie nie rozdrażnia (U1); wiele zależy od dnia; gdy jestem odprężona lub ogólnie w dobrym humorze, to jakoś łatwiej mi przebrnąć przez sklepy; może nie rozmyślam wówczas tyle, jestem w swoim świecie i działam na swoistym „autopilocie” (U5).**

Negatywne emocje były przywoływane przez respondentów także i wówczas, gdy zapytano ich o ostatnie wizyty w obiektach handlowych. Trzy osoby zadeklarowały wysoki poziom stresu. U jednej uczestniczki wywiadu przemęczenie i sfrustrowanie doprowadziły nawet do odczuwania nienawiści wobec innych kupujących. Z kolei u innej z pytanych osób pojawiły się objawy psychosomatyczne (kołatanie serca). Dwoje respondentów opisało swoje doznania jako nieprzyjemne i wywołujące dezorientację. Wszyscy uczestnicy eksploracji wskazali na pośpiech w realizowaniu zakupów – po to, aby jak najszybciej opuścić przestrzeń handlową. Konkluzje te wynikają z następujących wypowiedzi: *w ostatnich dniach byłam przemęczona pracą; wszystko mnie bolało, a musiałam szukać prezentów; byłam zatem dalece sfrustrowana i każdy bodziec mnie drażnił; chodziłam po sklepie czując nienawiść, z głośną muzyką w słuchawkach; czekałam, aby wreszcie wyjść, miałam tak bardzo dość (U1); odczuwałam znaczny niepokój, kołatanie serca; gorąco mi się robiło z emocji; podejrzewam, że też wzrosło mi ciśnienie na skutek niepokoju, który mnie dopadł; byłam poddenerwowana, chciałam jak najszybciej skończyć zakupy (U2); pamiętam, że kupowałam spodnie; byłem maksymalnie skoncentrowany na tym, aby wejść do pierwszego sklepu, w którym podejrzewałem, że będę mógł je nabyć (poprzednio tam znalazłem dla mnie spodnie); więc była spora szansa na to, że gdy tam wejdem, to być może od razu uda mi się je kupić i szybko wyjść; to nie tak, że się stresowałem tym zakupem, ale było to mocno nieprzyjemne (U3); byłam niechętna wobec zakupów i chciałam je jak najszybciej zakończyć; nie odczuwam przyjemności ze stacjonarnego robienia zakupów, a jeśli już muszę wejść do sklepów to tylko po to, aby zabrać potrzebną rzecz i wyjść (U4).*

W trakcie wywiadu pojawiły się komentarze dotyczące udostępniania w sklepach przestrzeni i tworzenia sytuacji służących rozładowywaniu emocji przez osoby neuroróżnorodne. Jedna respondentka zaznaczyła, że podczas nagłych

ataków lęku w galeriach handlowych ma trudności ze znalezieniem spokojnych miejsc (np. przymierzalnie są dla niej przestrzenią, w której może się uspokoić). Z kolei inna osoba czuła nierzadko frustrację i zdenerwowanie podczas zakupów – do momentu, że wydarzało się coś zabawnego, co pomagało jej rozładować napięcie emocjonalne. Wskazano, że pozytywne bodźce – takie, jak np. humor – mogą znacząco poprawić doświadczenie zakupowe i zmniejszyć poziom stresu u klientów. Konstatacje te wynikają z następujących fragmentów wypowiedzi respondentów: *podczas nagłego ataku lęku często mam problem ze znalezieniem spokojnego miejsca w galerii; tam ratują mnie przymierzalnie* (U5); *czuję frustrację i zdenerwowanie, chyba, że stanie się coś zabawnego, to wtedy się jakoś rozładowuję* (U1). Zauważono, że robienie sobie przerw podczas zakupów może znacząco poprawić samopoczucie, co ujęto w następujących słowach: *gdy robię przerwy w połowie – na kawę czy ciastko – to zakupy znoszę znacznie lepiej* (U5).

W ramach badania starano się także zidentyfikować odczucia, jakie po zakupach towarzyszyły respondentom – rodzaj tych odczuć i czas ich trwania. Wielu uczestników wywiadu doświadczało po zakupach spadku nastroju i uczucia przebodźcowania – zwłaszcza, gdy odbywały się one w zatłoczonych i głośnych miejscach. Wskazywano jednak również i na to, że po powrocie ze sklepów występowała radość. Przy czym odczucia zależały od rodzaju nabywanych dóbr – zakupy artykułów spożywczych są rutynowe i nie wywołują silnych emocji, podczas gdy nabywanie dóbr wybieralnych (np. spodni) silniej angażuje. Osoby indagowane o odczucia, jakie pojawiły się po opuszczeniu sklepów, udzieliły następujących wypowiedzi: *czułam rozdrażnienie, smutek, rozżalenie i skrajne zmęczenie; niekiedy też przebodźcowanie – takie, że nie chciało mi się z nikim rozmawiać; w gorsze dni doświadczałam kompletnej frustracji* (U1); *po zakupach artykułów spożywczych czuję się normalnie, dobrze; natomiast jestem poddenerwowana po wizytach w zatłoczonej galerii; wówczas nie mam humoru, jestem bardziej rozdrażniona niż spokojna; po zakupach w galeriach bywam okropnie zmęczona* (U2); *po zakupach spożywczych nie towarzyszą mi żadne uczucia; po prostu traktuję je jako czynność, którą należy wykonać; za to np. kupowanie spodni wymaga już większego zaangażowania i dłużej po ich zakupie się rozmyśla; zdarza się, że cieszę się z zakupów – wówczas je odpakowuję i jest zabawnie; gdy kupuję narzędzia (np. młotek lub śrubokręty) to cieszę się tak, jak się cieszy dziecko z zabawki* (U3); *nieobce było mi zmęczenie i ewentualne przebodźcowanie, jeśli spędziłam dłuższy czas w większym centrum handlowym; gdy byłam w małym sklepie, to zazwyczaj czułam się normalnie i nie miałam z niczym problemu* (U4); *w zależności od charakteru zakupów jestem zmęczona psychicznie lub pobudzona pozytywnie – gdy nabywam coś, co bardzo mi się podoba i zwłaszcza, gdy mam się z kim podzielić moją radością; u mnie zmęczenie fizyczne zależy od czasu, jaki spędziłam na zakupach* (U5). Samopoczucie, powstałe w efekcie bodźców oddziałujących w przestrzeniach handlowych, utrzymywało się od kilku godzin do końca dnia, jak bowiem stwierdzono: *kiedy po zakupach zrobię coś spokojnego i przyjemnego dla mnie (np. pójdę na spacer z psem) – tak, aby odejść od ludzi – to w 2-3 godz. jestem*

w stanie się zregenerować (U2); po trudnych dla mnie zakupach czuję się zwolniony z jakiegokolwiek wysiłku przez resztę dnia; do tego stopnia, że zwykle już nie chowam do szafek zakupionych produktów; zostają w siatce na krześle, czy na podłodze, do następnego dnia (U3).

6. Wnioski i implikacje praktyczne z eksploracji

Zasadniczą przesłanką podjęcia eksploracji ukazanej w niniejszym rozdziale było zidentyfikowanie niedostatecznego uwzględnienia koncepcji neuroróżnorodności w aranżowaniu powierzchni handlowych. Lukę badawczą stanowi przede wszystkim niewielki zakres rozpoznania potrzeb i oczekiwań klientów neuroatypowych wobec warunków dokonywania zakupów w placówkach detalicznych. W swoich analizach autorzy dostrzegli konieczność uznania neuroatypowości za powszechnie występujący wymiar odmienności ludzi i uwzględniania jej w rozważaniach na temat zarządzania różnorodnością. Postulat ten odnosi się również do używanej terminologii i zakresu prowadzonych analiz w programach i dokumentach różnych organizacji ukierunkowanych na zapewnienie dostępności osobom neuroatypowym, w tym w handlu detalicznym. W perspektywie Polski w szczególności dotyczy to wchodzącej w życie w czerwcu 2025 roku ustawy z dnia 26 kwietnia 2024 roku o zapewnianiu spełniania wymagań dostępności niektórych produktów i usług przez podmioty gospodarcze (Dz.U. z 2024 r., poz. 731). Ustawa ta jest odpowiedzią na dyrektywę *European Accessibility Act* (Directive (EU) 2019/882), zgodnie z którą należy uwzględniać powszechnie specyficzną funkcjonowania osób neuroatypowych.

Zrealizowane badanie jakościowe pozwoliło: (1) rozpoznać osobiste doświadczenia zakupowe osób neuroróżnorodnych; (2) zidentyfikować najbardziej istotne czynniki negatywnie oddziałujące na proces zakupowy takich osób; (3) wskazać obszary wymagające poprawy w kontekście tworzenia inkluzywnych przestrzeni handlowych. Dzięki temu uzyskano wgląd w percepcję przestrzeni handlowych przez klientów neuroatypowych. Emocje związane z pobytem w sklepie uczestnicy wywiadu często wiązali z odczuwaniem negatywnych stanów z uwagi na wrażenie przebodźcowania (przytłoczenia). Respondenci wskazywali również na zmęczenie i dezorientację spowodowane zbyt dużą ilością towarów oraz ich nieprzejrzystym rozmieszczeniem w sklepie. Uzyskane wnioski powinny być wskazówką dla praktyków zajmujących się organizacją przestrzeni handlowych i lokowaniem towarów na półkach sklepowych w wymiarze zapewnienia odpowiednio dużej powierzchni ekspozycyjnej, grupowania asortymentu dla wygody klientów (np. artykułów dla alergików), stosowania wyraźnych oznaczeń produktów i ich cen, jak również informacji ułatwiających orientację w przestrzeni. Ważne jest także zapewnianie w sklepach osobom neuroatypowym miejsc odpoczynku, dzięki którym będą mogli wyciszyć się i przygotować na odbiór kolejnych czynników stymulujących zakupy.

Należy zauważyć, że przeprowadzone badanie posiada pewne ograniczenia. Jak każda eksploracja jakościowa obarczona jest dużym subiektywizmem badacza, objawiającym się szczególnie na etapie interpretowania wyników. Ponadto, do rozmów udało się nakłonić niewielką liczbę klientów neuroróżnorodnych, zatem przyszłe wywiady powinny obejmować więcej indagowanych osób. Warto również – w ramach triangulacji – zastosować inne metody badawcze. Przy pomiarze skali (zakresu występowania) rozpatrywanych zjawisk wskazane jest przeprowadzenie badań ankietowych, na odpowiednio dobranej i licznej próbie respondentów. Z kolei pogłębieniu rozumienia badanych zagadnień mogą posłużyć inne metody jakościowe – takie, jak obserwacja uczestnicząca (realizowana bezpośrednio w przestrzeniach handlowych) czy zogniskowane wywiady grupowe. Warto jednak podkreślić, że pomimo tych ograniczeń zrealizowane wywiady – za sprawą nowatorskiego charakteru – wypełniają zidentyfikowaną lukę badawczą i mogą stanowić podstawę dla przyszłych badań naukowych. Ponadto wnioski płynące z badań własnych, pomimo małolicznej grupy respondentów, dostarczają cennych wskazówek dla praktyków aranżujących przestrzenie handlowe.

Konkludując rozważania poczynione w niniejszym opracowaniu należy stwierdzić, że w odniesieniu do aspektów sensorycznych jednoznacznie negatywnie na doświadczenia zakupowe klientów neuroatypowych oddziałują głośne dźwięki (ogólny hałas, reklamy, muzyka). Wypowiedzi uczestników badania wskazały również, że stosowane w placówkach jasne oświetlenie, o dużym natężeniu, oraz rozpylane zapachy powodują negatywne odczucia. Ponadto zmęczenie fizyczno-psychiczne pojawiające się w trakcie zakupów na skutek wymagającego otoczenia, w opinii respondentów, może utrzymywać się nawet do końca dnia. Biorąc pod uwagę znaczenie sfery sensorycznej dla komfortu zakupowego klientów neuroatypowych rekomenduje się stworzenie w placówkach handlowych wydzielonych stref z ograniczonym natężeniem bodźców (np. przygaszonym światłem, o przyjaznej barwie, ściszoną muzyką, niedużą liczbą emitowanych reklam). Wraz z zapewnieniem oczekiwanej przestronności sklepu, umożliwieniem swobodnego zapoznawania się z asortymentem, ograniczeniem interakcji społecznych i ułatwieniem w identyfikowaniu towarów mogą ulec znacznej poprawie doświadczenia zakupowych klientów neuroatypowych. Uzyskane wyniki stanowią zatem ważną wiedzę dla przedsiębiorców, którzy interesują się stworzeniem inkluzywnych i przyjaznych przestrzeni zakupowych – maksymalnie odpowiadających potrzebom klientów neuroróżnorodnych.

Bibliografia

- Baumer, N., Frueh, J. (2021). What is neurodiversity? *Harvard Health Publishing*. Pobrane z: <https://www.health.harvard.edu/blog/what-is-neurodiversity-202111232645>, 10.05.2024.
- Blackburn, B. (2023). Managing neurodiversity in workplaces. *Occupational Medicine*, 73(2), 57–58. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqac142>

- Bustamante, J. C., Rubio, N. (2017). Measuring customer experience in physical retail environments. *Journal of Service Management*, 28(5) 884–913. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2016-0142>
- Chang, Y.-S., Owen, J. P., Desai, S. S., Hill, S. S., Arnett, A. B., Harris, J., Marco, E. J., Mukherjee, P. (2014). Autism and Sensory Processing Disorders: Shared White Matter Disruption in Sensory Pathways but Divergent Connectivity in Social-Emotional Pathways. *PLoS ONE*, 9(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0103038>
- Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders Fifth Edition – DSM – 5TM* (2013). American Psychiatric Association.
- Doyle, N., McDowall, A. (2021). Diamond in the rough? An “empty review” of research into “neurodiversity” and a road map for developing the inclusion agenda. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(3), 352–382. <https://doi.org/10.1108/EDI-06-2020-0172>
- Edwards, K., Rosenbaum, M. S., Brosdahl, D., Hughes, P., Jr. (2018). Designing retail spaces for inclusion. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44, 182–190. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.06.013>
- Flick, U. (2010). *Projektowanie badania jakościowego*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grandin, T., Panek, R. (2021). *Mózg autystyczny. Podróż w głąb niezwykłych umysłów*. Copernicus Center Press.
- Grzywniak, C. (2016). Nieprawidłowa integracja sensoryczna jako składowa zaburzeń psychicznych występujących zarówno u dzieci, jak i u młodzieży oraz dorosłych. *Psychiatria*, 13(3), 143–148.
- ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics*. Pobrane z: <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http://id.who.int/icd/entity/437815624>, 23.12.2024.
- Jaarsma, P., Welin, S. (2012). Autism as a Natural Human Variation: reflections on the Claims of the Neurodiversity Movement. *Health Care Analysis*, 20(1), 20–30. <https://doi.org/10.1007/s10728-011-0169-9>
- Lune, H., Berg, B. L. (2017). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Pearson Education Limited.
- Najwyższa Izba Kontroli (2020). *Wsparcie osób z autyzmem i zespołem Aspergera w przygotowaniu do samodzielnego funkcjonowania*. Warszawa. Pobrane z: <https://www.gov.pl/web/rodzina/wsparcie-osob-z-autyzmem-i-zespolem-aspergera-w-przygotowaniu-do-samodzielnego-funkcjonowania2>, 20.07.2023.
- National Autistic Society* (2021). *National Autistic Society*. Pobrane z: <https://www.autism.org.uk>, 20.09.2024.
- Pellicano, E. (2013). Sensory symptoms in autism: A blooming, buzzing confusion? *Child Development Perspectives*, 7(3), 143–148. <https://doi.org/10.1111/cdep.12031>
- Pisula, E., Płatos, M., Banasiak, A., Danielewicz, D., Gosztyła, T., Podgórska-Jachnik, D., Pyszkowska, A., Rumińska, A., Winczura, B. (2024). *Neuroróżnorodność na polskich uczelniach. Doświadczenia osób studiujących: w spektrum autyzmu, z ADHD i z dysleksją*. Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Polski Instytut Dostępności Sensorycznej (2021). Pobrane z: <https://autyzmspektrum.pl/nasz-polski-instytut-dostepnosci-sensorycznej/>, 29.04.2021.
- Polski Instytut Ekonomiczny, Fundacja JiM (2022). *Droga do otwarcia rynku pracy w Polsce dla osób autystycznych*. Warszawa. Pobrane z: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2022/03/Autyzm...-18.01.2022-HH-net-1.pdf>, 9.02.2023.

- Polskiautyzm.pl (2020), *Czym jest autyzm? Poznaj objawy, przyczyny i sposoby pomocy*. Pobrane z: polskiautyzm.pl/autyzm, 1.06.2021.
- Roberson, Q., Quigley, N. R., Vickers, K., Bruck, I. (2021). Reconceptualizing Leadership From a Neurodiverse Perspective. *Group & Organization Management*, 46(2), 399–423. <https://doi.org/10.1177/1059601120987293>
- Schaaf, R. C., Toth-Cohen, S., Johnson, S. L., Outten, G., Benevides, T. W. (2011). The everyday routines of families of children with autism: Examining the impact of sensory processing difficulties on the family. *Autism*, 15(3), 373–389. <https://doi.org/10.1177/1362361310386505>
- Shin, J., Alexander, B. (2023). *Expanding the Conversation on Inclusive Retailing: An Exploratory Look at the Servicescape-related Fashion Retail Experience of Families with Autism*. In: E. L. Ritch, C. Canning, J. McColl (Eds.), *Pioneering New Perspectives in the Fashion Industry: Disruption, Diversity and Sustainable Innovation* (pp. 115–126). Emerald Publishing Limited.
- Silberman, S. (2017). *Neuroplemiona. Dziedzictwo autyzmu i przyszłość neuroróżnorodności*. Wydawnictwo Vivante.
- Singer, J. (1999). *Why can't you be normal for once in your life? From a 'problem with no name' to the emergence of a new category of difference*. W: M. Corker, S. French (Eds.), *Disability Discourse*. Open University Press.
- Stömberg, M., Liman, L., Bang, P., Igelström, K. (2022). Experiences of Sensory Overload and Communication Barriers by Autistic Adults in Health Care Settings. *Autism Adulthood*, 4(1) 66–75. <https://doi.org/10.1089/aut.2020.0074>
- Szulc, J. M., Davies, J., Tomczak, M. T., McGregor, F. L. (2021). AMO perspectives on the well-being of neurodivergent human capital. *Employee Relations*, 43(4), 858–872. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2020-0446>
- Whelpley, Ch. E., Perrault, E. (2021). Autism at work: how internal and external factors influence employee outcomes and firm performance. *Journal of General Management*, 46(3), 210–219. <https://doi.org/10.1177/0306307020961987>
- Wright, J. *Autism prevalence in the United States explained, Autism rates in the United States explained*. Pobrane z: <https://www.spectrumnews.org/news/autism-rates-united-states-explained/?msclkid=330e77d8a86e11eca1fef84708d6e050>, 25.05.2021.
- Ziemna, J. (2020). Autyzm – neuroróżnorodność a podmiotowość. *Sensus Historiae*, 39, 115–122.
- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2024 r. o zapewnianiu spełniania wymagań dostępności niektórych produktów i usług przez podmioty gospodarcze (Dz.U. z 2024 r., poz. 731).

Anna KOROMBEL¹
Olga ŁAWIŃSKA²

WPŁYW DZIAŁAŃ PODEJMOWANYCH PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH NA DECYZJE ZAKUPOWE KONSUMENTÓW POKOLENIA Z – PORÓWNANIE WYNIKÓW BADAŃ Z LAT 2018, 2021 I 2023

Celem niniejszego rozdziału jest identyfikacja i ocena wpływu działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na decyzje zakupowe przedstawicieli pokolenia Z, a także identyfikacja związku między płcią konsumenta pokolenia Z i jego miejscem zamieszkania a wpływem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na podjęcie decyzji zakupowych. W badaniach przeprowadzonych w Polsce wśród studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w latach 2018, 2021 i 2023, autorki wykorzystały technikę CAWI oraz kwestionariusz ankiety. Do opracowania wyników wykorzystany został program Statistica v.13. W największym stopniu, na zakupowe decyzje pokolenia Z wpływa publikacja informacji o promocji oraz otrzymanie kuponu rabatowego. Wymienione czynniki z istotnie wyższą siłą wpływają na decyzje zakupowe kobiet niż mężczyzn. Społeczna odpowiedzialność oraz prowadzone akcje społeczne przez przedsiębiorstwo również z istotnie wyższą siłą wpływają na decyzje zakupowe kobiet niż mężczyzn badanego pokolenia Z. Natomiast pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa z istotnie wyższą siłą wpływa na decyzje zakupowe mieszkańców miast.

Słowa kluczowe: konsument, czynniki zakupowe, media społecznościowe, pokolenie Z, zarządzanie.

1. Wprowadzenie

Pytanie dotyczące tego co, w jaki sposób i pod wpływem jakich czynników kupują konsumenci nurtuje przedsiębiorców na całym świecie. Konsumenci w teorii interesariuszy uznawani są za jedną z najważniejszych grup. Grupa ta pozycjonowana jest na początku procesu rozwoju przedsiębiorstwa stanowiąc jednocześnie kluczowy element jego strategii (Witek, Kuźniar, 2021). Konsumenci, reprezentując odmienne grupy pokoleniowe, nie tylko różnią się od siebie unikalnymi cechami i przyjętymi wartościami, ale także wzorcami wydatków. Poznanie wzorców konsumpcyjnych danego pokolenia pozwala przedsiębiorstwom odpowie-

¹ dr hab. Anna Korombel, prof. PCz, Politechnika Częstochowska, Polska; e-mail: anna.korombel@pcz.pl. ORCID: 0000-0003-0546-9708.

² dr Olga Ławińska, Politechnika Częstochowska, Polska; e-mail: olga.lawinska@pcz.pl. ORCID: 0000-0003-1960-8211.

dzień na oczekiwania klientów, wzbudzić w nich zainteresowanie ofertą dóbr i usług, a także zaangażować ich w relację opartą na zaufaniu i lojalności. Media społecznościowe, z których obecnie korzysta ponad 5 miliardów ludzi na świecie (Kemp 2024), coraz częściej służą przedsiębiorstwom do komunikowania się z obecnymi i potencjalnymi konsumentami z całego świata w sposób dostosowany do ich preferencji (Simangunsong, 2018). Wykorzystanie mediów społecznościowych poprzez udostępnianie i rozpowszechnianie znacznych ilości wirtualnych informacji na różnych platformach mediów społecznościowych (Gómez, Lopez i Molina, 2019), uznawane jest za współczesne podejście do reklamowania produktów i docierania do szerokiego grona odbiorców w celu budowania silnych relacji z klientami (Wang, Cao i Park, 2019; McClure i Seock, 2020).

Pokolenie Z, do którego należą osoby urodzone w latach 1995–2009 (Bassioni, Hackley, 2014; Hampton, Keys, 2017; Kamenidou et al., 2019), stanie się w najbliższej przyszłości najliczniejszym pokoleniem w historii licząc około 2 miliardy ludzi, co stanowić będzie $\frac{1}{4}$ populacji świata. Jednocześnie, pokolenie Z będzie najbogatszym pokoleniem na świecie. Oszacowano, że siła nabywcza tego pokolenia wzrośnie do 2030 roku aż do 12 bilionów dolarów, a wydatki na osobę w ciągu najbliższych 10 lat będą rosły w tempie wynoszącym 4,02%, czyli dwukrotnie szybciej niż w przypadku poprzednich pokoleń. Obecnie wydatki pokolenia Z wynoszą 57,6 biliona dolarów, co stanowi ponad 17 procentowy udział w globalnych wydatkach, a do 2030 r. liczba ta wzrośnie do 18,7%, a liczba globalnych wydatków do 67,2 bln USD. Pokolenie Z staje się niekwestionowanym i coraz bardziej znaczącym uczestnikiem rynku mającym wpływ na kształtowanie dóbr i usług sprzedawanych przez producentów i sprzedawców detalicznych (NielsenIQ, GfK, World Data Lab, 2024).

2. Przegląd literatury

Pokoleniem, najbardziej aktywnym cyfrowo spośród wszystkich kohort, jest pokolenie Z. Bardzo dobra znajomość technologii informatycznych (Priporas, Stylos, Fotiadis, 2017) i intensywne jej wykorzystywanie na co dzień pozwala osobom należącym do pokolenia Z sprawnie poruszać się w wirtualnym świecie, a także przekazywać informacje innym jego uczestnikom za pośrednictwem m.in. mediów społecznościowych (Van den Bergh, Pallini, 2018). Przedstawiciele pokolenia Z są konsumpcyjnymi nabywcami, mającymi tendencję do natychmiastowego wydawania pieniędzy, jeśli tylko mają ochotę na posiadanie konkretnego produktu. Lubią robić zakupy online doceniając łatwość i wygodę tego procesu, niższe ceny, różnorodność produktów i oszczędność czasu (Simangunsong 2018). Media społecznościowe odgrywają dużą rolę w kształtowaniu postaw i zachowań pokolenia Z (Zatwarnicka-Madura et al., 2022). Ponad połowa przedstawicieli pokolenia Z spędza co najmniej 4 godziny dziennie w mediach społecznościowych, a prawie 40% tej kohorty jeszcze dłużej (Briggs, 2022; Morning Consult, 2022). Ponad 80% przedstawicieli pokolenia Z codziennie przeszukuje Internet w poszukiwaniu

informacji i rozwiązań, a prawie 70% robi to nawet kilka razy dziennie (Rio SEO, 2022). Prawie 80% przedstawicieli tego pokolenia kupiło produkt, który zobaczyli w mediach społecznościowych (Statista, 2022). To pragmatyczne pokolenie konsumentów oczekuje ciągłego dostępu do szerokiego zakresu informacji i ich oceny przed dokonaniem zakupu (Francis, Hoefel, 2018). Do najczęściej używanych platform przez pokolenie Z należą YouTube, Instagram, TikTok i Snapchat (Briggs, 2022; Morning Consult, 2022; Dumford et al., 2023). Przedsiębiorstwa, których klientami są przedstawiciele pokolenia Z, muszą tworzyć plany lub strategię dla swojego biznesu, uwzględniające sprzedaż detaliczną online lub e-commerce (Simangunsong 2018).

Wpływ działań przedsiębiorstw w mediach społecznościowych na decyzje zakupowe pokolenia Z stanowi przedmiot bardzo niewielu publikacji naukowych. Przyjmując, że proces zakupowy składa się z pięciu etapów: 1. Percepcja potrzeby, 2. Gromadzenie informacji, 3. Ocena alternatywnych rozwiązań, 4. Zakup i 5. Zachowanie po zakupie (Dewey, 1910), informacje o produktach udostępniane w mediach społecznościowych mają największy wpływ na etapy 2, 3 i 4 (Nguyen, 2021). Badania na respondentach bez podziału na grupy wiekowe wskazują, że konsumenci w mediach społecznościowych chętniej angażują się w relacje z przedsiębiorstwem, kiedy mają zapewnione: najnowsze informacje o nowych produktach, promocjach, ofertach specjalnych, zniżkach dla lojalnych fanów, interesujących treściach, konkursy z atrakcyjnymi nagrodami, obsługę klienta oraz możliwość uczestniczenia w dyskusjach i dodawania komentarzy. Istotny jest fakt, że ponad połowa ankietowanych konsumentów potwierdziła, iż dokonała zakupu w ciągu ostatnich trzech miesięcy, zachęcona informacjami opublikowanymi na fanpage'u marki, który obserwowali (Parzonko, 2015). Do czynników w największym stopniu zachęcających konsumentów do zakupu produktu należą: możliwość uzyskania rabatu i łatwy dostęp do opinii innych użytkowników (Potyrańska i Puzio, 2021), rekomendacje celebrytów, internetowe narzędzia promocyjne i recenzje (Miah i in., 2022), a także informacyjność, postrzegana trafność i interaktywność (Hanaysha, 2022). Informacje o produktach zamieszczone w mediach społecznościowych wpływają również na decyzje zakupowe przedstawicieli pokolenia Z – ponad 90% respondentów szuka informacji o produkcie w mediach społecznościowych przed dokonaniem zakupu, przy czym około 70% z nich tym informacjom ufa. Ponadto prawie 50% respondentów pokolenia Z, po przeczytaniu odpowiednich informacji w mediach społecznościowych, zmieniło swoje początkowe preferencje zakupowe (Nguyen 2021).

Celem rozdziału jest identyfikacja i ocena wpływu działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na decyzje zakupowe przedstawicieli pokolenia Z, a także identyfikacja związku między płcią konsumenta pokolenia Z i jego miejscem zamieszkania a wpływem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na podjęcie decyzji zakupowych.

Autorki sformułowały następujące pytania badawcze:

1. Czy działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w mediach społecznościowych wpływają na podejmowanie decyzji zakupowych przedstawicieli pokolenia Z? Jeśli tak, to które, z prowadzonych działań przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych, wpłynęły na decyzje zakupowe przedstawicieli pokolenia Z?
2. Czy istnieje związek między płcią przedstawiciela pokolenia Z a wpływem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na podjęcie przez niego decyzji zakupowej?
3. Czy istnieje związek między miejscem zamieszkania przedstawiciela pokolenia Z a wpływem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na podjęcie przez niego decyzji zakupowej?

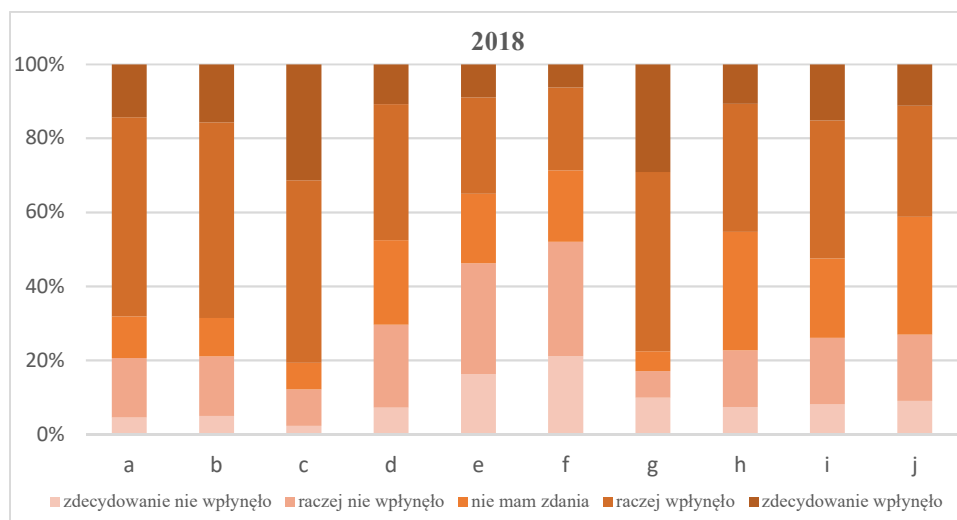
3. Metodyka badań

W przeprowadzonych badaniach w latach 2018, 2021 i 2023 autorki wykorzystały metodę sondażu diagnostycznego, technikę ankiety i kwestionariusz ankietowy jako narzędzie badawcze. Dobór zmiennych wykorzystanych w badaniu oparto na krytycznej analizie literatury przedmiotu (Gummerus et al., 2012; Gregor, Kubiak, 2014). W badaniach autorki zastosowały nieprobabilistyczny dobór celowy próby badanej. Podczas korzystania z nieprobabilistycznego próbkowania, autorki zastosowały wnioskowanie statystyczne umożliwiające zidentyfikowanie relacji w badanych grupach, ponieważ same statystyki opisowe nie pozwoliłyby na taką analizę. Za rok urodzenia przedstawicieli pokolenia Z autorki przyjęły rok 1995. Przed rozpoczęciem głównych badań autorki przeprowadziły w 2018 roku badanie pilotażowe, które pozwoliło zidentyfikować i poprawić wszelkie błędy w kwestionariuszu ankiety przed przystąpieniem do głównego badania. We wszystkich trzech edycjach badania udział wzięli studenci Politechniki Częstochowskiej. W 2018 roku do badania zakwalifikowano kwestionariusze wypełnione przez 224 studentów (182 kobiety, 42 mężczyzn), w 2021 roku przez 151 studentów (126 kobiet i 25 mężczyzn), natomiast w 2023 roku 322 studentów (166 kobiet i 156 mężczyzn). W badaniu zastosowano technikę CAWI (*Computer-Assisted Web Interviewing*), a kwestionariusz ankiety online został przeprowadzony za pośrednictwem platformy Webankieta.pl.

Autorki mają świadomość, że badania ankietowe mają pewne ograniczenia, takie jak dostarczanie jedynie powierzchownego zrozumienia badanych zjawisk i możliwość udzielenia przez respondentów niedokładnych, czy też nieprawdziwych odpowiedzi. Jedną z potencjalnych krytyk przedstawionych wyników badań jest to, że badanie przeprowadzono na małej grupie uczestników. Chociaż małe rozmiary próby mogą budzić wątpliwości metodologiczne, takie jak ograniczenia w generalizacji, mogą one nadal dostarczać cennych spostrzeżeń, gdy do wnioskowania stosuje się odpowiednie testy statystyczne (Yates, 1934; Nachar, 2008).

4. Wyniki badań – porównanie lat 2018, 2021 i 2023

Autorki, realizując postawiony cel badawczy, podjęły próbę ustalenia, czy i które działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w mediach społecznościowych wpłynęły na podjęcie decyzji zakupowej respondentów pokolenia Z, stanowiącej tzw. czwarty etap procesu zakupowego wg Dewey (1910). Wskaźniki struktury dla poszczególnych działań przedstawione zostały w formie wykresów (rys. 1., 2. i 3.).



Uwagi: a. Publikacja informacji o nowości, b. Przybliżenie zastosowania konkretnego produktu/usługi, c. Publikacja informacji o promocji, d. Prezentacja testu wykonanego przez eksperta, e. Rekomendacja znanej osoby, f. Wzięcie udziału w konkursie, g. Otrzymanie kuponu rabatowego, h. Wykorzystywanie tablicy do zadawania pytań, i. Pozytywne działania marki, które wyjątkowo spodobały się Panu/Pani, j. Społeczna odpowiedzialność, prowadzone akcje społeczne

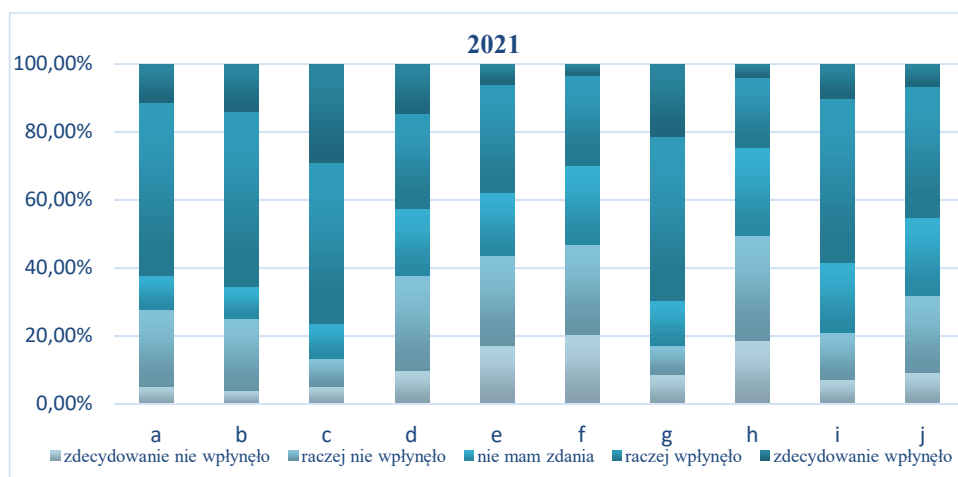
Rys. 1. Ocena działań przedsiębiorstw w mediach społecznościowych wpływających na decyzje zakupowe respondentów pokolenia Z – wyniki badań w Polsce w 2018 roku

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie analizy danych zaprezentowanych na rysunku 1. można stwierdzić, że działania podejmowane przez przedsiębiorców na ich profilach firmowych wpływają na decyzje zakupowe przedstawicieli pokolenia Z. Działaniami o zdecydowanym wpływie na decyzje zakupowe przedstawicieli pokolenia Z są: działanie (c) Publikacja informacji o promocji (31,39%) oraz działanie (g) Otrzymanie kuponu rabatowego (29,15%). Mniejszy wpływ na decyzje zakupowe przedstawicieli pokolenia Z mają: działanie (b) Przybliżenie zastosowania konkretnego produktu/usługi (15,7%), działanie (i) Pozytywne działania marki/firmy, które wyjątkowo spodobały się Pani/Panu (15,25%) oraz działanie (a) Opublikowanie informacji o nowościach w ofercie (14,35%).

Respondenci (w 2018 roku) wybierając odpowiedź „Inne działania”, wskazywali:

- kampanie reklamowe,
- negatywne działania marki,
- darmowa dostawa,
- duża liczba polubień pod produktem,
- ciekawie wyglądające strony,
- ulegam reklamom,
- promocje, rabaty,
- fotografie danych produktów, a także ich szczegółowy opis,
- zbiórki na szczytny cel,
- opinie innych, dobra opinia klientów,
- pomoc chorym,
- zdjęcia i opisy odnośnie do interesującego mnie produktu,
- wykorzystanie w promowaniu sławnych ludzi,
- działania firmy uświadamiające znaczenie marki,
- pozytywne recenzje marki,
- gry, aplikacje, filmy/ zabawa marką.



Uwagi: a. Publikacja informacji o nowości, b. Przybliżenie zastosowania konkretnego produktu/usługi, c. Publikacja informacji o promocji, d. Prezentacja testu wykonanego przez eksperta, e. Rekomendacja znanej osoby, f. Wzięcie udziału w konkursie, g. Otrzymanie kuponu rabatowego, h. Wykorzystywanie tablicy do zadawania pytań, i. Pozytywne działania marki, które wyjątkowo spodobały się Panu/Pani, j. Społeczna odpowiedzialność, prowadzone akcje społeczne

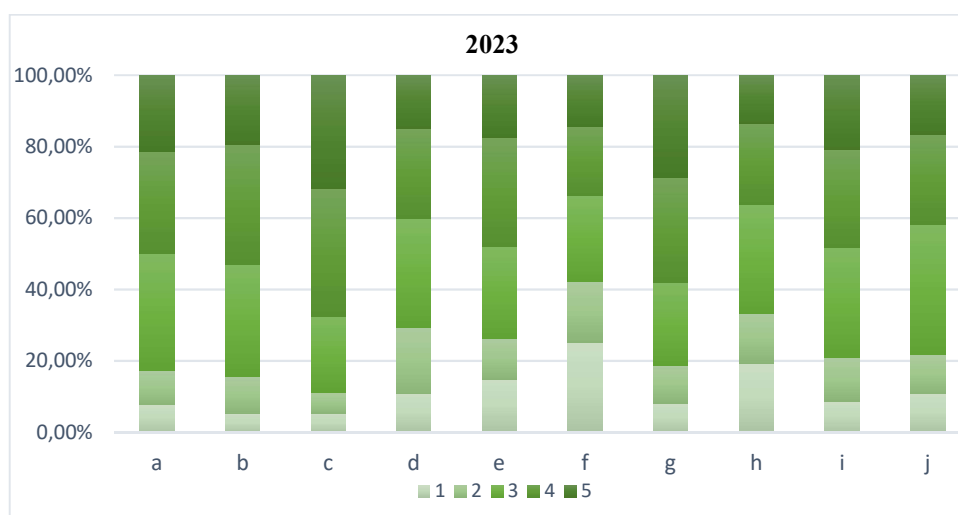
Rys. 2. Ocena działań przedsiębiorstw w mediach społecznościowych wpływających na decyzje zakupowe respondentów pokolenia Z – wyniki badań w Polsce w 2021 roku

Źródło: O. Ławińska, A. Korombel, *Pokolenie Z jako wyzwanie współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje, media społecznościowe i crowdsourcing*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2023, s. 75.

Na podstawie analizy danych przedstawionych na rysunku 2. można stwierdzić, że działania podejmowane przez przedsiębiorców w mediach społecznościowych wpływały na decyzje zakupowe badanych przedstawicieli pokolenia Z. Działaniami o zdecydowanym wpływie na decyzje zakupowe respondentów w 2021 roku w Polsce były: *publikacja informacji o promocji oraz otrzymanie kuponu rabatowego*.

Respondenci w Polsce (w 2021 roku) wybierając odpowiedź „Inne działania”, wskazali:

- szybką odpowiedź na pytania,
- częste zamieszczanie postów i aktualizowanie danych w mediach społecznościowych,
- lokowanie produktu przez influencerów, rekomendacje, pozytywne recenzje,
- filmy wideo związane z produktem,
- darmowe próbki produktów, rabaty,
- akcje charytatywne, produkty eko, brak testów na zwierzętach.



Uwagi: a. Publikacja informacji o nowości, b. Przybliżenie zastosowania konkretnego produktu/usługi, c. Publikacja informacji o promocji, d. Prezentacja testu wykonanego przez eksperta, e. Rekomendacja znanej osoby, f. Wzięcie udziału w konkursie, g. Otrzymanie kuponu rabatowego, h. Wykorzystywanie tablicy do zadawania pytań, i. Pozytywne działania marki, które wyjątkowo spodobały się Panu/Pani, j. Społeczna odpowiedzialność, prowadzone akcje społeczne. Gdzie: 1 – wpływ najmniejszy; 5 – wpływ największy

Rys. 3. Ocena działań przedsiębiorstw w mediach społecznościowych wpływających na decyzje zakupowe respondentów pokolenia Z – wyniki badań w Polsce w 2023 roku

Źródło: O. Ławińska, A. Korombel, *The impact of enterprises' social media activities on Generation Z's purchasing decisions*. "International Journal of Management and Economics" (artykuł w druku).

Analiza uzyskanych wyników pozwala przyjąć, że podejmowane przez przedsiębiorstwa działania w mediach społecznościowych wpływają na decyzje zakupowe badanych przedstawicieli pokolenia Z. Działaniami o zdecydowanym wpływie na decyzje zakupowe respondentów w Polsce były: *publikacja informacji o promocji* oraz *otrzymanie kuponu rabatowego*.

Respondenci w Polsce (w 2023 roku) wybierając odpowiedź „Inne działania przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych, które wpłynęły na decyzje zakupowe” wskazali:

- rekomendacja kolegów,
- dobry kontakt z klientem,
- zaproszenie do współpracy,
- kody rabatowe przedstawiane przez znane osoby,
- tworzenie contentu,
- dużo pozytywnych treści,
- ciekawe treści dodatkowe oraz informujące o firmie/produkcje.

Następnym etapem analizy zgromadzonych danych było określenie wpływu działań prowadzonych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na podjęcie decyzji zakupowej w zależności od płci respondenta. W celu zbadania zależności między zmiennymi: działaniem przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych oraz płcią respondenta posłużono się testem U Manna-Whitneya z poprawką na ciągłość (tabele 1., 2. i 3.). Test ten został wykorzystany do analizy odpowiedzi na pytania dotyczące różnic między badanymi grupami, gdyż ma tę wielką zaletę, że może być stosowany na małych próbach uczestników. Może być również stosowany, gdy mierzone zmienne są typu porządkowego, np. skali Likerta (Nachar, 2008). W trzech badaniach w Polsce (w 2018 roku, 2021 roku i 2023 roku) respondentów podzielono na dwie grupy (kobiety i mężczyzn). Autorki nie mogły stwierdzić, że obie badane dwie grupy pochodzą z rozkładu normalnego, ponieważ obejmują one relatywnie małą liczbę uczestników. W takim przypadku autorki nie mogły odwołać się do parametrycznego testu średniej z wykorzystaniem rozkładu t-Studenta, ponieważ nie było możliwości sprawdzenia, czy obie próby mają rozkład normalny (Fay and Proschan, 2010; Walters, 2021). Zastosowanie testu U Manna-Whitneya nie wymaga równoliczności grup, rozkładu normalnego czy też homogenicznych wariancji.

Analiza danych zgromadzonych w 2018 roku pozwoliła w trzech przypadkach na stwierdzenie, że płeć istotnie różnicowała analizowane zmienne:

- opublikowanie informacji o nowości ($p = 0,01$),
- publikacja informacji o promocji ($p = 0,001$)
- otrzymanie kuponu rabatowego ($p = 0,02$).

W wymienionych przypadkach, działania te z istotnie wyższą siłą w przypadku kobiet wpłynęły na decyzje zakupowe kobiet niż mężczyzn.

Tabela 1. Wyniki testu U Manna-Whitneya dotyczące zależności między oceną działań przedsiębiorstw w mediach społecznościowych wpływających na decyzje zakupowe a płcią respondenta pokolenia Z – wyniki badań w Polsce w 2018 roku

Zmienne	Suma rang Mężczyzna	Suma rang Kobieta	U	Z	p
publikacja informacji o nowości & płć	3681,50	21294,50	2820,50	-2,44	0,01
przybliżenie zastosowania konkretnego produktu/usługi & płć	4286,50	20689,50	3425,50	-0,82	0,41
publikacja informacji o promocji & płć	3397,00	21579,00	2536,00	-3,20	0,001
prezentacja testu wykonanego przez eksperta & płć	4514,00	20462,00	3653,00	-0,21	0,84
rekomendacja znanej osoby & płć	4207,00	20769,00	3346,00	-1,03	0,30
organizacja konkursu & płć	4413,00	20563,00	3552,00	-0,48	0,63
oferowanie kuponu rabatowego & płć	3716,00	21260,00	2855,00	-2,35	0,02
wykorzystywanie tablicy do zadawania pytań & płć	4554,50	20421,50	3693,50	-0,10	0,92
akcje charytatywne & płć	4554,00	20422,00	3693,00	-0,10	0,92
społeczna odpowiedzialność, prowadzone akcje społeczne & płć	4307,00	20669,00	3446,00	-0,76	0,45

Źródło: A. Korombel, O. Ławińska, *Impact of an Enterprise's Company Profile on Social Media on Purchasing Decisions of Representatives of Generation Z*, "IBIMA Business Review" 2019, Vol. 2019 (2019), ID 671964, DOI: 10.5171/2019.671964, s. 10–11.

Tabela 2. Wyniki testu U Manna-Whitneya dotyczące zależności między oceną działań przedsiębiorstw w mediach społecznościowych wpływających na decyzje zakupowe a płcią respondenta pokolenia Z – wyniki badań w Polsce w 2021 roku

Zmienne	Suma rang Kobieta	Suma rang Mężczyzna	U	Z	p
publikacja informacji o nowości & płć	9887,50	1588,50	1263,50	1,69	0,0919
przybliżenie zastosowania konkretnego produktu/usługi & płć	9787,00	1689,00	1364,00	1,14	0,2528
publikacja informacji o promocji & płć	10009,0	1467,00	1142,00	2,32	0,0202
prezentacja testu wykonanego przez eksperta & płć	9685,50	1790,50	1465,50	0,56	0,5746
rekomendacja znanej osoby & płć	9628,00	1848,00	1523,00	0,27	0,7900
organizacja konkursu & płć	9715,00	1761,00	1436,00	0,72	0,4749
oferowanie kuponu rabatowego & płć	9982,50	1493,50	1168,50	2,17	0,0297
wykorzystywanie tablicy do zadawania pytań & płć	9850,00	1626,00	1301,00	1,41	0,1573
akcje charytatywne & płć	9930,00	1546,00	1221,00	1,89	0,0584
społeczna odpowiedzialność, prowadzone akcje społeczne & płć	10140,00	1336,00	1011,00	2,94	0,0032

Źródło: O. Ławińska, A. Korombel, *Pokolenie Z jako wyzwanie współczesnego zarządzania...*, op.cit., s. 76–77.

Analiza danych zgromadzonych w 2021 roku pozwoliła w następujących przypadkach na stwierdzenie, że płeć istotnie różnicowała analizowane zmienne:

- publikacja informacji o promocji ($p = 0,02$),
- oferowanie kuponu rabatowego ($p = 0,03$),
- społeczna odpowiedzialność, prowadzone akcje społeczne ($p = 0,003$).

Tabela 3. Wyniki testu U Manna-Whitneya dotyczące zależności między oceną działań przedsiębiorstw w mediach społecznościowych wpływających na decyzje zakupowe a płcią respondenta pokolenia Z – wyniki badań w Polsce w 2023 roku

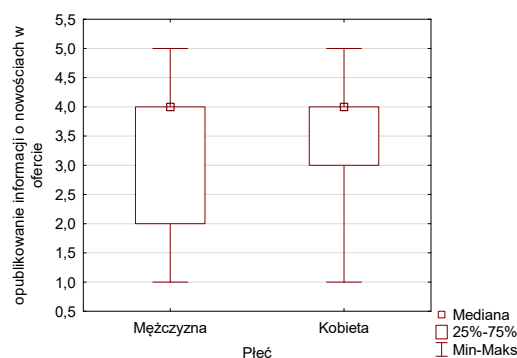
Zmienne	Suma rang Mężczyzna	Suma rang Kobieta	U	Z	p
opublikowanie informacji o nowości & płeć	23859,50	27821,50	11769,50	-1,37	0,1717
przybliżenie zastosowania konkretnego produktu/usługi & płeć	24114,50	27566,50	12024,50	-1,05	0,2925
publikacja informacji o promocji & płeć	22935,00	28746,00	10845,00	-2,54	0,0109
prezentacja testu wykonanego przez eksperta & płeć	24596,00	27085,00	12506,00	-0,44	0,6571
rekomendacja znanej osoby & płeć	23789,00	27892,00	11699,00	-1,44	0,1489
wzięcie udziału w konkursie & płeć	23928,50	27752,50	11838,50	-1,26	0,2064
otrzymanie kuponu rabatowego & płeć	22737,00	28944,00	10647,00	-2,76	0,0058
udostępnienie tablicy jako miejsca do zadawania pytań & płeć	23563,00	28118,00	11473,00	-1,72	0,0853
pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa & płeć	24233,00	27448,00	12143,00	-0,90	0,3701
społeczna odpowiedzialność, prowadzone akcje społeczne & płeć	23136,00	28545,00	11046,00	-2,27	0,0231

Źródło: O. Ławińska, A. Korombel, *The impact of enterprises' social media...*, op.cit.

Analiza danych zgromadzonych w 2023 roku, podobnie jak w 2021 roku, pozwoliła w następujących przypadkach na stwierdzenie, że płeć istotnie różnicowała analizowane zmienne:

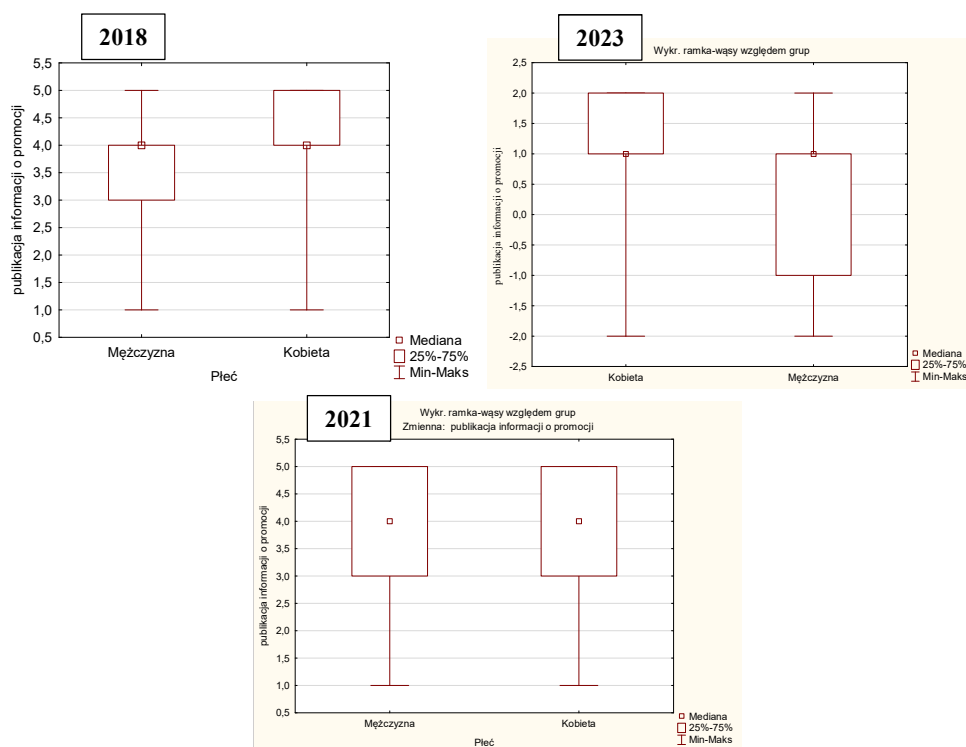
- opublikowanie informacji o promocji ($p = 0,01$),
- otrzymanie kuponu rabatowego ($p = 0,01$),
- społeczna odpowiedzialność, prowadzone akcje społeczne ($p = 0,02$).

Na podstawie przyjętego poziomu $\alpha = 0.05$, statystyki Z testu U Manna-Whitneya z poprawką na ciągłość, jak też na podstawie dokładnej statystyki U można przyjąć, że istnieją ważne statystycznie różnice między respondentkami a respondentami pokolenia Z w Polsce w zakresie oceny działań przedsiębiorstw w mediach społecznościowych, które wpłynęły na ich decyzje zakupowe. Różnice te polegają na tym, że kobiety wyżej niż mężczyźni ocenili wybrane działania przedsiębiorstw. Opisać je można na podstawie mediany, kwartyli oraz wartości największej i najmniejszej, które widoczne są również na wykresach typu ramkawy (rys. 4., 5., 6. i 7.).



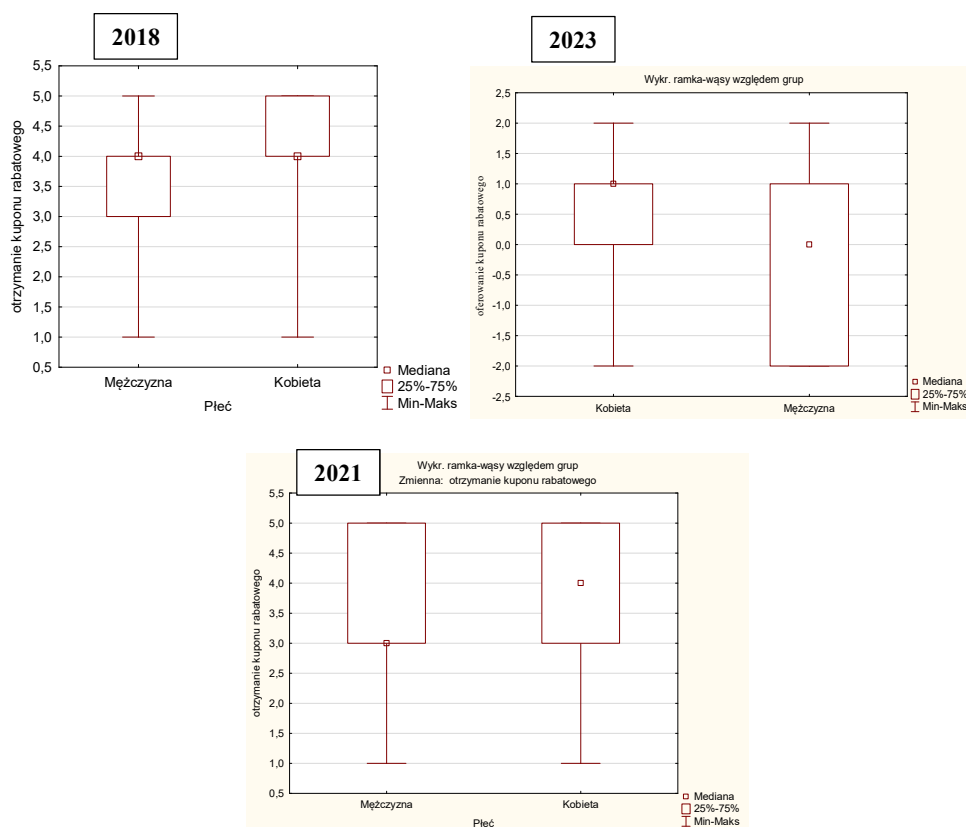
Rys. 4. Ocena wpływu opublikowania informacji o nowościach przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na decyzje zakupowe pokolenia Z według płci respondenta w Polsce w 2018 r.

Źródło: A. Korombel, O. Ławińska, *Impact of an Enterprise's Company Profile...*, op.cit., 11.



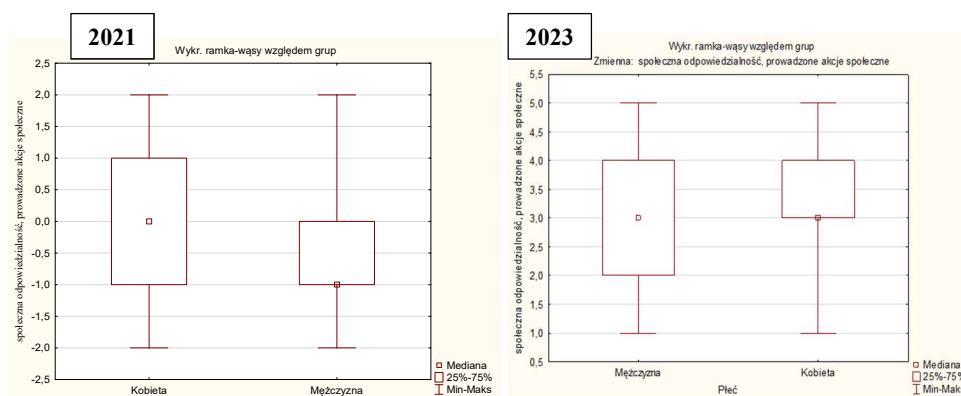
Rys. 5. Ocena wpływu opublikowania informacji o promocji przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na decyzje zakupowe pokolenia Z według płci respondenta w Polsce w latach 2018, 2021 i 2023

Źródło: A. Korombel, O. Ławińska, *Impact of an Enterprise's Company Profile...*, op.cit.;
O. Ławińska, A. Korombel, *Pokolenie Z jako wyzwanie współczesnego zarządzania...*, op.cit., s. 12;
O. Ławińska, A. Korombel, *The impact of enterprises' social media...*, op.cit., s. 77.



Rys. 6. Ocena wpływu otrzymania kuponu rabatowego w mediach społecznościowych na decyzje zakupowe pokolenia Z według płci respondenta w Polsce w latach 2018, 2021 i 2023

Źródło: O. Ławińska, A. Korombel, *The impact of enterprises' social media...*, op.cit.;
 O. Ławińska, A. Korombel, *Pokolenie Z jako wyzwanie współczesnego zarządzania...*, op.cit.;
 O. Ławińska, A. Korombel, *The impact of enterprises' social media...*, op.cit., s. 78.



Rys. 7. Ocena wpływu społecznej odpowiedzialności/prowadzonych akcji społecznych przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na decyzje zakupowe pokolenia Z według płci respondenta w Polsce w latach 2021 i 2023

Źródło: O. Ławińska, A. Korombel, *Pokolenie Z jako wyzwanie współczesnego zarządzania...*, op.cit.; O. Ławińska, A. Korombel, *The impact of enterprises' social media...*, op.cit., s. 78.

Dalszym etapem analizy statystycznej zgromadzonych danych było zweryfikowanie, czy istnieje zależność między zmiennymi: działaniem przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych (zmienna X) a miejscem zamieszkania respondenta (zmienna Y). Aby ocenić współzależność między dwiema cechami jakościowymi, obliczono współczynnik korelacji nieparametrycznej – współczynnik korelacji rang Spearmana (tabela 4.). Współczynnik korelacji rang Spearmana stosuje się do analizy współzależności obiektów pod względem cechy dwuwymiarowej (X, Y). Obliczony z próby współczynnik R_{xy} jest estymatorem współczynnika korelacji ρ w populacji generalnej, a jego wartość liczbową stanowi ocenę punktową siły powiązania w całej populacji (Akoglu, 2018; Wiśniewski, 2014). Stąd konieczność testowania istotności współczynnika korelacji wyliczonego w oparciu o próbę losową. Zweryfikowano następujący układ hipotez:

$$H_0: \rho = 0$$

wobec hipotezy alternatywnej:

$$H_1: \rho \neq 0$$

Weryfikacja hipotezy zerowej pomogła w ocenie, czy istniejąca zależność między badanymi zmiennymi (X i Y) w próbie jest tylko przypadkowa, czy też może być prawidłowością w badanych zbiorowościach.

Tabela 4. Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między wpływem działań prowadzonych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na podjęcie decyzji zakupowej a miejscem zamieszkania respondenta w Polsce w latach: 2018, 2021 i 2023

Zmienne	2018				2021				2023			
	N waż- nych	R Spearman	t (N-2)	p	N waż- nych	R Spearman	t (N-2)	p	N waż- nych	R Spearman	t (N-2)	p
a	223	-0,10	-1,50	0,13	151	0,0983	1,21	0,2298	321	0,0452	0,81	0,4192
b	223	-0,06	-0,89	0,38	151	0,1386	1,71	0,0898	321	0,0131	0,23	0,8146
c	223	0,02	0,36	0,72	151	-0,0232	-0,28	0,7777	321	0,0266	0,48	0,6343
d	223	-0,01	-0,11	0,91	151	0,0153	0,19	0,8521	321	0,0512	0,92	0,3603
e	223	-0,11	-1,61	0,11	151	0,1068	1,31	0,1920	321	0,0643	1,15	0,2510
f	223	-0,08	-1,19	0,23	151	0,0028	0,03	0,9728	321	0,0618	1,11	0,2695
g	223	-0,08	-1,19	0,23	151	-0,0269	-0,33	0,7432	321	0,0212	0,38	0,7052
h	223	-0,06	-0,95	0,34	151	0,1511	1,87	0,0640	321	0,0959	1,72	0,0863
i	223	-0,01	-0,13	0,90	151	0,1150	1,41	0,1597	321	0,1302	2,35	0,0196
j	223	0,00	0,03	0,98	151	0,0612	0,75	0,4557	321	0,0506	0,91	0,3659

Uwagi: a. Publikacja informacji o nowości, b. Przybliżenie zastosowania konkretnego produktu/usługi, c. Publikacja informacji o promocji, d. Prezentacja testu wykonanego przez eksperta, e. Rekomendacja znanej osoby, f. Wzięcie udziału w konkursie, g. Otrzymanie kuponu rabatowego, h. Wykorzystywanie tablicy do zadawania pytań, i. Pozytywne działania marki, które wyjątkowo spodobały się Panu/Pani, j. Społeczna odpowiedzialność, prowadzone akcje społeczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Korombel, O. Ławińska, *Impact of an Enterprise's Company Profile...*, op.cit.; O. Ławińska, A. Korombel, *Pokolenie Z jako wyzwanie współczesnego zarządzania...*, op.cit., s. 13; O. Ławińska, A. Korombel, *The impact of enterprises' social media...*, op.cit., s. 80.

Nie stwierdzono istotnych statystycznie korelacji pomiędzy analizowanymi zmiennymi ($p > 0,05$). Miejsce zamieszkania nie było istotnie powiązane ze zmiennymi zależnymi – działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwo w mediach społecznościowych w celu wpływania na podjęcie decyzji zakupowej przez przedstawicieli pokolenia Z w latach 2018 i 2021. Jedynie w 2023 roku przeprowadzona analiza danych pozwoliła stwierdzić, że miejsce zamieszkania istotnie różnicowało jedną analizowaną zmienną: pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa ($p = 0,02$). Działanie to z istotnie wyższą siłą wpłynęło na decyzje zakupowe ankietowanych mieszkańców miast.

W przypadku innych badanych działań nie stwierdzono istotnych statystycznie korelacji pomiędzy analizowanymi zmiennymi ($p > 0,05$). Miejsce zamieszkania nie było istotnie powiązane ze zmiennymi zależnymi – działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwo w mediach społecznościowych w celu wpływania na podjęcie decyzji zakupowej przez respondentów pokolenia Z.

5. Podsumowanie i wnioski

Media społecznościowe stanowią cyfrowe środowisko umożliwiające przedsiębiorstwom nawiązywanie kontaktu z klientami, przedstawianie informacji o produktach i zachęcanie do zakupu, budowanie relacji, szczególnie z konsumentami będącymi przedstawicielami pokolenia Z. Przedsiębiorstwa, podejmując próbę zainteresowania konsumentów swoimi produktami prowadzącego do zakupu, powinny posiadać wiedzę na temat konsumentów, do których kierują swoją ofertę. Wiedza ta pozwoli bowiem na podejmowanie przez przedsiębiorstwo oczekiwanych przez klientów działań, które pozytywnie wpłyną na ich decyzje zakupowe. Tym samym, przedsiębiorstwa mogą wyeliminować ze swojej aktywności te działania, które nie interesują klientów i nie przyniosą zamierzonego efektu, czyli nie wpłyną na podjęcie decyzji o zakupie produktu właśnie tego przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania pozwalają wskazać, które działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych w największym stopniu wpływają na podjęcie decyzji zakupowych przedstawicieli pokolenia Z. Badania te pozwoliły również stwierdzić, czy istnieje związek między płcią i miejscem zamieszkania przedstawiciela pokolenia Z a wpływem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na decyzje zakupowe tego pokolenia. Zestawienie wyników badań z lat 2018, 2021 oraz 2023 przedstawione zostało w tabeli 5.

Tabela 5. Zestawienie wyników badań przeprowadzonych w 2018, 2021 oraz 2023 roku

Pytanie badawcze	Odpowiedź		
	2018	2021	2023
Czy działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w mediach społecznościowych wpływają na podejmowanie decyzji zakupowych przedstawicieli pokolenia Z?	Tak	Tak	Tak
Które działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w mediach społecznościowych wpłynęły w największym stopniu na podejmowanie decyzji zakupowych przedstawicieli pokolenia Z?	1. Publikacja informacji o promocji. 2. Otrzymanie kuponu rabatowego.	1. Publikacja informacji o promocji. 2. Otrzymanie kuponu rabatowego.	1. Publikacja informacji o promocji. 2. Otrzymanie kuponu rabatowego.

Tabela 5 (cd.). Zestawienie wyników badań przeprowadzonych w 2018, 2021 oraz 2023 roku

Pytanie badawcze	Odpowiedź		
	2018	2021	2023
Czy istnieje związek między płcią przedstawiciela pokolenia Z a wpływem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na podjęcie przez niego decyzji zakupowej?	W trzech przypadkach płeć istotnie różnicowała analizowane zmienne: 1. opublikowanie informacji o nowości, 2. publikacja informacji o promocji, 3. otrzymanie kuponu rabatowego. Działania te z istotnie wyższą siłą w przypadku kobiet wpłynęły na decyzje zakupowe kobiet niż mężczyzn.	W trzech przypadkach płeć istotnie różnicowała analizowane zmienne: 1. opublikowanie informacji o promocji, 2. otrzymanie kuponu rabatowego, 3. społeczna odpowiedzialność, prowadzone akcje społeczne. Działania te z istotnie wyższą siłą wpłynęły na decyzje zakupowe kobiet niż mężczyzn.	W trzech przypadkach płeć istotnie różnicowała analizowane zmienne: 1. opublikowanie informacji o promocji, 2. otrzymanie kuponu rabatowego, 3. społeczna odpowiedzialność, prowadzone akcje społeczne. Działania te z istotnie wyższą siłą wpłynęły na decyzje zakupowe kobiet niż mężczyzn.
Czy istnieje związek między miejscem zamieszkania przedstawiciela pokolenia Z a wpływem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na podjęcie przez niego decyzji zakupowej?	Nie stwierdzono istotnych statystycznie korelacji pomiędzy analizowanymi zmiennymi. Miejsce zamieszkania nie było istotnie powiązane ze zmiennymi zależnymi – działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwo w mediach społecznościowych w celu wpływania na podjęcie decyzji zakupowej przez przedstawicieli pokolenia Z.		Miejsce zamieszkania istotnie różnicowało jedną analizowaną zmienną: pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa. Działanie to z istotnie wyższą siłą wpłynęło na decyzje zakupowe mieszkańców miast.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedstawione wyniki badań jednoznacznie wskazują, że działaniami o największym wpływie na podjęcie przez konsumenta pokolenia Z decyzji o zakupie produktu, we wszystkich edycjach badania, są: publikacja informacji o promocji oraz otrzymanie kuponu rabatowego. Działania te powinny być kierowane przez przedsiębiorstwa przede wszystkim do kobiet będących konsumentkami pokolenia Z. Społeczna odpowiedzialność oraz prowadzone akcje społeczne przez przedsiębiorstwo również z istotnie wyższą siłą wpłynęły na decyzje zakupowe kobiet niż mężczyzn badanego pokolenia Z. Natomiast pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa z istotnie wyższą siłą wpłynął na decyzje zakupowe mieszkańców miast. Uzyskane przez autorki wyniki są zbieżne z wynikami innych badań prowadzonych w grupie konsumentów bez podziału na kohorty. Wyniki te uzupełniają te badania o wiedzę dotyczącą wpływu podejmowanych działań na decyzje zakupowe pokolenia Z. Również wyniki dotyczące występowania związku między

plcią, czy miejscem zamieszkania przedstawiciela pokolenia Z a wpływem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na podjęcie przez niego decyzji zakupowej, uzupełniają lukę w wiedzy teoretycznej.

Zaprezentowane wyniki badań nie tylko uzupełniają wiedzę teoretyczną dotyczącą zachowań przedstawicieli pokolenia Z w mediach społecznościowych, ale również wiedzę praktyków, którzy mogą ją wykorzystać do projektowania ukierunkowanych, spersonalizowanych strategii marketingowych. Uwzględnienie preferencji kobiet i mężczyzn może zwiększyć skuteczność podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań w mediach społecznościowych związanych ze sprzedażą produktów, a tym samym poprawić osiągany przez nie wynik finansowy. Wiedza ta może pomóc w nawiązywaniu i budowaniu trwałych relacji z klientami pokolenia Z, którzy bardzo cenią spersonalizowane podejście do klienta.

Autorki mają świadomość występowania ograniczeń przeprowadzonego badania. Zastosowanie narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety może prowadzić do powierzchownego poznania badanych zjawisk – respondenci mogą bowiem udzielać niepełnych lub nieprawdziwych odpowiedzi. Natomiast stosunkowo niewielka liczba respondentów nie pozwala uzyskanych wyników badań traktować jako wyników reprezentatywnych.

W przyszłości należy rozważyć przeprowadzenie badania na większej grupie respondentów pokolenia Z. Uwzględnienie w przyszłych badaniach podgrup wiekowych w grupie pokolenia Z pozwoliłoby poznać wpływ działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na poszczególne grupy wiekowe przedstawicieli pokolenia Z. Kolejnym kierunkiem przyszłych badań może być przeprowadzenie badania w innych grupach społecznych, do których należą przedstawiciele pokolenia Z, czy też w innych regionach Polski, a także w innych krajach. Pozwoliłoby to porównać uzyskane wyniki i wskazać ewentualne różnice.

Bibliografia

- Akoglu, H. (2018). User's guide to correlation coefficients. *Turkish Journal of Emergency Medicine*, 18(3), 91–93. <https://doi.org/10.1016/j.tjem.2018.08.001>
- Bassiouni, D., Hackley, C. (2014). Generation Z Children's Adaptation to Digital Consumer Culture: A Critical Literature Review. *Journal of Customer Behaviour*, 13/2, 113–133.
- Briggs, E. (2022). *Gen Z Is Extremely Online*. Pobrane z: <https://pro.morningconsult.com/instant-intel/gen-z-social-media-usage>, 15.12.2024.
- Dewey, J. (1910). *How We Think*. D. C. Heath and Company.
- Dumford, A. D., Miller, A. L., Lee, C. H. K., Caskie, A. (2023). Social media usage in relation to their peers: Comparing male and female college students' perceptions. *Computers and Education Open*, 4, 100121, <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2022.100121>
- Fay, M. P., Proschan, M. A. (2010). *Wilcoxon-Mann-Whitney or t-test? On assumptions for hypothesis tests and multiple interpretations of decision rules*. *Statistics Surveys*, 4, 1–39. <https://doi.org/10.1214/09-SS051>
- Francis, T., Hoefel, F. (2018). *True Gen': Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company.

- Gómez, M., Lopez, C., Molina, A. (2019). An integrated model of social media brand engagement. *Computers in Human Behavior*, 96, 96–206.
- Gregor B., Kubiak T. (2014). Ocena działań prowadzonych przez firmy w mediach społecznościowych w świetle wyników badań ich użytkowników. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, 4(14), 3–27.
- Gummerus J., Liljander V., Weman E., Pihlström M. (2012). Customer engagement in a Facebook brand community. *Management Research Review*, 35(9), 857–877. <https://doi.org/10.1108/01409171211256578>
- Hampton, D., Keys, Y. (2017). Generation Z students: Will they change our nursing classrooms? *Journal of Nursing Education and Practice*, 7(4) 111–115.
- Hanaysha, J. R. (2022). Impact of social media marketing features on consumer's purchase decision in the fast-food industry: Brand trust as a mediator. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2(2), 100102.
- Kamenidou, I. C., Mamalis, S. A., Pavlidis, S., Bara E.-Z. G. (2019). Segmenting the Generation Z cohort university students based on sustainable food consumption behavior: A preliminary study. *Sustainability*, 11(3), 837, 1–22.
- Kemp S. (2024). *Digital 2024: Global Overview Report*, Datareportal. Retrieved from: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report>, 9.12.2024.
- Korombel, A., Ławińska O. (2019). Impact of an Enterprise’s Company Profile on Social Media on Purchasing Decisions of Representatives of Generation Z. *IBIMA Business Review*, Vol. 2019 (2019), ID 671964, <https://doi.org/10.5171/2019.671964>
- Ławińska, O., Korombel, A. (2023). *Pokolenie Z jako wyzwanie współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje, media społecznościowe i crowdsourcing*. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- Ławińska, O., Korombel, A. (2024), The impact of enterprises’ social media activities on Generation Z’s purchasing decisions. *International Journal of Management and Economics* (artykuł w druku)
- McClure, C., Seock, Y. K. (2020). The role of involvement: Investigating the effect of brand’s social media pages on consumer purchase intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 1–8.
- Miah, M. R., Hossain, A., Shikder, R., Saha, T., Neger, M. (2022). Evaluating the impact of social media on online shopping behavior during COVID-19 pandemic: A Bangladeshi consumers’ perspectives. *Heliyon*, 8(9), e10600.
- Morning Consult (2022). *National Tracking Poll*. Pobrane z: https://pro-assets.morningconsult.com/wpuploads/2022/11/28155816/2211008_crosstabs_MC_FEATURES_GEN_Z_GP_VERSION_GenZers_v1_CC-1.pdf, 8.12.2024.
- Nachar, N. (2008). The Mann-Whitney U: A test for assessing whether two independent samples come from the same distribution. “*Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*”. Vol. 4(1), pp. 13-20.
- Nguyen, T. (2021). *The impact of social media on consumer purchasing decision process*, International Business.
- NielsenIQ, GfK, World Data Lab (2024). *Spend Z. Gen Z changes everything*, Nielsen Consumer LLC. Pobrane z: https://25336566.fs1.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/25336566/Spend%20Z/NIQ_GenZ%20Report%2017FL.pdf?__hssc=251652889.52121ac343fd4323b9eada380575ce65.1729242643221.1729242643221.1729242643221.1&__hssc=251652889.3.1729242643221&_hsfp=3516227490, 9.12.2024.

- Parzonko, A. J. (2015). Wpływ mediów społecznościowych na zachowania konsumentów. *Handel Wewnętrzny*, 6(359), 122–131.
- Potyrańska, P., Puzio, J. (2021). Social media jako narzędzie oddziaływania na decyzje zakupowe konsumentów. *Edukacja Humanistyczna*, 2(45), 97–109.
- Priporas, C.-V., Stylos, N., Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77, 374–381.
- Rio SEO (2022). *Local search consumer behavior study WHITEPAPER-2022*. Pobrane z: <https://resources.rioseo.com/c/2022-local-consumer-search-behavior-study?x=FcYCt0>, 16.12.2024.
- Simangunsong, E. (2018). Generation-Z Buying Behaviour in Indonesia: Opportunities for Retail Businesses, MIX. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 243–253. https://doi.org/10.22441/jurnal_mix
- Statista (2022). *Social media and user-generated content. Statistics and market data on social media and user-generated content*. Pobrane z: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>, 16.12.2024.
- Van den Bergh, J., Pallini, K. (2018). Marketing to generation Z. *Research World*, 2018(70), 18–23.
- Walters, W. H. (2021). Survey design, sampling, and significance testing: Key issues. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(3)102344. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102344>
- Wang, X. W., Cao Y. M., Park, C. (2019). The relationships among community experience, community commitment, brand attitude, and purchase intention in social media. *International Journal of Information Management*, 49, 475–488.
- Wiśniewski, J. W. (2014). Dylematy stosowania współczynnika korelacji Spearmana. *Studia Ekonomiczne*, 181, 174–184.
- Witek, L., Kuźniar, W. (2021). Green Purchase Behavior: The Effectiveness of Sociodemographic Variables for Explaining Green Purchases in Emerging Market. *Sustainability*, 13(1), 209. <https://doi.org/10.3390/su13010209>
- Zatwarnicka-Madura, B., Nowacki, R., Wojciechowska, I. (2022). Influencer Marketing as a Tool in Modern Communication – Possibilities of Use in Green Energy Promotion amongst Poland's Generation Z. *Energies*, 15(18), 6570. <https://doi.org/10.3390/en15186570>
- Yates, F. (1934). Contingency tables involving small numbers and the chi-square test. *Journal of the Royal Statistical Society*, 1, 217–235. <https://doi.org/10.2307/2983604>

GRY KOMPUTEROWE JAKO FORMA SPĘDZANIA CZASU WOLNEGO PRZEZ KONSUMENTÓW GENERACJI Z

Gry komputerowe są jednym ze sposobów zagospodarowania czasu wolnego przez młodych konsumentów. Dzięki nim mogą oni odpocząć, dzielić chwile ze znajomymi lub też sprawdzić swoje umiejętności, poprzez wykonywanie różnych zadań. Czas spędzony nad grami komputerowymi przynosi konsumentowi radość, pozwala mu na relaks, czy też rozwijanie swoich umiejętności, ale niekiedy pojawiają się negatywne emocje. Gry komputerowe czasami są dobrą alternatywą w stosunku do innych form aktywności. Zdarza się, że są stawiane wyżej nad niektórymi obowiązkami. Jednakże nie można powiedzieć, by czas na nie poświęcony, był źle wykorzystany. Celem rozdziału jest przedstawienie przyczyn, z powodu których młodzi konsumenci wybierają gry komputerowe jako sposób na spożytkowanie swojego czasu wolnego. Rozważania naukowe oparto na wtórnych oraz pierwotnych źródłach informacji.

Słowa kluczowe: konsumenci, generacja Z, gry komputerowe, czas wolny, badania jakościowe.

1. Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach trudno nie zauważyć, w jak dużym stopniu wykształciły się formy spędzania czasu wolnego oraz jak bardzo bywają one zaawansowane. Młodemu konsumentowi jak nigdy wcześniej proponuje się różne formy rozrywki, które mają wypełnić czas odpoczynku, jednocześnie często podkreślając, jak duże znaczenie ma równowaga między obowiązkami a przyjemnościami (Gravador, Teng-Calleja, 2017; Kolny, 2019), co oddziałuje na kondycję psychofizyczną człowieka. Swoją czas wolny można zagospodarować w środowisku naturalnym, w instytucjach/placówkach oferujących różne usługi, a także w domu (Kolny, 2014). Mogą to być działania aktywne, jak np. uprawianie sportu, a mogą być one nieco bardziej statyczne, jak np. oglądanie telewizji.

Czas wolny można wypełnić wielowymiarowo, dzięki czemu w trakcie jego pożytkowania, młody konsument spotyka się z różnymi rodzajami doświadczeń i emocji, które mogą być pozytywne (np. zadowolenie, wolność), jak i negatywne (np. stres, zdenerwowanie) (Mroczkowska, 2023). Ten opis w słuszny sposób przedstawia ważny aspekt gier komputerowych. Trudno powiedzieć, by gry były pasywną formą rozrywki. Konsument poprzez klikanie w klawiaturę, myszkę,

¹ mgr Przemysław Luberda, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Polska; e-mail: przemyslaw.luberda@uekat.pl. ORCID: 0000-0003-3120-3452.

kontroler do gry lub niekiedy rozmowę z innymi graczami, czynnie uczestniczy w rozgrywce, zatem jest on o wiele bardziej zaangażowany w świat gry (Kowalska, 2013), aniżeli podczas słuchania muzyki lub oglądania serialu na platformie streamingowej. Niewątpliwie zaangażowanie konsumenta uwzględnia także wymiar emocjonalny [piszą o nim np. Brodie, Hollebeek, Jurić, Ilić (2011), Kumar, Rajan, Gupta, Pozza (2019), czy też Lim, Rasul, Kumar, Ala (2022)], przez co gry komputerowe mogą bardziej oddziaływać na gracza, zachęcać go do wyboru tej formy rozrywki, a dzięki temu stawać się atrakcyjną formą spędzania czasu wolnego.

Głównym celem badania jest zidentyfikowanie powodów, dla których konsumenci pokolenia Z wybierają gry komputerowe jako sposób zagospodarowania swojego czasu wolnego. Wobec tak zdefiniowanego celu badawczego, wyszczególniono trzy pytania badawcze:

PB1: Co powoduje, że gry komputerowe są atrakcyjną formą rozrywki dla młodych konsumentów?

PB2: Czy granie w gry komputerowe jest aktywnością, która przedkłada się nad inne sposoby spędzania czasu wolnego?

PB3: W jaki sposób młodzi konsumenci postrzegają czas, który spędzili na graniu w gry – czy jest to czas dobrze spożytkowany, a może stracony?

Naukowe rozważania składają się z dwóch części. Pierwsza z nich została opracowana na podstawie źródeł wtórnych, w której posłużono się metodą krytycznej analizy piśmiennictwa oraz metod wnioskowania logicznego. W drugiej części zaprezentowano wyniki badań jakościowych, które przeprowadzono techniką FGI.

Rezultaty przeprowadzonej analizy wtórnych i pierwotnych źródeł informacji mogą być przydatne dla twórców gier, ze względu na uwydatnienie elementów gier komputerowych, przyciągających młodego konsumenta do wyboru takiej aktywności w swoim czasie wolnym.

2. Literaturowe rozważania nad czasem wolnym

W powszechnym rozumieniu czas wolny jest terminem łatwym do wyjaśnienia. Śmiało można przyjąć, że wielu konsumentów rozumie to pojęcie podobnie i jest w stanie wskazać niemal identyczne cechy. Jednakże badacze z różnych dziedzin nauki zagłębiając się w tematykę czasu wolnego, dostrzegają jego głębszy wymiar. W literaturze obcojęzycznej wyszczególnia się dwa pojęcia czasu wolnego: ang. *free time*, niem. *Frei Zeit*, fr. *le temps libre* oraz ang. *leisure*, niem. *Freizeit*, fr. *loisir* (Veal, 1992). Pierwsze znaczenie, będąc kategorią obiektywną i ilościową, odnosi się wyłącznie do czasu przeznaczonego na wypoczynek, z kolei drugie uwzględnia czas oraz różne rodzaje aktywności i doświadczenia z nim związane (Winiarski, 2011). *Leisure* jest subiektywną i jakościową kategorią czasu wolnego. Wynika bowiem ze stanu umysłu, w którym konsument doznaje poczucia wolności, rozumianej nie tylko jako czas odpoczynku i podejmowania

niewymuszonych aktywności, ale też wolności przy ich wyborze (Mokras-Grabowska, 2015). R. A. Stebbins dodaje, że jeśli chodzi o wypoczynek, te niewymuszone aktywności mają być dla konsumentów czymś, co chcą robić, co ich cieszy i satysfakcjonuje (Stebbins, 2005). W opisach tych ujawnia się indywidualizm spędzania czasu wolnego, bowiem sposób jego wykorzystania może być zależny od zainteresowań, preferencji lub zasobów, które konsument posiada (Ateca-Amestoy, Serrano-del-Rosal, Vera-Toscano, 2008). Czas wolny staje się zatem niepowtarzalną i specyficzną sytuacją egzystencjalną (Mroczkowska, 2023), która charakteryzuje się różnorodnością doświadczeń pozytywnych, ale także nieprzyjemnych, czy też stresujących (Lee, Dattilo, Howard, 1994).

Zaznawanie odpoczynku w czasie wolnym przez konsumenta ma wymiar nie tylko fizyczny, ale też psychiczny (Dzwonkowska, 2011) i duchowy. Tym sposobem czas wolny nie jest już utożsamiany z rozrywką lub odpoczynkiem, ale jest to ważna sfera samorealizacji i samoekspresji konsumenta (Kugiejko, Kociszewski, 2021). Czas wolny obejmuje zatem: sferę moralności oraz kontemplacji, kultury, religii, działań i doznań poznawczych oraz estetycznych, relacji społecznych, uczestnictwo w wydarzeniach kulturalno-sportowych zarówno w roli uczestnika, jak i widza. Aktywnościami czasu wolnego mogą być także: spacer, wycieczki, hobby różnego rodzaju, a także nierobienie niczego szczególnego (Kolny, 2014). Doświadczenie podejmowanych działań generuje w konsumentach określone odczucia i emocje, które nie tylko towarzyszą mu w trakcie danej aktywności, ale też po ich zakończeniu, dzięki czemu konsument może chcieć wracać (lub nie) w przyszłości, do którejś z form spędzania wolnego czasu. Perspektywa doświadczeniowa czasu wolnego przedstawia jej wielofazowy charakter, który pokazuje przejściowy charakter czasu wolnego, a także jego epizodyczność i ciągłość doświadczania jego praktyk (Mroczkowska, 2023). Indywidualne doświadczenia konsumenta składają się z trzech poziomów: przeżycia jako bazy doświadczenia; refleksji rozumianej jako przemyślanie sytuacji minionych; komunikacji rozumianej jako wymianę myśli, opinii i refleksji z drugim człowiekiem (Kubicka, 2009).

Pojęcie czasu wolnego nie jest już definiowane jako czas poza pracą i nie jest związane *stricte* z samym czasem, ale też ze sposobem jego wykorzystania, który wśród młodych ludzi może być determinowany przez specyfikę współczesności, to znaczy, że konsument funkcjonuje w dynamicznym świecie (często wirtualnym) społeczeństwa informacyjnego (Balatoni, Varga, Csernoch, 2020). Wydaje się, że w dzisiejszych czasach trudno jest wygospodarować czas wolny i obecnie stanowi on dużą wartość dla konsumenta. Natłok pracy zawodowej, obowiązków domowych lub innych koniecznych aktywności powoduje, że znalezienie czasu na odpoczynek w ciągu dnia staje się wyzwaniem. Natomiast trzeba podkreślić, że pełni on niezwykle ważne funkcje w życiu konsumenta, a mianowicie kulturalne, integracyjne, wypoczynkowe, wychowawcze, oświatowe, a także kompensacyjne (Kwilecki, 2011).

Jedną z aktywności podejmowanych w czasie wolnym mogą być również gry komputerowe. Wydaje się, że w ujęciu jakościowym spędzania wolnego czasu przez konsumenta, gry oferują różnorodne sposoby jej doświadczania, generując różne przeżycia i refleksje, przez co mogą one być interesującą formą na wykorzystanie wolnego czasu.

3. Rozwój gier komputerowych

Dokonując przeglądu piśmiennictwa, można spostrzec, że termin *gry komputerowe* nie jest precyzyjnie określony, bowiem czasami badacze używają niniejszego określenia wprost, pisząc, że ta kategoria uwzględnia wyłącznie gry przeznaczone na komputer (Ip, Jacobs, 2005; Nan, Lee, Y. Kim, J. H. Kim, 2022), a niekiedy pojęcie *gry komputerowej* jest wymiennie używane z terminem *gry wideo* (Pitrus, 2012; De Prato, Feijóo, Simon, 2014), pod którym należy rozumieć gry przeznaczone na konsole. E.-J. Kuipers (2010) dostrzegł, że taki stan rzeczy może wynikać z tego, że różne rodzaje gier rozwijały się w niemal jednakowym czasie, a we wszystkie można było zagrać na komputerze. Jednakże autor ten podkreśla, że *gra komputerowa* jest określeniem nadrzędnym w stosunku do pojęcia *gry wideo*, *gry konsolowej* oraz *gry arcade*. Z kolei w raportach branżowych dotyczących rynku gier, sporządzanych np. przez Newzoo, czy też Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości [PARP], stosowane są podziały na rynek gier komputerowych, konsolowych oraz mobilnych. Autor niniejszego opracowania pod pojęciem gier komputerowych uwzględnił także gry konsolowe (przeznaczone na XBOX'a, PlayStation oraz Nintendo), zdając sobie jednocześnie sprawę z różnic pojęciowych występujących w piśmiennictwie. Wybór ten został podyktowany tym, że wiele produkcji występuje zarówno w wersji komputerowej, jak i konsolowej, a poza tym, na tychże urządzeniach jakość rozgrywki jest porównywalna.

Powstanie pierwszych gier komputerowych datuje się na lata 50. ubiegłego wieku (Wootton, 2022). Wobec tego, że pierwsze gry były prymitywne i mało atrakcyjne, zainteresowanie nimi nie było specjalnie duże. Rozwój gier komputerowych miał miejsce dopiero w latach 70., w których to wydano pierwszą konsolę Odyssey Magnavox (Aycok, Copplestone, 2019) oraz grę *Pong*, która została wyprodukowana przez przedsiębiorstwo ATARI. Później w latach 80. rynek gier komputerowych zaczął technologicznie bardzo się poprawiać. Otóż pojawiały się wówczas konsole do użytku domowego, jak ATARI 2600, czy też Nintendo, a także komputery Apple lub IBM. Duży przełom nastąpił dopiero w latach 90., w których to przedsiębiorstwo Intel stworzyło procesory pentium, które pozwoliły na sprawniejsze wyświetlanie grafiki komputerowej, dzięki czemu uzyskano znaczną poprawę jakości w działaniu sprzętu komputerowego. Ponadto w 1994 roku przedsiębiorstwo Sony Computer Entertainment wydało swoją pierwszą konsolę (Juszczak, 2017). Warto zauważyć, że stopień zaawansowania technologicznego na rynku gier komputerowych oraz upowszechnienie się Internetu, dały jeszcze większe możliwości rozgrywki.

4. Zainteresowanie konsumentów grami

Współcześnie, kiedy gry są niezwykle zaawansowanym produktem, posiadającym złożoną fabułę, grafikę wysokiej jakości, przestrzenny dźwięk itd. mogą zachęcać coraz większą liczbę konsumentów nie tylko z Polski, ale również z całego świata do skorzystania z tej formy spożytkowania swojego czasu wolnego. W raporcie Newzoo (2024a) dotyczącym globalnego rynku gier, można przeczytać, że w 2024 roku na świecie było 908 milionów konsumentów, grających na komputerze i 630 milionów graczy konsolowych, a wartość sprzedaży tych gier wyniosła odpowiednio 51,9 miliarda USD oraz 43,2 miliarda USD. Według prognoz zarówno liczba graczy, jak i wartość sprzedaży na rynku gier komputerowych i konsolowych powinna wzrastać (Newzoo, 2024b). Nie powinno to być szczególnie zaskakujące, ponieważ wspomniane rodzaje gier są tworzone dla wszystkich konsumentów – zarówno tych najmłodszych z pokolenia Alfa, jak i tych najstarszych z generacji Baby Boomers. Dane pochodzące z raportu *Polish Gamers 2022* pokazują, że zatarty został stereotyp związany z tym, że tylko mężczyźni są graczami. Otóż w 2022 roku w gry ogólnie grało 53% mężczyzn i 47% kobiet. Dopiero między poszczególnymi platformami są zauważalne różnice² (Bobrowski, Rodzińska-Szary, Włodarski, Kulesza, Sarzyński, 2022). Ponadto, aż 68% konsumentów poniżej 18. roku życia również jest graczami, a ich średni wiek wyniósł 11 lat (Polish Gamers Observatory, 2022).

Niektóre gry są adaptacjami literackimi lub filmowymi, przez co mogą wzbudzać zainteresowanie konsumentów. Wówczas gracz otrzymuje szansę odtworzenia fabuły danego dzieła lub nawet wcielenia się w główną postać wybranej książki bądź sztuki filmowej. Przykładami takich rozwiązań jest seria gier *Wiedźmin*, *S.T.A.L.K.E.R.*, *Sherlock Holmes* (adaptacje literackie), *Tomb Rider* lub *Ojciec Chrzestny* (adaptacje filmowe).

R. E. Mayer (2014) w swojej książce wskazuje na pięć charakterystycznych cech gier, które jednocześnie mogą być powodami, dla których mogą one być wybierane przez konsumentów, jako sposób spożytkowania swojego wolnego czasu. Autor ten wyszczególnia następujące atrybuty gier:

1. Oparte są na zasadach – wydarzenia dziejące się w świecie gry działają w ramach systemu przyczynowo-skutkowego, który oparty jest na określonym zbiorze reguł i wiedzy. Nie ma zatem możliwości, by gra „oszukiwała” gracza.
2. Są responsywne – gracz wchodzi w interakcję z grą; może on podejmować szybkie i zdecydowane działania, które przekładają się na rozgrywkę.
3. Stanowią wyzwanie – gracz może mierzyć się z wyzwaniami i zadaniami, które oferuje mu dana gra. Często konsument ma również możliwość ustalenia sobie poziomu trudności, co może mu utrudnić lub ułatwić dane

² Granie w gry wideo zainstalowane na laptopie lub PC w 2022 roku zadeklarowało 69% mężczyzn i 31% kobiet, natomiast w przypadku grania w gry wideo na konsoli było to 56% mężczyzn i 44% kobiet.

zadanie. Podjęcie wyzwania może zakończyć się sukcesem lub porażką, co będzie miało wpływ na obszary, np. poznawczo-emocjonalne konsumenta.

4. Kumulują postępy – poprzednie działania gracza, a także czas poświęcony na wykonanie różnych zadań w grze pozwala na ocenę postępów w dążeniu do różnych celów.
5. Są przyjazne graczowi – gry oferują konsumentowi interesujący i atrakcyjny świat gry, mogący przynieść mu wiele radości.

Aktywności, które przynoszą konsumentowi poczucie szczęścia, pomagają mu zrelaksować się i odpocząć od codziennych obowiązków, czy też pracy zawodowej. Choć gry są też formą na spędzanie swojego wolnego czasu, często można usłyszeć, że marnotrawią one czas lub są one gorszym sposobem rozrywki w stosunku do innych metod zagospodarowujących czas wolny. Niemniej jednak mimo to, liczba graczy stale ulega zwiększeniu. Stąd też podjęto badania pierwotne mające na celu rozpoznanie powodów, dla których gry są wybierane przez młodych konsumentów, jako forma spędzania czasu wolnego.

5. Metodyka badań

Przeprowadzone badania własne miały charakter badań jakościowych. O ich niezwyklej wartości w interesujący sposób pisał P. Woods (2005). Wspomniiał, że badania jakościowe „zajmują się życiem takim, jakie jest, rzeczami takimi, jakie się dzieją, sytuacjami takimi, jakie są konstruowane w codziennym, chwilowym biegu zdarzeń”. P. Woods podkreśla, że badacz staje przed wyzwaniem poszukiwania doświadczeń w sytuacjach rzeczywistych i jednocześnie nie może on ingerować w *realny obraz rzeczywistości*. W. Czakon i B. Glinka (2021) zwracają uwagę, że badania jakościowe są sztuką, bowiem wymagają one wrażliwości na drugiego człowieka. Pozwalają one także w sposób twórczy podejść do podjętego zagadnienia badawczego.

Badania przeprowadzono w dniu 19 listopada 2024 roku przy użyciu techniki FGI. Zastosowano metodę celowego doboru próby badawczej. W związku z tym, w badaniu mogli uczestniczyć konsumenci, którzy zadeklarowali, że regularnie grają w gry komputerowe (rozumiane jako gry działające na PC lub laptopie, a także gry konsolowe). Posłużono się autorskim scenariuszem wywiadu, który składał się z 27 pytań głównych oraz 7 pytań metryczkowych. Pytania główne zostały podzielone na pięć części. W pierwszej z nich zapytano respondentów o sposoby spędzania wolnego czasu oraz wybierane przez nich formy aktywności. W drugiej poruszono kwestie powodów wyboru gier jako formy spędzania wolnego czasu. Trzecia część odnosiła się do powiązań między graniem a obowiązkami, to znaczy czy chęć gry przekłada się nad obowiązkami. W czwartej części badani zostali poproszeni o to, by wskazali obszary, w których gry rozwijają jakieś ich umiejętności bądź wiedzę. W ostatniej, piątej części zapytano respondentów o to, w jaki sposób wyglądają ich pojedyncze sesje gry – czy mają jakieś zasady,

co do czasu, jaki przeznaczają jednorazowo na granie, jakie uczucia im towarzyszą w trakcie oraz po zakończeniu sesji, a także jak oceniają spożytkowany w ten sposób czas.

Uczestnicy wywiadu zostali poinformowani i zapewnieni o anonimowości badania. Jednocześnie każdy z nich wyraził świadomą zgodę na nagrywanie przebiegu rozmowy.

W badaniu wzięło udział siedmiu respondentów, którzy byli przedstawicielami pokolenia Z. Ich charakterystyka została zaprezentowana w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów

Lp.	Płeć	Wiek	Wykształcenie	Miejsce zamieszkania	Liczba osób w gospodarstwie domowym	Subiektywna ocena sytuacji materialnej swojego gospodarstwa domowego	Aktywność zawodowa
1	K	21	średnie	miasto powyżej 250 tys. mieszkańców	2	dobra	studium
2	K	22	średnie	miasto powyżej 250 tys. mieszkańców	3	wystarczająca	studium
3	M	21	średnie	miasto powyżej 50 tys. i poniżej 250 tys. mieszkańców	3	wystarczająca	studium i praca (asystent w e-commerce)
4	M	21	średnie	miasto do 50 tys. mieszkańców	3	dobra	studium i praca (dostawca)
5	K	21	średnie	miasto powyżej 250 tys. mieszkańców	3	dobra	studium
6	K	20	średnie	miasto do 50 tys. mieszkańców	4	dobra	studium i praca (sprzedawca)
7	M	19	średnie	miasto powyżej 50 tys. i poniżej 250 tys. mieszkańców	3	dobra	studium

K – kobieta; M – mężczyzna.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Na początku rozważono powody, dla których młodzi konsumenci twierdzą, że gry komputerowe są dla nich atrakcyjną formą spędzania czasu wolnego.

6. Powody atrakcyjności gier komputerowych jako formy spędzania czasu wolnego

Oprócz tego, że wszyscy uczestnicy badania zadeklarowali, że grają w gry regularnie, to jeszcze przyznali, że ta aktywność towarzyszy im od najmłodszych lat. Każdy z nich był w stanie przywołać z pamięci sytuację, z którą wiąże pierwsze swoje kontakty z grami. Często odnosiły się one do kupienia przez rodziców pierwszego komputera, otrzymania prezentu w ramach pójścia do pierwszej komunii świętej, a nawet dwóch badanych stwierdziło, że poprzez ich ojców, którzy również byli graczami, narodziła się w nich chęć *robienia czegoś fajnego*. Wśród części tych respondentów, sięgnięcie po gry w czasach dzieciństwa, było wywołane również przez ograniczone możliwości spędzania czasu ze swoimi rówieśnikami lub rodzeństwem, między którym różnica wieku była za duża na tamten czas. Wówczas ten czas był wypełniany przez gry komputerowe.

Badani byli przekonani, co do tego, że gry są atrakcyjną formą spędzania wolnego czasu. Wskazywali oni różne zalety, pokazując ich wielowymiarowość. Jeden z respondentów wspomina, że *w przeciwieństwie do innych, bardziej wizualnych czy audiowizualnych [...], jak film, [gry] są interaktywne [...], a także są o wiele bardziej angażujące*. Część badanych zwróciła uwagę, że szczególnie angażujące są gry fabularne, ponieważ jeśli fabuła jest *dobrze prowadzona, napisana, no to jakby ma tam jakieś przesłanie i jest co analizować [...]* umiejętności *potrafi to rozwinąć poprzez analizę danego dzieła*. Respondenci zauważają też, że w tych rodzajach gier skomponowana jest odpowiednia muzyka, która pomaga bardziej skupić się na grze oraz wczuć w klimat zdarzeń jej świata, również poprzez dialogi, które tam występują. To zaangażowanie się w grę wynika też z czasu na nią poświęconego. Gdy zadano pytanie respondentom, ile trwała ich najdłuższa jednorazowa sesja gry, to najniższym wynikiem było 8 godzin a najwyższym 27! Interesujące słowa wypowiedziała jedna z respondentek: *gra to nie jest coś, na co się tylko patrzy, tylko się z tym wchodzi w interakcję i dla mnie sposób, żeby uciec od realnego świata, jak mnie denerwuje*. Ta wypowiedź dobitnie pokazuje, że gry są na swój sposób aktywną formą rozrywki, ale też może to być niekiedy obszar pewnego *odcięcia się* od dotychczasowych trudów życia codziennego (eskapizm – Calleja, 2010), bowiem wirtualna przestrzeń staje się wówczas *bezpiecznym miejscem*, które daje też możliwość emocjonalnego przepracowania problemów (Klimczyk, 2023).

Przeznaczenie swojego czasu wolnego na gry rozwiązuje także problemy *bezczywności*, które mogą wynikać z braku możliwości spotkania się ze swoimi znajomymi i wykonania pewnych aktywności z nimi, czy też złych warunków pogodowych. Jedna z badanych mówiła, że *dopadła nas [jej środowisko znajomych] choroba wieku starczego, czyli chce się umówić ze znajomymi, to jeden ma lekarza, drugi ma złamane kolano*. Inny respondent również wskazuje na te przypadłości: *ludzie mówią np.: że tu za zimno, tutaj za ciepło, tu za daleko*. Spędzając ten czas

przed komputerem na grach powoduje, że niwelowane są te problemy, a jest to też *łatwiejsze spędzanie czasu*.

Niemniej jednak respondenci w grach upatrują szansę na interakcję ze swoimi znajomymi. Uczestniczka wywiadu wspomina, że ma *swoje duo*, czyli dwoje swoich znajomych, z którymi często gra. Inny respondent również spotyka się na sesjach gry z czwórką lub nawet piątką swoich znajomych. Spędzony czas na konkretnej produkcji przynosi im wiele radości, a także zaspokaja potrzeby kontaktu międzyludzkiego. Badani jednocześnie podkreślają, że granie w trybie *multiplayer* nie zawsze przynosi im radość. Wynika to z grania z nieznajomymi. Respondenci wyraźnie zaakcentowali, że *toksyczność w grach jest problemem większym niż w prawdziwym życiu*. Podają oni również przyczynę takiego stanu rzeczy: *nie widzisz tego człowieka. Ludzie są odważniejsi, bo są anonimowi; nie ma konsekwencji!* Obrażliwa komunikacja w trakcie gry może powodować frustrację, złość, gorsze samopoczucie. Jednakże dwie respondentki zauważają dobre aspekty takich sytuacji, mówiąc, że *to też pomaga z czymś takim nauczyć się żyć, że po prostu ludzie są czasami tacy a nie inni [...] uczysz się cierpliwości po prostu*.

Badani zauważyli też, że granie w gry rozwinęło u nich różne umiejętności, czy też kreatywność. Wskazywali oni, że w swoim życiu dzięki grom zauważyli poprawę czasu reakcji oraz refleksu. Jedna z respondentek wskazała, że istniejąca w grach wielozadaniowość (czyli skoordynowanie działań manualno-wizualnych) znacząco pomogła jej w trakcie nauki jazdy samochodem. Respondenci wskazali także na uczenie się podczas gry umiejętności taktycznych, a także komunikacji.

Gry komputerowe są na tyle angażujące i wciągające, że trudno jest niekiedy zakończyć sesję gry. Respondenci wskazywali, że nawet gdy ustalają sobie własne ograniczenia, związane z tym, kiedy skończą grę i tak najczęściej nie są one przestrzegane. Pojawia się u nich chęć dokończenia rozgrywki, wymyślanie sobie dodatkowych zadań, które można zrobić w grze, albo – jak określa jeden z respondentów – *do wygranej lecimy*. Najczęstszym powodem, który definitywnie zmusza badanych do zakończenia sesji gry, było zmęczenie.

O atrakcyjności gier komputerowych nie świadczą wyłącznie walory estetyczne, czy też fabularne. Gry dają możliwość kontaktów międzyludzkich, dzielenia wspólnych chwil, rozwijania umiejętności, kreatywności, które mogą pozytywnie przekładać się na realne życie.

Wobec tego, że gry są atrakcyjną formą spędzania wolnego czasu, czy są one lepszą formą rozrywki, która góruje nad innymi aktywnościami lub też nawet obowiązkami?

7. Gry a inne formy aktywności

Wydawać się może, że *obraz standardowego gracza* jest, niestety, w dalszym ciągu negatywnie nacechowany, ponieważ może to być osoba, która gra całymi dniami, poza nimi nie widzi świata, a często bywa też niezaadbana. Niestety, stereotypy trudno jest modyfikować i nadawać im inne, nowe, bardziej prawdziwe

kształty. Tymczasem, choć respondenci lubią gry i cenią sobie tę formę pożytkowania wolnego czasu, nie jest to ich jedyne zajęcie. Badani podejmują się aktywności zarówno czynnych, jak i biernych. Były to m.in.: sport, rysowanie, oglądanie seriali, YouTube’a, TikToka, spacer, czy też indywidualne treningi. Interesujące jest, że młodzi respondenci najczęściej podejmują się dwóch czynności jednocześnie. Jak opisuje jedna z respondentek: *wykonując jakieś zadanie na studia, to też mam w tle zawsze coś puszczone, jakiś serial*. Inna badana wskazuje, że *ciężko się skupić na robieniu jednej kreski przez 20 minut nie słysząc nic*. Młodzi respondenci włączają podcasty, seriale, muzykę, by móc bardziej skoncentrować się na wykonywaniu danej czynności, ale też by nie towarzyszyła im cisza.

W opinii respondentów trudno też powiedzieć, by gry były lepszą formą aktywności nad innymi. Jeden z uczestników wywiadu przyznaje, że *na pewno nie jest to gorsze, od czegokolwiek innego*. Istnieje wiele czynników, które mogą wpływać na wybór gry jako sposobu spędzania wolnego czasu, np. warunki pogodowe, samopoczucie, nastrój, chęć spożytkowania negatywnych emocji w świecie gry.

Warto też dodać, że niekiedy gry przedkładają się nad obowiązki, które respondenci mają do zrobienia, aczkolwiek są to czynności, których niewykonanie, nie skutkuje znaczącymi konsekwencjami. Badani wskazywali, że zdarza im się rezygnować z nauki, sprzątania swojego pokoju, mieszkania, domu. Obowiązki, które mogą poczekać oraz te, których termin wykonania jest odległy są przekładane. Natomiast respondenci czują mimo wszystko wyrzuty sumienia. Zdają sobie sprawę, że w przyszłości mogą żałować, że akurat wtedy poświęcili swój czas na grę.

Gry komputerowe nie są lepszą czy też gorszą formą rozrywki. Trudne jest wartościowanie jej na tle innych sposobów zagospodarowujących czas wolny. Niemniej jednak czas spędzony nad grami, jest czasem spędzonym w przyjazny sposób, ale czy aby na pewno to dobrze wykorzystany czas?

8. Postrzeganie czasu spędzonego nad grami komputerowymi

Raczej nie zakładam, że to będzie czas stracony. Ta wypowiedź jednego z badanych może stanowić bazę do podejmowanych rozważań w tym obszarze, ponieważ nie planuje się tego, że poświęcenie czasu na określone formy rozrywki będzie czasem nieodpowiednio wykorzystanym. Chyba, że – jak stwierdził jeden z respondentów – gra będzie zła, wtedy można zastanawiać się o słuszności wykorzystania swojego czasu wolnego. Niemniej jednak można też rozważać, czy inne formy rozrywki lub obowiązki można nazwać *bardziej pożytecznymi* czynnościami, niż granie w gry komputerowe?

W kontekście gier komputerowych respondenci wskazują, że bardzo ważna jest możliwość zrelaksowania się, odprężenia, chęć poznania dalszej części historii pewnej produkcji lub dzielenie wspólnych przeżyć ze znajomymi. Potwierdzają to słowa respondentki, która zwraca uwagę na wymienione czynniki: *to co jakby*

*przeżyłam ze znajomymi, te wszystkie zagmatwane chwile i nie, jakby wychodzę z założenia, że wszystkie sytuacje życiowe mnie kształtują w pewien sposób i gdyby było inaczej, to nie wiem, jakby było teraz pod tym względem. [...] samo robienie obowiązków, jakby okay, ale na dłuższą metę to się odbije zdrowiem psychicznym, fizycznym [...]. Już nie robię takich wyrzutów, że żałuję, że odpoczywałam, tylko po prostu odpoczywałam i żeby ten odpoczynek dał mi konkretny efekt. Poza tym, respondenci zwrócili uwagę, że granie w gry komputerowe jest ich hobby, są czynnością, którą po prostu lubią robić. Nawet jeden z badanych przyznał, że niekiedy nie widzi innych alternatyw, jaką inną aktywność mógłby podjąć, aniżeli grę. Wypowiedzi respondentów uwydatniają, że czas wolny spędzony na graniu nie należy określać wyłącznie jako *free time*, ale bardziej jako *leisure*, ponieważ obejmuje sferę jakościowego wykorzystania wolnego czasu, a czynność ta przynosi badanym satysfakcję.*

Uczestnik wywiadu utożsamiał też grę z wyzwaniem. W istocie gry stawiają przed konsumentem pewne zadania, które musi on wykonać, np. zebrać jakiś przedmiot, wygrać wyścig, przejść daną misję w określonym czasie. Można powiedzieć, poprzez postawienie jakiegoś celu w grze, konsument czuje się zmotywowany do jego osiągnięcia. Może on chcieć udowodnić innym graczom albo też sobie, że jest w stanie wykonać określone zadanie, za którym może stać określona gratyfikacja, w formie np. dodatkowego elementu wyposażenia postaci albo poczucia spełnienia, satysfakcji lub radości. Czasami – jak podkreśla badana – *nie zawsze człowiek czerpie radość z tego, że gra, bo jak mu nie idzie danego dnia [...]* – to wtedy może pojawiać się zniechęcenie albo nawet złość.

Czas poświęcony na gry komputerowe nie jest czasem straconym. To tak samo wartościowy czas, co przeznaczony na inne formy aktywności, czy też obowiązki. Bardziej oddziałuje on na sferę odpoczynku, interakcji z drugim człowiekiem oraz oferuje możliwości samorealizacji.

9. Podsumowanie

Gry komputerowe dla młodych konsumentów mają wszechstronne zastosowanie. Nie jest to tylko forma odpoczynku, podczas której konsument może się zrelaksować, ale zaspokaja też potrzeby kontaktów międzyludzkich, tworzenia społeczności, przynależności do danych społeczności. Gry komputerowe niwelują poczucie nudy, gdy pojawiają się chwile, w których konsument nie wie, co ma ze sobą zrobić. W znaczący sposób mogą też angażować konsumentów. Efekty wizualno-dźwiękowe lub interesująca fabuła mogą przyczyniać się do chęci zagłębiania się w treści znajdujące się w grze.

Nie można traktować czasu spędzonego na graniu jako bezsensownie spożytkowany. Jest on identycznie, jak w przypadku innych form aktywności, wartościowy, szczególnie, że często pojawiały się wśród respondentów pozytywne emocje. Jednakże gier komputerowych nie można wyłącznie gloryfikować, ponieważ badani sami zwrócili uwagę, że w środowisku graczy występuje duża toksyczność

oraz chamskie zachowania, które w żaden sposób nie są kontrolowane, tym samym pozostają bez konsekwencji. Poza tym, w grach nie zawsze się wygrywa, niecodziennie rozgrywka przebiega pomyślnie, co może powodować irytację, złość lub frustrację.

Gry komputerowe nie są też ważniejszą czy mniej ważną formą spędzania swojego czasu wolnego w stosunku do innych form rozrywki. Ich wybór bardziej będzie podyktowany aktualnym stanem fizycznym, psychicznym oraz emocjonalnym. Granie w gry może też być przekładane nad obowiązki, jednakże tylko te, których konsekwencje w przypadku ich niewykonania będą nieznaczne. Mimo świadomego wyboru gry komputerowej, zamiast obowiązków, w młodych konsumentach i tak pojawia się poczucie winy, że zaniedbali swoje zajęcia i zdają sobie sprawę, że mogą żałować swojej decyzji.

W kontekście dalszych badań z pewnością interesujące byłyby wywiady ze starszymi pokoleniami konsumentów, ponieważ oni mogli doświadczyć gier komputerowych na późniejszym etapie swojego życia, a obowiązki prywatne oraz zawodowe mogą przekładać się na inne zachowania i postawy wobec gier komputerowych. Równie ciekawe wyniki badań mogłyby być pozyskane od konsumentów, którzy grają zdecydowanie rzadziej, niż respondenci biorący udział w niniejszym badaniu, ponieważ można by zidentyfikować odmienne postawy i zachowania. Z pewnością ich różnorodność byłaby także inna dla gier mobilnych, które cechują się odmienną dynamiką użytkowania, bowiem mogą bardziej towarzyszyć konsumentowi w życiu codziennym.

Bibliografia

- Ateca-Amestoy, V., Serrano-del-Rosal, R., Vera-Toscano, E. (2008). The leisure experience. *The Journal of Socio-Economics*, 37, 64–78. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2006.12.025>
- Aycock, J., Copplestone, T. (2019). Entombed. An archaeological examination of an Atari 2600 game. *The Art, Science, and Engineering of Programming*, 3(2), 1–33. <https://doi.org/10.22152/programming-journal.org/2019/3/4>
- Balatoni, I., Varga, H. S., Csernoch, L. (2020). Free Time Activities of High School Students: Sports or Video Games? *Athens Journal of Sports*, 7(2), 141–154. <https://doi.org/10.30958/ajspo.7-2-4>
- Bobrowski, M., Rodzińska-Szary, P., Włodarski, P., Kulesza, C., Sarzyński, K. (2022). Polish Gamers 2022, *Polish Gamers Observatory. Webmedia Gaming Network, Purr Media*.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., Ilić, A. (2011). Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.
- Calleja, G. (2010). Digital games and escapism. *Games and Culture* 2010, 5(4). <https://doi.org/10.1177/1555412009360412>
- De Prato, G., Feijóo, C., Simon, J.-P. (2014). Innovations in the Video Game Industry: Changing Global Markets. *Communications & Strategies*, 94, 17–38.
- Dzwonkowska, D. (2011). Zasada zrównoważonego rozwoju w turystyce. *Studia Ecologiae et Bioethicae UKSW*, 9(2), 23–41.

- Gravador, L. N., Teng-Calleja, M. (2017). Work-life balance crafting behaviors: an empirical study. *Personnel Review*, 47(4), 786–804. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2016-0112>
- Glinka, B., Czakon, W. (2021). Podstawy badań jakościowych. PWE.
- Ip, B., Jacobs, G. (2005). Segmentation of the games market using multivariate analysis. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 13, 275–287.
- Juszczak, A. (2017). Polski rynek gier wideo – sytuacja obecna oraz perspektywy na przyszłość. *Gospodarka w Praktyce i Teorii*, 2(47), 29–41. <https://doi.org/10.18778/1429-3730.47.03>
- Klimczyk, P. (2023). Refleksje nad postrzeganiem charakteru gier wideo, e-sportu i ich możliwych zagrożeń w kontekście akademickich i potocznych rozważań. *Kultura i Wychowanie*, 1(23), 71–84. https://doi.org/10.25312/2083-2923.23_05pk
- Kolny, B. (2014). Czas wolny w świetle zrównoważonego rozwoju. *Konsumpcja i Rozwój*, 2(7), 28–38.
- Kolny, B. (2019). Implikacje Work-Life Balance dla zagospodarowania i zwiększenia ilości czasu wolnego pracownika. *Przedsiębiorczość i Finanse*, 20(10), 145–156.
- Kowalska, M. (2013). Advergaming jako technika marketingowego oddziaływania na klientów w czasie wolnym. *Handel Wewnętrzny*, 4, 148–158.
- Kubicka, D. (2009). Rozwój człowieka w zmediatyzowanym świecie. W: M. Kiełar-Turska, *Studia nad rozwojem i wychowaniem: w osiemdziesiątą rocznicę powstania Zakładu Psychologii Rozwojowej i Wychowawczej na Uniwersytecie Jagiellońskim* (s. 77–86). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kugiejko, M., Kociszewski, P. (2021). Organizacja czasu wolnego w obliczu pandemii COVID-19 – doświadczenie różnych pokoleń (osób młodych i seniorów). *Turystyka Kulturowa*, 4(121), 157–182.
- Kupiers, E.-J. (2010). Lokalizacja gier komputerowych – czyżby dziecinnie proste? Nowe perspektywy w szkoleniu tłumaczy pisemnych. *Homo Ludens*, 1(2), 77–86.
- Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S., Pozza, I. D. (2019). Customer engagement in service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 138–160. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0565-2>
- Kwilecki, K. (2011). *Rozważania o czasie wolnym. Wybrane zagadnienia*. Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej.
- Lee, Y., Dattilo, J., Howard, D. (1994). The Complex and Dynamic Nature of Leisure Experience. *Journal of Leisure Research*, 26(3), 195–211.
- Lim, W. M., Rasul, T., Kumar, S., Ala, M. (2022). Past, present, and future of customer engagement. *Journal of Business Research*, 140, 439–458. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.014>
- Meyer, R. E. (2014). Computer Games for learning. An Evidence-Based Approach. *The MIT Press*, Cambridge, Massachusetts.
- Mokras-Grabowska, J. (2015). Czas wolny w dobie postmodernizmu. *Folia Turistica*, 34, 11–30.
- Mroczkowska, D. I. (2023). Czas wolny – o codziennych i niecodziennych scenariuszach doświadczenia. *Studia Humanistyczne AGH*, 22(1), 13–32. <https://doi.org/10.7494/human.2023.22.1.13>
- Nan, D., Lee, H., Kim, Y., Kim, J. H. (2022). My video game console is so cool! A coolness theory-based model for intention to use video game consoles. *Technological Forecasting & Social Change*, 176(121451), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121451>
- Newzoo. (2024a). Global Games Market Report 2024. Pobrano z: <https://resources.newzoo.com/hubfs/Free%20Reports/Games%20Market%20Report%20and%20Forecasts/>

- 2024_Newzoo_Free_Global_Games_Market_Report.pdf?utm_campaign=GMRF%202024&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-_9TW9yoVuTw-RwHzpgUysMYa9Jpq7F140-Xt6TNUKbWAahlQuAM8pyeJMQCnWhjqnlYN0_khcBFVEVH-8pOpCyplq-Xralg99N64o508eSPZ81CA&_hsmi=318909119&utm_content=318909119&utm_source=hs_automation, 25.11.2024.
- Newzoo. (2024b). The PC & Console Gaming Report 2024. Pobrano z: https://resources.newzoo.com/hubfs/Free%20Reports/PC%20and%20Console%20Report/2024_Newzoo_PC%20%26%20Console%20Gaming%20Report.pdf?utm_campaign=2024%20-%20PC%20%26%20Console&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-93I_F0NWHNFBIB_LyCNfyFNPTDIHr-b1Fg5qZTzdw5LV1XTqdW34Hoo-iDqI58QyIiDDYU9DPz_uCfc_btdSVIIsS6ptKBlvE14Ezs2DJ-sf-6Ips&_hsmi=299443559&utm_content=299443559&utm_source=hs_automation, 25.11.2024.
- Pitrus, A. (2012). Olbrzym wychodzi z cienia: gry wideo jako awangarda współczesnej kultury audiowizualnej. W: A. Pitrus, *Olbrzym w cieniu: gry wideo w kulturze audiowizualnej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Polish Gamers Observatory. (2022). Polish Gamers Research 2022. Pobrano z: <https://polishgamers.com/pgr/polish-gamers-research/polish-gamers-research-2022/>, 27.11.2024.
- Stebbins, R. A. (2005). Choice and Experiential Definitions of Leisure. *Leisure Sciences*, 27, 349–352. <https://doi.org/10.1080/01490400590962470>
- Veal, A. J. (1992). Definitions of Leisure and Recreation. *Australian Journal of Leisure and Recreation*, 2(4), 44–48, 52. Republished by School of Leisure, Sport and Tourism, University of Technology, Sydney, as Working Paper No. 4.
- Winiarski, R. (2011). Wprowadzenie do zagadnień rekreacji i czasu wolnego. W: R. Winiarski (red.), *Rekreacja i czas wolny: studia humanistyczne* (s. 13–28). Wydawnictwo Łośgraf.
- Woods, P. (1999). *Successful Writing for Qualitative Researchers*. Routledge.
- Wootton, J. R. (2022). The History of Games for (Quantum) Computers. W: E. R. Miranda (red.), *Quantum Computing in the Arts and Humanities. An Introduction to Core Concepts, Theory and Applications*. Springer, Switzerland, 345–367. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-95538-0>

Agata MESJASZ-LECH¹
Iwona OTOLA²

POMIAR EFEKTÓW W ZAKRESIE DZIAŁAŃ NA RZECZ ZRÓWNOWAŻONEJ I ODPOWIEDZIALNEJ KONSUMPCJI I PRODUKCJI W PAŃSTWACH UNII EUROPEJSKIEJ

Badania skoncentrowano na ocenie efektów zrównoważonego rozwoju w obszarze odpowiedzialnej produkcji i konsumpcji w państwach członkowskich Unii Europejskiej. W tym celu posłużono się metodami taksonomii numerycznej, a w szczególności metodami porządkowania liniowego obiektów. Zbudowano miarę syntetyczną określającą poziom osiągniętych efektów działań ukierunkowanych na odpowiedzialną konsumpcję i produkcję, wykorzystując w tym celu unijne mierniki zrównoważonego rozwoju. Celem badań było porównanie państw członkowskich pod względem zaangażowania w realizację celów zrównoważonej konsumpcji i produkcji, a w szczególności wskazanie państw, które osiągnęły najwyższy poziom w tym zakresie.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, odpowiedzialna konsumpcja, odpowiedzialna produkcja, mierniki zrównoważonego rozwoju.

1. Wprowadzenie

Koncepcja zrównoważonego rozwoju jest odpowiedzią na destabilizację systemów społeczno-ekonomicznych i przyrodniczych. Jednym z dokumentów przyjętym jednogłośnie przez wszystkie 193 państwa członkowskie Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ) w 2015 roku, określającym kierunki działań zmierzających do wdrażania idei zrównoważonego rozwoju jest „Przekształcamy nasz świat: Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030”, stanowiący strategię rozwoju gospodarek świata do 2030 roku z uwzględnieniem 17 celów zrównoważonego rozwoju. Mimo że pomiędzy celami zdefiniowanymi w Agendzie występują liczne i złożone powiązania, co pogłębia trudności związane z ich osiągnięciem (Zong i in., 2023), stanowią one drogowskaz w kreowaniu zrównoważonych gospodarek i społeczeństw oraz stwarzają atrakcyjną przestrzeń dla przedsiębiorstw, które chcą wzmocnić swoje modele biznesowe dzięki silniejszej integracji

¹ dr hab. Agata Mesjasz-Lech, prof. PCz, Politechnika Częstochowska, Polska; e-mail: a.mesjasz-lech@pcz.pl. ORCID: 0000-0001-9577-2772.

² dr hab. inż. Iwona Otoła, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Polska; e-mail: iwona.otola@ue.katowice.pl. ORCID: 0000-0003-4931-7394.

działań na rzecz społeczeństwa i środowiska (Suárez-Serrano, González-Torre, Covián-Regales, 2023).

W literaturze przedmiotu coraz częściej wskazuje się na potrzebę zwiększania efektywności wykorzystania zasobów, promowania przyjaznego dla środowiska stylu życia i rozwoju gospodarki bez szkody dla środowiska (Le, 2023; Zhang i in., 2024; Yin, Zhao, 2024; Kim i in., 2024; Yao i in., 2023; Chen i in., 2023), co przekłada się również na wydajność funkcjonowania przedsiębiorstw (Liu i in., 2024; Woo, Suresh, 2022; Özbuğday i in., 2020). Potrzeba ta definiuje priorytety wpisujące się w cel 12. Agendy, za który przyjęto odpowiedzialną konsumpcję i produkcję. Do głównych priorytetów w zakresie celu 12. zaliczono (Transformin Our World, 2015):

- wdrożenie dziesięcioletnich programów zawierających wzorce dotyczące zrównoważonej konsumpcji i produkcji dla wszystkich krajów, z założeniem przewodniej roli krajów rozwiniętych, ale z uwzględnieniem stopnia rozwoju i możliwości krajów rozwijających się,
- zapewnienie do 2030 roku zrównoważonego zarządzania i efektywnego zużycia zasobów naturalnych,
- zmniejszenie o połowę globalnej ilości marnowanej żywności na mieszkańca w sprzedaży detalicznej i konsumpcji, a także redukcję strat żywnościowych w procesie produkcji i dystrybucji, w tym strat powstałych podczas zbiorów do 2030 roku,
- zapewnienie stabilnego i ekologicznego gospodarowania chemikaliami i wszystkimi odpadami w całym cyklu ich życia, w zgodzie z ustaleniami międzynarodowymi, a także znaczące zmniejszenie poziomu stężenia tych substancji w powietrzu, wodzie i glebie, w celu redukcji ich negatywnego wpływu na zdrowie człowieka i środowisko do 2020 roku,
- obniżenie poziomu ilości wytwarzanych odpadów dzięki prewencji, redukcji, recyklingowi i ponownemu użyciu,
- zachęcania przedsiębiorstw, szczególnie dużych i międzynarodowych, do wdrażania praktyk w zakresie zrównoważonego rozwoju i uwzględniania informacji na ten temat w ich cyklicznych raportach,
- promowanie zrównoważonych praktyk w zamówieniach publicznych, zgodne z polityką i priorytetami krajowymi,
- zapewnienie do 2030 roku dostępu do istotnych informacji i podniesienie świadomości ludzi w zakresie zrównoważonego rozwoju i stylu życia w zgodzie z naturą.

Ponadto w ramach Agendy na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030 państwa zobowiązują się w ramach celu dotyczącego zrównoważonej konsumpcji i produkcji zrealizować następujące zadania:

- wspierać kraje rozwijające się we wzmacnianiu ich możliwości naukowych i technologicznych umożliwiających tworzenie bardziej zrównoważonych wzorców konsumpcyjnych i produkcyjnych,

- rozwijać i wdrażać narzędzia monitorujące wpływ realizacji celu 12. na zrównoważoną turystykę w zakresie tworzenia miejsc pracy oraz promocji lokalnej kultury i produktu,
- zniwelować nieprawidłowości rynkowe w zakresie nieefektywnych subwencji na paliwa kopalne, np. dzięki restrukturyzacji podatków i wycofywaniu szkodliwych dotacji.

We wszystkie te priorytety wpisują się działania podejmowane w ramach procesów konsumpcji i produkcji poszczególnych państw Unii Europejskiej. Celem prowadzonych rozważań i badań jest zatem ocena efektów w zakresie realizowanych celów częściowych w obszarze odpowiedzialnej produkcji i konsumpcji w państwach Unii Europejskiej.

2. Mierniki realizacji celów i zadań z zakresu odpowiedzialnej konsumpcji i produkcji

Większość celów i zadań z zakresu zrównoważonego rozwoju, w tym zrównoważonej konsumpcji i produkcji ma charakter jakościowy, niemierzalny. Ponadto zauważa się, że proponowany przez ONZ zestaw wskaźników powstał w wyniku analizy polityki międzynarodowej, a co za tym idzie, wiele wskaźników nie odpowiada warunkom panującym w danych państwach i nie wszystkie są istotne w skali regionalnej (Gebara i in., 2024).

Ze względu jednak na potrzebę pomiaru efektów wdrożonych działań mających na celu podniesienie stopnia zrównoważenia procesów konsumpcji i produkcji, opracowane zostały mierniki globalne w zakresie każdego z celów i zadań, w tym celów częściowych dotyczących zrównoważonej konsumpcji i produkcji. W tabeli 1. przedstawiono zestaw mierników, za pomocą których statystyka publiczna monitoruje postępy w osiąganiu celu: odpowiedzialna konsumpcja i produkcja.

Tabela 1. Mierniki osiągnięcia celu dotyczącego odpowiedzialnej konsumpcji i produkcji

Cel	Miernik
Wdrożenie programów zawierających wzorce dotyczące zrównoważonej konsumpcji i produkcji	Liczba krajów posiadających krajowe plany zrównoważonej konsumpcji i produkcji (SCP) lub włączających kwestie SCP jako priorytet lub cel do krajowej polityki.
Zapewnienie zrównoważonego zarządzania i efektywnego zużycia zasobów naturalnych	– Produktowności zasobów jako stosunek Produktu Krajowego Brutto (PKB) do Krajowej Konsumpcji Materialnej (DMC) w euro/kg – Krajowa Konsumpcja Materialna (DMC) w tonach w przeliczeniu na 1 mieszkańca.
Zmniejszenie o połowę globalnej ilości marnowanej żywności	– Wskaźnik straty żywności. – Wskaźnik marnowania żywności.

Tabela 1 (cd.). Mierniki osiągnięcia celu dotyczącego odpowiedzialnej konsumpcji i produkcji

Cel	Miernik
Zapewnienie stabilnego i ekologicznego gospodarowania chemikaliami	– Liczba państw będących stroną wielostronnych umów środowiskowych dotyczących odpadów niebezpiecznych i innych substancji chemicznych, w związku z którymi należy wypełniać zobowiązania w zakresie przekazywania informacji wymaganych odpowiednimi umowami. – Ilość odpadów niebezpiecznych wytworzonych w państwie w kilogramach i zareportowanych zgodnie z ustawą o odpadach. – Stosunek masy odpadów niebezpiecznych przekazanych do instalacji odzysku w kilogramach do masy wytworzonych odpadów niebezpiecznych. – Stosunek masy odpadów niebezpiecznych przekazanych do instalacji unieszkodliwiających do masy wytworzonych odpadów niebezpiecznych.
Obniżenie poziomu ilości wytwarzanych odpadów	Stosunek masy odpadów opakowaniowych poddanych recyklingowi do masy wprowadzonych na rynek odpadów opakowaniowych.
Zachęcanie przedsiębiorstw do wdrażania praktyk w zakresie zrównoważonego rozwoju	Liczba podmiotów będących Sygnatariuszami Partnerstwa na rzecz realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju.
Promowanie zrównoważonych praktyk w zamówieniach publicznych	Liczba państw, które wdrożyły zrównoważoną politykę zamówień publicznych wraz z planami działania (wskaźnik przyjmuje wartość 1 dla danego państwa, gdy wdrożyło ono zrównoważoną politykę zamówień publicznych wraz z planami działania).
Zapewnienie dostępu do istotnych informacji i podniesienie świadomości ludzi w zakresie zrównoważonego rozwoju	Zakres włączenia (i) globalnej edukacji obywatelskiej oraz (ii) edukacji na rzecz zrównoważonego rozwoju do (a) krajowych polityk edukacyjnych, (b) programów nauczania, (c) kształcenia nauczycieli oraz (d) oceny uczniów (wskaźnik przyjmuje wartość 1 dla danego państwa, gdy jest prowadzona w nim edukacja w zakresie zrównoważonego rozwoju, z uwzględnieniem edukacji na rzecz równości płci i praw człowieka oraz zagadnienia te są ujęte: w krajowej polityce edukacji, w programie nauczania, w edukacji nauczycieli, w ocenianiu uczniów).

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS (*Cel 12 – Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja*, https://sdg.gov.pl/statistics_glob/12-c-1/).

Ponadto statystyka publiczna monitoruje progres w zakresie realizacji zadań wspomagających realizację celów w obszarze zrównoważonej produkcji i konsumpcji (tabela 2.).

Tabela 2. Mierniki stopnia realizacji zadań dotyczących odpowiedzialnej produkcji i konsumpcji

Zadanie	Miernik
Wspieranie państw rozwijających się we wzmacnianiu ich możliwości naukowych i technologicznych umożliwiających tworzenie bardziej zrównoważonych wzorców konsumpcyjnych i produkcyjnych	Moc zainstalowana OZE w państwach rozwijających się i rozwiniętych (w watach na 1 mieszkańca).
Rozwijanie i wdrażanie narzędzi monitorujących wpływ realizacji celu 12. na zrównoważoną turystykę	Implementacja standardów rachunkowości do monitorowania aspektów ekonomicznych i środowiskowych zrównoważonej turystyki.
Zniwelowanie nieprawidłowości rynkowych w zakresie nieefektywnych subwencji na paliwa kopalne	Kwota subwencji na paliwa kopalne w odniesieniu do jednostki PKB (produkcja i konsumpcja) jako udział w całkowitych krajowych wydatkach na paliwa kopalne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS (*Cel 12..., op.cit.*)

Monitorowanie stopnia osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju na poziomie globalnym koordynowane jest przez Komisję Statystyczną ONZ. W Unii Europejskiej postępy w zakresie realizacji celów Agendy 2030 ocenia się na podstawie zestawu wskaźników zrównoważonego rozwoju. Zestaw ten różni się od zestawu wskaźników globalnych ze względu na powiązanie go z politykami unijnymi, odpowiadającymi poziomowi rozwoju, potencjału i wyzwań państw członkowskich Unii Europejskiej. Dane stanowiące podstawę mierników unijnych stanowią zasoby Europejskiego Systemu Statystycznego. Zestaw wskaźników w odniesieniu do celu: odpowiedzialna konsumpcja i produkcja przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Mierniki osiągnięcia celu dotyczącego odpowiedzialnej konsumpcji i produkcji

Miernik	Charakterystyka
Zużycie chemikaliów według stopnia zagrożenia – dane zagregowane UE	Wskaźnik mierzy wielkość zagregowanej konsumpcji chemikaliów w Unii Europejskiej, wyrażoną w milionach ton. Zużycie chemikaliów jest obliczane jako suma wielkości produkcji i wielkości importu netto chemikaliów zgodnie z równaniem: Konsumpcja = produkcja + import – eksport. Dane dotyczące niebezpiecznych i innych niż niebezpieczne chemikaliów pokazują całkowitą konsumpcję wszystkich chemikaliów.

Tabela 3 (cd.). Mierniki osiągnięcia celu dotyczącego odpowiedzialnej konsumpcji i produkcji

Miernik	Charakterystyka
Zużycie surowców pierwotnych	Wskaźnik określa wielkość wydobycia materiałów (minerałów, rud metali, biomasy, kopalnych materiałów energetycznych) potrzebną do wyprodukowania towarów zgodnie z zapotrzebowaniem w danym obszarze geograficznym, niezależnie od miejsca wydobycia materiału.
Średnia emisja CO ₂ na km z nowych samochodów osobowych	Wskaźnik jest definiowany jako średnia emisja dwutlenku węgla (CO ₂) na kilometr przez nowe samochody osobowe w danym roku.
Wskaźnik wykorzystania materiałów w obiegu zamkniętym	Wskaźnik mierzy udział materiałów odzyskanych i wprowadzonych z powrotem do gospodarki – oszczędzając w ten sposób wydobycie surowców pierwotnych – w ogólnym zużyciu materiałów. Wskaźnik cyrkularności wyraża stosunek cyrkularnego wykorzystania materiałów do ogólnego wykorzystania materiałów.
Wytwarzanie odpadów z wyłączeniem głównych odpadów mineralnych	Wskaźnik określa całkowitą ilość odpadów wytworzonych w danym kraju – przez wszystkie rodzaje działalności NACE i gospodarstwa domowe.
Wartość dodana brutto w sektorze towarów i usług środowiskowych	Wskaźnik reprezentuje wkład sektora dóbr i usług środowiskowych w PKB i jest definiowany jako różnica między wartością produkcji sektora towarów i usług środowiskowych a zużyciem pośrednim.
Produktywność energetyczna	Wskaźnik mierzy ilość produkcji gospodarczej, która jest wytwarzana na jednostkę dostępnej energii brutto. Dostępna energia brutto reprezentuje ilość produktów energetycznych niezbędnych do zaspokojenia całego zapotrzebowania podmiotów na danym obszarze geograficznym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Eurostat (*Sustainable goal development*, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database>).

Wdrażanie celu zrównoważonej konsumpcji i produkcji jest procesem niezwykle złożonym, dlatego ściśle monitorowanie i ciągła ocena efektów w zakresie osiągania celu jest zadaniem pilnym do wykonania (Zhong, Pu, Pei, 2024). Przedstawione zestawy mierników nie wyczerpują wszystkich możliwości w zakresie pomiaru efektów działań ukierunkowanych na zrównoważony rozwój (Ahmed i in., 2024), stanowią jednak podstawę ogólnodostępnych baz danych dla państw Unii Europejskiej.

3. Ocena efektów zrównoważenia konsumpcji i produkcji w państwach Unii Europejskiej

W celu oceny efektów w zakresie zrównoważonej konsumpcji i produkcji, jako czynnika kształtującego zrównoważony rozwój państw Unii Europejskiej, zastosowano metodę porządkowania liniowego z obszaru wielowymiarowej analizy danych. Założono bowiem, że potencjał w zakresie odpowiedzialnej konsumpcji i produkcji wyrazić można zmienną syntetyczną, na którą składają się efekty działań podejmowanych przez państwa członkowskie w zakresie celu 12. zrównoważonego rozwoju. Badaniu poddano 27 państw Unii Europejskiej, które przyjęto za regiony charakteryzujące się specyfiką organizacji procesów konsumpcyjnych i produkcyjnych. Założono, że efekty osiągane w danym państwie w analizowanym zakresie są podstawą zwiększenia poziomu zrównoważonego rozwoju. Określenie zmiennej syntetycznej pozwoliło na utworzenie rankingów państw Unii Europejskiej ze względu na poziom osiągnięcia celu zrównoważonej konsumpcji i produkcji. Rankingi zbudowano dla lat 2014, 2016, 2018 i 2020. Wybór lat podyktowany został dostępnością i kompletnością danych w bazie Eurostat (<https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database>). Procedurę wykonano w następujących krokach:

1. Zbudowano macierz obserwacji cech diagnostycznych zaobserwowanych dla poszczególnych państw Unii Europejskiej x_{ij} , $i=1, 2, \dots, n$; $j=1, 2, \dots, m$ (n – liczba państw, m – liczba zmiennych). Za zmienne diagnostyczne przyjęto unijne wskaźniki zrównoważonego rozwoju, opisane w tabeli 3.:
 - zużycie surowców pierwotnych (tony na osobę),
 - średnia emisja CO₂ na km z nowych samochodów osobowych,
 - wskaźnik wykorzystania materiałów w obiegu zamkniętym (%),
 - wytwarzanie odpadów z wyłączeniem głównych odpadów mineralnych (kg na osobę),
 - wartość dodana brutto w sektorze towarów i usług środowiskowych (% PKB),
 - produktywność energetyczna (Euro za kilogram ekwiwalentu ropy naftowej).

Pominięto wskaźnik: zużycie chemikaliów według stopnia zagrożenia ze względu na jego zagregowany charakter dla wszystkich państw Unii Europejskiej.

2. Zmienne poddano unitaryzacji, w celu uwolnienia ich miana oraz ujednolicenia rzędów przyjmowanych przez nie wartości, zgodnie z formułą (1):

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{s_j}, (i=1, 2, \dots, n; j=1, 2, \dots, m) \quad (1)$$

gdzie: z_{ij} – standaryzowana wartość zmiennej X_j ,

$\bar{x}_j$ – średnia arytmetyczna zmiennej X_j ,

s_j – odchylenie standardowe zmiennej X_j

3. Określono odległości euklidesowe poszczególnych obiektów od obiektu wzorcowego według formuły (2):

$$d_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_{0j})^2} \quad (i = 1, \dots, n) \quad (2)$$

$z_{0j} = \min_i z_{ij}$, dla zmiennych mających charakter destymulant (zużycie surowców pierwotnych, średnia emisja CO₂ na km z nowych samochodów osobowych, wytwarzanie odpadów z wyłączeniem głównych odpadów mineralnych),

$z_{0j} = \max_i z_{ij}$, dla zmiennych mających charakter stymulant (wskaźnik wykorzystania materiałów w obiegu zamkniętym, wartość dodana brutto w sektorze towarów i usług środowiskowych, produktywność energetyczna).

W procesie pomiaru odległości przyjęto założenie, że wszystkie zmienne z jednakową siłą wpływają na poziom analizowanego zjawiska.

4. Oszacowano dla każdego obiektu miarę rozwoju według wzoru (3):

$$m_i = 1 - \frac{d_{i0}}{d_0} \quad (i = 1, \dots, n) \quad (3)$$

gdzie:

d_0 – odległość między wzorcem i antywzorcem rozwoju:

$$d_0 = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_{0j})^2} \quad (i = 1, \dots, n) \quad (4)$$

przy czym $z_{0j} = \min_i z_{ij}$, dla zmiennych mających charakter destymulant i $z_{0j} = \max_i z_{ij}$, dla zmiennych mających charakter stymulant.

Dla tak określonej miary rozwoju (Dziechciarz, 2002):

- im wyższa jej wartość, tym wyższy poziom badanego zjawiska,
- jej wartości zawierają się w przedziale (0, 1).

W tabeli 4. zostały przedstawione wartości miary rozwoju dla poziomu osiągnięcia celu odpowiedzialnej konsumpcji i produkcji państw Unii Europejskiej dla lat 2014, 2016, 2018 i 2020.

Dla wszystkich państw obserwuje się bardzo wysokie miary rozwoju (bliskie jedności) we wszystkich latach. Świadczy to o wysokim poziomie efektów osiągniętych w zakresie zrównoważonej produkcji i konsumpcji przez państwa członkowskie. Pięć pierwszych pozycji we wszystkich latach zajmowały w różnej konfiguracji: Dania, Holandia, Francja, Włochy i Austria, przy czym ich miary rozwoju różniły się od siebie bardzo nieznacznie. Trudno wskazać najgorsze państwo pod względem osiąganych efektów w zakresie zrównoważonej konsumpcji i produkcji, ponieważ różnice w wartości miary rozwoju między państwem zajmującym pierwszą i ostatnią pozycję wynosiły od 0,003 do 0,005. Tak wysokie i mało zróżnicowane wartości miar rozwoju dla poszczególnych państw i lat świadczą

o konsekwentnym wdrażaniu i realizowaniu zasad zrównoważonego rozwoju w obszarze odpowiedzialnej konsumpcji i produkcji.

Tabela 4. Miary rozwoju określające poziom osiągnięcia celu zrównoważonej konsumpcji i produkcji w państwach Unii Europejskiej

Państwa Unii Europejskiej	Miara rozwoju dla roku 2014	Miara rozwoju dla roku 2016	Miara rozwoju dla roku 2018	Miara rozwoju dla roku 2020
Belgia	0,994821	0,994908	0,994758	0,994841
Bułgaria	0,991555	0,992696	0,992135	0,992716
Czechy	0,993832	0,994092	0,993957	0,994084
Dania	0,995627	0,99565	0,996028	0,996013
Niemcy	0,994437	0,994521	0,994589	0,994998
Estonia	0,99332	0,993371	0,992987	0,993901
Irlandia	0,993711	0,994044	0,994364	0,994465
Grecja	0,993738	0,994028	0,994187	0,99442
Hiszpania	0,994852	0,994978	0,995028	0,994929
Francja	0,995978	0,996053	0,996047	0,995895
Chorwacja	0,993881	0,993978	0,99389	0,993785
Włochy	0,996066	0,996154	0,996067	0,995751
Cypr	0,99371	0,993709	0,993577	0,993369
Łotwa	0,993453	0,993896	0,993108	0,993623
Litwa	0,993256	0,99364	0,993391	0,993589
Luksemburg	0,993887	0,993445	0,994032	0,99431
Węgry	0,993082	0,993268	0,99292	0,993071
Malta	0,993496	0,99347	0,993531	0,994046
Holandia	0,995843	0,995991	0,995934	0,995953
Austria	0,995391	0,995551	0,995433	0,995313
Polska	0,994286	0,994112	0,993773	0,993733
Portugalia	0,994282	0,994359	0,994356	0,994553
Rumunia	0,99331	0,99337	0,993199	0,993214
Słowenia	0,994223	0,994224	0,994212	0,994135
Słowacja	0,992836	0,993259	0,993191	0,993752
Finlandia	0,992364	0,992283	0,991815	0,992597
Szwecja	0,993946	0,994284	0,994161	0,994899

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat
(<https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database>).

4. Podsumowanie

Wdrażanie działań mających na celu ograniczenie negatywnego oddziaływania procesów konsumpcji i produkcji na środowisko naturalne jest niezbędne. Niestety, mimo wspólnych wytycznych w tym zakresie państwa europejskie, a w szczególności należące do Unii Europejskiej w różnym stopniu realizują

zasady koncepcji zrównoważonej konsumpcji i produkcji. Zasadna jest zatem analiza efektów osiągniętych dzięki podejmowanym inicjatywom. Dokonując takiej oceny na podstawie wyników wielowymiarowej analizy danych trudno wskazać nieprawidłowości w osiąganych wynikach państw w zakresie zrównoważonej konsumpcji i produkcji w poszczególnych latach. Do państw w najwyższym stopniu realizujących zasady zrównoważonej produkcji i konsumpcji zaliczyć można: Danię, Holandię, Francję, Włochy i Austrię, które zajmują najwyższe pozycje w rankingach we wszystkich latach. Wartości miary rozwoju dla tych państw na tym samym poziomie w kolejnych latach świadczą również o tym, że państwa te osiągnęły maksimum swoich aktualnych możliwości w zakresie realizacji poszczególnych celów częściowych w odniesieniu do odpowiedzialnej konsumpcji i produkcji. W przypadku wszystkich badanych państw zaobserwowano bardzo wysokie wartości miary rozwoju w odniesieniu do efektów działań ukierunkowanych na zrównoważoną produkcję i konsumpcję. Fakt ten nie powinien budzić zdziwienia, ponieważ działania te traktować można jako prośrodowiskowe, które aktualnie stały się priorytetem w krajowych strategiach zrównoważonego rozwoju, głównie ze względu na postępujące ocieplenie klimatu oraz dewastację środowiska naturalnego.

Bibliografia

- Ahmed, S., ElGharbawi, T., Salah, M., El-Mewafi, M. (2024). An integrated methodology using geospatial data and remote sensing techniques for sustainability indicators integration: Sustainable development assessment in the Suez Canal Zone in Egypt. *Remote Sensing Applications: Society and Environment*, 33, 101127. <https://doi.org/10.1016/j.rsase.2023.101127>
- Cel 12 – Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja, Główny Urząd Statystyczny. Pobrane z: https://sdg.gov.pl/statistics_glob/12-c-1/
- Chen, W., Liu, X., Wei, Y. (2023). Promoting sustainability by resource efficiency and green energy: Policy recommendation for green growth. *Resources Policy*, 87, Part A, 104246. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104246>
- Dziechciarz, J. (2002), *Ekonometria*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Gebara, C. H., Thammaraksa, C., Hauschild, M., Laurent, A. (2024). Selecting indicators for measuring progress towards sustainable development goals at the global, national and corporate levels, *Sustainable Production and Consumption*, 44, 151–165. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2023.12.004>
- Kim, J., Sovacool, B. K., Bazilian, M., Griffiths, S., Yan, M. (2024). Energy, material, and resource efficiency for industrial decarbonization: A systematic review of sociotechnical systems, technological innovations, and policy options. *Energy Research & Social Science*, 112, 103521. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2024.103521>
- Le, T. T. (2023). The association of corporate social responsibility and sustainable consumption and production patterns: The mediating role of green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 414, 137435. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137435>
- Liu, X., Yang, M., Shao, Z., Liu, L., Gu, W. (2024). Assessment of impacts of mineral raw material resource efficiency on enterprise performance. *Resources Policy*, 90, 104803. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2024.104803>

- Özbuğday, F. C., Findık, D., Özcan, K. M., Başçı, S. (2020). Resource efficiency investments and firm performance: Evidence from European SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119824. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119824>
- Suárez-Serrano, E., González-Torre, P. L., Covián-Regales, E. (2023). A business prioritisation of the sustainable development goals indicators: Building bridges between academics and practitioners in the Spanish case, *Environmental Development*, 46, 100827. <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2023.100827>
- Sustainable goal development*, Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database>
- Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Retrived from: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
- Woo, D., Suresh, N. C. (2022). Voluntary agreements for sustainability, resource efficiency & firm performance under the supply chain cooperation policy in South Korea. *International Journal of Production Economics*, 252, 108563. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108563>
- Yao, N., Fabus, M., Hu, L., Qian, F. (2023). Resource efficiency and economic sustainability in APEC: Assessing the financial sector's role. *Resources Policy*, 85, Part B, 103963. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103963>
- Yin, D., Zhao, L. (2024). Exploring the relationship among public strategies and natural resource efficiency for green economic recovery, *Resources Policy*, 92, 104919. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2024.104919>
- Zhang, H., Fahlevi, M., Aljuaid, M., Beşer, N. Ö., Cabas, M., Lominchar, J. (2024). A machine learning and quantile analysis of FINTECH and resource efficiency in achieving sustainable development in OECD countries. *Resources Policy*, 92, 105017. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2024.105017>
- Zhong, R., Pu, L., Pei, F. (2024). A framework to assess the comprehensive sustainability of human consumption and production: A case study of the Yangtze River Delta in China. *Journal of Cleaner Production*, 434, 140049. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140049>
- Zong, J., Zhang, Y., Mu, X., Wang, L., Lu, C., Du, Y., Ji, X., Wang, Q. (2023). Prioritizing sustainable development goals in China based on a comprehensive assessment accounting for indicator interlinkages. *Heliyon*, 9(12), e22751. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22751>

Zhanna POPLAVSKA¹
Alina OTSUN²

GENEROWANIE LEADÓW JAKO FORMA TWORZENIA POTENCJALNYCH KLIENTÓW

W rozdziale przedstawiono, czym jest lead generation, jakie są jej metody oraz jakie korzyści i wyzwania związane są z jej stosowaniem. W tym celu w opracowaniu przedstawiono podstawy generowania leadów oraz ich typologię według kryteriów zainteresowania, wzbogacenia i kwalifikacji, a także model generowania leadów, obejmujący różne taktyki i kanały. W rozdziale została przeprowadzona analiza skuteczności różnych metod lead generation oraz ich wpływ na decyzje zakupowe. Zwrócono uwagę na to, że generowanie leadów jest ważną częścią strategii marketingowej zarówno w segmencie B2B (business-to-business), jak i B2C (business-to-consumer), jednak stosowane metody, narzędzia i taktyki są bardzo różne. W przypadku obu rodzajów działalności ważne jest zrozumienie grupy docelowej i zastosowanie odpowiednich metod przyciągania potencjalnych klientów, aby osiągnąć najlepsze wyniki.

Słowa kluczowe: lead, nisza rynkowa, generowanie leadów.

1. Wprowadzenie

Klienci odgrywają ważną rolę w każdym biznesie. Oczywiście, aby odnieść sukces w biznesie, należy zrozumieć rynek i przeanalizować konkurencję, ale potencjalny klient, czyli lead, jest równie ważny. To właśnie dzięki tym potencjalnym klientom firma może odnieść sukces i generować duże zyski. Ważnym warunkiem jest odpowiednio zorganizowany proces pozyskiwania klientów.

Praca ma na celu zbadanie procesu generowania potencjalnych klientów, przedstawienie, czym jest lead generation, jakie są jego metody oraz jakie korzyści i wyzwania związane z jego stosowaniem. Osiągnięcie wybranego celu pociągnęło za sobą konieczność rozwiązania następujących zadań:

- określić teoretyczne podstawy lead generation,
- przeprowadzić typologię leadów według kryteriów stopnia gotowości do zakupu, wzbogacenia i kwalifikacji,
- zbadać współzależności pomiędzy procesem generowania leadów i metodami marketingowymi stosowanymi przez firmę i na tej podstawie przedstawić różnicę dwóch rodzajów lead generation,

¹ prof. dr hab. Zhanna Poplavskaya, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Polska; e-mail: z.poplavskaya@prz.edu.pl. ORCID: 0000 0002 5031 7802.

² mgr Alina Otsun, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Polska; e-mail: alina_otsun17@gmail.com.

- scharakteryzować proces generowania leadów i multimodalny model takiego procesu,
- przeprowadzić analizę komparatywną metod, narzędzi i taktyk generowania leadów w segmencie B2B i B2C.

Do badania procesu generowania potencjalnych klientów wykorzystano metody analizy i syntezy oraz uogólnienie istniejących podejść koncepcyjnych i zasad dotyczących badanych problemów.

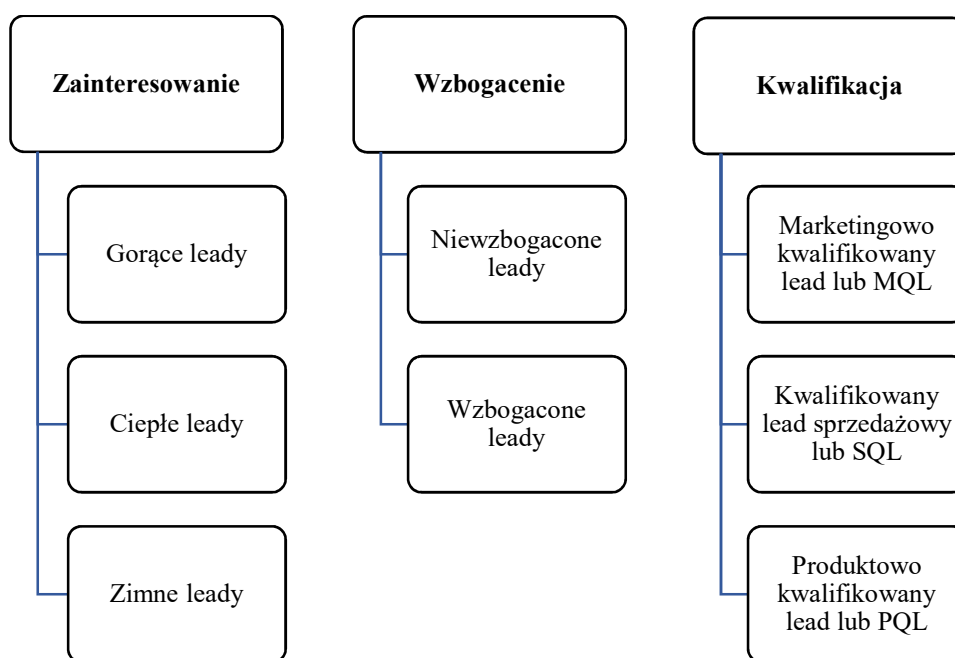
2. Podstawy generowania leadów

W języku polskim najbliższym terminu „lead” jest potencjalny klient, klient, który wyraża zainteresowanie produktem lub usługą, osoba, z którą firma nawiązała kontakt w celu promowania produktu lub usług. Według Davida T. Scotta (Scott, 2013) leady to osoby, które zidentyfikowały się jako kandydaci, którzy potencjalnie mogą zostać przekształceni w sprzedaż. W zależności od tego, na jakim etapie cyklu zakupowego się znajdują, leady mogą mieć następujący charakter: „myślący o zakupie”, „przyglądający się zakupowi”, „rozważający alternatywy” lub „gotowy do zakupu”. Niezależnie jednak od tego, co oznaczają, każdy z nich wskazuje na stopień zainteresowania danym produktem lub usługą i jest identyfikowany jako realna opcja spełniająca określone potrzeby klienta (Scott, 2013). Jednak według Artura Maciorowskiego, lead to dobrowolne podanie danych kontaktowych jako wyraz zainteresowania produktem lub usługą (Dutko [red.], 2022). V. Rudevska uważa że lead to termin używany w zarządzaniu leadami do opisanie metod i praktyk w postaci lejka przychodów i lejka sprzedaży wykorzystywanych do przyciągania nowych potencjalnych klientów do zakupu produktów organizacji (Rudevska, 2022). Z tego względu lead to potencjalny klient, który wykazał zainteresowanie usługami lub towarami dostarczonymi przez firmę. Aby generować leady, należy korzystać z technik marketingowych w celu rozwijania i pozyskiwania zainteresowania produktem lub usługą.

W zależności od stopnia gotowości do zakupu, leady można podzielić na trzy typy:

- Gorące – są już świadomi produktów/usług firmy, są zainteresowani ich zakupem lub po prostu szukają dodatkowych informacji. Jest to grupa docelowa.
- Ciepłe – wykazali pewne zainteresowanie marką, na przykład zapisując się do newslettera, pobierając bezpłatne materiały lub kontaktując się z firmą za pośrednictwem formularza na stronie internetowej.
- Zimne – potencjalnie mogą być zainteresowani Twoim produktem lub usługą, ale nie wyrazili jeszcze aktywnego zainteresowania. Ich konwersja wymaga zazwyczaj więcej czasu i wysiłku.

Typy leadów tradycyjnie dzieli się według następujących kryteriów (rys. 1.).



Rys. 1. Typologia leadów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Sydorenko, 2023).

Zgodnie z kryterium wzbogacenia, leady są dzielone na podstawie ilości zebranych o nich danych:

- Niewzbogacone – jest o nich niewiele informacji.
- Wzbogacone – są to potencjalni nabywcy, o których jest wystarczająco dużo informacji, aby spersonalizować komunikację z nimi i uruchomić kampanie marketingowe w wielu kanałach. Oznacza to, że mamy ich lokalizację, stanowisko i nazwę firmy.

Najczęstszym kryterium są kwalifikacje. Kryterium to rozróżnia trzy rodzaje leadów w zależności od ich kwalifikacji i pozycji w lejku sprzedażowym:

- Marketingowo kwalifikowany lead (MQL) – w pewnym momencie wszedł w interakcję z działaniami marketingowymi marki. Może być zdefiniowany przez marketing jako „dobry”. Oznacza to, że potencjalny klient wyraził zainteresowanie, co wskazuje, że wewnętrzny kierownik sprzedaży powinien do niego zadzwonić (Rothman, 2014). Dodatkowo, klienci MQL są kwalifikowani na podstawie aktywności, takich jak interakcja z czatem na żywo/chatbotem na stronie internetowej, odwiedzanie stron internetowych, rejestracja za pośrednictwem formularza internetowego w celu uzyskania bezpłatnych zasobów do pobrania itp.

- Kwalifikowany lead sprzedażowy (SQL) – przeszedł z kategorii MQL do kategorii „sprzedażowej” i jest teraz zainteresowany rozmową w celu dokonania zakupu. Leady są bardzo zainteresowane dokonaniem zakupu, są bardzo ciekawe reakcji klientów i chętnie dowiadują się o budżetach, ofertach specjalnych itp. Każda firma ma własne kryteria kwalifikacji, ale potencjalny klient musi wykazać wystarczające zainteresowanie zakupem produktu/usługi.
- Produktowo kwalifikowany lead (PQL) – wypróbował Twój produkt, korzystając z bezpłatnej usługi. Jest to etap, na którym potencjalni klienci zaczynają rozumieć produkt/usługę pod względem sposobu jego działania. Aby potencjalny klient stał się PQL, musi faktycznie korzystać z produktu. Samo zapisanie się na bezpłatny okres próbny lub usługę nie jest PQL. Zazwyczaj PQL jest poziomem kwalifikacji dla firm B2B, które działają w modelu freemium.

Celem generowania leadów jest kierowanie potencjalnych klientów do lejka sprzedażowego, aż będą gotowi do dokonania zakupu. Sposób sprzedaży i marketingu powinien być dostosowany do procesu zakupowego klienta, który opiera się na jasnym zrozumieniu potrzeb i wpływu tych potrzeb zarówno na firmę, jak i jej klientów. Proces zakupowy każdego potencjalnego klienta jest nieco inny (Carroll, 2007).

Celem jest powiązanie metod generowania leadów i komunikatów z etapem procesu zakupowego, na którym znajduje się potencjalny klient. Mają oni tendencję do polegania na sposobach, które znają i którym ufają. Ostatecznie programy generowania leadów muszą uwzględniać fakt, że propozycja wartości musi spełniać potrzeby docelowych odbiorców we właściwym czasie (Carroll, 2007).

Planowanie generowania leadów powinno być dostosowane do celów sprzedażowych i zaczynać trzeba od dokładnego udokumentowania swoich ogólnych celów. W tym celu można skorzystać z techniki SMART.

Aby rozpocząć generowanie leadów, należy wyznaczyć cele finansowe, ponieważ trudno będzie śledzić wyniki finansowe i produktywność na początku, gdy sprzedaż dopiero się rozpoczyna. Cele muszą być zgodne ze strategicznymi celami firmy i pomagać w ich osiągnięciu. Ważne jest, aby nie zapominać, że komunikacja na temat planu generowania leadów jest równie ważna jak sama strategia (McIntosh, 2024). Generowanie leadów zapewnia firmom możliwość skutecznego angażowania odbiorców docelowych i optymalizacji działań marketingowych. Przyjrzyjmy się głównym zaletom generowania leadów w nowoczesnym biznesie (tabela 1.).

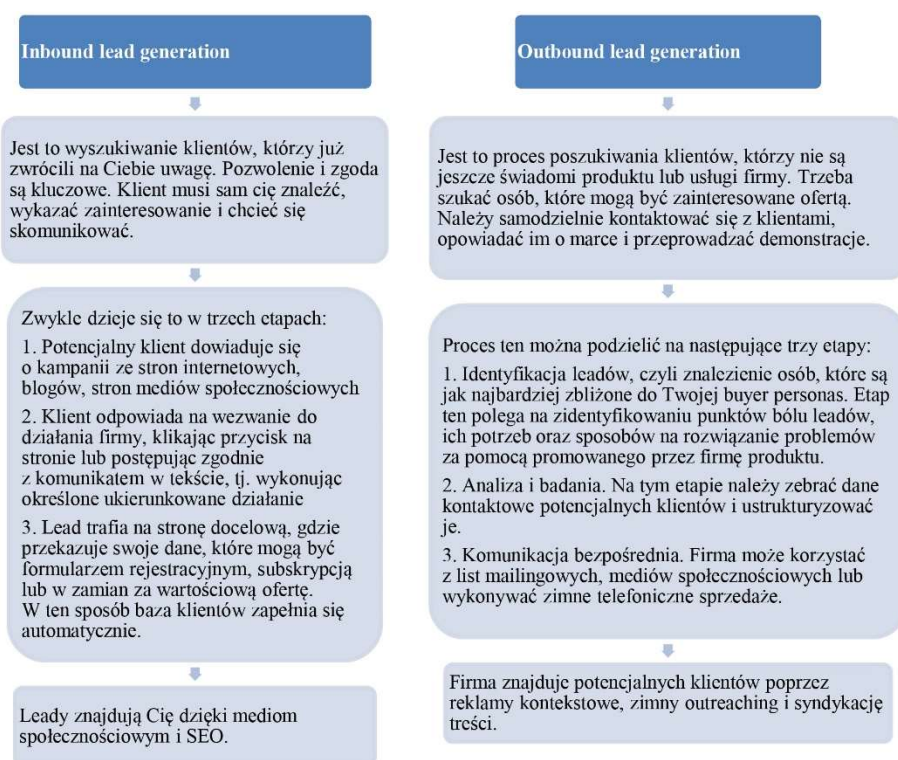
Generalnie proces generowania leadów zależy od metod marketingowych stosowanych przez firmę, strategii i zasobów firmy. Istnieją dwa rodzaje lead generation (rys. 2.).

Tabela 1. Lejek taktyki procesu zakupowego

Zalety	Uzasadnienie
Targetowanie potencjalnie zainteresowanych osób	Skoncentruj się na potencjalnych klientach, którzy z większym prawdopodobieństwem kupią rozwiązanie, bez marnowania zasobów na tych, którzy nie są zainteresowani.
Zwiększenie świadomości marki	Generowanie leadów opiera się na założeniu, że potencjalni klienci mają dostęp do nowych informacji o firmie i jej ofercie. Zimne i gorące leady rozpowszechniają te informacje, zwiększając tym samym świadomość marki.
Zdobywanie cennych informacji	Podczas generowania leadów można poznać nie tylko kontakty i nazwiska, ale także potrzeby ludzi i pewne informacje o konkurencji. Pomoże to ulepszyć swój produkt.
Zwiększenie przychodów	Dzięki skutecznej strategii generowania leadów firma może generować większe przychody niż planowano.
Budowanie długoterminowych relacji z klientami	Generowanie leadów pozwala firmom nawiązać kontakt z potencjalnymi klientami, zanim dokonają oni zakupu, co pomaga budować długoterminowe relacje.
Obniżenie kosztów kampanii reklamowych	Koncentrując się na generowaniu leadów, firma może kontrolować koszty reklamy.
Budowanie bazy lojalnych klientów	Systematycznie komunikując się i wchodząc w interakcje z potencjalnymi klientami, można budować zaufanie, zanim staną się oni klientami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Sydorenko, 2023).

Generowanie leadów pomaga zidentyfikować potencjalnych klientów, skutecznie z nimi współpracować i ostatecznie zwiększyć sprzedaż. Oba podejścia mają swoje zalety i mogą być stosowane w zależności od specyfiki rynku i celów biznesowych firmy. Różnica polega na tym, że marketing przychodzący działa w przypadku szeroko zakrojonych działań związanych z generowaniem leadów, podczas gdy marketing wychodzący ma na celu wzmocnienie działań przychodzących i skupienie się na konkretnych możliwościach (Rothman, 2014). Zdaniem autorów wybór między generowaniem leadów inbound i outbound dla rynku niszowego zależy od specyfiki rynku i celów biznesowych. Jednak generalnie, generowanie leadów inbound jest najlepszą opcją dla niszy rynkowej. Wynika to z faktu, że generowanie leadów przychodzących koncentruje się na tworzeniu specjalistycznych treści, które odpowiadają zainteresowaniom i potrzebom określonej niszy odbiorców. Pomoże to przyciągnąć klienta, który jest już zainteresowany określonymi usługami lub produktami. Przyciągnięcie klienta w niszy rynkowej jest możliwe dzięki tworzeniu wysokiej jakości treści, optymalizacji stron internetowych i regularnemu dostarczaniu przydatnych informacji o produkcie lub usłudze.



Rys. 2. Rodzaje generowania leadów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Sydorenko, 2023).

Skuteczne pozyskiwanie leadów wymaga kompleksowego podejścia, które obejmuje dogłębne zrozumienie odbiorców, wykorzystanie nowych technologii i narzędzi oraz optymalizację strategii marketingowej. Brian Carroll zwrócił uwagę na kilka zaleceń, które mogą pomóc w efektywnym zarządzaniu potencjalnymi klientami:

- Wprowadzić i stosować ustandaryzowane, uniwersalne definicje lead scoringu.
- Ustanowić jasny proces przetwarzania i dystrybucji zapytań i leadów.
- Centralnie przetwarzaj zapytania, aby wstępnie zakwalifikować potencjalnych klientów jako gotowych do sprzedaży przed wysłaniem ich do działu sprzedaży.
- Identyfikacja najlepszych możliwości w oparciu o niezmienną metodologię.
- Terminowe dostarczanie obiecanych informacji.
- Przypisywanie i definiowanie odpowiedzialności za śledzenie potencjalnych klientów.

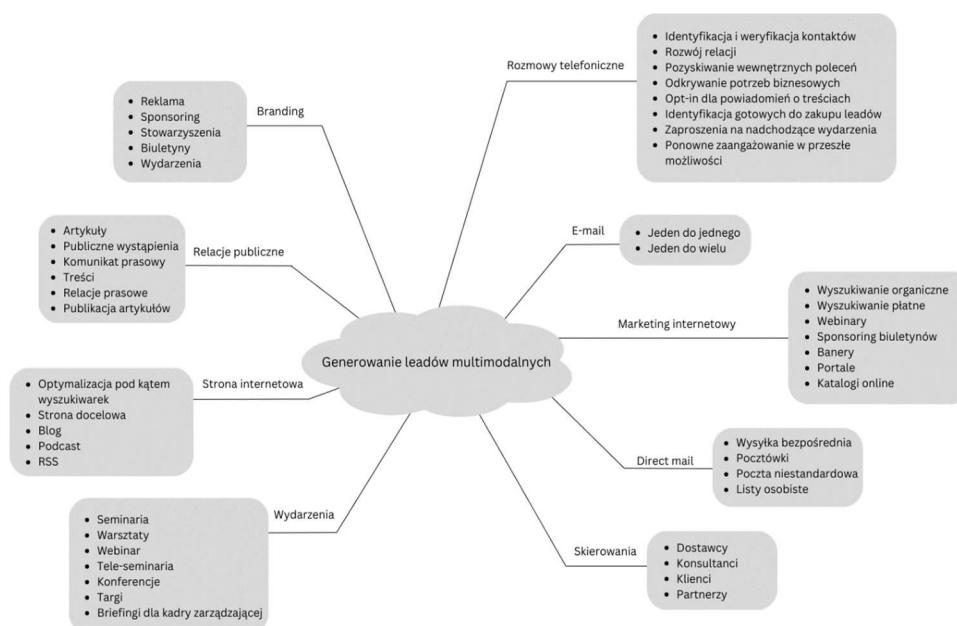
- Śledzenie, mierzenie i raportowanie postępów potencjalnych klientów aż do zamknięcia programu.
- Mierzenie efektywności sprzedaży w oparciu o obiektywne kryteria.
- Mierzenie poziomu akceptacji leadów i działań następczych podejmowanych przez zespół sprzedaży.
- Określenie mechanizmów i zachęt do przekazywania informacji zwrotnych i aktualizacji przez zespół sprzedaży.
- Mierzenie wkładu w przychody w celu szybszego zwrotu z inwestycji marketingowych (Carroll, 2007).

3. Proces lead marketing

Proces generowania leadów to skomplikowane, wieloetapowe działanie, które wymaga starannego planowania i strategicznego podejścia. Proces obejmuje sześć kluczowych elementów, z których każdy odgrywa rolę w zapewnieniu skutecznego generowania leadów.

- 1) Aktywne generowanie leadów (ang. *lead generation*) – działania firmy i jej ewentualnych partnerów mające na celu pozyskanie potencjalnych klientów.
- 2) Przechwytywanie leadów (ang. *lead capture*) – aktywność polegająca na zamienianiu użytkowników na stronie internetowej (zwanym prospectami) na potencjalnych klientów poprzez nakłonienie do pozostawienia kontaktu.
- 3) Pielęgnowanie leadów (ang. *lead nurturing*) – proces dojrzewiania leadów do podjęcia finalnej decyzji zakupowej.
- 4) Konwersja na sprzedaż (ang. *sales conversion*) – aktywność mająca na celu przekucie pozostawionego kontaktu na faktycznego klienta.
- 5) Powtórne zakupy (ang. *repeat sales*) – działania mające na celu zachęcenie klienta do ponownego zakupu danej usługi lub cross- i upsellingu.
- 6) Polecanie i rekomendacje sprzedaży (ang. *referral sales*) – zachęcenie klientów do rekomendacji usług firmy często w zamian za zniżki, dodatkowe wynagrodzenie lub inne formy gratyfikacji (Cichoń i in., 2013).

Proces generowania leadów obejmuje różne metody i narzędzia, które pomagają firmom znaleźć, zaangażować i przekształcić zainteresowane strony w klientów. Oczywiście niektóre techniki są lepiej dostosowane do konkretnych rynków. Brian Carroll, w swojej książce pt. *Lead Generation for the Complex Sale* przedstawia multimodalny model generowania leadów (rys. 3.), który demonstruje różne podejścia do generowania leadów. Model ten obejmuje różne taktyki i kanały. Wszystkie te elementy odgrywają ważną rolę w procesie generowania leadów. Dzięki nim firma może skutecznie wchodzić w interakcje z potencjalnymi klientami na różnych etapach drogi do podjęcia decyzji o zakupie.



Rys. 3. Model generowania leadów

Źródło: (Carroll, 2007).

Model ten ilustruje, jak ważne jest korzystanie z różnych kanałów w celu osiągnięcia maksymalnej skuteczności w przyciąganiu potencjalnych klientów, zwłaszcza w niszowych segmentach rynku, gdzie personalizacja jest ważna i może decydować o sukcesie firmy. W większości przypadków generowanie leadów odbywa się poprzez marketing przychodzący i wychodzący. Kluczowym zadaniem na pierwszym etapie jest znalezienie nowych *kanalów* przyciągania potencjalnych klientów (Sydorenko, 2023). Wybór narzędzi, które mogą być pomocne, zależy od niszy rynkowej.

4. Główne strategie generowania leadów w inbound i outbound marketingu

Techniką polegającą na tworzeniu i rozpowszechnianiu wartościowych i pouczających treści w celu przyciągnięcia uwagi potencjalnych klientów jest content marketing. Metoda ta jest najbardziej popularna w środowisku biznesowym. Dobrze zoptymalizowana treść poprawia pozycję strony w wyszukiwarkach internetowych, takich jak SEO. Ze względu na wysoką skuteczność i dostępność, niski koszt, długoterminowe wyniki i możliwość dostosowania, content marketing jest najbardziej popularny.

Tabela 2. Rodzaje lead generation za pomocą content marketing

Różne artykuły, blogi, poradniki	Jeśli stworzyć przydatny blog, z pewnością przyciągnie on potencjalnych klientów. Zazwyczaj osoby korzystające z blogów są bardziej skłonne zaufać tym informacjom. Najpierw jednak należy przeprowadzić analizę, napisać artykuł, który odpowiada zainteresowaniom i potrzebom grupy docelowej, a następnie go wypromować.
E-booki, badania, studia przypadków	Zwykle należy stworzyć przydatne treści, aby potencjalny klient mógł zaufać i podać swój adres e-mail, a następnie skonfigurować spersonalizowaną kampanię e-mailową.
Wideo	Głównym zadaniem jest pomóc potencjalnym klientom rozwiązać ich problemy i odpowiedzieć na ich pytania. Należy dodać link, za pomocą którego odbiorcy mogą przejść do formularza subskrypcji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Rothman, 2014; Carroll, 2007).

SEO (optymalizacja pod kątem wyszukiwarek) odgrywa kluczową rolę w kierowaniu potencjalnych klientów do firmy poprzez organiczne wyszukiwanie w wyszukiwarkach takich jak Google, Yahoo! i Bing. Jest to technika, która pozwala firmie pojawić się na szczycie wyników wyszukiwania, zgodnie ze słowami kluczowymi. Oczywiście ta metoda ma również zalety i wady. Główną wadą jest to, że opracowanie i wdrożenie strategii SEO wymaga czasu. Zaletą jest zwiększenie ruchu organicznego na stronie i zwiększenie liczby docelowych odbiorców.

Media społecznościowe to świetna platforma do dzielenia się swoim głosem i rozpowszechniania informacji. Istnieje wiele kanałów do wyboru, takich jak Facebook, Twitter, LinkedIn i Google+, a każdy z nich pozwala firmie budować organiczną publiczność i angażować ambasadorów marki. Kanały społecznościowe są doskonałym miejscem do udostępniania treści, blogów i innych informacji o produktach lub usługach, a także dodawania osobowości marki do tonu wiadomości. Płatna reklama w mediach społecznościowych pozwala zbierać informacje o potencjalnych klientach i upewnić się, że wiadomość jest widoczna dla wielu osób zgodnie z określonymi kryteriami targetowania (Rothman, 2014).

Social Media Marketing ma kilka istotnych zalet. Angażując dużą liczbę osób i rozpowszechniając niezbędne informacje wśród szerokiego grona odbiorców, możesz dotrzeć do potencjalnych klientów, którzy mogą być zainteresowani określoną ofertą. Metoda ta ma jednak również swoje wady. Nie zawsze szeroka publiczność będzie zainteresowana produktami lub usługami oferowanymi przez firmę, co oznacza, że niektóre osoby wchodzące w interakcję z treściami mogą nie być docelowymi odbiorcami, zmniejszając skuteczność działań związanych z generowaniem leadów.

Jako narzędzie do generowania leadów może być wykorzystywany webinar. Webinaria mogą być oparte na konkretnym temacie i ukierunkowane na potrzeby

określonej grupy odbiorców. Podczas webinaru mogą być dostarczane produkty informacyjne, testy oprogramowania lub inne materiały związane z tematem. Zazwyczaj uczestnicy webinaru są rejestrowani, a ich informacje są dostępne, dzięki czemu mogą stać się kolejnymi potencjalnymi klientami. Zaletą webinarów jest możliwość interakcji z publicznością w czasie rzeczywistym, co pozwala odpowiadać na pytania klientów. Interaktywność webinarów pomaga zaangażować uczestników, zwiększając ich zainteresowanie i zaangażowanie w proces. Wadą tej metody jest to, że wysokie koszty przygotowania i hostingu webinarów mogą stanowić barierę finansową dla niektórych firm. Mogą również wystąpić problemy techniczne, takie jak problemy z komunikacją. Istnieje również możliwość, że zarejestrowany uczestnik nie weźmie udziału w webinarze lub po prostu straci zainteresowanie.

Strona internetowa jest miejscem, w którym można skupić wszystkie swoje wysiłki związane z generowaniem potencjalnych klientów. Jest to baza domowa, w której potencjalny klient może znaleźć wszystko, co musi wiedzieć o firmie. Witryna internetowa to także miejsce, w którym umieszczane są informacje kontaktowe dla potencjalnych klientów, którzy chcą się z firmą od razu skontaktować, a także miejsce, w którym można spróbować zebrać informacje o nich za pomocą formularzy. Dobrze przygotowana strona internetowa może naprawdę pokazać osobowość i przyciągnąć uwagę potencjalnych klientów (Rothman, 2014).

Jedną z głównych wad jest wysoka konkurencja. Sukces strony internetowej zależy od jej widoczności w wyszukiwarkach, co wymaga ciągłego doskonalenia strategii SEO. Strona internetowa zawsze działa, umożliwiając potencjalnym klientom znalezienie informacji o produktach lub usługach 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu, co jest główną zaletą. Ponadto prowadzenie strony internetowej może być bardziej opłacalne. Korzystając z Google Analytics, narzędzia analitycznego, można śledzić zachowanie odwiedzających witrynę, analizować skuteczność różnych kampanii i optymalizować strategie generowania leadów. Podczas gdy inbound marketing staje się coraz bardziej popularny, kluczem do skutecznego generowania leadów jest dobrze zaprojektowany marketing mix (Rothman, 2014). Lead, który znaleziono samodzielnie, nie jest jeszcze zainteresowany oferowanym rozwiązaniem, więc trudniej jest go przekonwertować.

Natomiast jedną z głównych metod/strategii generowania leadów w outbound marketing jest reklama kontekstowa (PPC) – najpopularniejsza metoda w strategiach Outbound. Zazwyczaj PPC jest opcją płatną w wyszukiwarkach takich jak Google, Yahoo! i Bing, i ta wiadomość może być widoczna dla potencjalnych klientów szukających słów kluczowych specyficznych dla firmy. Ta metoda jest idealna, jeśli znamy grupę docelową i mamy wystarczający budżet oraz zasoby do przetwarzania potencjalnych klientów. Jedną z głównych zalet reklamy PPC jest to, że firmy płacą tylko wtedy, gdy ktoś kliknie ich reklamę. Sprawia to, że kampanie PPC są opłacalnym sposobem na przyciągnięcie potencjalnych klientów, ponieważ koszt reklamy zależy bezpośrednio od liczby otrzymanych kliknięć. W ten sposób firmy mogą kontrolować swój budżet reklamowy i wydawać

pieniądze tylko na naprawdę zainteresowanych odbiorców. Reklamy pojawiają się w wyszukiwarkach i na innych platformach niemal natychmiast po uruchomieniu kampanii, co zapewnia natychmiastowe rezultaty. Możliwość ustawienia targetowania według wskaźników geograficznych, demograficznych i behawioralnych pozwala na dokładniejsze dotarcie do potencjalnych klientów, co zwiększa skuteczność kampanii reklamowej. Niestety, proces tworzenia i zarządzania kampaniami PPC wymaga starannego planowania i optymalizacji, co może być czasochłonne i wymagać dużych zasobów. Reklama PPC jest potężnym narzędziem do przyciągania potencjalnych klientów, ale wymaga starannego planowania, ciągłego monitorowania i optymalizacji, aby odnieść sukces.

Content (wszystkie treści widoczne na stronie internetowej) jest paliwem dla działań związanych z generowaniem leadów. Ale nie wystarczy tylko publikować treści na własnej stronie internetowej, trzeba również upewnić się, że jest ona widoczna dla tysięcy (lub milionów) potencjalnych potencjalnych klientów. Syndykacja treści może być zarówno płatna, tj. wybieranie witryn internetowych, które będą prezentować Twoje treści, jak i bezpłatna, np. pisanie bloga gościnnego na stronie stowarzyszenia branżowego lub rozpowszechnianie treści za pośrednictwem kanałów RSS i mediów społecznościowych. Wielu syndykatorów treści wymaga od potencjalnych klientów wypełnienia formularza z prośbą o podanie danych kontaktowych, takich jak adresy e-mail, adresy, firmy itp. Krótko mówiąc, syndykacja contentu to jednoczesna dystrybucja określonych informacji do różnych kanałów telewizyjnych, witryn internetowych lub stron internetowych. Syndykacja contentu jest ważną metodą w nowoczesnym generowaniu leadów. Zalety obejmują przyciąganie wysokiej jakości leadów dzięki temu, że użytkownicy wypełniają formularze z danymi kontaktowymi przed uzyskaniem dostępu do treści. Syndykacja contentu pozwala śledzić, które platformy i typy treści generują najwięcej leadów. Umożliwia to optymalizację strategii marketingowych i skupienie wysiłków na najbardziej efektywnych kanałach. Minusem jest pomiar skuteczności syndykowanych treści, ponieważ używane platformy mogą dostarczać różnych danych, co utrudnia ocenę ogólnej skuteczności.

Metoda Cold outreach (zimny kontakt) oznacza, że najpierw wyszukujemy potencjalnych klientów, a następnie kontaktujemy się z nimi za pośrednictwem zimnych e-maili lub połączeń telefonicznych (Sydorenko, 2023). Po zidentyfikowaniu grupy docelowej i znalezieniu wszystkich informacji o potencjalnych klientach, można skontaktować się z nimi bezpośrednio, korzystając z zimnych połączeń i listów.

Event marketing to fantastyczny sposób na generowanie leadów, budowanie długoterminowych relacji i angażowanie obecnych klientów w celu zwiększenia sprzedaży, w tym sprzedaży krzyżowej. Wydarzenia często przybierają formę webinarów, konferencji, targów lub seminariów i dają firmie możliwość spotkania się z potencjalnymi klientami twarzą w twarz i wywarcia na nich trwałego wrażenia. Pomaga to wzmocnić relacje i być na szczycie, gdy potencjalny klient jest gotowy do podjęcia decyzji o zakupie.

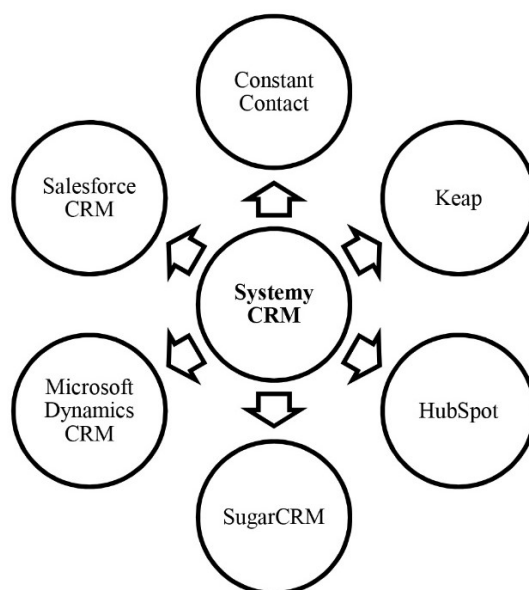
Wielu marketerów zapomina, że generowanie leadów nie kończy się po ich pozyskaniu. To dopiero początek. Wielu potencjalnych klientów, których wygenerowałeś i wprowadziłeś do swojej bazy danych, nie jest jeszcze gotowych do zakupu. Tak więc, dzięki pielęgnowaniu leadów, systematycznemu wysyłaniu wiadomości e-mail, które przybliżają potencjalnych klientów do zakupu, możesz pomóc przekształcić ciepłe leady w gorące leady. Oceniając potencjalnych klientów na podstawie tego, jak dobrze pasują do profilu kupującego i na jakim etapie ścieżki zakupowej się znajdują, wiesz dokładnie, kiedy wysłać ich do działu sprzedaży (Rothman, 2014). Gorący lead, który chce dokonać zakupu, może stać się zimny, ponieważ nikt do niego nie dzwoni. Dlatego należy stosować różne metody przyciągania potencjalnych klientów, aby osiągnąć jak najlepsze wyniki. Metody te mogą działać inaczej dla różnych rodzajów działalności i mają swoje zalety i wady. Na przykład marketing treści poprzez tworzenie specjalistycznych treści, optymalizacja pod kątem wyszukiwarek (SEO), media społecznościowe i marketing wydarzeń najlepiej nadają się do niszy rynkowej. Narzędzia do generowania leadów pomagają firmom identyfikować, przyciągać i przekształcać potencjalnych klientów w rzeczywistych. Główne narzędzia do generowania leadów to: Discovering Customer Relationship Management, narzędzia reklamowe, Marketing Automation.

Discovering Customer Relationship Management (CRM) – oprogramowanie, metodologie i powiązane technologie wykorzystywane do zarządzania relacjami z klientami. Chociaż CRM może być narzędziem z wyboru dla scentralizowanej marketingowej bazy danych, nie jest to w żadnym wypadku opcja obowiązkowa. Pojedyncza baza danych może integrować i wymieniać informacje między wieloma systemami baz danych, ale nie musi być jednym wielkim utopijnym bytem, który ma i robi wszystko.

CRM może być całkowicie słuszny i odpowiedni dla niektórych firm, ale nie dla wszystkich. Obietnice CRM dotyczące zamykania większej liczby transakcji i zwiększania przychodów ze sprzedaży są w większości bezpodstawne, a rzeczywistość jest taka, że wdrożenie CRM jest często równoznaczne z porażką w firmach, które ślepo akceptują CRM jako magiczną kulę (Carroll, 2007). Rozwiązanie wybrane do śledzenia kampanii powinno koncentrować się na potrzebach marketerów, takich jak aplikacja do automatyzacji marketingu lub dostawca usług e-mail.

Jeśli firma posiada system CRM, ważne jest, aby wiedzieć, z czego korzysta, w jaki sposób jest on śledzony i jak można go zintegrować z innymi rozwiązaniami technologicznymi, których wdrożenie rozważa. Większość systemów CRM dość dobrze integruje się z szeregiem technologii marketingowych. Niezależnie od tego, jakie oprogramowanie jest używane do generowania leadów, powinny one ostatecznie zostać przeniesione do CRM, a zespół sprzedaży może ostatecznie przejąć proces sprzedaży, gdy lead jest gotowy do zakupu (Rothman, 2014).

Skuteczna automatyzacja marketingu i sprzedaży jest również możliwa przy użyciu takich narzędzi (rys. 4.).

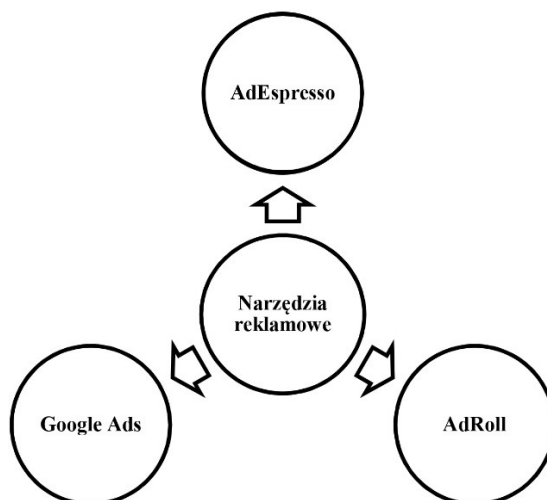


Rys. 4. Systemy CRM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Rothman, 2014; Carroll, 2007).

Główną zaletą jest lepsze zarządzanie relacjami z klientami, a główną wadą jest wysoki koszt wdrożenia i wsparcia. W celu generowania leadów poprzez kampanie reklamowe należy użyć odpowiednich narzędzi.

Przykłady takich narzędzi przedstawiono na rys. 5.

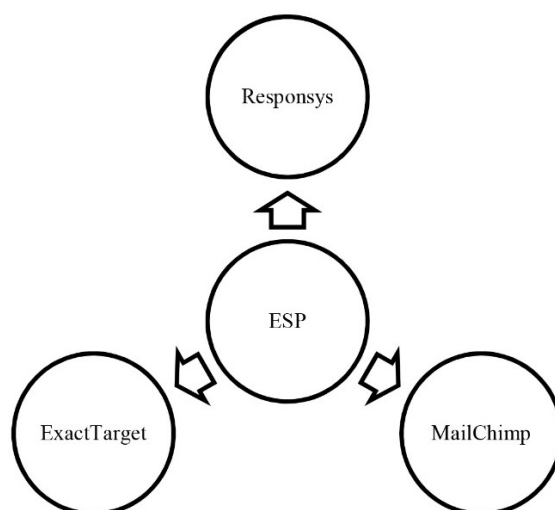


Rys. 5. Narzędzia reklamowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Rothman, 2014; Carroll, 2007).

Automatyzacja marketingu to platforma oprogramowania stworzona specjalnie dla marketerów, aby pomóc im w zarządzaniu działalnością marketingową (Rothman, 2014). System MA pomaga automatycznie przepisywać klientów i potencjalnych nabywców do konkretnych sprzedawców. W związku z tym także i wewnętrzny przepływ informacji w dziale sprzedaży może być usprawniony. Systemy Marketing Automation mogą służyć jako CRM (Błazewicz, 2022). Wdrożenie automatyzacji oznacza dla firm duże zmiany: konieczność nabycia nowych kompetencji, nauczenia się obsługi narzędzi, innego planowania dnia.

Dostawca usług e-mail ma z reguły mniej funkcji niż automatyzacja marketingu. Główną funkcją dostawcy usług poczty elektronicznej (ESP) jest wysyłanie wiadomości e-mail. Większość z nich to wiadomości wsadowe, więc ESP są odpowiednie, jeśli firma koncentruje się na komunikacji e-mailowej. Zapewniają one też podstawowe wskaźniki związane z działaniami e-mailowymi. Należy jednak pamiętać, że nie zapewniają one funkcji lead nurturing i lead scoring, ani nie zapewniają tak szczegółowych wskaźników, jak platformy automatyzacji marketingu (Rothman, 2014). Jeśli firma jest mała lub ma ograniczony budżet, ESP może być dobrym wyborem, bo istnieje wielu niedrogich dostawców, którzy spełnią wszystkie jej potrzeby. ESP są również popularnym wyborem wśród firm B2C, które nie potrzebują pełnej funkcjonalności oferowanej przez system automatyzacji marketingu i koncentrują się głównie na wysyłaniu wiadomości e-mail na dużą skalę.



Rys. 6. Narzędzia ESP

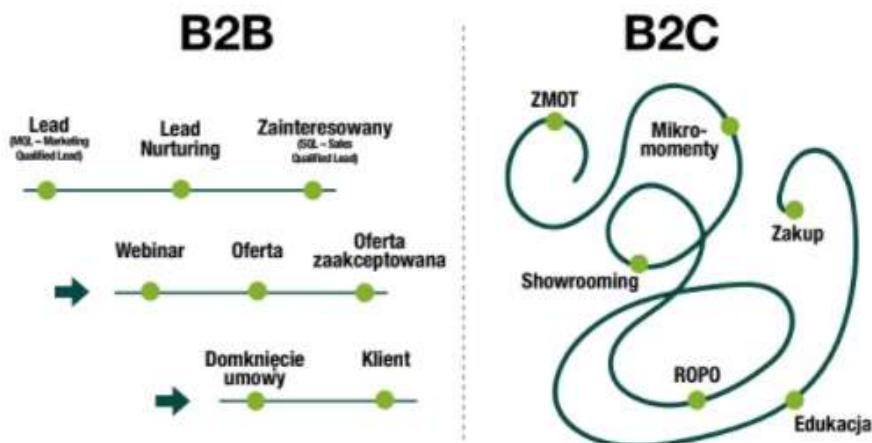
Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Rothman, 2014; Sydorenko, 2023).

Narzędzia te są wykorzystywane do optymalizacji procesów generowania leadów, zapewniając bardziej efektywną pracę z potencjalnymi klientami i przyczyniając się do zwiększenia konwersji i sprzedaży.

5. Generowanie leadów w B2B i B2C

Generowanie leadów jest ważną częścią strategii marketingowej zarówno w segmencie B2B (business-to-business), jak i B2C (business-to-consumer). Głównym celem tych podejść jest generowanie leadów, ale stosowane metody, narzędzia i taktyki są bardzo różne.

Proces zakupowy B2B vs proces zakupowy B2C



Rys. 7. Proces zakupowy B2B vs proces zakupowy B2C

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Błażewicz, 2021).

Po zrozumieniu różnicy pomiędzy procesem zakupowym na rynku B2B i B2C można przejść do generowania leadów w tych firmach. Leady są siłą napędową każdego biznesu B2B. Bez ciągłego napływu nowych zapytań, firma może szybko znaleźć się w stanie stagnacji, niezdolna do swobodnego manewrowania lub nadmiernie zależna od małej bazy klientów. Lead B2B to bezpośredni kontakt z potencjalnym klientem, z którym istnieje realna szansa na zrobienie biznesu.

W biznesie B2B sprzedaż często obraca się wokół złożonej, zniuansowanej propozycji sprzedaży – i bardzo ważne jest, aby nie lekceważyć zdolności do skutecznego i zwięzłego komunikowania prawdziwej wartości tej propozycji. Specjaliści ds. rozwoju biznesu często polegają na technikach poszukiwawczych, które ostatecznie podważają samą wartość, nad którą tak ciężko pracowali, aby ją przekazać (Holloway, 2020). Wybór odpowiednich rozwiązań i ich prawidłowe wdrożenie do strategii marketingowej jest kluczem do osiągnięcia celu, jakim jest przyciągnięcie nowych klientów.

Badanie B2B Content Marketing 2017 wykazało, że 89% firm B2B korzysta z metody marketingu treści (B2B, 2017). Metoda ta pozwala przyciągnąć uwagę potencjalnych klientów, dostarczać im wartościowych informacji i budować

długotrwałe relacje. Skuteczną metodą jest wykorzystanie mediów społecznościowych, takich jak LinkedIn, Facebook, Twitter i Instagram. Oferują one ukierunkowaną reklamę, która pozwala dotrzeć do określonych segmentów rynku.

Ze względu na swój charakter LinkedIn jest to również bardzo odpowiednie miejsce do sprzedaży B2B. Portal zapewnia bowiem stosunkowo łatwy dostęp do osób decyzyjnych z szerokiego grona firm na rynku. LinkedIn dominuje w generowaniu leadów dla firm B2B, z 80% leadów (rys. 8.) dla firm B2B pochodzących z tej platformy (Moran, 2024).



Rys. 8. LinkedIn dla generowania leadów B2B

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Quicksprout, 2024).

LinkedIn jest stosunkowo mało wykorzystywany, chociaż jest skutecznym narzędziem do generowania leadów. LinkedIn posiada własną platformę Sales Navigator. To płatna platforma stworzona przez LinkedIn, która jest przeznaczona głównie dla profesjonalistów zajmujących się sprzedażą i generowaniem leadów. Jest to narzędzie dedykowane przede wszystkim przedsiębiorcom, freelancerom oraz firmom, które chcą skuteczniej zarządzać swoimi kontaktami biznesowymi i rozwijać swoją sieć kontaktów.

Korzystając z tej platformy można uzyskać nowe źródła kontaktów biznesowych, które mogą zwiększyć sprzedaż, a korzystanie z LinkedIn daje możliwość rozwoju firmy poprzez skuteczne docieranie do ludzi na całym świecie. Podczas gdy LinkedIn może dominować w przestrzeni B2B, dane Quicksprout sugerują, że Twitter może być liderem wśród potencjalnych klientów w mediach społecznościowych, z 82% potencjalnych klientów pochodzących z tej platformy (Antosiewicz, 2024).

E-mail marketing jest potężnym narzędziem w generowaniu leadów B2B. Pomimo szumu wokół kontent marketingu i mediów społecznościowych, 42% firm uważa e-mail za jeden z najważniejszych kanałów generowania leadów (Let's, 2024) 79% marketerów B2B uważa e-mail za najbardziej skuteczny w generowaniu popytu. Marketerzy ankietowani w badaniu przeprowadzonym w 2018 roku przez Content Marketing Institute uznali e-mail za najskuteczniejszy kanał generowania popytu. Ważną częścią marketingu e-mailowego jest segmentacja bazy danych i konfigurowanie aktywowanych kampanii. Pomaga to zapewnić, że wiadomość jest bardzo istotna dla każdego odbiorcy. Analityka pozwala mierzyć skuteczność dostarczalności wiadomości e-mail i wprowadzać wszelkie niezbędne zmiany w celu poprawy wyników.

Generowanie leadów B2B zależy również od ścisłej współpracy między działami marketingu i sprzedaży. Stała komunikacja między tymi działami jest ważna, aby zapewnić, że wszystkie leady są przetwarzane w odpowiednim czasie i przenoszone do następnego etapu lejka sprzedaży. Pozwala to firmom zwiększyć współczynniki konwersji, skrócić cykle sprzedaży i zapewnić zrównoważony rozwój biznesu. Według Marketing Charts 49% marketerów B2C uważa SEO za metodę generowania leadów, ponieważ zoptymalizowana treść pomaga zwiększyć widoczność strony internetowej w wyszukiwarkach i zwiększyć ruch organiczny. Korzystanie z SEO jako metody generowania leadów w biznesie B2C ma wiele zalet. Po pierwsze, jest to opłacalny sposób na przyciągnięcie klientów, ponieważ ruch organiczny nie wymaga bezpośrednich kosztów reklamy. Po drugie, SEO zapewnia długoterminowy efekt: dobrze zoptymalizowana strona internetowa będzie nadal generować ruch nawet po zakończeniu aktywnych prac optymalizacyjnych. Z badań wynika, że 60% marketerów B2C wykorzystuje content marketing do generowania leadów (Pulizzi, Handley, 2016). Landing page, czyli strony docelowej firmy idealnie sprawdza się w generowaniu leadów B2C. Landing page najczęściej przybiera postać prostej strony internetowej pozbawionej zakładek, która zawiera treści sprzedażowe. Oczywiście landing page, w przeciwieństwie do zwykłej strony firmowej, nie posiada dużej ilości treści. Wszystkie informacje zawarte na niej są związane. Jej celem jest konwersja i przyciągnięcie uwagi potencjalnych klientów (Generowanie..., 2024).

W przypadku obu rodzajów działalności ważne jest zrozumienie grupy docelowej i zastosowanie odpowiednich metod przyciągania potencjalnych klientów, aby osiągnąć najlepsze wyniki.

Lead generation pomaga firmom identyfikować potencjalnych klientów, skutecznie się z nimi angażować i ostatecznie zwiększać sprzedaż. Główne źródła generowania leadów, to: SEO, content marketing, media społecznościowe, e-mail marketing, płatne reklamy, webinary, programy polecające. Wybór kanału generowania leadów wiąże się z badaniem grupy docelowej, przeglądem istniejących kanałów, planowaniem budżetu na aktualizacje, testowaniem i optymalizacją, uwzględnieniem profili konkurencji. Generowanie zimnych leadów pozwala

firmom uzyskać dostęp do nowych rynków, mieć stały dopływ nowych leadów, zwiększać sprzedaż i ulepszać produkty/usługi.

Tabela 3. B2B vs B2C

B2B	B2C
Skuteczne kanały komunikacji z klientami obejmują pocztę elektroniczną, webinaria, targi, konferencje i platformy B2B, takie jak LinkedIn.	Media społecznościowe, reklama online, e-mail i inne kanały masowe są najskuteczniejszymi kanałami komunikacji.
Produkty oraz usługi są droższe i często wymagają indywidualnego podejścia do klienta.	Proces podejmowania decyzji o zakupie koncentruje się na wpływie emocjonalnym, budowaniu marki i interakcji marki z konsumentem.
Podejmując decyzję, kupujący kieruje się logiką, koncentrując się na ROI, kosztach i innych wskaźnikach biznesowych.	Produkty i usługi są zazwyczaj tańsze i ustandaryzowane, więc koszt zakupu jest niższy.
Relacje z klientami powinny być długoterminowe i partnerskie. Wsparcie posprzedażowe i serwis odgrywają kluczową rolę.	Chociaż lojalność wobec marki jest ważna, relacje z klientami są często mniej osobiste, a zakupy są jednorazowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Bodnar, Cohen, 2011; Stevens, 2012).

Odpowiednie połączenie różnych metod generowania leadów pozwala stworzyć kompleksową strategię marketingową, która obejmuje wszystkie kluczowe aspekty interakcji z potencjalnymi klientami. Nie tylko zwiększa to szanse na udaną konwersję, ale także pomaga budować lojalność klientów, co w dłuższej perspektywie zapewnia stabilny wzrost biznesu i konkurencyjność na rynku.

Badanie podkreśla potrzebę holistycznego podejścia do strategii marketingowych w celu przyciągnięcia i utrzymania uwagi klientów na promowanych produktach, z naciskiem na jakość informacji, personalizację ofert i dostarczanie wartości poprzez różne kanały komunikacji.

Bibliografia

- Antosiewicz, W. (2024). *Sales Navigator: krótki przewodnik dla przedsiębiorców i freelancerów*. Pobrane z: <https://startupbonsai.com/lead-generation-statistics/>, 21.09.2024.
- B2B Content Marketing (2017). Pobrane z: https://contentmarketinginstitute.com/wpcontent/uploads/2016/09/2017_B2B_Research_FINAL.pdf, 23.09.2024.
- Błazewicz, G. (2016). *Rewolucja z marketing automatization*. Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
- Bodnar, K., Cohen, J. L. (2012). *The B2B Social Media Book: Become a Marketing Superstar by Generating Leads with Blogging, LinkedIn, Twitter, Facebook, Email, and More Hardcover*. Wiley.
- Carroll, B. J. (2007). *Lead generation for the complex sale*, Brian J. Carroll Inc., United States of America.
- Cichoń M. (2022). *Cross-selling, up-selling, down-selling*. W: M. Dutko, red., *Biblia e-biznesu*. Onepress.
- Delers, A. (2023). *CRM: Zarządzanie relacjami z klientami*. 50Minutes.com (PL).

- Generowanie leadów B2C – o co w nim chodzi*. Pobrane z: <https://www.neocraft.eu/artykul/generowanie-leadow-b2c-o-co-w-nim-chodzi>, 28.09.2024.
- Holloway, D. (2020). *Wonder Leads: Remarkable lead generation for positive small businesses*. Jolly Funnel Books.
- <https://contentmarketinginstitute.com>, 30.09.2024.
- Kenig-Westphal, A. (2023). *Marketing treści i klient biznesowy – strategie, narzędzia, przykłady*. Digital Perspective Agnieszka Kenig-Westphal.
- Kotler, P. (2000). *Marketing, management*. Millennium edition. Prentice-Hall, Inc.
- Let's talk ABM: 6 ways to power your Customer Lifecycle strategy with ABM. Pobrane z: <https://insights.strategicabm.com>, 2.10.2024.
- Maciorowski, A. (2022). *Pozyskiwanie leadów w internecie*. W: M. Dutko, red., *Biblia e-biznesu*. Onepress.
- McIntosh, M. *Free business-to-business (B2B) sales and marketing tools*. Pobrane z: <https://www.sales-lead-experts.com/>, 2.10.2024.
- Moran, M. (2024). *30+ Lead Generation Statistics For: The Definitive List*, January 1. Pobrane z: <https://startupbonsai.com/lead-generation-statistics/>, 4.10.2024.
- Niemczyk, J. Stańczyk-Hugiet, E. (2014). *Klient w strategiach organizacji biznesowych*. Pobrane z: https://www.researchgate.net/publication/283290334_Klient_w_strategiach_organizacji_biznesowych, 4.10.2024.
- Quicksprout. Pobrane z: <https://www.quicksprout.com/social-media-lead-generation>, 4.10.2024.
- Pulizzi, J., Handley, A. (2016). *B2B Content Marketing Benchmarks, Budgets, and Trends – North America*. Pobrane z: https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2015/09/2016_B2B_Report_Final.pdf, 5.10.2024.
- Rackham, N. (1997). The hunt for growth: new directions and new strategies for selling. *Strategy & Leadership*, 25(3), May-June 1997, 38-44. Gale Academic OneFile. Pobrane z: link.gale.com/apps/doc/A19693832/AONE?u=anon~b71aa3c6&sid=googleScholar&xid=0a87f4ed. Accessed 19 Nov. 2024, 5.10.2024.
- Rothman, D. (2014). *Lead Generation for Dummies*. John Wiley & Sons, Inc.
- Rudevska, V. (2022). *Sales lead generation and product offer decomposition in technologies of banking product sales*, Sciences of Europe # 89, Praha, Czech Republic.
- Scott, D. T. (2013). *The New Rules of Lead Generation: Proven Strategies to Maximize Marketing ROI*, Publishing House: Amacom.
- Stevens, R. P. (2011). *Maximizing lead generation*, Pearson Education, The Complete Guide for B2B Marketers (Que Biz-Tech). Que Publishing.
- Sydorenko, N. (2023). *Lead generation*. Pobrane z: <https://snov.io/glossary/lead-eneration/>, 5.10.2024.

THE ACCESSIBILITY OF PUBLIC TRANSPORT FOR PEOPLE WITH DISABILITIES IN SELECTED COUNTRIES AROUND THE WORLD

This chapter attempts to assess the accessibility of public transport for people with disabilities in selected countries around the world. It discusses the concept of transport accessibility, particularly public transport accessibility for various social groups. This chapter characterizes people with disabilities as users of public transport services and outlines their specific expectations. It also presents examples of solutions (measures and systems) that improve and enhance the accessibility of public transport for people with disabilities in selected countries. The analysis of these examples allows for the identification of actions that improve the quality of life for people with disabilities in terms of access to public transport and determines the level to which their needs and expectations are considered in different countries around the world.

Keywords: person with a disability, transport accessibility, public transport, transportation.

1. Introduction

The term “accessibility” derives from the words “access” and “ability”, which together denote the capacity to gain access to something (El-Geneidy, Levinson, 2006). In a general sense, accessibility is understood as the ease with which residents of a given area can access employment, education, healthcare, shopping, entertainment, social activities, or other types of services. One of the first definitions of accessibility in the field of planning was proposed by Hansen (1959), who described it as a measure of the potential for interaction. This potential depends on the characteristics of the transportation system (reflecting travel time or costs to reach a destination) and land use patterns (reflecting the quality of potential destinations).

Transport accessibility is a universal and multifaceted concept that touches on numerous aspects of socio-economic life. In academic research, transport accessibility is understood as the ease of reaching intended destinations or goals, influenced by the availability of transport facilities. The primary determinants of transport accessibility are transport infrastructure and transport services.

The issue of transport accessibility can be analyzed in three dimensions: spatial, economic, and social. In the spatial dimension, such analysis involves, for

¹ PhD Jarosław Świda, Krakow University of Economics, Poland; e-mail: swidaj@uek.krakow.pl. ORCID: 0000-0002-0917-7289.

example, the location of economic activities, individual access, the degree of connectivity between locations, or the degree of integration with the surrounding area. In the economic dimension, it concerns the costs of mobility, while in the social dimension, it examines how accessibility affects the quality of life for residents (Kwarciński, 2018).

Accessibility, in its general meaning, is a relatively broad term and one of the most critical concepts in transport development planning. It serves as a measure for evaluating transportation systems from a spatial perspective. The term “transport accessibility” is frequently applied to transport networks, various service scopes, regional economic development (including competitiveness), and as a factor in economic activity (Wojdygowski, 2018).

Transport accessibility is a key element in shaping the attractiveness of a region. Accessibility to transport infrastructure is broadly understood as the ability to travel from point A to point B using a given mode of transportation. Expanding transport infrastructure in a region enhances its attractiveness, both for tourism and investment, and its competitiveness relative to other regions. This contributes to economic development and increased population mobility. Improving regional transport accessibility ultimately enhances the quality of life for people living in the area.

Transport accessibility depends on the distribution of residences (settlement structure), the distribution of accessibility destinations (e.g., schools, workplaces), and transport infrastructure that connects these locations. A crucial aspect in this context is the proper functioning of public transport. This is especially significant for individuals and groups with limited mobility options via personal vehicles. Groups highly dependent on public transport include not only those with low incomes but also schoolchildren, people with reduced mobility, and the elderly. Meeting mobility needs through public transport or non-motorized means (walking, cycling) aligns with the principles of sustainable development (Guzik, 2014).

The term “accessibility” is often associated with the ability to meet the needs of people with disabilities. The concept of designing and planning in a manner that is inclusive for all, including those with disabilities, is embodied in the principle of universal design, which seeks to remove barriers for any user of public spaces. Universal design for public transport (Tota, 2017; Stasiak-Cieślak, Grabarek, 2023) entails ensuring an adequate level of service for all residents, including those with disabilities and others who may face mobility challenges. The issue of mobility for individuals with disabilities and other limitations is a central consideration in developing and improving public transport systems in urban areas (Puławska-Obiedowska, 2017).

Public transport accessibility for all social groups, including people with disabilities, is a critical element and foundation of an equitable society. Ensuring such accessibility is a prerequisite for active participation by all citizens in the economic, social, and political life of a country. The ability to move freely determines the integration (or lack thereof) of people with disabilities into society.

One major challenge faced by individuals with disabilities is the availability and adaptation of transport facilities to meet their needs. While infrastructure and transport-related accommodations are regulated by appropriate legislation, their enforcement and oversight are often inadequate. This leads to numerous shortcomings and non-compliance by transport operators and infrastructure managers.

The objective of this article is to analyze the improvements and accommodations for people with disabilities implemented in various countries around the world.

2. A person with a disability as a recipient of public transport services

Disability, and specifically the way it is perceived and the prevailing societal attitudes towards individuals with various impairments, is a phenomenon that increasingly reflects the key structural characteristics of any given human community. Its significance for the functioning of contemporary societies is growing.

In today's public debate, topics often arise regarding the quality of life of people with disabilities, their social and economic standing, their level of opportunity in various forms of social life, as well as the ways they are perceived and treated by public institutions and different social groups (Trębicka-Postrzygacz, 2017).

In academic literature, the term "disability" most often refers to the definition introduced by the World Health Organization (WHO). In the 1980s, the WHO undertook efforts to standardize terms related to human health. According to the nomenclature introduced at that time, "impairment" refers to "any loss or abnormality in the structure or functioning of the body, whether psychological, physiological, or anatomical". Disability, in turn, is defined as "any restriction or inability to perform an activity in the manner or within the range considered typical for a human being" (Kowalska-Kantyka, 2011).

From a functional perspective, disability can generally be categorized as impairments in hearing, movement, vision, or intellectual functioning. These impairments may occur individually or in combination, encompassing more than one type. Individuals with mobility impairments are often associated with the use of wheelchairs, though they may also use canes, crutches, or walkers (Raczyńska-Buława, 2017).

3. Solutions in public transport for people with disabilities in selected countries around the world

The table below presents approaches to disability and implemented accommodations, systems, and technologies that improve accessibility to public transport in various countries around the world.

Table 1. Transport solutions improving access to public transport in various countries around the world

Country	Approach to Disability in the Country and Transport Accessibility (Accommodations, Systems, Technologies)
Indonesia	People with disabilities in Indonesia face significant discrimination, as they are often perceived by much of society as unproductive or incapable. In 2011, Indonesia ratified the United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD), and in 2016, the country passed a law recognizing the rights of people with disabilities and mandating equal treatment with non-disabled individuals. However, the government has not enacted implementing regulations to support the enforcement of these rights.
India	The approach to people with disabilities in India varies depending on the region and level of wealth. For example, a Hindu from a poor rural area may view a physically disabled person as the embodiment of gods. However, individuals with limb impairments (such as amputations or complications from polio) may be ignored or even considered impure. In places like Mumbai, among the lower-caste individuals or orphans, there are even practices of amputating limbs or impairing vision in order to stand out on the street among other beggars and collect more money. In trains, special compartments are available for people with disabilities, where primarily individuals who are deaf or hard of hearing tend to gather.
Malaysia	Society in Malaysia socially excludes people with disabilities. They are harassed, discriminated against, and even hated. However, the country has set itself the goal of achieving sustainable development in seventeen areas by 2030; one of these goals is to reduce inequality in society, including improving accessibility to public transport for people with disabilities. There are no accommodations except at international airports, where there are escalators, elevators, ramps, visual and auditory information, and assistance from airport staff.
Taiwan	Taiwan is supportive of people with disabilities. Both the public and private transportation sectors in Taiwan have started providing low-floor vehicles and barrier-free taxis. However, due to certain disabilities, some passengers are still unable to use public transport services. Additionally, private transportation options for people with disabilities, such as minivans, are often too expensive.
New Zealand	In New Zealand, low-floor buses are in operation, which can tilt to get closer to the curb, and they are also equipped with ramps for wheelchair access. The seats in the front section of the buses are designated for people with disabilities. Some buses are equipped with audio announcements. Electric trains are fitted with automatic ramps located at the middle doors of the carriages, allowing wheelchair access between the platform and the vehicle. The trains also have both audio and visual announcements. Most ferries allow wheelchair access onboard. Transportation services also accommodate guide dogs for passengers who need them.

Table 1 (cont.). Transport solutions improving access to public transport in various countries around the world

Country	Approach to Disability in the Country and Transport Accessibility (Accommodations, Systems, Technologies)
Panama	In Panama, an important solution for individuals with visual impairments is the MOVIDIS system. This system uses RF-Communication technology, enabling short-range communication. It consists of four RF modules: • MOVI-BUS – installed in buses, • MOVI-ETA – a user module for blind individuals, • MOVI-STOP – installed at bus stops, • MOVI-MASTER – installed at bus terminals. A bus equipped with the MOVI-BUS module departs from Station A and heads to Station B, following a pre-determined route with specified stops programmed into the MOVI-BUS module. As the bus travels along its route, it establishes communication with all the bus stops equipped with the MOVI-STOP module along the way, sharing the bus identifier and route details. When a visually impaired individual with a portable MOVI-ETA module arrives at a bus stop with a MOVI-STOP module, the MOVI-ETA informs the MOVI-STOP about the user's destination. MOVI-STOP continuously communicates the user's request, so any bus registered in the MOVIDIS RF system can detect that a user is waiting at a specific bus stop. The MOVI-BUS checks if the destination matches one of its programmed stops. If it does, it sends an alert to the driver, informing them that a passenger is waiting at the stop. Additionally, MOVI-STOP compares the user's destination with the bus route, and if the destination matches one of the bus's stops, it sends a warning signal to the user, notifying them that their bus is approaching and they should prepare to board. Once the user boards the bus, the MOVI-ETA will wait for a warning signal to inform them that they are approaching their final destination, the stop they wish to get off at. A sensor in the passenger's module triggers an audio signal to alert the user about the approaching vehicle or stop where they should disembark. This system allows for the seamless transmission of information without the interference of general noise at the bus stop or terminal.
Canada	Canada has taken a rational approach to people with mobility disabilities, recognizing that by creating accessible public transportation, the country gains new workers, thereby reducing unemployment and preventing social exclusion. Thus, creating infrastructure and public transportation that is accessible “for everyone” is seen by Canadians as bringing tangible benefits to society as a whole. The cities of Toronto and Montreal offer door-to-door paratransit services, which are pre-scheduled services.
United States	In the United States, all new vehicles used in public transportation, key existing train stations, and all new train stations and facilities must be accessible to people with disabilities. Transit operators are also required to provide paratransit services (on-demand, door-to-door) for those who cannot use the available public transport. Buses feature universal design elements such as low-floor buses with ramps, larger destination signs, floor markings, additional handrails, audible stop announcements, and monitors displaying approaching stops.

Table 1 (cont.). Transport solutions improving access to public transport in various countries around the world

Country	Approach to Disability in the Country and Transport Accessibility (Accommodations, Systems, Technologies)
Great Britain	The United Kingdom is investing in improving transportation accessibility for people with disabilities by funding Universal Design concepts. As a result, existing train and bus stations, as well as transport vehicles, are being modernized. Every time the railway industry installs, replaces, or renovates its infrastructure at stations, it must meet current accessibility standards. Local authorities in the UK are legally required to provide free travel for people with disabilities on all local buses outside peak hours. The Bus Services Act mandates that audible and visible announcements be provided on buses in the UK to assist passengers in traveling independently. All bus drivers on local and regular routes are legally obligated to undergo training in equality and disability awareness and to offer assistance to every passenger. At airports, caregivers for people with disabilities are supported through the availability of the Disabled Person's Railcard and accompanying companion pass – a concession offered to disabled railcard holders who are unable to travel without assistance. UK airports have introduced the option of a free rental of a Gatwick lanyard, which serves as an indicator for airport staff that the person is disabled or has a condition. Staff members are specifically trained to recognize the lanyard and respond appropriately.
Austria	Vienna has a well-developed public transportation system that is highly accessible to people with disabilities. Currently, all metro stations in Vienna are equipped with elevators to enable access for people with disabilities. All stations (metro, tram, and bus) are equipped with tactile systems that provide access for blind and partially sighted individuals. An audio information system is also in place, which informs public transport users about emergencies or route changes when necessary. Large fonts and larger informational panels have been introduced to improve readability. In collaboration with the disability movement in Vienna, over several decades, the following accessibility features have been implemented: • Visual Guidance System – Vienna Line (1969). Empirical studies showed that fonts like Helvetica and Frutiger provide good readability. Standardized pictograms have also been introduced to overcome language barriers; these are based on logos and their structure allows even illiterate users to easily find their way. Identification panels are white, and exit panels are black. Each route line is assigned a different color. • Tactile Guidance System – Vienna Line. Indicators in the form of strips on the floor are used as directional guides, while dotted indicators mark turns and intersections. Patterns of dots and strips have been defined for all types of platforms and stops. • Development of New Low-Floor Vehicles. In a public-private partnership between Vienna Line and Siemens Austria, the lowest low-floor tram in the world, the ULF, was built. The entire bus fleet consists exclusively of low-floor vehicles equipped with ramps. Some vehicles also feature electric ramps at both the front and rear.

Table 1 (cont.). Transport solutions improving access to public transport in various countries around the world

Country	Approach to Disability in the Country and Transport Accessibility (Accommodations, Systems, Technologies)
	• Redesign of Accessible Tram and Bus Stops. The design of tram and bus stops has been improved to minimize the gap between the platform and vehicle floors. A new RBL system has been developed to inform passengers about the exact location of vehicles in the city and to provide information about disruptions and traffic jams. • POPTIS – Navigation System for Blind and Partially Sighted Users. POPTIS includes all possible trips in the Vienna network, with their descriptions saved as audio files in a database. The clear navigation structure allows users to easily find their way to their chosen destination. Users can query trips in the POPTIS database, which suggests recommended routes and alternative routes based on the needs of blind and partially sighted users. • Qando – Online Route Planning Program. Qando allows wheelchair users to choose routes that only display low-floor vehicles. All information is provided in German and English in real-time. • Feasibility Study Quo Vadis. This system enables users with limited mobility to inform the driver via a simple device about the need to open the ramp at the next stop. • MofA or mobility4all. The aim of MofA is to identify all barriers encountered by people with disabilities at train stations, stops, platforms, and to eliminate them in future projects and investments.
Germany	In Germany, as part of the “mobile” project, a number of accessibility features for people with disabilities have been developed: • RFID Reader compatible with wristbands or smartphones with NFC. Bus stops are equipped with RFID tags, allowing users to easily identify the correct bus stop. • Augmented Reality for people with disabilities available through smartphones or special smart glasses. An avatar is overlaid on the actual view from the camera or glasses. This animated avatar uses gestures and voice to guide the passenger, for example, telling them when their bus or other form of transport will arrive, indicating the correct vehicle, or informing them of the stop where they should alight. • BLIS – Blind Person’s Information System, which allows people with disabilities to listen to audio announcements about the direction of travel and line number via a speaker mounted on the outside of the vehicle. They can also use the onboard computer to inform the driver if they wish to board or alight from the vehicle.

Table 1 (cont.). Transport solutions improving access to public transport in various countries around the world

Country	Approach to Disability in the Country and Transport Accessibility (Accommodations, Systems, Technologies)
Czech Republic	In the Czech Republic, the TYFLOSET system has been introduced, which consists of a set of stationary, mobile, and portable devices that provide audio information and help visually impaired people navigate urban areas in public transportation, suburban areas, and railways, at crossings, in subways, and underground. It was designed as a unified system for all types of audio information and orientation throughout the Czech Republic. The visually impaired person uses a command transmitter (a remote with six buttons or a transmitter with three buttons built into a white cane) to activate all audio information and orientation devices in the TYFLOSET system. With two types of commands, the visually impaired person can independently access information and make decisions. For example, if they need an audio announcement at a bus stop about the line number and direction of an approaching vehicle, they can activate the system. If the visually impaired person decides to board a vehicle, they can confirm their intention to the driver using a button on the command transmitter. Thanks to the introduction of electronic visual information systems for deaf passengers in the form of large display panels, the TYFLOSET system enables passengers with hearing impairments to learn about routes or line numbers, while information is also available in audio form for visually impaired individuals.
Poland	In Poland, there are well-known solutions and systems such as low-floor buses and trams with retractable platforms that facilitate wheelchair access, designated spaces for wheelchairs, special buttons signaling the need for transport use by people with disabilities, internal and external voice information systems, and the provision of information in public transport vehicles in Braille.

Źródło: Own elaboration based on: (Schlingensiepen, Naroska E, Bolten, Christen, Schmitz, Ressel, 2015; Popiel, 2016; Emberger, König, Krpata, Rollinger, Grundner, Linien, 2013; Department for Transport in London, 2018; Grisé, Boisjoly, Maguire, El-Geneidy, 2019; Sáez, Muñoz, Canto, García, Montes, 2019; Park, Chowdhury, 2018; Wu, Liu, Yuan, 2018; Ramli, Hasnol, Hamid, Ismail, Zawawi, Zainal, 2017; Kusters, 2017; Wahyuni, Murti, Joebagio, 2016; Ogórek, Kulig, Przeniczny, 2019).

Around the world, to varying degrees depending on the region, the perception of people with disabilities is shifting – from being seen as “objects” dependent on charitable organizations or as social “outcasts” to being recognized as “subjects” with rights equal to those of others, capable of claiming and shaping those rights. As a result, people with disabilities are being included in society, with accommodations being made for them, including access to public transportation. Infrastructure across various modes of transport is being adapted, and transportation means are becoming more accessible and user-friendly for people with disabilities. Employees are being trained and made aware of the needs of all passengers. Unfortunately, the situation in many Asian countries remains difficult, as people often struggle to accept individuals with any form of disability. Many people with

disabilities tend to remain hidden, which results in them not using public transportation. Despite the introduction of government regulations, the implementation process in many countries is slow, continuing to exclude people with disabilities from access to transport. There are no designated national institutions responsible for overseeing and ensuring that individual cities adapt their infrastructure and means of transport in accordance with the regulations. Based on a literature review focused on Asia, no pioneering or innovative solutions aimed at removing transportation barriers for people with disabilities have been identified.

New Zealand serves as an example of the dynamic development of accessibility features in Australia and Oceania. Following the issuance of government regulations, steps have been taken to create spaces and transportation systems that are accessible to all passengers, without exception.

North America is doing well in adapting all forms of transportation and the related infrastructure to meet the needs of people with disabilities. Canada and the United States are rapidly aligning with newly introduced legislation, which has led to increasing accessibility to public transport for people with disabilities year by year. The general attitude of the population toward people with disabilities is positive, and they are not subjected to discrimination.

Europe is a pioneer of many innovative solutions. In numerous European countries, systems have been created or improved to assist people with disabilities in reaching train stations, bus stops, platforms, terminals, or ports. These systems also support boarding and disembarking from vehicles, traveling comfortably, navigating the transport network, and reaching their final destination.

4. Summary

People with disabilities have the right to live independently, autonomously, and actively. Specifically, they also have the right to access goods and services that enable full participation in social life. The foundation of social inclusion – allowing for an active life, education, and work – should be equal access to public transportation systems.

Recently, there has been a growing global interest in addressing the issues faced by people with disabilities. This interest is reflected in various aspects, such as legislative and systemic solutions, increasing social awareness of disability, changes in how disabled individuals are perceived and how they function in society, environmental adjustments – such as communication adaptations, removal of architectural barriers, and the use of technological advancements to meet the needs of people with disabilities.

One of the key challenges for people with disabilities is the adaptation of public transportation to their needs. Ensuring their safety is crucial and involves many aspects, including access to bus stops, boarding, traveling, and disembarking.

However, not all countries approach disability issues equally, and consequently, transportation infrastructure and vehicles are not always appropriately

adapted to the needs of people with disabilities. As the analysis shows, in many Asian countries, people with disabilities still face discrimination, and as a result, transportation infrastructure and vehicles are not adequately tailored to meet their needs. Europe is the most developed region in terms of accessibility and modernization of public transport systems for people with disabilities. European countries have introduced and continue to implement the most systems that facilitate transportation for people with disabilities.

In Poland, most train stations, platforms, airports, and ports are adapted to the needs of people with disabilities, but these are basic solutions that have been in place for a long time. There is still much work to be done in making transportation fully accessible to people with disabilities. Continuous government engagement in such efforts and funding for relevant research, ideas, and new solutions is necessary.

References

- Department for Transport (2018). *The Inclusive Transport Strategy: Achieving Equal Access for Disabled People*. London.
- El-Geneidy, A. M., Levinson, D. M. (2006). *Access to Destinations: Development of Accessibility Measures*. University of Minnesota.
- Emberger, G., König, I., Krpata, R., Rollinger, W., Grundner, M., Linien, W. (2013). *Public transport for (disabled) people – the Vienna experience*. Rio de Janeiro: 13th World Conference on Transport Research (WCTR).
- Grisé, E., Boisjoly, G., Maguire, M., El-Geneidy, A. (2019). Elevating access: Comparing accessibility to jobs by public transport for individuals with and without a physical disability. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 125.
- Guzik, R. (2014). *Dostępność transportowa wybranych miast Małopolski*. Oficyna Wydawnicza PEGAZ.
- Hansen, W. (1959). How accessibility shape land use. *Journal of the American Institute of Planners*, 25(2).
- Kowalska-Kantyka, M., (2011). *Rodzaje niepełnosprawności i ich wpływ na podjęcie pracy (zatrudnienie)*. W: S. Kantyka, red., *Niepełnosprawni – przedsiębiorcom, przedsiębiorcy – niepełnosprawnym*. Rudzka Agencja Rozwoju Inwestor Sp. z o.o., s. 19–20.
- Kusters, A. (2017). When transport becomes a destination: deaf spaces and networks on the Mumbai suburban trains. *Journal of Cultural Geography*, 34(2).
- Kwarciański, T. (2018). Wpływ rozwoju infrastruktury transportu na dostępność transportową obszarów wiejskich w Polsce. *Problemy Transportu i Logistyki*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Ogórek, P., Kulig, M., Przeniczny, A. (2019). Dostosowanie miejskich systemów transportu publicznego do potrzeb osób z ograniczonymi możliwościami poruszania się, w tym szczególnie do potrzeb osób z niepełnosprawnościami i osób starszych. *Transport Miejski i Regiony*, 5.
- Park, J., Chowdhury, S. (2018). Investigating the barriers in a typical journey by public transport users with disabilities. *Journal of Transport & Health*, 10.
- Popiel, M. (2016). Innowacje służące poprawie dostępności transportu miejskiego dla osób niepełnosprawnych – wybrane przykłady. *Prace Komisji Geografii Komunikacji PTG*, 19(3).

- Puławska-Obiedowska, S. (2017). Dostępność publicznego transportu zbiorowego dla osób z ograniczoną mobilnością w Krakowie. *Transport Miejski i Regiony*, 7.
- Raczyńska-Buława, E. (2017). Osoby niepełnosprawne w systemie transportu publicznego. *TTS*, 5.
- Ramli, M. Z., Hasnol, J. N. E., Hamid, N. B., Ismail, N., Zawawi, M. H., Zainal, M. Z. (2017). Assessment of accessible facilities for disabled passenger movement in aerodrome terminals in Klang Valley. AIP Publishing LLC: *In AIP Conference Proceedings*, 1(1885).
- Sáez, Y., Muñoz, J., Canto, F., García, A., Montes, H. (2019). Assisting Visually Impaired People in the Public Transport System through RF-Communication and Embedded Systems. *Sensors*, 19(6).
- Schlingensiepen, J., Naroska, E., Bolten, T., Christen, O., Schmitz, S., Ressel, C. (2015). Empowering people with disabilities using urban public transport. *Procedia Manufacturing*, 3.
- Stasiak-Cieślak, B., Grabarek, I. (2023). Uniwersalne projektowanie w transporcie. *Systemy Logistyczne Wojsk*, 59.
- Tota, P. (2017). Miasto inteligentne – miasto dostępne. Nowoczesne technologie miejskie w kontekście projektowania uniwersalnego. *Środowisko Mieszkaniowe*, 19.
- Trębicka-Postrzygacz, B. (2017). O niepełnosprawności w definicjach i regulacjach prawnych w perspektywie inkluzji społecznej. *Student niepełnosprawny Szkice i Rozprawy*, 17(10).
- Wahyuni, E. S., Murti, B., Joebagio, H. (2016). Public Transport Accessibility for People with Disabilities. *Journal of Health Policy and Management*, 1(1).
- Wojdygowski, Z. (2018). Dostępność transportowa jako kategoria ekonomiczna. *Problemy Kolejnictwa*, 179.
- Wu, Y. J., Liu, W. J., Yuan, C. H. (2018). A mobile-based barrier-free service transportation platform for people with disabilities. *Computers in Human Behavior*.

Agnieszka TYLEC¹
Zuzanna OSTRASZEWSKA²

POLSKA NA MAPIE INNOWACYJNOŚCI UE – OCENA WYNIKÓW INNOWACYJNOŚCI Z WYKORZYSTANIEM WSKAŹNIKA SII

W rozdziale, na bazie krótkich rozważań teoretycznych dotyczących istoty innowacyjności oraz metodycznych podstaw jej pomiaru przez Komisję Europejską, zaprezentowano wyniki uzyskane przez UE oraz poszczególne kraje, w tym przez Polskę. Celem opracowania jest ustalenie, czy w oparciu o wartości indeksu SII można przypisywać polskiej gospodarce cechy innowacyjności? Punktem wyjścia dla realizacji założonego celu było zaprezentowanie wyników innowacyjności dla państw członkowskich UE w latach 2022–2024. Następnie analizie poddano usytuowanie Polski na mapie innowacyjności UE, w tym w aspekcie wymiarów, dla których uzyskuje wyniki najbardziej korzystne, a tym samym stanowiące źródło jej potencjału innowacyjnego. Już pobieżna analiza danych pozwala na stwierdzenie, że na mapie innowacyjności UE Polska jest krajem zaliczanym do grupy państw początkujących innowatorów. Kwestią nie tak oczywistą wydają się być jednak poszczególne wymiary tej innowacyjności, ponieważ konsekwentnie najwyższa innowacyjność Polski (zblizona do średniej unijnej) mieści się w obszarze trzech wymiarów, w przypadku których w ostatnich latach Polska osiąga wyniki najkorzystniejsze, to jest najbardziej zbliżone do średniej unijnej. W EIS 2023 i 2024 były to: Wykorzystanie technologii informacyjnych, Aktywa intelektualne i Cyfryzacja.

Słowa kluczowe: innowacyjność, innowacje, wskaźnik SII, European Innovation Scoreboard.

1. Wprowadzenie

Innowacje odgrywają ogromną rolę w procesach zarządzania przedsiębiorstwami i gospodarkami. Organizacje nieustannie poszukują sposobów, aby wyprzedzić swoich rywali, a jednym ze sposobów na utrzymanie konkurencyjności są innowacje i innowacyjność, które stały się niezbędnym warunkiem przetrwania i rozwoju każdej organizacji. Innowacje decydują również o sile gospodarek, ich przewadze konkurencyjnej i są z nimi dodatnio sprzężone (Kim, Koo, 2017; Edghiem, Mouzugh, 2018; Rajapathirana, Hui, 2018). Wspieranie innowacyjności pozostaje zatem głównym wyzwaniem dla menedżerów i rządzących poszczególnymi krajami i ich zreszzeniami, a sama koncepcja innowacyjności uznawana

¹ dr Agnieszka Tylec, Politechnika Częstochowska, Polska; e-mail: agnieszka.tylec@pcz.pl. ORCID: 0000-0002-2935-7957.

² dr Zuzanna Ostraszewska, Politechnika Częstochowska, Polska; e-mail: zuzanna.ostraszewska@pcz.pl. ORCID: 0000-0002-1999-5701.

jest za ważny obszar badań (Szklarz, Klóska, Czyżycki, Ociepa-Kicińska, 2021; Bielińska-Dusza, Hamerska, 2021; Stojanović, Puška, Selaković, 2022). W wyniku badań nad zjawiskiem innowacyjności wypracowano wiele mierników jej pomiaru, umożliwiających ocenę nie tylko poziomu innowacyjności, ale też wskazanie i ocenę źródeł potencjału innowacyjnego poszczególnych podmiotów (Krawczyk-Sokołowska, Pierścieniak, Caputa, 2021).

Mając na uwadze powyższe, w rozdziale (w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie postawione w tytule), przeprowadzono analizę innowacyjnego profilu Polski na tle krajów UE. Przedstawienie wymiarów innowacyjności, w zakresie których Polska osiąga najkorzystniejsze wyniki (na podstawie Europejskich Tablic Innowacyjności [EIS] z lat 2017–2024), poprzedzono krótkimi rozważaniami teoretycznymi z zakresu innowacyjności i aspektów metodycznych jej badania przez UE. W rozdziale wykorzystano metodę analizy, syntezy i graficznej prezentacji danych.

2. Innowacje i innowacyjność – zarys problematyki

Pojęcie „innowacja” pochodzi z łacińskiego *innovatio* – odnowienie, odnawiać. Innowacyjność interpretuje się natomiast, jako *novus*, czyli nowość (Kopaliński, 2007). Wprowadzenie pojęcia „innowacje” do nauk ekonomicznych przypisuje się J.A. Schumpeterowi twierzącemu, że innowacje oraz działania twórczej destrukcji są powszechną praktyką, pozwalającą pokonywać przeszkody pojawiające się w cyklicznym rozwoju gospodarki. W schumpeterowskim podejściu innowacje oznaczające rozwój obejmują przypadki (Schumpeter, 1960, za Górka, 2015):

- wdrożenia nowego lub zmodyfikowanego produktu na rynek,
- zastosowania nowej lub udoskonalonej metody produkcji lub techniki sprzedaży,
- wejścia na nowy rynek,
- wykorzystania nowego źródła surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzenia nowej organizacji przemysłu.

Postrzeganie innowacji ewaluowało, skutkując wielością definicji, prezentowanych w licznych publikacjach, traktujących od istoty innowacyjności przez jej rodzaje, do nowych ujęć i koncepcji, w tym także innowacji odwróconych, jako zaprzeczenie, że innowacje każdorazowo muszą wiązać się z wysokimi nakładami i powstawać mogą wyłącznie w krajach wysoko rozwiniętych (Ostraszewska, Tylec, 2015).

Bez wątplenia innowacyjność jest kategorią o dużej pojemności znaczeniowej. Skutkuje to licznymi jej definicjami i systematykami, a to co łączy różne podejścia interpretacyjne, to utożsamianie innowacji i innowacyjności z korzystną nowością (Ostraszewska, Tylec, 2017; Kogabayev, Maziliauskas, 2017; Taylor 2017). Wśród licznych definicji szczególne znaczenie przypisuje się interpretacji zawartej w Podręczniku Oslo (2018), pozwalającej wyróżnić poszczególne rodzaje

innowacji, a także jej istotną cechą wskazującą, że innowacja musi znaleźć praktyczne zastosowanie. Tym samym pod pojęciem „innowacja” rozumie się „nowy lub ulepszony produkt lub proces (lub ich połączenie), który różni się znacząco od poprzednich produktów lub procesów danej jednostki i który został udostępniony potencjalnym użytkownikom (produkt) lub wprowadzony do użytku przez jednostkę (proces)”. Zgodnie z tą definicją wyróżnione są dwa główne typy innowacji, tj. innowacje produktowe (nowy lub ulepszony produkt/usługa) i innowacje procesów biznesowych. W poprzednim wydaniu Podręcznika Oslo (2005) wyodrębniano ich cztery, tj. innowacje produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne (OECD, 2018). Przytoczenie w tym miejscu powyższej definicji jest o tyle istotne, że metodologia Oslo wykorzystywana jest przez Eurostat (w tym również w EIS) i stanowi podstawę opracowania Sumarycznego Wskaźnika Innowacyjności (SII). Wskaźnik ten jest zbiorem subwskaźników, pogrupowanych w wymiary i kategorie (Onea, 2020; Janoskova, Kral, 2019) i jest wykorzystywany przez Unię Europejską do monitorowania innowacyjności jej państw.

Przyjmuje się, że bycie innowacyjnym wymaga inwestowania w badania i rozwój (B+R). Podkreślić należy jednak, że działalność innowacyjna nie jest tożsama z działalnością badawczo-rozwojową. Nie każda innowacja jest wynikiem prac badawczo-rozwojowych i nie wszystkie prace B+R skutkują innowacjami, niemniej nakłady ponoszone na działalność badawczo-rozwojową dają pewne wyobrażenie o skali i potencjale rozwoju gospodarek. Bez prowadzenia badań i działań rozwojowych, a tym samym bez wydatkowania na ten cel środków finansowych, trudno mówić o potencjale rozwojowym przedsiębiorstw/gospodarek krajów. Przyjmuje się zatem, że wzrost innowacyjności zależy w dużej mierze od stałego rozwoju działalności badawczo-rozwojowej (Ostraszewska, Tylec, 2016; GUS, 2022). Jak wskazują dane GUS, Polska z roku na rok odnotowuje znaczący wzrost w zakresie działalności badawczej i rozwojowej (tabela 1.).

Tabela 1. Działalność B+R w Polsce – podstawowe dane

Wyszczególnienie	2018	2019	2020	2021	2022
Nakłady krajowe brutto na działalność B+R (GERD) w mln zł (ceny bieżące)	25 647,8	30 284,8	32 402,1	37 675,8	44 702,4
Relacja nakładów krajowych brutto na działalność B+R (GERD) do PKB w %	1,21	1,32	1,39	1,43	1,46
Nakłady krajowe brutto na działalność B+R na 1 mieszkańca w zł	668	789	849	992	1182
Liczba podmiotów w działalności B+R	5779	5863	6381	7370	7431

Źródło: (GUS, 2022).

Z ostatnich dostępnych danych udostępnionych przez GUS (za rok 2022) wynika, że nakłady krajowe brutto w Polsce na działalność B+R systematycznie rosną (w tym również w relacji do PKB). Systematycznie wzrasta również liczba przedsiębiorstw aktywnych badawczo, czy liczba zatrudnionych w sektorze B+R.

W dalszej części opracowania przedstawione zostaną dane, które pozwolą na ustalenie, czy znajduje to odzwierciedlenie w poprawie innowacyjności Polski, w tym również na tle innych krajów UE.

3. Pomiar innowacyjności wskaźnikiem SII – podstawy metodyczne

Wykorzystywany przez UE Sumaryczny Wskaźnik Innowacyjności (SII) jest kompozytowym wskaźnikiem obliczanym (od 2001 roku) na podstawie subindeksów, pogrupowanych w ramach kategorii i wymiarów.

W tabelach od 2. do 4. zaprezentowano kategorie i wymiary wskaźnika, z podziałem na trzy ostatnie okresy, w których dokonywano jego istotnych modyfikacji. Ostatnia duża rewizja miała miejsce w 2021 roku. W jej wyniku wskaźnik SII od 2021 roku jest zbiorem 32 subwskaźników pogrupowanych w 4 główne kategorie i 12 wymiarów innowacji (European Commission, 2022; European Commission, 2024). W poprzednich latach wskaźnik SII obejmował (European Commission, 2016, European Commission, 2018, European Commission, 2020):

- 25 wskaźników, 3 kategorie, 8 wymiarów (lata 2010–2016),
- 27 wskaźników, 4 kategorie, 10 wymiarów (lata 2017–2020).

Tabela 2. Kategorie i wymiary subindeksów wskaźnika SII w latach 2010–2016

Kategorie i wymiary subindeksów wskaźnika SII (2010–2016)			
Katalizatory		Działania przedsiębiorstw	Rezultaty
Wymiary innowacji	Zasoby ludzkie	Inwestycje przedsiębiorstw	Innowatorzy
	Otwarte, doskonałe i atrakcyjne systemy badań	Powiązania i przedsiębiorczość	Skutki ekonomiczne
	Finansowanie i wsparcie	Aktywa intelektualne	
25 wskaźników			

Źródło: opracowanie własne na podstawie (European Commission, 2016).

Tabela 3. Kategorie i wymiary subindeksów wskaźnika SII w latach 2017–2020

Kategorie i wymiary subindeksów wskaźnika SII (EIS 2017–2020)				
Warunki ramowe		Inwestycje	Działania innowacyjne	Wpływ
Wymiary innowacji	Zasoby ludzkie	Inwestycje przedsiębiorstw	Innowatorzy	Na poziom zatrudnienia
	Atrakcyjne systemy badań	Finansowanie i wsparcie	Powiązania	Na poziom sprzedaży
	Środowisko sprzyjające innowacjom		Aktywa intelektualne	
27 wskaźników				

Źródło: opracowanie własne na podstawie (European Commission, 2018; European Commission, 2020).

Tabela 4. Kategorie i wymiary subindeksów wskaźnika SII w latach 2021–2024

Kategorie i wymiary subindeksów wskaźnika SII (EIS 2021–2024)				
	Warunki ramowe	Inwestycje	Działania innowacyjne	Wpływ
Wymiary innowacji	Zasoby ludzkie	Inwestycje przedsiębiorstw	Innowatorzy	Na poziom zatrudnienia
	Atrakcyjne systemy badawcze	Finansowanie i wsparcie	Powiązania	Na poziom sprzedaży
	Cyfryzacja	Wykorzystanie technologii informacyjnych	Aktywa intelektualne	Zrównoważony rozwój środowiska
32 wskaźniki				

Źródło: opracowanie własne na podstawie (European Commission, 2024).

O ile we wcześniejszych latach dane EIS wskazywały jako źródła potencjału innowacyjnego polskiej gospodarki takie wymiary jak zasoby ludzkie, aktywa intelektualne i inwestycje przedsiębiorstw, tak w ostatnich dwóch wydaniach EIS (2023–2024) wyniki najbardziej zbliżone do krajów UE Polska uzyskała w przypadku wymiarów: wykorzystanie technologii informacyjnych, aktywa intelektualne i cyfryzacja (European Commission, 2018; European Commission, 2023a, European Commission, 2024a).

Wskaźnik SII przyjmuje wartości od 0 do 1. Im bliżej 1, tym wyższy poziom innowacyjności danego kraju. Jak już wskazano, aktualnie wskaźnik ten obliczany jest w oparciu o 32 subwskaźniki (Crisan, Stanica, 2022; Šofranková, Kiseľáková, Širá, Grzebyk, 2022).

Pierwszą kategorią wpisaną w SII są „Warunki ramowe”, które pozwalają wskazać główne czynniki wpływające na wydajność innowacyjną. Składają się na nie następujące wymiary (European Commission, 2024):

- Zasoby ludzkie, które mierzą dostępność wysoko wykwalifikowanej i wykształconej siły roboczej.
- Atrakcyjne systemy badawcze, które mierzą międzynarodową konkurencyjność bazy naukowej.
- Cyfryzacja – wymiar, w ramach którego mierzony jest poziom technologii cyfrowych.

„Inwestycje” to kategoria obejmująca inwestycje dokonywane zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym, określona przez trzy kolejne wymiary (European Commission, 2024):

- Finansowanie i wsparcie – obejmuje trzy wskaźniki, w tym finansowanie prywatne (inwestycje *venture capital*), wydatki na badania i rozwój w uniwersytetach i rządowych organizacjach badawczych oraz bezpośrednie finansowanie rządowe i rządowe wsparcie podatkowe dla badań i rozwoju przedsiębiorstw).

- Inwestycje przedsiębiorstw – obejmują trzy wskaźniki dotyczące badań i rozwoju oraz inwestycji niezwiązanych z badaniami i rozwojem, inwestycje, które firmy podejmują w celu generowania innowacji, w tym wydatki na B+R, wydatki na innowacje inne niż B+R oraz wydatki na innowacje na osobę zatrudnioną.
- Wykorzystanie technologii informacyjnych – wymiar, który obejmuje dwa wskaźniki: przedsiębiorstwa aktywnie zwiększające umiejętności informacyjno-komunikacyjne swojego personelu oraz zatrudnionych specjalistów ICT.

Kolejna kategoria to: „Działania innowacyjne” analizowane w wymiarach (European Commission, 2024):

- Innowatorzy, w tym przedsiębiorstwa MSP wprowadzające innowacje.
- Powiązania – wskaźniki, za pomocą których bada się współpracę pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym.
- Aktywa intelektualne obrazujące aktywność patentową.

Ostatnia kategoria innowacyjności zawarta w konstrukcji SII to „Wpływ”. Kategoria ta ujmuje skutki działań innowacyjnych przedsiębiorstw w ramach trzech wymiarów (European Commission, 2024):

- Wpływ na zatrudnienie – wskaźniki ilustrujące poziom zatrudnienia w innowacyjnych sektorach.
- Wpływ na sprzedaż – subindeksy odnoszące się do poziomu sprzedaży innowacji na rynku krajowym i zagranicznym.
- Wpływ na środowisko – wskaźniki tego wymiaru skoncentrowano na usprawnieniach mających na celu zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko.

W tabeli 5. wyróżniono wymiary, dla których wyniki EIS 2023 i 2024 dla Polski są najkorzystniejsze, tj. najbardziej zbliżone do krajów UE.

Kalkulacja wskaźnika SII (w oparciu o wyniki z okresu ośmiu lat) składa się z 8 podstawowych kroków (wcześniej z 7), obejmujących (European Commission, 2024):

1. ustalenie lat referencyjnych: dla każdego wskaźnika określono rok referencyjny dla wszystkich krajów w oparciu o dostępność danych dla wszystkich krajów, dla których dostępność danych wynosi co najmniej 75%; w przypadku większości wskaźników ten rok referencyjny jest opóźniony o dwa lata w stosunku do roku, w którym publikowany jest EIS; w EIS 2024 dane odnoszą się do rzeczywistych wyników w: 2023 roku dla 10 wskaźników, 2022 roku dla 11 wskaźników, 2021 roku dla 4 wskaźników, 2020 roku dla 6 wskaźników i 2019 roku dla 1 wskaźnika,
2. imputację dla brakujących wartości: dane z roku referencyjnego są następnie wykorzystywane dla roku publikacji EIS (2024), następnego dostępnego roku dla roku przed rokiem publikacji EIS (2023) i tak dalej, cofając się w czasie; jeśli dane nie są dostępne, brakujące wartości są zastępowane wartością z poprzedniego roku; jeśli dane nie są dostępne na początku

- szeregu czasowego, brakujące wartości są zastępowane następnym dostępnym rokiem; jeśli brakuje danych dla wszystkich lat, żadne dane nie zostaną przypisane (wskaźnik nie zostanie uwzględniony w SII,
3. identyfikację i zastępowanie wartości odstających: pozytywne wartości odstające są identyfikowane jako te wyniki krajowe, które są wyższe niż średnia we wszystkich krajach plus dwukrotność odchylenia standardowego; ujemne wartości odstające są identyfikowane jako wyniki krajów, które są mniejsze niż średniawa wszystkich krajach minus dwukrotność odchylenia standardowego; te wartości odstające są zastępowane odpowiednimi maksymalnymi i minimalnymi wartościami zaobserwowanymi we wszystkich latach i we wszystkich krajach z wyłączeniem zidentyfikowanych wartości odstających; zastępując dodatnie (lub ujemne) wartości odstające, więcej krajów może dzielić najwyższy (najniższy) znormalizowany wynik wynoszący 1 (0),
 4. przekształcanie danych, które mają wysoce skośne rozkłady w poszczególnych krajach: większość wskaźników to wskaźniki ułamkowe o wartościach od 0% do 100%; niektóre wskaźniki są wskaźnikami nieograniczonymi, w których wartości nie są ograniczone do górnego progu; wskaźniki te mogą być bardzo zmienne i mogą mieć skośne rozkłady danych (gdzie większość krajów wykazuje niskie poziomy wyników, a kilka krajów wykazuje wyjątkowo wysokie poziomy wyników); w przypadku tych wskaźników, dla których stopień skośności w całym ośmioletnim okresie przekracza jeden, dane zostały przekształcone przy użyciu transformacji pierwiastka kwadratowego, tj. przy użyciu pierwiastka kwadratowego z wartości wskaźnika zamiast pierwotnej wartości; w EIS 2024 zostały przekształcone dane dla następujących wskaźników: Wydatki na kapitał wysokiego ryzyka, Wydatki na innowacje niezwiązane z badaniami i rozwojem, Zgłoszenia patentowe PCT, Zgłoszenia znaków towarowych i Emisje powietrza przez drobne cząstki stałe (PM_{2,5}) w przemyśle,
 5. określenie maksymalnego i minimalnego wyniku: maksymalny wynik to najwyższy wynik znaleziony dla ośmioletniego okresu we wszystkich krajach z wyłączeniem dodatnich wartości odstających; podobnie, minimalny wynik to najniższy wynik znaleziony dla ośmioletniego okresu we wszystkich krajach z wyłączeniem negatywnych wartości odstających,
 6. obliczenie przeskalowanych wyników: przeskalowane wyniki krajów (po skorygowaniu o wartości odstające i możliwą transformację danych) dla wszystkich lat są obliczane poprzez odjęcie minimalnego wyniku, a następnie podzielenie przez różnicę między maksymalnym i minimalnym wynikiem; maksymalny przeskalowany wynik jest zatem równy 1, a minimalny przeskalowany wynik jest równy 0; w przypadku dodatnich i ujemnych wartości odstających przeskalowany wynik jest równy odpowiednio 1 lub 0,

Tabela 5. Wymiary innowacyjności, dla których Polska osiągnęła najkorzystniejsze wyniki w EIS 2023 i 2024

Wybrane wskaźniki innowacyjności krajów UE liczone w ramach SII		
Wymiary innowacji	Składowe wskaźnika SII/ (Rok „dostępności” najnowszych danych)	Źródło danych
Warunki ramowe		
Cyfryzacja	1.3.1. Rozpowszechnienie łączny szerokopasmowych (2023) 1.3.2. Osoby posiadające ponadpodstawowe ogólne umiejętności cyfrowe (% udział) (2022)	Eurostat Badania dotyczące wykorzystania ICT i handlu elektronicznego w gospodarstwach domowych i przedsiębiorstwach
Inwestycje		
Wykorzystanie technologii informacyjnych	2.3.1. Przedsiębiorstwa prowadzące szkolenia mające na celu rozwój lub podniesienie umiejętności w zakresie ICT swojego personelu (2023) 2.3.2. Specjaliści w dziedzinie ICT (jako odsetek ogółu zatrudnionych) (2023)	Eurostat, Community Survey of ICT Usage and E-commerce in Enterprises
Działania innowacyjne		
Aktywa intelektualne	3.3.1. Wnioski patentowe PCT na miliard PKB (w PPS – standard siły nabywczej) (2020) 3.3.2. Zgłoszenia znaków towarowych na miliard PKB (w PPS) (2023) 3.3.3. Liczba zgłoszonych wzorów przemysłowych na miliard PKB (w PPS) (2023)	Eurostat Dane patentowe OECD EUIPO

Źródło: opracowanie własne na podstawie (European Commission, 2024; European Commission, 2024a).

7. obliczenie złożonych wskaźników innowacyjności: dla każdego roku złożony SII jest obliczany jako nieważona średnia z przeskalowanych wyników dla wszystkich wskaźników, gdzie wszystkie wskaźniki otrzymują taką samą wagę (1/32, jeśli dane są dostępne dla wszystkich 32 wskaźników),
8. obliczanie wyników wydajności w stosunku do UE: wyniki w odniesieniu do UE są następnie obliczane jako SII danego kraju podzielony przez SII UE pomnożony przez 100; względne wyniki są obliczane dla całego ośmioletniego okresu w porównaniu z wynikami UE w 2017 roku, a dla ostatniego roku również z wynikami UE w 2024 roku; do zdefiniowania grup wydajności wykorzystano tylko wydajności w odniesieniu do UE w 2023 roku.

W celu określenia przynależności do grupy wydajności innowacyjnej dla państw członkowskich UE w EIS 2024 przyjęto następujący schemat klasyfikacji:

1. liderzy innowacji – kraje, dla których wartość SII wynosiła powyżej 125% średniej UE,
2. silni innowatorzy – kraje, dla których wartość SII zawierała się pomiędzy 100% a 125% średniej UE,
3. umiarkowani innowatorzy – kraje, dla których wartość SII stanowiła od 70% do 100% średniej UE,
4. początkujący innowatorzy – kraje, dla których wartość SII była poniżej 70% średniej UE.

Zgodnie z powyższą systematyką Polska zaliczana jest do kategorii czwartej, tj. do krajów o najniższym poziomie innowacyjności (European Commission, 2024a).

4. Innowacyjność Unii Europejskiej według wartości wskaźnika SII

Tablica wyników innowacyjności z 2024 roku (European Commission, 2024a), oparta na danych za okres ośmioletni, zawiera ocenę porównawczą wyników w zakresie badań i innowacji państw członkowskich UE i wybranych państw trzecich oraz względne mocne i słabe strony ich systemów badań i innowacji. Pomaga ona państwom ocenić obszary, w których muszą skoncentrować swoje wysiłki, aby zwiększyć swoje wyniki w zakresie innowacji.

Sprawozdanie EIS 2024 jest czwartą edycją opublikowaną z wykorzystaniem nowych ram pomiaru wprowadzonych w 2021 roku. Analiza wyników badań zawartych w kolejnych raportach Komisji Europejskiej dotyczących innowacyjności dowodzi, że wraz z upływem lat zmienia się zarówno poziom innowacyjności poszczególnych krajów, jak i udział państw w ramach wyodrębnionych czterech grup charakteryzujących kategorie innowatorów. Modyfikacja metodologii za lata 2021–2022 oraz procentowego zakresu klasyfikacji innowatorów miały także niebagatelny wpływ na te zmiany. Na rysunku 1. przedstawiono podział państw Unii Europejskiej z uwzględnieniem klasyfikacji na grupy innowatorów, odpowiadające wynikom zawartym w EIS 2024. Rozkład grup wydajności innowacyjnej wykazuje koncentrację geograficzną – liderzy innowacji i większość silnych innowatorów znajdują się w Europie Północnej i Zachodniej, a większość umiarkowanych i początkujących innowatorów – w Europie Południowej i Wschodniej.

W najnowszym wydaniu Europejskiej Tablicy Wyników Innowacyjności (EIS 2024) rozkład państw członkowskich według grup wyników pozostaje w dużej mierze niezmienny w porównaniu z rokiem poprzednim (tabela 6.). Na podkreślenie zasługuje, że Dania z najlepszymi wynikami w UE utrzymała status czołowego innowatora, uzyskanego w 2023 roku, wyprzedzając Szwecję po kilku latach jej dominacji na pozycji lidera. Zgodnie z wynikami najnowszego raportu Komisji do grupy pozostałych państw-liderów innowacji zaliczyły się Finlandia

104,00%), mieszczą się w grupie silnych innowatorów i obejmują w malejącej kolejności: Belgię, Austrię, Irlandię, Luksemburg, Niemcy, Cypr, Estonię i Francję. Należy też podkreślić, że w 2024 roku Estonia z wynikiem 104,82% średniej unijnej oraz jednym z największych przyrostów innowacyjności w UE-27 począwszy od 2017 roku przestała należeć do grupy innowatorów umiarkowanych. Najwyższym tempem podnoszenia poziomu innowacyjności w latach 2017–2024 cechował się Cypr, podobnie jak w okresie poprzednim (2016–2023). Z kolei w Luksemburgu, jako jedynym kraju europejskim, nastąpił niewielki spadek wyników w porównaniu do rezultatów z 2017 roku. Podkreśla to potrzebę czynienia ciągłych wysiłków na rzecz zwiększenia potencjału innowacyjnego, niezależnie od dotychczasowych wyników.

Najliczniejszą, bo dziewięcioelementową, grupę stanowią umiarkowani innowatorzy, tj.: Słowenia, Hiszpania, Czechy, Włochy, Malta, Litwa, Portugalia, Grecja oraz Węgry. Poziom innowacyjności najbardziej zbliżony do średniej unijnej wykazała w tej grupie innowatorów Słowenia, nieznacznie tylko odbiegając od średniej UE z wynikiem 91,00%. Hiszpania poczyniła znaczne postępy, co pozwoliło na przesunięcie w rankingu z pozycji 17. na 15. (wliczając średnią dla całej UE). Wyniki osiągnięte przez Chorwację, Polskę, Słowację, Litwę, Bułgarię i Rumunię z odsetkami wskaźnika SII zawierającymi się w zakresie 34,00%–69,64% plasują wyżej wymienione państwa znacznie poniżej średniej unijnej, co wpłynęło na ich zaklasyfikowanie do ostatniej grupy – wschodzących innowatorów. W grupie tej największy postęp w zakresie podnoszenia innowacyjności biorąc pod uwagę okres ośmioletni poczyniła Chorwacja (wzrost wskaźnika udziału SII o 14,4 p.p.) i Polska (wzrost udziału wskaźnika SII o 13,0 p.p.) – która wyprzedziła Słowację, zostając 23. państwem w rankingu innowacyjności krajów-członków UE.

Jak wynika z analizy danych tabeli 6., w latach 2017–2024 Unia Europejska poprawiła wyniki w zakresie innowacyjności (wyrażone wskaźnikiem SII) o 10 p.p. Chociaż wszystkie państwa członkowskie, z wyjątkiem Luksemburga, odnotowały wzrost swoich wyników w zakresie innowacji, zakres, w jakim nastąpiła poprawa, jest bardzo zróżnicowany. Z jednej strony Rumunia, Francja, Irlandia, Słowacja, Łotwa, Bułgaria, Niemcy, Portugalia, Austria i Słowenia wykazały wzrosty mniejsze niż 5 p.p. w okresie 2017–2024. Z drugiej strony 11 państw członkowskich odnotowało w tym samym czasie szybszy wzrost wyników niż UE, przy czym największą poprawę odnotowano na Cyprze i w Estonii (odpowiednio o +39% i +27% p.p.). W tym okresie wyniki większości państw członkowskich UE w zakresie innowacji uległy poprawie, co potwierdza, że Unia jest sprzyjającym środowiskiem dla innowacji. Niemniej jednak luka w zakresie innowacyjności istniejąca pomiędzy poszczególnymi krajami nadal się utrzymuje, ponieważ kraje o słabszych systemach innowacji rozwijają się w tempie wolniejszym, niż Unia Europejska.

Tabela 6. Ewolucja rankingu innowacyjności wśród państw członkowskich UE według wartości wskaźnika Summary Innovation Index (SII) w latach 2022–2024 (jako procent średniej UE)

2022					2023	Zmiana pozycji w rankingu	Zmiana innowacyjno- ści 2016- 2023 (pp)	2023					2024	Zmiana pozycji w rankingu	Zmiana innowacyjno- ści 2017- 2024 (pp)		
LIDERZY	INNOWACJI	Szwecja	SE	1	2	📉	-1	10,4	LIDERZY	INNOWACJI	Dania	DK	1	1	🔄	0	14,2
		Finlandia	FI	2	3	📉	-1	18,3			Szwecja	SE	2	2	🔄	0	9,3
		Dania	DK	3	1	📈	2	16,0			Finlandia	FI	3	3	🔄	0	11,8
		Holandia	NL	4	4	🔄	0	8,6			Holandia	NL	4	4	🔄	0	7,8
		Belgia	BE	5	5	🔄	0	14,1			Belgia**	BE	5	5	🔄	0	15,1
SILNI	INNOWATORZY	Irlandia	IE	6	9	📉	-3	2,3	SILNI	INNOWATORZY	Austria	AT	6	6	🔄	0	4,6
		Luksemburg	LU	7	8	📉	-1	-1,5			Niemcy	DE	7	9	📉	-2	3,8
		Austria	AT	8	6	📈	2	6,4			Luksemburg	LU	8	8	🔄	0	-5,5
		Niemcy	DE	9	7	📈	2	10,1			Irlandia	IE	9	7	📈	2	2,3
		Cypr	CY	10	10	🔄	0	32,7			Cypr	CY	10	10	🔄	0	38,9
Francja	FR	11	11	🔄	0	-1,9	Francja	FR	11	12	📉	-1	1,7				
EU27			12	12	🔄	0	8,3	EU27			12	13	📉	-1	10,0		
UMIARKOWANI	INNOWATORZY	Estonia	EE	13	13	🔄	0	25,8	UMIARKOWANI	INNOWATORZY	Estonia***	EE	13	11	📈	2	26,8
		Słowenia	SI	14	14	🔄	0	3,3			Słowenia	SI	14	14	🔄	0	4,6
		Czechy	CZ	15	15	🔄	0	19,2			Czechy	CZ	15	16	📉	-1	15,6
		Włochy	IT	16	16	🔄	0	16,4			Włochy	IT	16	17	📉	-1	15,0
		Hiszpania	ES	17	17	🔄	0	8,6			Hiszpania	ES	17	15	📈	2	9,4
WSCHODZĄCY	INNOWATORZY	Portugalia	PT	18	19	📉	-1	9,0	WSCHODZĄCY	INNOWATORZY	Portugalia	PT	19	20	📉	-1	4,3
		Malta	MT	19	18	📈	1	12,4			Malta	MT	18	18	🔄	0	7,0
		Litwa	LT	20	20	🔄	0	16,7			Litwa	LT	20	19	📈	1	16,3
		Grecja	EL	21	21	🔄	0	22,2			Grecja	EL	21	21	🔄	0	16,0
		Węgry*	HU	22	22	🔄	0	7,4			Węgry	HU	22	22	🔄	0	8,7
Chorwacja	HR	23	23	🔄	0	12,9	Chorwacja	HR	23	23	🔄	0	14,4				
Słowacja	SK	24	24	🔄	0	6,6	Słowacja	SK	24	25	📉	-1	2,6				
Polska	PL	25	25	🔄	0	13,2	Polska	PL	25	24	📈	1	13,0				
Łotwa	LV	26	26	🔄	0	3,4	Łotwa	LV	26	26	🔄	0	2,7				
Bulgaria	BG	27	27	🔄	0	5,7	Bulgaria	BG	27	27	🔄	0	2,7				
Rumunia	RO	28	28	🔄	0	0,9	Rumunia	RO	28	28	🔄	0	1,5				

* – od 2023 roku Węgry należą do grupy Umiarkowanych innowatorów (awans)

** – od 2024 roku Belgia należy do grupy Silnych innowatorów (degradacja)

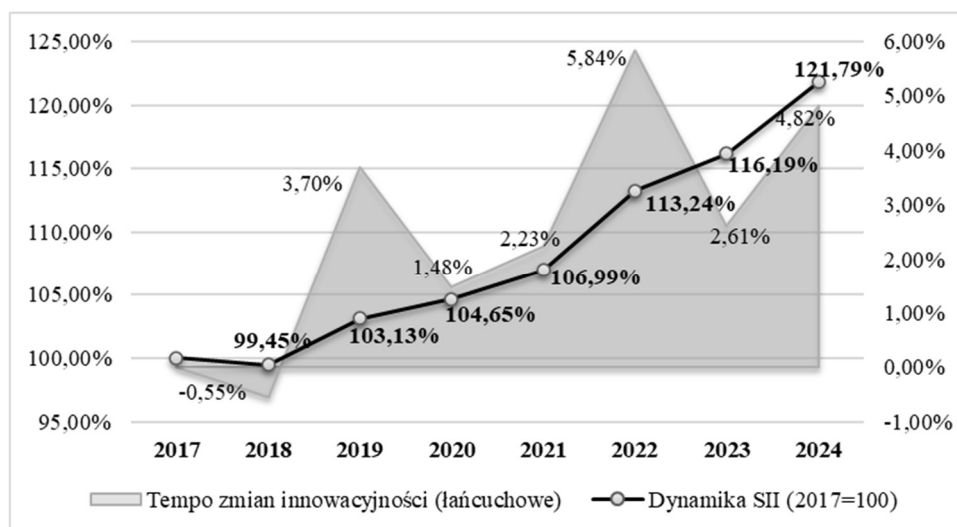
*** – od 2024 roku Estonia należy do grupy Silnych innowatorów (awans)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (European Commission, 2024a).

5. Innowacyjność Polski na tle krajów-liderów Unii Europejskiej – analiza SII i wymiarów innowacyjności

Polska, ze wskaźnikiem innowacyjności na poziomie 65,91% średniej unijnej, plasuje się w ostatniej grupie innowatorów – wschodzących. Wraz ze zmianą metodologii kalkulacji wskaźnika SII począwszy od 2021 roku degradacji uległ jej standing innowacyjności na mapie wyników Unii Europejskiej – z pozycji umiarkowanego innowatora do poziomu innowatora wschodzącego. Na rysunku 2. przedstawiono ewolucję wyników Polski w zakresie innowacji, mierzoną

poziomem wskaźnika SII w latach 2017–2024, przyjmując rok 2017 za bazowy, a także prezentując coroczne tempo zmian.



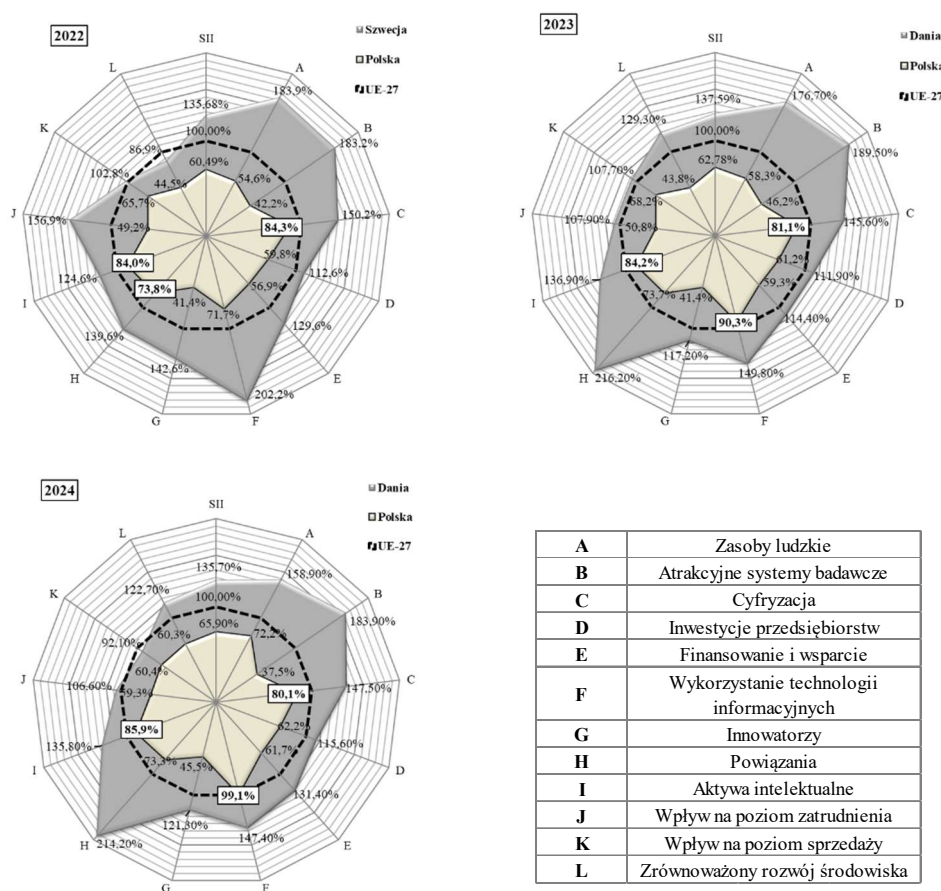
Rys. 2. Ewolucja poziomu innowacyjności Polski w latach 2017–2024

Źródło: opracowanie własne na podstawie (European Commission, 2024a).

Innowacyjność Polski znacznie poprawiła się w czasie, przy czym poprawa ta następowała cyklicznie co drugi rok analizy. Największy spadek innowacyjności odnotowano w 2018 roku w porównaniu do roku poprzedniego (o 0,55%). Najmniejszy wzrost innowacyjności nastąpił z kolei w roku 2020 w porównaniu do roku 2019 (o 1,48%). Najszybsze tempo zmian odnotowano w 2022 roku – poziom innowacyjności mierzony wartością wskaźnika SII wzrósł w stosunku do roku poprzedniego o 5,84%. Przyjmując rok 2017 za podstawę odniesienia do oceny wzrostu innowacyjności Polski w latach następnych wskazać należy na ciągłą dynamikę wzrostu, co finalnie przełożyło się na ogólną poprawę innowacyjności Polski o 21,79% w porównaniu do 2017 roku.

W dalszym toku analizy dokonano oceny wyników Polski, lidera innowacyjności z 2022 roku – Szwecji, oraz lidera innowacyjności od 2023 roku – Danii, w zakresie wymiarów innowacyjności, które zaprezentowano na rys. 3. Podobnie, jak na rysunku 1., przyjęto odniesienie do średniej unijnej, a celem było pokazanie silnych i słabych stron zarówno 23. państwa – Polski, jak i zobrazowanie wyników osiągniętych w zakresie innowacyjności przez państwa uznawane w tej materii za najlepsze w ciągu trzech ostatnich lat.

Pomimo znacznego wzrostu innowacyjności w ostatnim roku Polska osiąga wyniki gorsze od średniej UE we wszystkich 12 wymiarach unijnej tablicy wyników w zakresie badań i innowacji (oznaczonych alfabetycznie), co zaprezentowano na rys. 3. Rozkład wymiarów innowacyjności Polski (kolor jasnoszary)



Rys. 3. Wymiary innowacji i poziom wskaźnika Summary Innovation Index (SII) dla Szwecji, Danii i Polski w latach 2022, 2023 i 2024 (jako procent średniej UE)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (European Commission, 2024a).

pozwala także na stwierdzenie, że progres następuje stopniowo, a wyniki dla roku 2024 nie odbiegają znacznie od wyników z roku poprzedniego. W 2022 roku średnie wartości dla Polski w zakresie dwunastu składowych wskaźnika zawierały się w przedziale od 41,4% średniej unijnej wymiaru Innowatorzy do 84,3% dla Cyfryzacji, a w przypadku ówczesnego lidera innowacyjności – Szwecji – w przedziale 86,9% wyznaczanym przez wymiar Zrównoważenia środowiskowego i 202,2% dla Technologii informacyjnych. Szwecja w 2022 roku przekraczała średnią unijną w 11 na 12 wymiarów innowacyjności, w tym w sześciu przypadkach o minimum 40 p.p. (maksymalnie o 102,2 p.p.). W 2023 roku ponownie wymiar Innowatorzy (G) był tym, w przypadku którego Polska osiągnęła najsłabsze rezultaty (41,4% średniej unijnej), natomiast do granicy średniej unijnej najmocniej zbliżyła się innowacyjność mierzona w ramach wymiaru F – Wykorzystanie

technologii informacyjnych. To właśnie ten wymiar rozwijał się w Polsce najszybciej, co przełożyło się na zwiększenie wskaźnika, obliczanego jako odsetek średniej unijnej w porównaniu do roku 2022, o 18,6 p.p. – najwięcej dla wszystkich wymiarów. Następny w kolejności wynik dotyczył Atrakcyjnych systemów badawczych, ale tutaj wzrost wskaźnika nie był już tak znaczący – zaledwie o 4 p.p. Spadki odnotowano dla wymiarów Cyfryzacja (-3,2 p.p.), Zrównoważenie środowiskowe (-0,7 p.p.) oraz Powiązania z otoczeniem na linii publiczno-prywatnej (-0,1 p.p.). W 2024 roku wymiary dominujące w roku poprzednim nie uległy zmianie. Polska zwiększyła swoją innowacyjność mierzoną w ramach wymiaru Wykorzystania technologii informacyjnych (o 8,8 p.p.) i to właśnie ten obszar najmocniej pokrywał się ze średnią unijną. Zaznaczyć jednak należy, że w 2024 roku zdecydowanie najszybciej rozwijały się dwa wymiary: Zrównoważenie środowiskowe (wzrost wskaźnika o 16,5 p.p.) oraz Zasoby ludzkie (wzrost o 13,9 p.p.). Niestety, trend wzrostowy w ramach wymiaru Atrakcyjnych systemów badawczych nie utrzymał się – wymiar ten w 2024 roku był najsłabiej rozwijającym się, dodatkowo innowacyjność nim mierzona zmniejszyła się najmocniej wśród wszystkich 12 wymiarów innowacyjności (o 8,7 p.p.).

Warto zwrócić uwagę na wyniki, jakie wypracował nowy (od 2023 roku) europejski lider innowacyjności, tj. Dania. Kraj ten, wyprzedzając w 2023 roku Szwecję i Finlandię, został liderem innowacji dzięki wartości wskaźnika SII na poziomie 137,6% średniej UE. Było to częściowo spowodowane znacznie lepszymi wynikami wskaźników w zakresie wydatków na innowacje niezwiązane z B+R oraz sprzedaży innowacyjnych produktów, a częściowo wynikało ze spadku wyników Szwecji w zakresie innowacji w latach 2022–2023. Wydajność innowacyjna Danii począwszy od 2016 roku rosła w tempie 16 p.p., czyli wyższym, niż średnia unijna (8,3 p.p.; tabela 6.). Wprawdzie w 2024 roku Dania utrzymała swoją pozycję lidera, ale tempo wzrostu innowacyjności za okres 2017–2024 było już niższe, niż w poprzednim okresie badawczym (14,2 p.p.). W 2024 roku Dania przekroczyła wartości unijne w 11 na 12 wymiarów innowacyjności, choć rezultat ten nie był jednorodny, a mianowicie w pięciu przypadkach wartości wymiarów przekraczały średnią unijną o 25–50 p.p., w trzech – o ponad 50 p.p. (w tym maksymalnie o 114,2 p.p.). Sumarycznie wyniki w zakresie innowacyjności Danii należą do najlepszych w Unii Europejskiej, napędzane przez wysoce wydajny system badawczy z silną współpracą międzynarodową. Kraj ten przyciąga wielu zagranicznych doktorantów (126,2% średniej UE w 2024 roku) i jest bardzo aktywny w zakresie wspólnych publikacji z partnerami badawczymi z zagranicy, zajmując drugie miejsce w UE pod względem największej liczby międzynarodowych wspólnych publikacji naukowych (288,64% średniej UE w 2024 roku). Ponadto Dania jest wysoce zdigitalizowana i stale poprawia odsetek przedsiębiorstw z dostępem do wysokiej jakości szerokopasmowego połączenia (144,41% średniej UE w 2024 roku) oraz odsetek osób z ponadpodstawowymi umiejętnościami cyfrowymi (151,73%). Podobnie, populacja zaangażowana w kształcenie ustawiczne jest

bardzo wysoka, ponad dwukrotnie wyższa niż średnia UE w 2024 roku, wynosząca 227,82%, i znacznie wzrosła w okresie 2017–2024 (+56,10 p.p.).

6. Zakończenie

Z uwagi na znaczenie w rozwoju przedsiębiorstw, krajów i gospodarek, koncepcja innowacyjności słusznie uznawana jest za ważny obszar badań. W ich efekcie wypracowano różnorodne i szerokie zestawy narzędzi i mierników, które mogą być wykorzystane do oceny poziomu innowacyjności krajów, czy podmiotów gospodarczych. Pomimo długoletnich i różnorodnych eksploracji problematyki, nadal identyfikuje się problemy metodologiczne w konstrukcji samych mierników, co utrudnia, a czasem uniemożliwia prowadzenie analiz i dokonywanie porównań (Podstawka, 2021; Szuper, 2021). Nie istnieje zatem idealny lub absolutny model systemu badań nad innowacjami, aczkolwiek wykorzystywany przez UE, złożony wskaźnik SII – pomimo swych ograniczeń – pozwala na przeprowadzenie syntetycznej oceny innowacyjności krajów UE oraz dokonywanie odpowiednich porównań (Mikołajczyk, 2016).

Jak wynika z przeprowadzonych badań, wyniki Polski są zadowalające zaledwie w 3 z 12 wymiarów określających poziom innowacyjności gospodarek UE. Są to: Wykorzystanie technologii informacyjnych, Aktywa intelektualne, Cyfryzacja, w przypadku których Polska najbardziej zbliżyła się do średniej unijnej. Na podkreślenie zasługuje najlepszy wynik Polski, osiągnięty w zakresie liczby zgłoszonych wzorów przemysłowych na miliard PKB (wymiar Aktywa intelektualne), który pozwolił Polsce z rezultatem 151% średniej unijnej uplasować się na 3. miejscu wśród krajów członkowskich UE (zaraz za liderem – Danią). Polska nadal robi postępy w zakresie wykorzystania Technologii informacyjnych, a w szczególności w zakresie odsetka przedsiębiorstw prowadzących szkolenia mające na celu rozwój lub podniesienie umiejętności w zakresie ICT swojego personelu (113,27% średniej UE z 2024 roku, wzrost o 44 p.p. w stosunku do roku 2023). W wymiarze Zasobów ludzkich wyniki poprawiły się od 2017 roku, a postęp jest szczególnie zauważalny w ciągu ostatnich dwóch lat. Polska osiąga wyniki znacznie powyżej średniej UE w zakresie szkolnictwa wyższego (117,3% średniej UE z 2024 roku), zajmując pozycję najlepszego wschodzącego innowatora pod tym względem, ze znacznym wzrostem (+27,5 p.p.) w ostatnim roku. Jednak polski sektor akademicki ma trudności z przyciąganiem zagranicznych doktorantów, zajmując przedostatnie miejsce wśród państw członkowskich UE (9,2% średniej UE z 2024 roku), ze znacznym spadkiem (-41,8 p.p.) od 2023 roku. Atrakcyjność polskiego systemu badawczego jest niższa od średniej UE (37,5% średniej UE z 2024 roku), co świadczy o niskim odsetku studentów zagranicznych i niskim poziomie międzynarodowych współpublikacji. W tym zakresie Polska, pomimo niedawnego postępu, utrzymuje się na poziomie 44,7% średniej UE z 2024 roku, zajmując 3. miejsce od końca wśród państw członkowskich UE. Digitalizacja Polski również

pozostaje w tyle, chociaż penetracja szerokopasmowego Internetu stale się poprawiała w ostatnich latach.

W 2024 roku polska gospodarka pod względem innowacyjności wyprzedziła Słowację i tym samym została 23. państwem w rankingu innowacyjności krajów członkowskich Unii Europejskiej. Jak wynika z analizy raportu EIS 2024, wypracowanie tej przewagi było skutkiem wyższego poziomu innowacyjności Polski, który znalazł odzwierciedlenie w jej ogólnym wskaźniku innowacyjności – Polska uzyskała 65,9% średniej UE, podczas gdy Słowacja 65,1%. Choć różnica ta jest stosunkowo niewielka, wskazuje na lepszą dynamikę i strukturę innowacyjną Polski w wielu kluczowych obszarach. Największą przewagą Polski nad Słowacją jest poziom kapitału ludzkiego. Odsetek osób z wyższym wykształceniem w Polsce wynosi aż 117,3% średniej unijnej, co stawia kraj na pozycji lidera wśród wschodzących innowatorów, podczas gdy Słowacja osiąga w tym zakresie zaledwie 82%. Równie wyraźna jest różnica w zakresie kompetencji cyfrowych i szkoleń ICT – w Polsce aż 113,3% firm oferuje szkolenia w tym zakresie w stosunku do średniej UE, natomiast w Słowacji tylko 59,7%. Polska wyprzedza też Słowację pod względem zatrudnienia specjalistów ICT oraz ogólnego stopnia cyfryzacji gospodarki.

Podobną dynamikę można zaobserwować także w zakresie działalności badawczo-rozwojowej – wydatki na B+R w sektorze biznesowym w Polsce sięgają 63,9% średniej UE, co niemal dwukrotnie przewyższa wskaźnik Słowacji wynoszący 36,1%. Również wsparcie publiczne dla B+R w przedsiębiorstwach, zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie, jest w Polsce znacznie większe (80,2%) niż w Słowacji (46,7%). Polska wyróżnia się także aktywnością w zakresie zgłoszeń przemysłowych – jak już zaznaczono wcześniej, liczba aplikacji osiąga 151% średniej UE, co kontrastuje z bardzo niskim wynikiem Słowacji (36,2%). Pod względem mobilności wysoko wykwalifikowanych pracowników (HRST) Polska również wypada dużo lepiej – osiąga 100% średniej UE, podczas gdy Słowacja zaledwie 29,2%. To oznacza większą elastyczność rynku pracy i lepsze warunki dla rozwoju kompetencji w Polsce. Istotne są także różnice w wykorzystaniu technologii informacyjnych – Polska znajduje się niemal na poziomie unijnym (99,1%), a Słowacja znacznie niżej (71,3%).

Konkludując, innowacyjność nie jest obca polskim przedsiębiorstwom i polskiej gospodarce. Nie ma jednak podstaw do przypisywania im cechy innowacyjności, w szczególności w kontekście wyników państw Unii Europejskiej. Zaprezentowane w rozdziale dane pokazują nie tylko duże dysproporcje pomiędzy poszczególnymi krajami, ale również unaoczniają słabą pozycję Polski. Nie zmieniają tego faktu nawet działania w obszarze działalności badawczo-rozwojowej – istotnej składowej działalności innowacyjnej. Pozytywnie ocenić należy fakt, że coraz więcej przedsiębiorstw w Polsce prowadzi lub zleca działania B+R. Działania te znajdują odzwierciedlenie również w poziomie ich finansowania. Wydaje się, że zwiększanie nakładów na badania i rozwój powinno skutkować zwiększeniem innowacyjności przedsiębiorstw i całej gospodarki. Zaprezentowane

w rozdziale dane nie potwierdzają jednak istnienia takiej zależności w przypadku Polski. Potwierdzają zdecydowanie, że poziom innowacyjności poszczególnych państw UE cechuje znaczna dyspersja, a polska gospodarka na mapie innowacyjności od lat zajmuje stosunkowo niskie pozycje. Pomimo pozytywnych zmian (również w zakresie finansowania działalności badawczo-rozwojowej) i istnienia potencjału innowacyjnego nadal nie można nazwać jej innowacyjną.

Bibliografia

- Bielińska-Dusza, E., Hamerska, M. (2021). Methodology for Calculating the European Innovation Scoreboard – Proposition for Modification. *Sustainability*, 13(4), 2199. <https://doi.org/10.3390/su13042199>.
- Edghiem, F., Mouzugh, Y. (2018). Knowledge-advanced innovative behavior: a hospitality service perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1).
- European Commission (2016). *European Innovation Scoreboard. Methodology report*. Pobrane z: https://eu.eustat.eus/elementos/ele0013600/methodology-report-eis-2016/inf0013699_e.pdf, 29.10.2024.
- European Commission, (2018). *European Innovation Scoreboard*. Pobrane z: <http://innovation.lv/wp-content/uploads/2019/05/European-Innovation-Scoreboard-2018.pdf>, 25.10.2024.
- European Commission (2020). *European Innovation Scoreboard. Methodology report*. Pobrane z: https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwion6GUkI7_AhUAAAAAHQAAAAAQAg&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fdocsroom%2Fdocuments%2F41861%2Fattachments%2F1%2Ftranslations%2Fen%2Frenditions%2Fnative&psig=AOvVaw2Kg3-ceby1kH_Cgc_lI-XK&ust=1685023536499921, 30.10.2024.
- European Commission (2022). *European Innovation Scoreboard. Methodology report*. Pobrane z: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/system/files/2022-09/ec_rtd_eis-2022-methodology-report.pdf, 25.10.2024.
- European Commission (2022a). *European Innovation Scoreboard*. Pobrane z: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en (25.10.2024).
- European Commission (2023). *European Innovation Scoreboard. Methodology report*. Pobrane z: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/e59de361-e73c-42cf-8869-213b9d240383_en?filename=ec_rtd_eis-2023-methodology-report.pdf, 25.10.2024.
- European Commission (2023a). *European Innovation Scoreboard*. Pobrane z: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/119961>, 28.10.2024.
- European Commission (2024). *European Innovation Scoreboard. Methodology report*. Pobrane z: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/074d5495-433a-440f-bcf9-dc620fce7af1_en?filename=ec_rtd_eis-2024-methodology-report.pdf&prefLang=fi, 27.10.2024.
- European Commission, (2024a). *European Innovation Scoreboard*. Pobrane z: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/779689>, 28.10.2024.
- Górka, M. (2015). Wybrane poglądy na temat innowacji jako czynnika konkurencyjności podmiotów gospodarczych. *Prace Naukowo-Dydaktyczne Zakładu Zarządzania*, PWSZ w Krośnie, z. 68/2015.

- GUS (2022). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2020–2022*. Pobrane z <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-latach-2020-2022,2,22.html>
- Janoskova, K., Kral, P. (2019). An In-Depth Analysis of the Summary Innovation Index in the V4 Countries. *Journal of Competitiveness*, 11(2). <https://doi.org/10.7441/joc.2019.02.05>
- Kim, M. S., Koo, D. W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2016-0319>
- Kogabayev, T., Maziliauskas, A. (2017). The definition and classification of innovation. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 1(1).
- Kopaliński, W. (2007). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*. Oficyna Wydawnicza Rytm.
- Krawczyk-Sokołowska, I., Pierścieniak, A., Caputa, W. (2021). The innovation potential of the enterprise in the context of the economy and the business model. *Review of Managerial Science*, 15, 103–124. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00374-z>
- Mikołajczyk, B. (2016). Obraz innowacyjności gospodarek w krajach UE mierzony wskaźnikiem SII. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 282. Pobrane z: <https://www.sbc.org.pl/dlibra/publication/271079/edition/256439/content?ref=L3B1YmxpY2F0aW9uLzEyODA4Mi9lZGl0aW9uLzEyMDI0OQ>
- OECD (2018). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. Eurostat. Pobrane z: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>, 2.11.2024.
- Onea, I. A. (2020). Innovation Indicators and the Innovation Process – Evidence from the European Innovation Scoreboard. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(4) <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0035>
- Ostraszewska, Z., Tylec A. (2015). Reverse innovation – how it works. *International Journal of Business and Management*, 3(1). <https://doi.org/10.20472/BM.2015.3.1.004>
- Ostraszewska, Z., Tylec A. (2016). Nakłady wewnętrzne na działalność badawczo-rozwojową w Polsce i źródła jej finansowania w sektorze przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 24.
- Ostraszewska, Z., Tylec A. (2017). Zasoby ludzkie i inwestycje przedsiębiorstw jako „motory” innowacyjności Polski – analiza w oparciu o subindeksy sumarycznego wskaźnika innowacyjności. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 5(808).
- Podstawka, B. (2021). Efekty działalności innowacyjnej w Polsce i w województwie lubelskim w latach 2016–2018. *Przegląd Prawno-Ekonomiczny*, 1. <https://doi.org/10.31743/ppe.11476>.
- Rajapathirana, R. P. J., Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1).
- Stojanović, A., Puška, M., Selaković, A. (2022). Multi-Criteria Approach to the Comparative Analysis of the Global Innovation Index on the Example of the Western Balkan Countries. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*, 10, 9–26. <https://sciendo.com/article/10.2478/eoik-2022-0019>
- Szklarz, P., Klóska, R., Czyżycki, R., Ociepa-Kicińska, E. (2021). Do the innovative MNEs generate an added value in emerging economy? Evidence from Scandinavian enterprises in Poland. *Procedia Computer Science*, 192, 2180–2189. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.08.231>

Szuper, K. (2021). Narzędzia polityki fiskalnej wspierające innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. *Przegląd Prawno-Ekonomiczny*, 2. <https://doi.org/10.31743/ppe.12306>

Taylor, S. P. (2017). What Is Innovation? A Study of the Definitions, Academic Models and Applicability of Innovation to an Example of Social Housing in England. *Open Journal of Social Sciences*, 5.

Riccardo VALENTE¹

OD ERY PRZEMYSŁOWEJ DO GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY: WPŁYW ZMIAN OTOCZENIA GOSPODARCZEGO NA STRATEGIĘ MAKSYMALIZACJI ZYSKU W PRZEDSIĘBIORSTWACH²

W rozdziale dokonano analizy związków pomiędzy zmianami odnotowanymi w głównych gospodarkach wolnorynkowych w XX i XXI wieku na poziomie makroekonomicznym i ewolucją metod zarządzania. Zaproponowano przede wszystkim schemat teoretyczny pojawienia się cyklicznych faz odkrycia, dyfuzji i stagnacji na poziomie makroekonomicznym, podkreślając, że głównym powodem zakończenia okresu królowania fordyzmu była jego słabsza reaktywność na zmiany rynkowe, które wraz z końcem ery przemysłowej były coraz częstsze. Owa destabilizacja systemów gospodarczych wzmacniała również rozpowszechnienie się alternatywnych strategii maksymalizacji zysku, lepiej dopasowanych do nowego i bardziej zmiennego otoczenia gospodarczego, jakimi cechują się JIT, Lean i organizacje oparte na wiedzy. Przedstawiono końcowe zestawienie pojawienia się różnych faz rozwoju wolnorynkowych systemów gospodarczych w ciągu XX i XXI wieku i okresów panowania alternatywnych metod zarządzania, podkreślając, że procesy makroekonomiczne, które doprowadziły do powstania gospodarki opartej na wiedzy przyczyniły się również do powstania alternatywnych metod i strategii zarządzania, które z kolei wzmacniały utrwalenie się owych zmian warunków gospodarczych.

Słowa kluczowe: gospodarka oparta na wiedzy, JIT, Lean, organizacje oparte na wiedzy, fordyzm.

1. Wstęp

Niniejsza praca analizuje związki pomiędzy zmianami odnotowanymi w głównych gospodarkach wolnorynkowych w ciągu XX i XXI wieku na poziomie makroekonomicznym oraz zmianami w przedsiębiorstwach związanych z ewolucją metod zarządzania i strategiami maksymalizacji zysku. Opracowanie to należy traktować jako swego rodzaju pracę koncepcyjną, mającą na celu przedstawienie wstępnej ramy teoretycznej i hipotez z szerszych badań, które zostały bardziej szczegółowo omówione przez autora w ramach różnych konferencji międzynarodowych i ukażą się w ramach materiałów postkonferencyjnych. Głównym celem rozdziału jest opracowanie ramy teoretycznej, umożliwiającej

¹ mgr Riccardo Valente, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska; e-mail: valenter@uek.krakow.pl. ORCID: 0000-0001-5461-2756.

² Publikacja prezentuje wyniki badań naukowych przeprowadzonych w ramach projektu nr 052/ZZZ/2023/POT finansowanego ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie.

umiejscowienie tzw. gospodarki opartej na wiedzy lub obecnej fazy rozwoju gospodarek wysoko rozwiniętych w szerszej perspektywie historycznej ewolucji wolnorynkowych systemów gospodarczych. Drugorzędnym celem jest natomiast, dokładniejsze zrozumienie i scharakteryzowanie szeregu zjawisk empirycznie obserwowanych współcześnie, m.in. wzrost nierówności w podziale dochodu, stagnacja wzrostu gospodarczego i akumulacji kapitału fizycznego w gospodarkach wysoko rozwiniętych oraz zwiększenie znaczenia sfer miękkich w zarządzaniu, zasobów niematerialnych, kapitału ludzkiego i innowacji, zarówno na poziomie przedsiębiorstw, jak i na poziomie makroekonomicznym. Zastosowana metodyka opiera się głównie na krytycznej analizie literatury naukowej, jednak niektóre jej części oparte są również na analizie danych statystycznych i na rozważaniach teoretycznych, prezentowanych poprzednio przez autora. Ponadto, odnośnie do wykorzystanej metody badawczej, warto podkreślić, że obecna praca bazuje na podejściu historyczno-dedukcyjnym, typowym dla szkół myśli heterodoksyjnych typu klasycznego, keynesowskiego i postkeynesowskiego i charakteryzującym opracowania autorów takich jak Adam Smith, Thomas Malthus i John Maynard Keynes (Bresser-Pereira, 2009). Wskutek tego, że podejście to jest bliższe empiryzmowi, znajduje się ono, przynajmniej częściowo, w połowie drogi pomiędzy podejściem całkowicie dedukcyjnym i całkowicie indukcyjnym (Bresser-Pereira, 2009). Zgodnie z tym, co zalecają niektórzy badacze (Bresser-Pereira, 2009; Lavoie, 2014; Stockhammer, 2022) oraz w związku z tym, że:

- z badań poprzednio przeprowadzonych przez autora wynikało, że ewolucja głównych zmiennych makroekonomicznych w najważniejszych gospodarkach wolnorynkowych w ciągu całego XX i XXI wieku jest bardziej zgodna z założeniami teorii postkeynesowskiej lub zintegrowanego podejścia klasyczno-keynesowskiego, podczas gdy nie da się jej w żaden sposób pogodzić z założeniami i mechanizmami przedstawionymi w ortodoksyjnej literaturze neoklasycznej (Valente, 2016a; 2020a; 2020b; 2021),
- analiza zarówno różnych pojedynczych gospodarek rozwijających się (Onaran, Stockhammer, 2001a; 2001b), jak i gospodarek stanowiących łącznie 80% światowego PKB (Onaran, Galanis, 2013), popiera podobne wnioski,

odrzucono natomiast, typowe dla autorów należących do głównego nurtu i cechujące cały dorobek neoklasyczny, z wyjątkiem prac Alfreda Marshalla, podejście hipotetyczno-dedukcyjne (Bresser-Pereira, 2009).

Na tej podstawie, dosyć niekonwencjonalnie, postawioną hipotezę badawczą nie należy do końca traktować jako punkt wyjściowy opracowania, które później miałyby być poświęcone podjęciu próby jej falsyfikacji bądź weryfikacji. Stanowi ona bardziej swego rodzaju wniosek z omawianych rozważań teoretycznych, przedstawionych danych empirycznych, podanej logicznej argumentacji oraz krytycznej analizy i selekcji przywołanej literatury, przypominając tym samym, częściowo raczej końcową tezę, popieraną poprzez wyżej wymienione elementy, niż tradycyjną hipotezę. Niemniej założono jednak, że wzrost znaczenia kapitału

ludzkiego, wiedzy i innowacji obserwowany współcześnie na poziomie makroekonomicznym, jest rezultatem zmian w metodach zarządzania, jakie następowały od lat 80. XX wieku do dzisiaj, a te były natomiast wynikiem zwiększania się nierówności w podziale dochodu, zmniejszania opłacalności inwestowania w kapitał fizyczny oraz stagnacji tempa wzrostu gospodarczego w krajach rozwiniętych.

2. Różne fazy rozwoju wolnorynkowych systemów gospodarczych w ciągu XX i XXI wieku na poziomie makroekonomicznym

W świetle kontrowersji odnośnie do cech współczesnej fazy rozwoju wolnorynkowych systemów gospodarczych (Valente, 2020a) należy podkreślić, iż charakterystyka współczesnych warunków gospodarczych, zdefiniowanych jako gospodarka oparta na wiedzy, wciąż budzi wątpliwości i wymaga integracji koncepcji nie tylko ekonomistów różnych nurtów, ale również uwzględnienia ewolucji teorii i praktyk zarządzania od co najmniej drugiej połowy XX wieku do dnia dzisiejszego. W literaturze występują bowiem dwa różne punkty widzenia odnośnie do obecnej fazy tzw. gospodarki opartej na wiedzy.

Z jednej strony mamy do czynienia ze starszym, bardziej optymistycznym punktem widzenia, bazującym głównie na sposobie postrzegania przyjętym przez przedstawicieli głównego nurtu. Obecny etap rozwoju systemów gospodarczych przedstawiono w samych superlatywach i scharakteryzowano raczej pozytywnie, jako faza rozwoju nigdy wcześniej niespotykana na taką skalę, w ciągu której umiejętności, twórczość, umysł człowieka i kapitał ludzki oraz innowacyjność pełnią rolę głównej siły napędowej zarówno rozwoju świata i różnych krajów, jak i rozwoju poszczególnych firm i pojedynczych osób.

Takie podejście opiera się jednak częściowo na niepoddanym sprawdzeniu, podstawowym założeniu teorii neoklasycznej, zgodnie z którymi w dłuższej perspektywie czasu jedynie czynniki podażowe warunkują możliwości rozwoju gospodarki i determinują dynamikę wzrostu gospodarczego (Valente, 2016a; Valente, 2020a). Przypomina to jednak bardziej światopogląd niż poddaną weryfikacji hipotezę naukową. Takie postrzeganie nie tylko współczesnej fazy rozwoju gospodarek wolnorynkowych, ale również całokształtu mechanizmów działania systemów gospodarczych, zależy od założeń autorów szkoły neoklasycznej XIX wieku, nigdy niezakwestionowanych przez współczesnych kontynuatorów tego nurtu.

Mimo iż zdaniem niektórych, założenia te zawierały ukryte błędy, wynikające z nadmiernego uproszczenia, przyjęły się we współczesnej ortodoksji ekonomicznej za pośrednictwem wpływowego wkładu Solowa i Samuelsona (Pasinetti, 2000; Solow, 2000). Doprowadziło to do sformułowania endogenicznych modeli wzrostu gospodarczego, których autorzy podkreślali swą „wiarę” w rolę kapitału ludzkiego i innowacji w determinacji rozwoju systemów gospodarczych, nawet przed powstaniem samego pojęcia gospodarki opartej na wiedzy. Nie dziwi zatem, że

autorzy tego nurtu łączą pojawienie się nowych „rewolucji” technologicznych i poprzedzających je innowacji i akumulację kapitału ludzkiego, z możliwością pokonania trudności związanych z wyczerpującymi się możliwościami rozwoju na podstawie poprzednich przełomowych innowacji (Valente, 2016b; Valente, 2020a; Setterfield, 2014).

Samo przyjęcie podstawowych założeń wynikających z teorii neoklasycznej XIX wieku i modelu Solowa wyklucza bowiem możliwość wyjaśnienia długo-okresowej dynamiki wzrostu gospodarczego innymi czynnikami. Proces wystąpienia owych rewolucji i późniejszego wyczerpania się możliwości wysokiego wzrostu, które z nich wynikają, wydaje się przypominać cykle Malthusiańskie (Lucas, 2000; Lucas, 2002), co z jednej strony jest intrygującym pomysłem, to jednak z drugiej strony jest równocześnie nadmiernie fatalistycznym mechanizmem wyjaśnienia losów społeczeństwa ludzkiego.

Nie brakuje jednak podejść krytycznych wobec tradycyjnego sposobu postrzegania współczesnego świata, które:

- podkreślają retoryczną naturę pojęć „nowej gospodarki”, gospodarki post-industrialnej lub gospodarki opartej na wiedzy (Godin, 2006),
- zwracają uwagę na wzrost nierówności w podziale dochodu i majątków we współczesnym świecie i wiążą je ze zjawiskami spekulacji oraz finansyzacji (Galbraith, 2014; Homburg, 2015), kładąc nacisk równocześnie na powrót kapitału, powrót klasy społecznej rentierów (Piketty, 2014), których eutanazję przewidywano kiedyś na początek ery przemysłowej (Keynes, 1936), zwiększoną rolę bogactwa i jego dziedziczenia, podobnie jak miało to miejsce na przełomie XIX i XX wieku (Piketty, 2014) oraz podkreślają znaczenie centralnych faz XX wieku i ery przemysłowej, jako wyjątku, w stosunku do trendów panujących w dłuższej perspektywie czasowej od początku rewolucji przemysłowej do dziś (Kunkel, 2014),
- rozwijają teoretycznie bądź praktycznie twierdzenia pochodzące z nurtu postkeynesowskiego, podkreślając negatywne skutki wzrostu nierówności w podziale dochodu na dynamikę wzrostu gospodarczego i akumulację kapitału fizycznego.

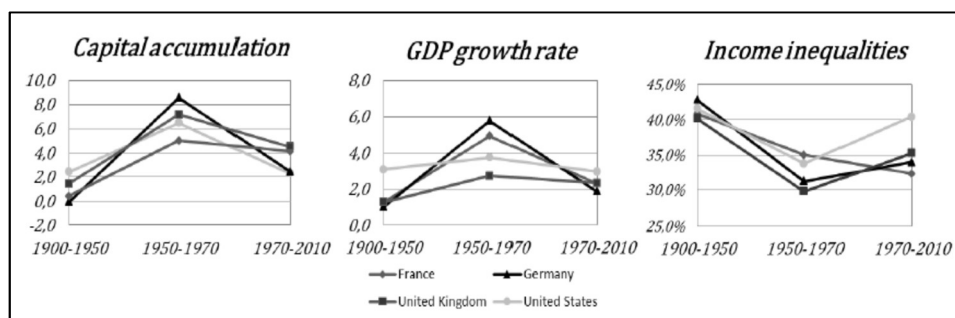
Wszystkie te twierdzenia można zintegrować w jedną spójną całość, gdyż nawet jeśli każdy z wymienionych punktów widzenia jest częściowo prawidłowy, to każdy z nich charakteryzuje się również pewnymi niedoskonałościami, które można obejść jedynie powołując się na argumenty pochodzące z pozornie alternatywnego bądź nawet przeciwnego podejścia do rozpatrywania mechanizmów działania systemów gospodarczych (Valente, 2020a). Na podstawie licznych argumentów przedstawionych już w innych publikacjach lub opracowanych, ale wciąż niepublikowanych przez autora, można dotrzeć do dwóch rodzajów wyników:

- z jednej strony dotyczących dokładniejszej charakteryzacji głównych cech obecnej fazy rozwoju współczesnych systemów gospodarczych, potrzebnej do jej lepszego zrozumienia,

- z drugiej zaś strony dotyczących klasyfikacji tzw. gospodarki opartej na wiedzy w stosunku do różnych faz rozwoju w wolnorynkowych systemach gospodarczych, jakie mogą się pojawiać w szerszej perspektywie historycznej, na podstawie analizy zjawisk, jakie występowały od początku XX wieku do dziś w głównych gospodarkach wolnorynkowych i na świecie.

Jeśli chodzi o cechy tzw. gospodarki opartej na wiedzy, warto przede wszystkim wspomnieć, że ewolucję głównych zmiennych makroekonomicznych w ciągu XX i XXI wieku można wyjaśnić na podstawie podejścia keynesowskiego.

Wskutek tego można scharakteryzować gospodarkę opartą na wiedzy jako okres, w którym w wyniku zwiększenia się nierówności w podziale dochodu występuje znaczący spadek opłacalności inwestowania w kapitał fizyczny (Valente, 2016a; 2020a). To ostatnie zjawisko i spadek akumulacji kapitału fizycznego osłabiają z kolei dynamikę wzrostu gospodarczego w gospodarkach branżach pod uwagę, a tym samym prowadzą do błędnego koła ponownego zwiększenia nierówności, dalszego spadku opłacalności inwestowania w kapitał fizyczny i w zasoby materialne, a także do ponownej redukcji tempa wzrostu gospodarczego (Valente, 2016a; 2020a) zgodnie z tym, czego można się spodziewać na podstawie dorobku postkeynesowskiego (Lavoie, 2014; Onaran, Galanis, 2013; Onaran, Stockhammer, 2001a; 2001b; Pasinetti, 2000; Garegnani, 1983).



Rys. 1. Główne trendy makroekonomiczne XX i XXI wieku

Źródło: (Piketty, 2014; Valente, 2016a).

Niemniej jednak, obserwuje się równocześnie wzrost znaczenia kapitału ludzkiego, wiedzy i innowacji, a także wystąpienie finansyzacji. Należy to, dodatkowo, przeanalizować jako zjawisko realokacji portfelowej pomiędzy różnymi zasobami wchodzącymi w skład szeroko rozumianego bogactwa, które pełnią tę samą rolę w długookresowym przechowywaniu wartości i w międzypokoleniowej transmisji różnic w podziale dochodu i w posiadaniu majątku (Valente, 2021). Umożliwiają zatem przetrwanie i dalsze zwiększenie nierówności w podziale dochodu, pomimo spadku opłacalności inwestowania w kapitał fizyczny i osłabienia dynamiki wzrostu w wysoko rozwiniętych gospodarkach wolnorynkowych. Zarówno finan-

syzację, jak i zwiększenie znaczenia roli zasobów alternatywnych w stosunku do wąsko rozumianego kapitału fizycznego, można ponadto wyjaśniać na podstawie:

- połączenia argumentów wynikających z neoklasycznych modeli wzrostu endogenicznego z endogenicznymi źródłami wzrostu gospodarczego, pochodzącymi z modeli i opracowań keynesowskich i postkeynesowskich, co może tłumaczyć równoczesne zwiększenie znaczenia kapitału ludzkiego i innowacji oraz brak całkowitej stagnacji dynamiki wzrostu gospodarczego pomimo zmniejszenia opłacalności inwestowania w kapitał fizyczny i spadku jego akumulacji, tradycyjnie postrzeganej przez przedstawicieli jakiegokolwiek nurtu teoretycznego, jako jeden z głównych determinantów wzrostu w długim okresie (Valente, 2016b; Setterfield, 2014),
- wniosków ze sporu wokół kapitału Cambridge kontra Cambridge, które wyjaśniają zwiększenie wartości zakumulowanego bogactwa w stosunku do PKB oraz zjawisko finansyzacji (Piketty, 2014; Homburg, 2015; Galbraith, 2014) przy wystąpieniu mniejszej opłacalności inwestycji w kapitał fizyczny, gdyż jego zagregowana wartość mierzona w terminach cen, wyliczeni bądź stosunku do innych wielkości makroekonomicznych w terminach pieniężnych traci jednoznaczną korelację z jego ilością w terminach fizycznie dostępnych dóbr kapitałowych wykorzystanych w produkcji, istniejących mocy przerobowych bądź zdolności produkcji (Samuelson, 1966; Pasinetti, 2000; Valente, 2014),
- rozpoczętej, a tutaj bardziej szczegółowo przedstawionej i pogłębionej, systematycznej analizy trendów odnotowanych w ewolucji metod zarządzania od pierwszej połowy XX wieku lub od końca lat 70. do dziś (Valente, 2018; 2019b; 2020b), co umożliwia lepsze umiejscowienie i wytłumaczenie cech współczesnej gospodarki w szerszej perspektywie historycznej.

Podsumowując wnioski z poprzednich prac (Valente, 2014; 2016a; 2016b; 2018; 2019a; 2019b; 2020a; 2020b; 2021), które stanowią równocześnie cząstkową hipotezę badawczą, doprecyzowaniu której jest poświęcony niniejszy tekst, można stwierdzić zatem, iż od początku lat 80. – postrzeganych przez autora jako rozpoczęcie obecnej fazy rozwoju współczesnych systemów gospodarczych – głównymi cechami wysoko rozwiniętych gospodarek wolnorynkowych i ogólnych warunków gospodarowania w skali światowej stały się:

- przypominające koniec XIX wieku i początek XX wieku, wysokie i stopniowo narastające nierówności w podziale majątków i dochodów zarówno z pracy, jak i z posiadanego bogactwa (Piketty, 2014; Kunkel, 2014), które odróżniają obecne warunki od tych panujących w erze przemysłowej i centralnych dekadach XX wieku, a które przyczyniły się do zjawisk, wymienionych w następnych podpunktach,
- zgodnie z teorią keynesowską, wzrost nierówności przyczynił się przede wszystkim do stagnacji popytu zagregowanego i możliwości sprzedaży, do zmniejszenia się opłacalności inwestowania w kapitał fizyczny oraz do

spadku średniego tempa wzrostu PKB, które można obserwować od końca lat 70. we wszystkich gospodarkach wziętych pod uwagę i w skali światowej (Valente, 2016a; 2020a; Onaran, Galanis, 2012),

- tym zjawiskom towarzyszy również mniejsza stabilność bądź niestabilność, charakteryzujące współczesne systemy gospodarcze i główne gospodarki wolnorynkowe, w porównaniu z tym, co miało miejsce w erze przemysłowej lub złotej erze zachodniego kapitalizmu (Piketty, 2014) – tzn. w latach 50., 60. i 70. XX wieku. Tę niestabilność, przypominającą warunki początku XX wieku, można zauważyć, biorąc pod uwagę przede wszystkim występowanie częstszych i dłużej trwających kryzysów ekonomicznych, nawarstwiających się z wyżej wspomnianym niższym tempem wzrostu gospodarczego i niższą akumulacją kapitału fizycznego (Onaran, Stockhammer, 2001a; 2001b). Doszło zatem nie tylko do spadku średniego tempa wzrostu, ale również do zwiększenia częstotliwości i intensywności wahań koniunktury, a więc do wzrostu zarówno procentowego spadku dochodu w ciągu kryzysów, jak i liczby recesji (Valente, 2016a; 2020a),
- te trzy rodzaje zjawisk można z kolei postrzegać jako przyczyny zmian metod i strategii zarządzania, gdyż zredukowały one opłacalność produkcji standaryzowanych dóbr materialnych wytwarzanych masowo przy najniższych kosztach jednostkowych i prowadziły do potrzeby uelastycznienia metod i strategii zarządzania (Valente, 2019b; Mikuła, 2006; Szatkowski, 2014; Brzeziński, 2013),
- zmiany w zarządzaniu, będące początkowo jedynie reakcją na trudności lat 70. XX wieku (Valente, 2018; 2019b), stały się z kolei powodem stopniowego wzrostu znaczenia sfer miękkich, kapitału ludzkiego, wiedzy, umiejętności pracowników oraz innowacji w zarządzaniu (Valente, 2020b). Ich rozpowszechnienie wpłynęło ponadto, wtórnie, na ewolucję zagregowanego otoczenia gospodarczego, prowadząc do zakończenia ery przemysłowej i zainicjowania nowej fazy rozwoju, łączącej w sobie cechy, poniżej zdefiniowanych, fazy stagnacji rewolucji przemysłowej i metod produkcji skupiających się na kapitale fizycznym oraz fazy odkrycia nowopowstałej rewolucji informatycznej i metod zarządzania skupiających się bardziej na kapitale ludzkim.

Na podstawie usystematyzowania argumentów rozważanych w wyżej wymienionych opracowaniach oraz występowania tych samych zjawisk i mechanizmów, ponadto, jeśli chodzi o klasyfikację i umiejscowienie współczesnej fazy rozwoju tzw. gospodarki opartej na wiedzy względem szerszej perspektywy historycznej ewolucji wolnorynkowych systemów gospodarczych, zdaniem autora, można wnioskować, że tzw. gospodarkę opartą na wiedzy należałoby postrzegać jako fazę rozwoju, będącą skutkiem nawarstwiania się trzech różnych typów cyklicznych tendencji o różnej długości, tzn.:

- cyklicznego pojawienia się, po części losowo, a po części na podstawie kolejnego rodzaju niżej wyjaśnionych cykli, przełomowych rewolucji

technologicznych (np. przemysłowa, informatyczna itp.) lub procesowo-metodologicznych, które przyczyniają się do ogólnej tendencji zwiększenia się dobrobytu człowieka na przestrzeni wieków (Lucas, 2000; 2002),

- cykliów występujących w ramach danej rewolucji, czyli:
 - ✓ faza odkrycia, w ciągu której innowacyjni liderzy, kraje i sektory gospodarki lepiej wyposażone do wykorzystania danej przełomowej innowacji, czerpią z niej największe korzyści, co przyczynia się do wzrostu nierówności między nimi, a innymi podmiotami gospodarczymi, generując jednocześnie duży, ale skoncentrowany jedynie w kilku obszarach, wzrost gospodarczy, wskutek początkowego inwestowania w sektory o najwyższym zwrocie, łączy to twierdzenia Lucasa (2000; 2002) i Schumpetera o tzw. twórczej destrukcji i procesie zdobycia przewagi monopolistycznej przez innowatorów. Wskutek tego, że, jak zakładano na podstawie podejścia jakiegokolwiek szkoły myśli ekonomicznej, wcześniej czy później możliwości wykorzystania każdego pomysłu zaczynają się wyczerpywać, stopy zwrotu z danego zbioru przełomowych innowacji stopniowo spadają i jak wynika z keynesowskich opracowań natury zarówno teoretycznej, jak i stosowanej (Keynes, 1936; Garegnani, 1983; Onaran, Stockhammer, 2001a; 2001b; Lavoie, 2014; Onaran, Galanis, 2014; Valente, 2014; 2016a; 2020a; Stockhammer, 2022) zwiększania nierówności prowadzą do większej niestabilności otoczenia gospodarczego i polityczno-społecznego, po pewnym czasie taka faza ulega samozakończeniu, wspierając pojawianie się fazy kolejnego rodzaju,
 - ✓ faza dyfuzji, w ciągu której, w związku z występowaniem nasilających się w czasie negatywnych zjawisk prowadzących do zakończenia poprzedniej fazy odkrycia, ład gospodarczy wspierający redukcję nierówności i stabilizację gospodarki staje się korzystniejszy zarówno dla innowatorów, jak i imitatorów, którzy mogą bardziej opłacalnie bazować na korzyściach skali w celu zwiększenia swoich zarobków przy mniejszym ryzyku, wspierając równocześnie występowanie wyższego tempa wzrostu gospodarczego, co łączy twierdzenia Kaleckiego (1971), co do braku wystąpienia kryzysów systemowych typu marksistowskiego i wyjaśnienia stabilizacji gospodarek wolnorynkowych po drugiej wojnie światowej, z jego twierdzeniami (Kalecki, 1968), co do związków pomiędzy wdrażaniem postępu technicznego i innowacji oraz inwestycjami w kapitał fizyczny, a także z postkeynesowskim uzależnieniem akumulacji kapitału i dynamiki wzrostu od zwiększenia popytu zagregowanego i redukcji nierówności w podziale dochodu na podstawie mechanizmów mnożnikowych oraz akcelacyjnych (Lavoie, 2014),
 - ✓ faza stagnacji, w ciągu której wyczerpuje się całkowicie potencjał początkowego rewolucyjnego odkrycia oraz możliwości bazowania na korzyściach skali, co przyczynia się do spadku dynamiki wzrostu,

zwiększenia się konfliktów społecznych i nierówności w podziale dochodu, a stopy zwrotu spadają dla firm działających tradycyjnie, co tworzy podstawę i zachętę dla innowatorów do poszukiwania nowatorskich rozwiązań, i może uruchamiać nową rewolucję technologiczną lub fazę odkrycia, łącząc mechanizmy dyfuzji innowacji Kaleckiego (1968) oraz elementy twórczej destrukcji (Aghion, Howitt, 1992),

- cykliów ożywienia i kryzysu gospodarki, nawarstwiających się z pozostałymi, których częstotliwość i intensywność zmienia się w zależności od fazy danej rewolucji, w której znajdzie się gospodarka, gdyż w mniej stabilnych fazach odkrycia oraz stagnacji, można spodziewać się częstszego występowania kryzysów, a wielkość wahań koniunktury może się zwiększyć w stosunku do średniej wartości trendu długookresowego, którym charakteryzuje się dana faza rozwoju gospodarki, co wydaje się być prawidłowością zaobserwowaną na podstawie analizy danych i może być częściowo wyjaśniona na podstawie mechanizmów keynesowskich i tego, iż jakiegokolwiek inwestycje niepoparte poprzednim wzmocnieniem możliwości sprzedaży i popytu zagregowanego na dłuższą metę destabilizują gospodarkę (Keynes, 1936).

W świetle tego, że zmiany w zarządzaniu mają kluczową rolę w utrwalaniu trendów, które doprowadziły do zakończenia fazy dyfuzji ery przemysłowej, warto, zatem, przyrzeć się, w następnym podrozdziale, ewolucji metod i strategii zarządzania w ciągu XX i XXI wieku.

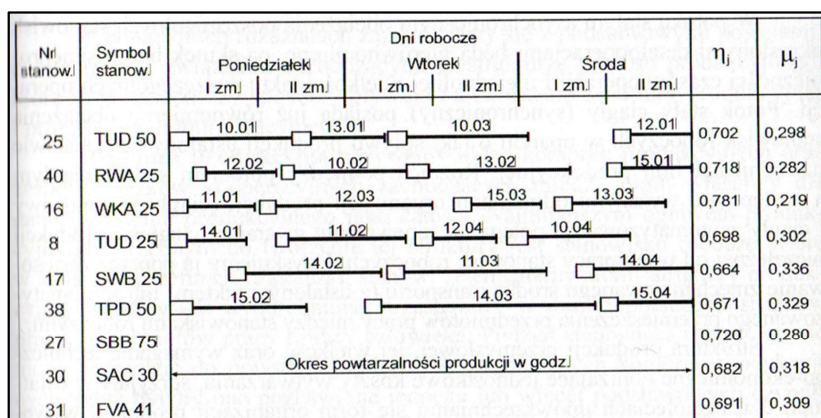
3. Ewolucja metod zarządzania w ciągu XX i XXI wieku: od fordyzmu do organizacji opartych na wiedzy

Rozpatrując historyczną ewolucję metod zarządzania, nie można nie zwrócić uwagi na to, że XX wiek rozpoczął się powstaniem jednej z najbardziej znanych i najdłużej stosowanych metod zarządzania, tzn. fordyzmu, który wprowadził w życie zasady naukowego zarządzania bądź taylorizmu (Knuf, 2000; Szatkowski, 2014). Należy podkreślić, że, zdaniem autora, można ją postrzegać, jako główną innowację metodologiczną, która towarzyszyła zakończeniu fazy odkrywczą drugiej rewolucji przemysłowej i całej fazie jej dyfuzji w ciągu ery przemysłowej, łącząc się od lat 30. w Stanach Zjednoczonych, a od lat 50. w krajach Europy Zachodniej z konsumpcjonizmem, panowaniem państwa dobrobytu, keynesizmem oraz politykami gospodarczymi, dążącymi do osiągnięcia pełnego zatrudnienia (Pasinetti, 2000; Kunkel, 2014; Thompson, 2003). Po powstaniu w pierwszej lub drugiej dekadzie XX wieku, faktycznie, fordyzm utrwał się i rozpowszechniał w ciągu lat 20. i 30. w Stanach Zjednoczonych, w latach 30. w Związku Radzieckim, a później w pozostałych krajach Europy, osiągając niekwestionowaną dominację nad życiem gospodarczym krajów uprzemysłowionych od końca drugiej wojny światowej aż do końca lat 70. w gospodarkach wolnorynkowych (Thompson, 2003; Emiliani, 2006; Valente, 2019b) oraz aż do przełomu

lat 80. i 90. w gospodarkach centralnie planowanych (Bril, Łukasik, 2013). Fordyzm można jednak współcześnie powiązać z pojęciem organizacji tradycyjnej, często wykorzystanym w literaturze akademickiej, w przeciwieństwie do pojęcia organizacji opartych na wiedzy, które natomiast cechują się lepszym przystosowaniem do współczesnych warunków gospodarczych (Mikuła, 2006; Valente, 2020b).

Cechą, która wyróżniała fordyzm, było stosowanie harmonogramów pracy maszyn, robotników oraz uzupełniających (Brzeziński 2013; Szatkowski, 2014; Valente, 2019b; 2020b), które pełniły kluczową rolę:

- w optymalizacji planów produkcji i procesów obsługowych,
- w wykorzystaniu mocy przerobowej i czasu pracy robotników, w jak największym stopniu i najbardziej stabilnie,
- w całym procesie związanym z aspektami przygotowania technicznego.



Rys. 2. Harmonogram pracy maszyn

Źródło: (Szatkowski, 2014).

Harmonogramy stanowią ponadto główny element łączący wszystkie procesy informacyjno-sterujące, które obejmują zarówno planowanie strategiczne, jak i operacyjne, organizowanie wewnętrznej struktury przedsiębiorstwa oraz motywowanie i kontrolę, przybierające zazwyczaj wspólną postać implementacji surowego systemu rozkazu i kontroli, wykorzystania stylu przywództwa typu zarządzania przez krytykę, bodźców motywacyjnych przeważnie lub nawet wyłącznie typu materialnego oraz wdrażania szczegółowego systemu kar dyscyplinarnych i złożonej hierarchii (Brzeziński 2013; Szatkowski, 2014).

Nawet jeśli nie należy przesadnie podkreślać sztywności owej metody w dopasowaniu planu produkcji do bieżącego zapotrzebowania (Valente, 2019a), to i tak wdrażanie tak głęboko zakorzenionego, szczegółowego i surowego systemu rozkazu i kontroli stało się z czasem jedną z najistotniejszych wad fordyzmu.

Przyczyniło się to do pojawienia się zjawisk alienacji, braku motywacji pracowników, patologii w miejscu pracy, chorób zawodowych i zwiększonego ryzyka wypadków przy pracy (Szatkowski, 2014). Budzi to więc wrogie nastawienie pracowników, co historycznie przyczyniło się od końca lat 60. do początku lat 80. do większej konfliktowości w miejscach pracy w krajach wolnorynkowych, rozpowszechniania się syndykalizacji, większej liczby strajków lub pasywnego oporu, jak np. strajk włoski itp. (Valente, 2018). Jak pokazują doświadczenia historyczne XX wieku (Valente, 2018; 2019b; 2020b), firmy działające na podstawie fordyzmu cechują się jednak również większą wrażliwością na przerywanie pracy lub na przejęcie większej kontroli nad rytmem produkcji ze strony organizacji pracowniczych, gdyż w celu maksymalizacji zysku opierają się (Szatkowski, 2014; Brzeziński, 2013) w dużym uproszczeniu na:

- utrzymaniu jednolitego tempa pracy i taktu produkcji,
- synchronizacji czasu pracy i unikaniu wąskich gardeł,
- zwiększeniu ilości dóbr produkowanych i sprzedanych;
- dążeniu do pełnego wykorzystania zdolności produkcyjnych.

Nie powinno zatem dziwić (Valente, 2018; 2020b), że przy:

- pojawieniu się częstych konfliktów związkowych na koniec lat 60. i w ciągu całych lat 70.,
- występowaniu szoków naftowych,
- występowaniu stagflacji i wynikającej z niej utracie skuteczności interwencji polityki gospodarczej,
- załamaniu się ładu gospodarczego, stworzonego po drugiej wojnie światowej za pomocą polityk dążących do osiągnięcia pełnego zatrudnienia i ustalenia stałych kursów wymian w ramach umowy w Bretton Woods

doszło do zakwestionowania fordyzmu i zakończenia fazy dyfuzji ery przemysłowej. Te dwa zjawiska, faktycznie współwystępowały równolegle i wzajemnie się wspierały. Reżim wysokiego wzrostu gospodarczego i znaczących interwencji państwowych pozwolił na redukcję nierówności i bezrobocia, wynagradzając pracownikom za gorsze warunki panujące przy fordyzmie większą siłą nabywczą i bezpieczeństwem wobec utraty miejsca pracy. Takie wysokie tempo wzrostu i możliwości finansowania państwa dobrobytu zależały z drugiej strony od coraz większej dyfuzji tej metody zarządzania i dużych inwestycji prywatnych w kapitał fizyczny, jakie generowało jej zastosowanie. Firmy wykorzystujące ową metodę natomiast odniosły sukces dzięki rosnącemu popytowi, który zapewniły im ładu gospodarczy i występujący proces dyfuzji, skupiając się na możliwościach sprzedaży dużych ilości dóbr standaryzowanych niższej jakości i o dłuższym cyklu życia, nabywanych przeważnie przez klientów należących do klasy robotniczej, których dochody ulegały ciągłemu zwiększeniu (Thompson, 2003).

Nawet, jeśli inne rozwiązania były również wdrażane z mniejszym sukcesem, bez całkowitej rezygnacji z wiodącej filozofii fordyzmu (Valente, 2018), to w nowym otoczeniu, które kształtowało się stopniowo od końca lat 70. i początku lat 80., korzystniejszą alternatywą, diametralnie różną od logiki fordyzmu, okazały

się rozwiązania japońskie. Pomimo tego, że samo powstanie systemu produkcyjnego Toyoty jest złożonym tematem, a w literaturze nie ma zgody, co do tego, czy Just-in-Time i Lean Management są wobec siebie alternatywnymi metodami, różnymi etapami ewolucji tego samego podejścia lub JIT nie jest jednym z filarów Leanu (Władysiak, 2006; Pettersen, 2009), w obecnej pracy postanowiono je połączyć pod nazwą rozwiązań japońskich.

Oba te podejścia różnią się rzeczywiście od fordyzmu niższą kapitałochłonnością i większą elastycznością (Szatkowski, 2014). Tym samym cechują się one również większą samodzielnością pracowników, mniej rozbudowaną hierarchią, uszczupleniem struktury organizacyjnej firmy, mniejszą rolą systemu rozkazu i kontroli, zmianą funkcji kadry zarządzającej i systematycznym wdrażaniem pracy zespołowej, a to ma kluczowe znaczenie w wielu poszczególnych technikach wchodzących w ich skład – jak np. reorganizacja linii na kształt litery U, utrzymanie zmiennego taktu produkcji, andon, wdrażanie systemów ssących itd. (Szatkowski, 2014). Głównym atutem tych metod, które można postrzegać jako swego rodzaju inicjatorów tendencji większego znaczenia selekcji i motywowania personelu, zastąpienia pracy indywidualnej pracą grupową i zespołową, podjęcia prób ucieleśnienia celów strategicznych i operacyjnych firm w kulturze organizacyjnej itp., jest jednak to, iż były one zazwyczaj bardziej opłacalne w nowym kontekście mniejszej stabilności, większych nierówności w podziale dochodu, zwiększonej konkurencji. JIT i Lean cechują się, podobnie do organizacji opartych na wiedzy i w odróżnieniu od fordyzmu, większą reaktywnością na zmiany, lepszą możliwością zastąpienia produkcji danego dobra innym, ze względu na bardziej wykwalifikowaną kadrę pracowniczą, bardziej uniwersalną aparaturę i większe zdolności dostosowania się wskutek opierania się na filozofii ciągłego doskonalenia (Szatkowski, 2014).

Jak wynika również z porównania wyżej wymienionych cech metod japońskich z cechami organizacji opartych na wiedzy (Jabłoński, 2009; Mikuła, 2006; Mikuła, 2008; Valente, 2020b), zdaniem autora można więc ściśle powiązać JIT i Lean z rozpoczęciem tendencji, które prowadziły do powstania współczesnych organizacji opartych na wiedzy, stanowiących w pewnym sensie ich udoskonalenie.

Charakterystyka strategii maksymalizacji zysku przedstawiona w tabeli 1. na podstawie niżej podanej formuły wyliczenia stopy zysku, dodatkowo może uwypuklić również pewne podobieństwa między organizacjami opartymi na wiedzy oraz JIT i Lean na tle bardziej znaczących różnic występujących względem fordyzmu.

$$\pi_t = \frac{(p \cdot q \cdot Q) - [(k \cdot q \cdot Q) + (K/q)]}{T \cdot [K + (k \cdot q \cdot Q)]} \quad (1)$$

Wskutek znaczącej roli, jaką zasoby niematerialne odgrywają w samej charakterystyce organizacji opartych na wiedzy (Mikuła, 2006; 2008), nie powinno, zdaniem autora, wcale dziwić to, że rozpowszechnienie tego rodzaju organizacji

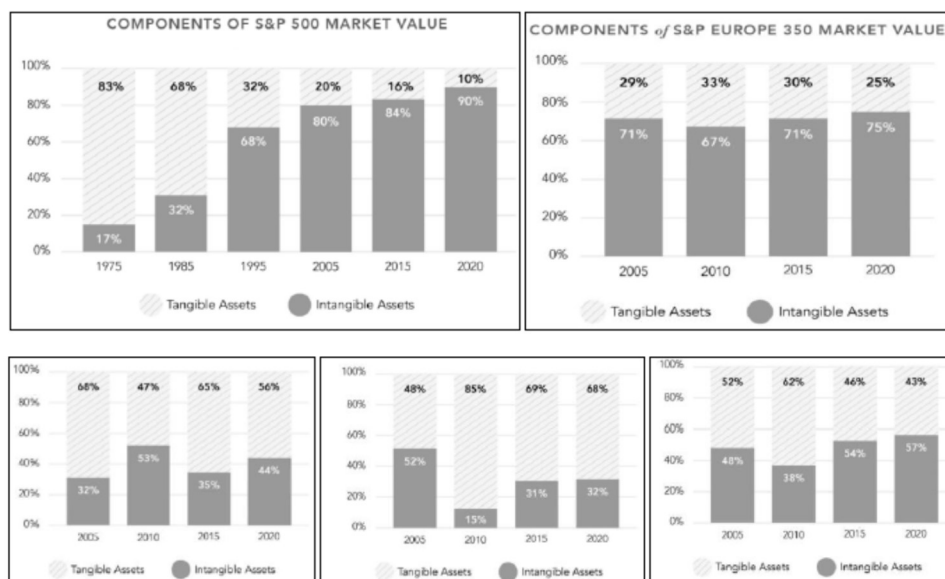
lub metody zarządzania doprowadziło do większego znaczenia zasobów niematerialnych w stosunku do zasobów materialnych w determinacji wartości rynkowej wysoko notowanych spółek giełdowych w USA i w Europie.

Tabela 1. Charakterystyka strategii maksymalizacji zysku przy różnych metodach zarządzania

Fordyzm	Maksymalizacja zysku bazuje na trzech czynnikach: - minimalizacji jednostkowych kosztów zmiennych (k), a szczególnie kosztów pracy, selekcji, szkoleń oraz motywowania personelu, gdyż Fordyzm opiera się w dużej mierze na aparaturze, a rola człowieka ogranicza się do jej uruchamiania i obsługi, to samo ma dodatkowo miejsce również z kosztami związanymi z przebrojeniem stanowisk oraz z wewnętrznymi kosztami transportu przy danej skali produkcji; - maksymalizacji ilości (q) produkowanych i sprzedawanych dóbr, która pozwala zarówno zwiększać przychody, jak i służy do osiągnięcia najwyższego poziomu wykorzystania zdolności produkcji, mocy przerobowej i czasu pracy robotników; - minimalizacji jednostkowych kosztów stałych (K/q), które przy wysokich kosztach stałych całkowitych, jakimi cechuje się ta metoda zarządzania, osiąga się jedynie dzięki skrajnemu wykorzystaniu zasady korzyści skali i zwiększeniu ilości dóbr produkowanych i sprzedawanych, co jednak powinno składać się na osiągnięcie najniższych kosztów jednostkowych ogółem wśród wszystkich rozważanych metod	Pod względem wad należy natomiast wymienić: - dwuznaczne efekty na koszty zmienne (k) związane z zużyciem surowców i energii wskutek większej wadliwości produktów niż przy innych metodach, oraz wyższe koszty związane z utrzymaniem większych zapasów; - niższą jakość produktów (Q), co razem z potrzebą ich standaryzacji może negatywnie wpływać na cenę sprzedaży (p) lub mieć na nią dwuznaczny efekt; - dłuższy cykl produkcyjny (T), związany z minimalizacją kosztów przebrojeń i transportu, dążeniem do rytmiczności i utrzymaniem stałego tempa produkcji, co prowadzi do gromadzenia większych zapasów - wysokie koszty stałe (K), związane z wykorzystaniem wysoko wyspecjalizowanych maszyn w celu umożliwienia skrócenia i standaryzacji czasu trwania operacji technologicznych oraz zastąpienia człowieka i ograniczenia jego ingerencji w proces produkcji
JIT i Lean	Maksymalizacja zysku bazuje na trzech czynnikach: - skróceniu długości cyklu produkcyjnego (T), co pozwala na szybszy obrót środków pieniężnych, mniejsze zapotrzebowanie na kapitał własny i/lub kredytowy, a także bardziej elastyczne dostosowanie do zmian zachodzących na rynku i minimalizację ryzyka; - zmniejszeniu kosztów stałych (K) związanych z kupnem wysoko wyspecjalizowanej aparatury, a także niektórych kosztów zmiennych (k), jak te związane z utrzymaniem zapasów, co umożliwia rezygnację z potrzeby opierania się na korzyści skali oraz skupienie się na produkcji dóbr o krótszym cyklu życia i z wyższej półki, bardziej podatnych na zmiany gustów konsumentów; - zwiększeniu jakości produktów w oczach klientów (Q) za pomocą technik redukcji marnotrawstwa oraz unikania wad, co umożliwia zwiększenie przychodów bez potrzeby nadmiernego skupiania się na ilości dóbr sprzedawanych	Pod względem wad należy natomiast wymienić: - możliwą redukcję skali produkcji (q) oraz stopnia wykorzystania zdolności produkcji, a więc jednostkowych kosztów stałych (K/q), co jednak nie powinno negatywnie wpływać na rentowność firmy przy doskonaleniu wyżej wymienionych parametrów; - większe koszty zmienne (k) związane szczególnie z selekcją, szkoleniem, motywowaniem i wynagradzaniem personelu oraz potrzebę podniesienia płac ze względu na większe umiejętności i większe znaczenie dla rentowności firmy, którymi cechuje się personel w odróżnieniu od Fordyzmu; - możliwie dwuznaczny wpływ wdrażania tego systemu na niektóre koszty zmienne ze względu na zwiększenie się ilości operacji transportu i przebrojenia, a równocześnie wykorzystanie technik umożliwiających redukcję ich kosztów, jak SMED, reorganizację stanowisk roboczych, standaryzację pracy, itd.
Organizacje oparte na wiedzy	Strategia maksymalizacji zysku JIT i Lean, zostaje rozszerzona o trzy dodatkowe czynniki: - zwiększenie ceny (p) sprzedaży na podstawie dążenia do zdobycia pozycji tymczasowego monopolisty, wyprzedzenia konkurentów i wdrażania proaktywnej strategii zarządzania; - dalsze zwiększenie jakości (Q) swoich produktów za pomocą lepszej znajomości otoczenia gospodarczego i rynku, wdrażania systemów interakcji z klientami i angażowania ich w proces tworzenia wartości; - możliwość zwiększenia ilości (q) sprzedanych produktów lub świadczonych usług bez potrzeby zwiększenia kosztów ze względu na szybsze niż konkurencja wejście w nowe segmenty rynku lub sektory, w których może dojść do zwiększenia skali sprzedaży przy malejących kosztach jednostkowych zarówno zmiennych (k), jak i stałych (K/q)	Pod względem wad należy natomiast wymienić: - większe ryzyko, na które taki rodzaj organizacji jest podatny przy danym poziomie stopy zysku, - ogólne kurczenie się rynków zbytu (q) i skrajne skrócenie cyklu życia produktów, co zmusza taki rodzaj organizacji do ciągłego poszukiwania nowych segmentów i sektorów w celu przetrwania; - dalsze zwiększenie kosztów zmiennych (k), a szczególnie pracy, związanych z potrzebą przyciągnięcia i zatrzymania wykwalifikowanego personelu oraz bardziej wymagającej pod względem motywacji i sposobów zarządzania kadry; - większe opieranie się na zasobach niematerialnych, które trudniej zdobyć, a trudniej poddają się wycenieniu, cechują się mniejszą możliwością spieniężenia i większym ryzykiem stracenia na wartości

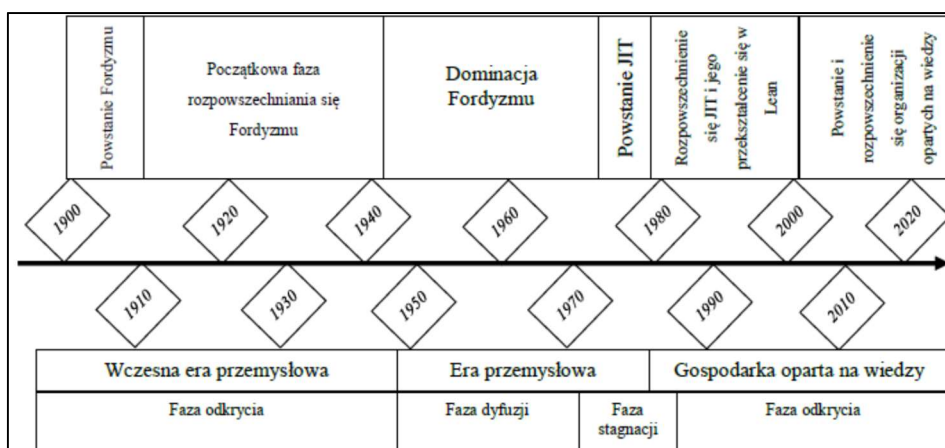
Źródło: opracowanie własne.

Skoro wysoko rozwinięte kraje europejskie oraz Stany Zjednoczone nadal wyprzedzają inne gospodarki pod względem kształtowania najnowszych trendów, zarówno makroekonomicznych, jak i w naukach o zarządzaniu, wcale nie dziwi więc to, że obecną fazę rozwoju wolnorynkowych systemów gospodarczych nazywano gospodarką opartą na wiedzy.



Rys. 3. Wartość rynkowa spółek notowanych w amerykańskim S&P 500, europejskim S&P 350, chińskim Shanghai Shenzhen CSI 300, japońskim Nikkei-225 Stock Average, południowo-koreańskim KOSDAQ

Źródło: (Ocean Tomo, 2020).



Rys. 4. Ewolucja metod zarządzania i fazy rozwoju systemów gospodarczych w ciągu XX i XXI wieku

Źródło: opracowanie własne.

Nawet, jeśli to samo zjawisko przybiera nieco mniej skrajne postaci w gospodarkach azjatyckich, mocniej kierujących się metodami japońskimi, jak Japonia

oraz Chiny, wyróżniających się cechami gospodarki szybko rozwijającej się, ale wciąż znajdującej się w pośrednim etapie procesu konwergencji z etapu rozwoju ery przemysłowej do współczesnych trendów panujących w krajach wysoko rozwiniętych, to więc dane te potwierdzają ogólną możliwość ścisłego powiązania – skrótkowo przedstawione na rys. 4. – ewolucji różnych faz rozwoju gospodarek wolnorynkowych w ciągu całego XX i XXI wieku z ewolucją i popularnością metod zarządzania, rozważanych w pracy.

4. Zakończenie

W pracy rozważano zarówno argumenty, podejścia teoretyczne i dane dotyczące zjawisk makroekonomicznych, charakteryzujących współczesną fazę rozwoju systemów gospodarczych wolnorynkowych w dobie tzw. gospodarki opartej na wiedzy, jak i argumenty i dane dotyczące ewolucji różnych metod i strategii zarządzania, które pojawiły się w ciągu XX i XXI wieku. W pierwszej sekcji podkreślono, że procesy makroekonomiczne, które doprowadziły do zakończenia ery przemysłowej i powstania gospodarki opartej na wiedzy – tzn. zwiększenie się nierówności w podziale dochodu, stagnacja popytu, możliwości sprzedaży i dynamiki wzrostu PKB, zmniejszenie się opłacalności inwestowania w kapitał fizyczny, osłabienie jego akumulacji, zwiększenie niestabilności gospodarczej i częstotliwości kryzysów gospodarczych – przyczyniły się również do potrzeby pojawiania się zmian metod i strategii zarządzania, które z kolei wspierały utrwalenie i wzmocnienie zmian warunków gospodarczych na poziomie makroekonomicznym. Na tej podstawie zaproponowano ponadto również schemat teoretyczny pojawienia się różnych rodzajów cykli w gospodarkach wolnorynkowych, który wydaje się być przydatny dla konceptualizacji zjawisk obserwowanych w ciągu XX i XXI wieku. Wyróżniono szczególnie:

- pojawienie się różnych rodzajów rewolucji technologicznych lub przełomowych innowacji metodyczno-procesowych,
- fazy odkrycia, dyfuzji i stagnacji pojawiające się w ciągu każdego z wymienionych okresów panowania danej rewolucji lub innowacji procesowej,
- zwykłe cykle koniunkturalne, których intensywność jednak wydaje się zależeć od tego, czy gospodarka znajduje się w stabilniejszej fazie dyfuzji, czy w mniej stabilnych fazach stagnacji i odkrycia.

W drugiej części opracowania, scharakteryzowano wybrane metody zarządzania, które cieszyły się wyjątkową popularnością w ciągu XX i XXI wieku, a także strategie maksymalizacji zysku, na których się opierały. Zwrócono zatem uwagę na różnice występujące pomiędzy:

- fordyzmem, który towarzyszył rozwojowi gospodarek wolnorynkowych od początku XX wieku do końca lat 70.,
- rozwiązaniami japońskimi obejmującymi JIT i Lean, które pojawiły się pod koniec ery przemysłowej i których rozpowszechnienie oraz popularyzo-

wanie towarzyszyło powstaniu gospodarki opartej na wiedzy od lat 80. XX wieku,

- organizacjami opartymi na wiedzy, które stały się popularniejsze w ciągu dalszego rozpowszechnienia się i utrwalania warunków gospodarki opartej na wiedzy.

Podkreślono, że głównym powodem zakończenia zarówno ery przemysłowej, jak i długiego okresu królowania fordyzmu w latach 70., była jego gorsza reaktywność na zmiany na rynku oraz potrzeba opierania się na stabilnym i dużym zapotrzebowaniu na produkty standaryzowane niższej jakości i o dłuższym cyklu życia, sprzedawane przeważnie osobom należącym do klasy robotniczej, dochody której zaczęły się kurczyć z końcem ery przemysłowej i znikaniem korzyści tej fazy dyfuzji. Ten sam proces, z drugiej strony, wspierał rozpowszechnienie się rozwiązań japońskich i alternatywnej strategii maksymalizacji zysku, którą się cechowały i która była lepiej dopasowana do nowego i mniej stabilnego otoczenia gospodarczego. Przedstawiono ponadto duże podobieństwa między organizacjami opartymi na wiedzy oraz rozwiązaniami japońskimi, pod względem strategii maksymalizacji zysku, elastyczności, reaktywności na zmiany zachodzące w otoczeniu oraz bazowania na miękkich aspektach zarządzania, takich jak selekcja i motywacja personelu, wykorzystanie pracy zespołowej i odpowiednie kształtowanie kultury organizacyjnej, które mocno odróżniają obydwie te metody od sztywniejszego fordyzmu. Zaznaczono również, że to właśnie rozpowszechnienie się koncepcji organizacji opartej na wiedzy w gospodarce amerykańskiej i europejskiej wydaje się być związane ze wzrostem znaczenia zasobów niematerialnych względem materialnych. Na tej podstawie zaproponowano końcowe zestawienie pojawienia się różnych faz rozwoju wolnorynkowych systemów gospodarczych w ciągu XX i XXI wieku i okresów panowania tych trzech alternatywnych metod zarządzania, podkreślając, że występowanie tych dwóch rodzajów zjawisk wydaje się być w dużej mierze synchroniczne, całkowicie zgodne i logicznie zależne od siebie.

Bibliografia

- Aghion, P., Howitt, P. (1992). A Model of Growth through Creative Destruction. *Econometrica*, 60(2), 323–351.
- Bril, J., Łukasik, Z. (2012). Lean manufacturing, jako nowoczesna metoda organizacji produkcji. *Logistyka*, 3, 175–184.
- Bresser-Pereira, L. C. (2009). The two methods and the hard core of economics. *Journal of Post Keynesian Economics*, 31(3), 493–522.
- Brzeziński, M. (2013). *Organizacja produkcji w przedsiębiorstwie*. Difin.
- Emiliani, M. L. (2006). Origins of lean management in America. *Journal of management History*.
- Galbraith, J. K. (2014). Das Kapital for the 21st century? A review of Thomas Piketty's book. *Dissent: Quarterly of Politics and Culture*.
- Garegnani, P. (1983). Two Routes to Effective Demand: Comment on Kregel. W: J. A. Kregel, red., *Distribution, Effective Demand and International Economic Relations*. Macmillan.

- Godin, B. (2006). The knowledge-based economy: conceptual framework or buzzword? *The Journal of technology transfer*, 31, 17–30.
- Jabłoński, M. (2009). Wymogi kultury z perspektywy organizacji uczącej się. *Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*, 811, 69–79.
- Kalecki, M. (1968). *Zarys teorii wzrostu gospodarki socjalistycznej*, wyd. 2. PWE.
- Kalecki, M. (1971). Class struggle and the distribution of national income. *Kyklos*, 24(1), 1–9.
- Keynes, J. M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest, and Money*, electronic version, The University of Adelaide Library Electronic Texts Collection (2014).
- Knuf, J. (2000). Benchmarking the lean enterprise: organizational learning at work. *Journal of Management in Engineering*, 16(4), 58–71.
- Kunkel, B. (2014). Paupers and richlings. *London Review of Books*, 36(13), 17–20.
- Homburg, S. (2015). Critical remarks on Piketty's Capital in the Twenty-first Century. *Applied Economics*, 47(14), 1401–1406.
- Mikuła, B. (2006). Organizacje oparte na wiedzy. *Zeszyty Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Krakowie. Seria Specjalna, Monografie*, 173.
- Mikuła, B. (2008). Kultura organizacji inteligentnej. *Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*, 765, 15–28.
- Lavoie, M. (2014). *Post-Keynesian Economics*. Edward Elgar Publishing.
- Lucas, R. E. (2000). Some macroeconomics for the 21st century. *Journal of Economic Perspectives*, 14(1), 159–168.
- Lucas, R. E. (2002). The industrial revolution: Past and future. *Lectures on economic growth*, 109, 188.
- Ocean Tomo (2020). Intangible Asset Market Value Study. Pobrano z: <https://oceantomo.com/INTANGIBLE-ASSET-MARKET-VALUE-STUDY/>
- Onaran, Ö., Galanis, G. (2013). Is aggregate demand wage-led or profit-led? A global model. W: M. Lavoie, E. Stockhammer, red., *Wage-led growth: An Equitable Strategy for Economic Recovery* (p. 71–99). Palgrave Macmillan.
- Onaran, Ö., Stockhammer, E. (2001a). The effect of distribution on accumulation, capacity utilization and employment: testing the wage-led hypothesis for Turkey. Istanbul Technical University, *Faculty of Management Discussion Papers in Management Engineering*, 01(1), 4–34.
- Onaran, Ö., Stockhammer, E. (2001b). Two different export-oriented growth strategies under a wage-led accumulation regime: à la Turca and à la South Korea. *University of Massachusetts Amherst, Working Paper Series*, Working Paper 38.
- Pasinetti, L. L. (2000). Critique of the neoclassical theory of growth and distribution. *PSL Quarterly Review*, 53, (215).
- Pettersen, J. (2009). Defining lean production: some conceptual and practical issues. *The TQM journal*, 21(2), 127–142.
- Piketty, T. (2014). *Capital in the twenty-first century*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Samuelson, P. A. (1966). A summing up. *The Quarterly Journal of Economics*, 60(4), 568–583.
- Setterfield, M. (2014). Neoclassical growth theory and heterodox growth theory: opportunities for (and obstacles to) greater engagement. *Eastern Economic Journal*, 40, 365–386.
- Solow, R. M. (2000). The neoclassical theory of growth and distribution. *PSL Quarterly Review*, 53(215).

- Stockhammer, E. (2022). Post-Keynesian macroeconomic foundations for comparative political economy. *Politics & society*, 50(1), 156–187.
- Szatkowski, K. (2014). *Nowoczesne zarządzanie produkcją. Ujęcie procesowe*. PWN.
- Thompson, F. (2003). Fordism, post-Fordism and the flexible system of production. *Salem, OR: Willamette University*. Pobrane z: https://willamette.edu/~fthompso/MgmtCon/Fordism_&_Postfordism.html
- Valente, R. (2014). Redystrybucja dochodu i jej skutki długo-i krótkookresowe według teorii alternatywnych do paradygmatu neoklasycznego. Próba odwrócenia tradycyjnego podejścia do nierówności społecznych. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 39, 55–69.
- Valente, R. (2016a). ‘Capital’ Accumulation, Economic Growth and Income Distribution: Different Theories and 20th and 21st Century Evidence. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 46, 148–179.
- Valente, R. (2016b). Mainstream and heterodox sources of endogenous growth: some linkages and the role of income distribution. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 47, 302–321.
- Valente, R. (2018). The Influences of Macro-Environment and Work and Firm Organization Changes. An Analysis of Italian Productive Decentralization in the 1970s. *Management Sciences. Nauki o Zarządzaniu*, 23(4), 48–66.
- Valente, R. (2019a). Analiza zróżnicowania poziomu rozwoju poszczególnych regionów i ich rynków pracy w Polsce. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 57, 432–455.
- Valente, R. (2019b). Propozycja klasyfikacji warunków opłacalności stosowania różnych metod projektowania konwencjonalnych systemów produkcji z uwzględnieniem roli lean i JIT. W: M. Gębarowski, M. Jabłoński, red., *Jakość wobec wymagań współczesnego rynku/Quality as Regards the Requirements of the Contemporary Market* (p. 135–146). Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy.
- Valente, R. (2020a). The knowledge-based economy: an integrated macroeconomic and management approach to the analysis of major forces affecting the evolution of modern economies. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 62, 256–277.
- Valente, R. (2020b). Changes in Aggregate Macroeconomic Environment and Enterprise Management Strategy: Some Introductory Considerations on Role of Organizational Culture in Knowledge-Based Organizations. *Knowledge Economy Society. External and internal determinants of modern business management*, 15–30.
- Valente, R. (2021). Knowledge-based economy: wealth owners portfolio choices and financialisation. A wealth supply analysis. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 67, 110–126.
- Władysiak, R. (2006). Reengineering systemu produkcji odlewów precyzyjnych. *Archiwum Odlewnictwa*, 53, 19.

ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY IN THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT. MANUFACTURING ORGANIZATIONS CASE STUDY

The European Union Taxonomy imposes on organizations to report using appropriate indicators of an in-depth analysis of the organization's business situation, with particular emphasis on the development of environmental goals formulated by the EU in the Taxonomy. This action will result in the construction of a new global system for measuring and evaluating the organization's activities, taking into account financial and non-financial data. The most important role in this system will be played by properly selected measurable indicators, which the organization should adapt to the type of its activity in order to reflect it optimally. In the long term, in-depth diligence in this area will contribute to increasing the flexibility of the organization in a turbulent environment and to building a reliable system of accountability and comparability of the organization's performance in sectors. This system will provide specific information in the form of comparable year-on-year indicators. The evolution of their level will make it possible to determine whether the organization is taking steps towards flexible management of processes and areas in its structures. It will be possible to determine how effective these activities are and what is their impact on maintaining the competitiveness of the organization. The aim of the case study is to demonstrate that for reporting sustainable development indicators, a correct analysis of risks occurring in the ecosystem of the organization is of great importance. Correctly and accurately performed will determine the optimal management of the flexibility and competitiveness of the company in a turbulent economic environment.

Keywords: flexibility, sustainable development, CSRD, competitiveness.

1. Introduction

In today's turbulent economic environment, it is becoming increasingly difficult to compete on quality and price. In view of the new requirements imposed by the European Union resulting from the Taxonomy, organizations will be obliged to report a number of non-financial information of a business nature. This obligation will significantly affect the maintenance and further development of the flexibility of these organizations, and consequently will make it difficult to maintain the expected competitive position on the market. Those organisations that can demonstrate in the new reporting format of relevant sustainability indicators that they have a structured and well-thought-out strategy for increasing flexibility in line with the requirements of the EU Taxonomy will undoubtedly gain a significant

¹ PhD Marta Wiącek, University of Łomża, Poland; e-mail: mwiacek@al.edu.pl. ORCID: 0000-0002-1857-3080.

additional competitive advantage. It will be the ability to compete with a low negative impact on the well-being of the broadly understood closer and more distant competitive environment in which they operate. The aim of this article is to characterize the new reporting requirements and to present their significant relationship with the possibility of shaping the global flexibility of the organization and its competitiveness.

2. Flexibility the essence of the phenomenon

In management studies, flexibility is defined as a specific characteristic of an organization that manifests itself through openness in responding to factors that stimulate the initiation and implementation of changes. It is expressed through openness in responding to factors that stimulate the initiation and implementation of changes. The goal is to adapt to new circumstances in the external environment. Flexibility is also a kind of set of actions taken within the internal structure of the organization. The issue of organizational flexibility is relatively often considered not only in the scientific community, but also in business. In a global economy and Industry 5.0 world, organizations need to respond quickly and responsively to adapt to a turbulently changing environment. Market pressure on such functioning of organizations is a constant stimulus for their change and development. In addition, market phenomena that organizations have to cope with are, above all, hyper-competitiveness, which is currently present in virtually all economic sectors, as well as globalization or the need to constantly improve knowledge. At the same time, customers expect an individualized market offer, and this means that managers of organizations require the ability to implement and manage changes (Krupa, 2006). This is also necessary for the organization to be able to maintain and consolidate the benefits of maintaining economies of scale in its operations. This complex, multidimensional composition of phenomena occurring in the competitive environment of an organization means that flexibility is required for survival in the market. In this context, the concept of flexibility should be understood as:

- the desired feature of the organization related to the external environment,
- a certain degree of performance,
- adaptability understood as the ability to implement various types of changes (De Toni, S. Tonchia, 2005).

Due to the multidimensional nature of the phenomenon of flexibility, as in the case of the essence and definition of the concept of change, there is no single unique definition of this concept in management sciences. Table 1 below presents only selected definitions in order to illustrate the multiplicity and diversity of existing approaches.

Table 1. Selected definitions of flexibility

Author	Definition
D. J. Eppink (1978)	Flexibility as a feature of an organization that makes it less vulnerable to unforeseen environmental changes or puts it in a better position to respond effectively to unforeseen environmental changes
M. G. Krijnen (1979)	Flexibility is considered a distinct core goal alongside profitability and independence in turbulent environments
P. A. Aaker, B. Mascarenhas (1984)	The ability of an organization to adapt to significant, uncertain, and rapidly occurring (relative to the required time to operate) environmental changes that have a material impact on the organization's performance
R. Sanchez (1995; 2004)	A condition for the organization to have strategic options that arise through the combined effects of flexibility in the organization's coordination in the acquisition and use of flexible resources
H. W. Volberda (1996; 1998)	Strategic flexibility is the combined result of an organization's responsiveness and control capabilities of its management
S. Nadkarni, V. K. Narayanan (2007)	Strategic flexibility is the ability to accelerate intended change and adapt to environmental changes through continuous changes in current strategic activities, asset implementation, and investment strategies. Organizations realize strategic agility through their strategic activities, and agile companies exhibit both a variety of strategic responses and a rapid transition from one strategy to another

Źródło: (Volberda, 1999, za: Grześ-Bukłaho, 2022).

From the table above, it can be concluded that flexibility is primarily a feature of an organization, or rather its competence, a kind of skill formed while functioning in a turbulently changing environment. The essence of the definition will be determined by the specificity of the scientific discipline represented by the person formulating it. Organizations that can be called flexible are those that:

- first of all they are constantly self-improving, using the implementation of organizational changes to improve their strategy,
- secondly, they have the ability to remodel their structures and processes taking place inside them in order to be as adapted as possible to market requirements and the competitive environment (Jakubowska, Dworzecki, Romanowska, 2008).

3. Production flexibility as a unique aspect of global organizational flexibility

The modern customer expects an individualized market offer. In this way, the purchasing decisions it makes determine the need to implement changes in production areas in organizations. For the purposes of this article, a case study of this relationship in two production organizations from the beverage and cosmetics chemicals sector was performed. Both organizations specialize in mass production, not individual production. The process of ordering products by customers was analyzed. Particular attention was paid to observing and analyzing the process of

handling an order that did not concern the standard offer in the portfolio of each of these organizations. Therefore, the reaction of the organization offering a range of standardized products to the market factor, which was the customer's order, was considered, but it concerned an individualized type of finished product, i.e. one that should be designed entirely from the beginning to production. In particular, the actions taken by the departments responsible for the first contact with the customer – sales and marketing departments – were examined and analyzed, and then, in the second place, the actions taken by the operational departments as a consequence of a positive decision (accepting an order) of the first contact departments were verified. It was particularly thoroughly checked whether the departments of the so-called second stage of operation, i.e. production, purchasing and R&D, modified their standard procedures for production in order to produce an individualized product for the customer. From the general business analysis of the activities of both organizations, it can be concluded that although both offer standardized products resulting from mass production, they try to respond flexibly to factors from the environment, such as individualized customer demand, in order to maintain their competitive position. The generalized mechanism of the operational course of the reaction in both organizations is presented in figure 1.



Figure 1. Diagram of the organisation's operational response to the external market factor determining the flexible response of the entire organisation

Source: Own study.

Due to the fact that both organizations are driven by the desire to maintain and intensify the level of their competitiveness and the level of profitability in the situation of fulfilling an individualized order from the customer, they had to at the

same time not only monitor the standard operation of the production area, but at the same time modify it and optimize its efficiency. The need to undertake both of these activities at the same time has resulted in several investments in the latest production technologies and operating within critical production boundary parameters.

As a result, the production areas in both organizations operated in the conditions in which the following took place: shortening production time, rationally reducing the costs of direct production, minimizing downtime and failures while maintaining high quality of manufactured products. In combination with the conditions of the external environment, such as the aforementioned operation in a turbulent environment and in internally changing operating conditions, management managers had to strive to achieve flexibility in virtually all areas of the organization carrying out the production of such an order. Therefore, it was necessary to carry out the same activities in terms of maintaining flexibility in all areas of its management, not only in the production area. Figure 2 presents schematically the individual components that make up the global flexibility of the organization. They turned out to be necessary to achieve in individual internal organizational structures in order to create global flexibility of the organization, which resulted in the acceptance for implementation and actual production of an individualized product order from the customer.

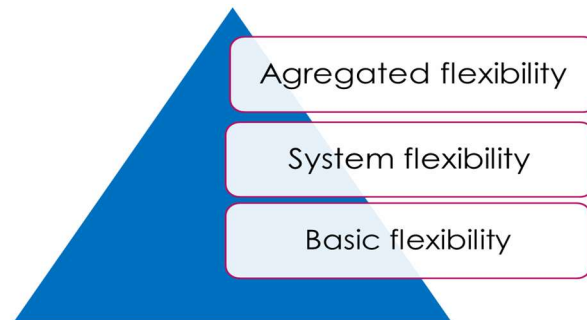


Figure 2. Levels of flexibility in the organization

Source: (Knosala, 2012).

In order to enable the implementation of such an organizationally and process-complex order as the design and production of a completely new, individualized product, manufacturing systems are primarily implemented in the production area, which enable flexible response. These are mainly complex, integrated production lines that provide the possibility of production in conditions of minimized changeover time, and above all changes in the tooling of the machine park, flexible, modifiable production schedule, modification of the production volume or production staff.

In the operational area, it is also necessary to be able to use different dimensions of the speed of delivery of raw materials and packaging, so that it is possible to respond flexibly to customer demand (just-in-time deliveries).

Summing up the observations and conclusions from the analysis, a case study of the flexible response of production organizations to an individualized customer order:

- changing environmental conditions and consumer expectations cause chain modification in all areas of the organization's operation,
- maintaining the competitiveness of the organization requires not only a flexible production area in which robotization or automation solutions have been applied, but also a broadly understood change in management methods in all areas,

in addition, production and organizational efficiency factors such as:

- lower production cost,
- lower cost per unit produced,
- increased productivity,
- increased machine efficiency,
- quality improvement,
- increased system reliability,
- reduction of inventories,
- shorter lead times,
- improved performance,
- efficiency improvements,
- increased sales and margins,
- increasing of production rate (Nawarathna Banda, 2022).

This means that both organizations, in a situation where it was necessary to react flexibly to the determinants of the market environment, not only undertook it, but also sought to maintain their own efficiency by monitoring its respective indicators..

4. EU taxonomy and sustainability reporting – the essence

In 2020, a regulation commonly known as the Taxonomy of the European Union was issued. This legal act, specifically Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020, was created on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment (EU, 2020). These regulations are designed to increase the global level of environmental protection. In order for enterprises to take specific actions, the provisions contained in the Taxonomy are intended to force various types of enterprises (including financial companies such as Banks, Insurers, etc.) to strive and cooperate in redirecting investment capital (investment budgets, the so-called “capex”) to activities that are pro-ecological in nature. The taxonomy, understood as regulations, is designed to encourage companies to review, evaluate and possibly revise their strategic

short- and long-term activities in terms of whether they are environmentally friendly. Each activity should meet the following conditions together:

1. makes a substantial contribution to at least one of the six environmental objectives,
2. does not cause significant harm to any of the environmental objectives,
3. is conducted in accordance with minimum guarantees,
4. meets the technical qualification criteria (PE, Rada UE, 2021).

The environmental goals to be achieved by all organizations operating in the European Union countries are indicated in the Taxonomy. These are:

1. climate change mitigation,
2. adaptation to climate change,
3. sustainable use and protection of water and marine resources,
4. transition to a circular economy,
5. pollution prevention and control,
6. protection and restoration of biodiversity and ecosystems (PE, Rada UE, 2021).

This means that the organization's investment assets should be allocated to the long-term implementation of the above-mentioned pro-environmental objectives and those that have significant positive effects on the environment. The Taxonomy provides basic responsibilities, both formal and practical, for individual organizations. They have been divided into two groups, i.e. entities from the financial industry and other entrepreneurs. Organizations have been forced to publish new non-financial information together with the annual Financial Statements. Until the introduction of the new obligations, the non-financial information required to be prepared together with the Financial Statements resulted directly from the Accounting Act. Non-financial information was published in the notes to the Financial Statements and in the Report on the activities of the Management Board (Journal of Laws 2023, 120). The organization should describe in these documents "material data and explanations necessary for the financial statements to present fairly and clearly the financial position and the financial result". The current, modified non-financial reporting obligations are presented in figure 3.

The implementation of reporting according to the new, extended obligations has been extended over time and divided based on the criterion of the size of the organization resulting from the Accounting Act. It is presented in table number 2 below.

Organizations obliged to report extended non-financial information will have to prepare a separate report on the performance of obligations related to sustainable development. The standard itself (Taxonomy) divides the scope of reported content into three basic categories:

1. management area,
2. environmental area,
3. social and labour Area (OECD, 2018).

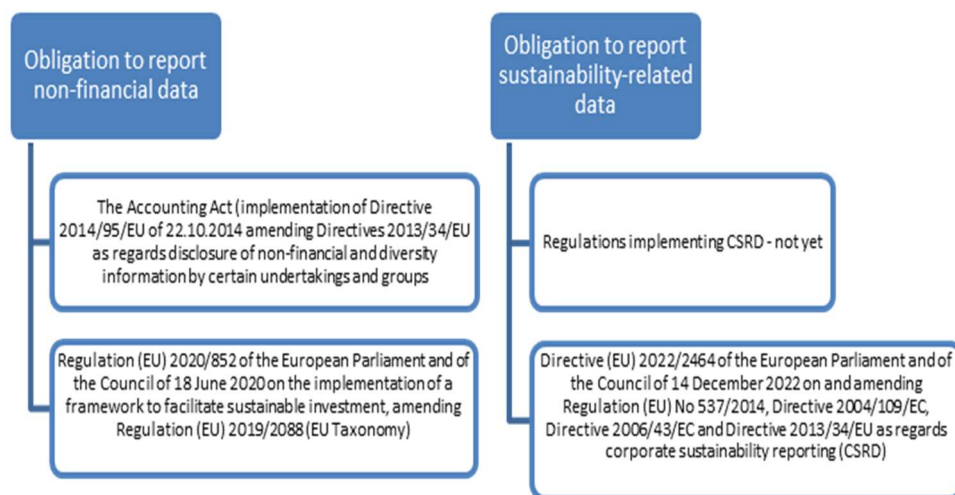


Figure 3. Organisation's obligations in the field of non-financial reporting

Source: Own study.

Table 2. Timetable for the implementation of the extended non-financial reporting obligation

Report for 2024 (published in 2025)	companies that currently prepare non-financial reports: large enterprises and public trust entities (e.g. banks) with more than 500 employees and meeting one of 2 criteria: balance sheet total above EUR 20 million, annual revenues above EUR 40 million
Report for 2025 (published in 2026)	all large companies meeting 2 out of 3 criteria: over 250 employees, balance sheet total over EUR 350 thousand, annual revenues above EUR 700 thousand
Report for 2026 (published in 2027)	small and medium-sized companies listed on the regulated market meeting 2 out of 3 criteria: more than 10 employees, balance sheet total above EUR 350 thousand, annual revenues above EUR 700 thousand
Report for 2027 (published in 2028)	selected companies based outside the EU with annual revenues in excess of EUR 150 million in the EU and having a subsidiary or branch in the EU

Source: Own study.

Within each of them, thematic components have been distinguished, which are presented in Figure 4 below.

Environmental area	Social and Employee Area	Management area
•energy efficiency and energy management •greenhouse gas emissions •climate change risks •water management •waste and circular feeder •biodiversity loss •pollution management •Environmental Management System •sustainable construction	•health and safety •human rights •human capital and management •diversity, equity and accessibility •health & wellbeing •education •supply chain management •fair working conditions •stakeholder engagement •community engagement and service accessibility •impact of the product or service on customers •marketing and communication	•Management Board and composition •Board Diversity •policies in place •executive compensation •shareholder rights •tax and accounting practices •ethics/anti-corruption •lobbying •security and cybersecurity •ESG governance at the board level •certificates

Figure 4. Reporting areas and topics

Source: Own study.

5. The importance of sustainability indicators in reporting

Reporting of indicators should be done in connection with the goals set for the organization to achieve. Therefore, it must be an integral part of the organization's long-term strategy. Only the implementation of such an approach will enable a real assessment of the impact of the activities carried out. The useful set of indicators to be achieved should therefore meet four conditions:

1. indicators should relate to issues that are important to the entity, i.e. those that have been defined in its strategy or directly serve its implementation – the number of indicators should therefore not be too large, and the measurement should focus on monitoring key processes,
2. indicators should be adapted to the situation and the specifics of the sector in which the entity operates,
3. indicators should be comparable, defined in an exclusionary way,
4. any interpretative ambiguities, and possible modifications in the definition of the reportable indicator from period to period clearly indicated,
5. the costs of data collection should not be higher than the benefits of using benchmarks (FSR, 2017).

In this context, it is worth perceiving the directive and the amended Accounting Act as an opportunity to obtain and analyse important, previously undisclosed data, allowing for better management of individual areas of the organization. The analysis of the double materiality of the impact of the organization's activities on the entire economy will enable the appropriate selection of measures is also to exert pressure on the continuous improvement of the organization, improvement of financial results and competitive position (Ernst&Young, 2024). Non-financial data,

which should be clearly emphasized, can be, and even very often are, perceived as a price-forming factor by investors or an opinion-forming factor by contractors. In order to make non-financial sustainability reporting more transparent for broadly understood stakeholders, organizations are obliged to maintain accounting principles, including in particular:

1. materiality – all policies, procedures and events that have a significant impact on the company's operations and situation and its economic, social and environmental results should be indicated in the non-financial statements and described with diligence and in sufficient detail to enable the reader to understand the actual picture of the company's impact. If, on the other hand, the importance of any aspect is insignificant, it may be reported in a simplified manner or even omitted from the report, if it does not distort the picture of the company's results (with a note that it has been omitted or described briefly due to its marginal importance for the reporting entity);
2. comparability – all methods of measurement and estimation should be carried out according to uniform principles and in the same units – any changes in this respect that would occur from period to period must be clearly indicated in the report;
3. reliability – the information and processes used in the preparation of the report should be collected, recorded and interpreted in a way that can be verified and that allows to determine its quality and materiality. If the non-financial statements include entities other than those covered by the consolidated financial statements, this fact should at least be indicated. However, it is recommended to explain at the same time why some entities were not included in the non-financial statements;
4. the results considered material should be sufficient to reflect the materiality of the economic, social and environmental impact of the company and enable stakeholders to assess the organization in the reporting period (UoR, 2023).

In order to comply with the requirements of the Accounting Act, the vast majority of data for calculating the level of ratios should come from integrated ERP accounting systems. Currently, they contain modules not only dedicated to accounting, HR or controlling departments. Modules called CRM and SRM used to conduct and report business relations with customers and suppliers will be a reliable source for obtaining numerical data. Therefore, they will enable the calculation of indicators so that they meet the basic requirements imposed by the Act. They will also guarantee that the indicator has the characteristics of comparability and utilitarianism from the point of view of the organization's goals.

The term stakeholder in this case means individuals and groups that have an impact on the organization's operations and its results, and those that the organization influences through its decisions, actions and their effects. Therefore, examples of the organization's stakeholders are employees, suppliers, customers, investors, residents of the local community, but also the media, public administration,

universities, research institutes and other entities from the broadly understood closer and more distant environment of the organization. It is recommended in the reporting standards that the organization present a list of stakeholders along with a determination of their key importance to the business.

The starting point for the formulation of the list of indicators should always be a case study analysis carried out on the basis of:

1. analysis of the Financial Statements together with non-financial information for at least the last closed 3 financial years;
2. analysis of the organization's stakeholders' environment;
3. the current business situation in the sector of the organization's operation;
4. Analysis of long-term plans (business plans).

As a result of the analysis of the case study for each area, presented in Figure 4, a matrix should be created, in which the risks, threats and opportunities in each area will be identified. They should be assigned the probability and type of impact, and the impact should be assessed from the point of view of financial reporting, as well as examined and reported in accordance with the requirements of the European Union Taxonomy. In Table no 3. there is an example of a matrix.

Table 3. The example of a matrix for the analysis of the influence of a factor

RISKS			THREATS			CHANCES		
HIGH	PROBABILITY	5	Moderate	High	High	High	High	Moderate
MODE-RATE		3	Low	Moderate	High	High	Moderate	Low
LOW		1	Low	Low	Moderate	Moderate	Low	Low
Effect/Influence			1	3	5	5	3	1
			Low	Moderate	High	High	Moderate	Low
Finance			loss/deterioration of liquidity from .. into	loss/deterioration of liquidity from .. into	loss/deterioration of liquidity from .. into	loss/deterioration of liquidity from .. into	loss/deterioration of liquidity from .. into	loss/deterioration of liquidity from .. into
Reputation								
Social/Society								
Environment								

Source: Own study.

When developing a set of non-financial indicators, it is worth taking into account the global principles of non-financial reporting, especially the guidelines of the Global Reporting Initiative (GRI, 2023). For selected sectors, due to the potentially critical impact of risks on mainly environmental areas, the European Commission has prepared reference guidelines, such as the energy, industrial and financial sectors. The ratios presented should be accurate and comparable over

time so as to indicate trends in changes in relation to the company's performance and (if possible) the sector. When defining a set of indicators specific to a given company, in the first step it is necessary to pay attention to their business context and, where possible, to the aspect of efficiency (e.g. reference to production volume).

6. Flexibility in the context of the necessity of reporting sustainability indicators

The European Union taxonomy, popularly referred to as the Green Deal, imposes additional reporting of business information on organizations. In accordance with the requirements, it is to include an in-depth analysis of the global business situation of the organization, with particular emphasis on measuring sustainability indicators. This action will result in the construction of a new global system for measuring and evaluating the organization's activities, taking into account financial and non-financial data. The most important role in this system will be played by correctly selected indicators, which the organization should adapt to the type of its activity in order to reflect it optimally. Enhanced diligence in this area will contribute to increasing competitiveness in the long term.

The requirement to report data derived from the EU Taxonomy will significantly change the organization's approach to the flexibility paradigm. A reliably built system of comparability of results will allow for the assessment of its effectiveness not only in terms of standard typical operation, but above all will provide detailed, measurable information on how the organization operates in situations of market-forced, global, flexible response to stimuli from the environment. It will be possible to analyse the effects of flexible action in all areas – production, trade, procurement and human resources – cross-sectional and comparative.

As a result, in the near future, the level and quality of the organization's flexibility assessed by sustainability indicators will become the main factor determining business cooperation. Lacking, insufficient or too slow, compared to organizations in the same sector, action to increase the flexibility of the organization while maintaining efficiency will have a negative impact on the business and market evaluation of such an organization. Failure to act in this area or their small effects may even lead to isolation and natural elimination of these organizations from the market due to the lack of willingness to cooperate.

To sum up, it should be clearly emphasized that the principles of sustainability reporting imposed by the European Union Taxonomy are designed to stimulate organizations to base their long-term strategies on the assumption of continuous improvement – not only in terms of efficiency, but above all in terms of flexibility in response to environmental factors. Therefore, a possible negative assessment based on sustainability indicators indicating that no actions are taken to improve the flexibility in the functioning of the organization will, in accordance with the assumptions of the regulations, affect the assessment of the organizations

cooperating with it. This global business change, which is the requirement to report on sustainable development, will contribute to the emergence of a new type of market sensitivity aimed at flexible functioning of enterprises.

References

- Alter, M. J. (2004). *Science of flexibility*, Human Kinetics. Champaign.
- De Toni, A., Tonchia, S. (2005). Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities. *Omega. The International Journal of Management Science*, 33.
- ErnstYoung Consulting (2024). *ESRS-co nas finalnie czeka?*. Warszawa.
- Fundacja Standardów Raportowania (2017). *Standard informacji niefinansowych, Aneks 4: Znaczenie mierników i ich doboru z punktu widzenia rynków*. Warszawa.
- Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie (2023). *Wytyczne do raportowania ESG. Przewodnik dla spółek*. Warszawa.
- Grześ-Bukłaho, J. (2022). *Elastyczność jako atrybut współczesnej organizacji*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
- Jakubowska, W., Dworzecki, Z., Romanowska, M. (2008). *Elastyczność organizacji w dobie globalizacji, Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Knosala, R. (2012). *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Krupa, K. (2006). *Teoria zmian organizacyjnych przedsiębiorstw ery informacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- OECD (2018). *Wytyczne OECD dotyczące należytej staranności w odpowiedzialnym prowadzeniu działalności biznesowej*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a0200980-pl>
- Rydzewska-Włodarczyk, M., Sobieraj, M. (2015). Pomiar efektywności procesów za pomocą kluczowych wskaźników efektywności. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 864, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 76*, t. 2, 333–347.
- Volberda, H. W. (1999) *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*, Oxford University Press Inc.
- Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, wersja skonsolidowana (Dz. Urz. UE C 202/1 7.06.2016 r.).
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, zmieniające rozporządzenie (UE) 2019/2088 (Dz. Urz. UE L 198/13 z 22.06.2020 r.).
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1056 z dnia 24 czerwca 2021 r. ustanawiające Fundusz na rzecz Sprawiedliwej Transformacji (Dz.U. L 231 z 30.06.2021 r.), art. 3, art. 9.
- Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r. (tekst jedn. Dz.U. z 2023 r., poz. 120), art. 64, ust 1.

KONCEPCJA PRODUKTU EKOLOGICZNEGO – PERSPEKTYWA PRZEDSIĘBIORSTWA I KLIENTA

Rozdział ma charakter koncepcyjny. Celem opracowania jest pogłębione zrozumienie koncepcji produktu ekologicznego z dwóch perspektyw: klienta i przedsiębiorstwa. Z przeprowadzonej analizy wynika, że produkt ekologiczny jest kategorią dynamiczną, o dużym poziomie złożoności i o niewyraźnej denotacji. Ze względu na duży wysiłek poznawczy konsumentów oraz asymetrię informacyjną, istotne jest wyróżnienie ujęcia produkcyjnego (technicznego) i marketingowego z punktu widzenia konieczności rozwoju zachowań nabywczych w obliczu degradacji środowiska i uznania koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Słowa kluczowe: produkt ekologiczny, produkt przyjazny środowisku, ekoetykietowanie, LCA, konsument.

1. Wprowadzenie

Rynek produktów ekologicznych należy obecnie do szybko rozwijających się sektorów rynku w krajach wysoko rozwiniętych, jednak na rynku polskim można zauważyć niski poziom zachowań nabywczych. Świadomość konsumentów dotycząca negatywnych konsekwencji ich postępowania dla naszej planety nie przekłada się na konsumenckie zachowania zakupowe przyjazne środowisku. Jednym z czynników jest nieprawidłowe zrozumienie koncepcji produktu ekologicznego, trudności w identyfikacji produktów przyjaznych środowisku oraz słaby poziom wiedzy na temat ich cech, korzyści oraz oznaczeń. Ponadto nabywcy czują się przytłoczeni dużą ilością docierających informacji, niekiedy sprzecznych z powodu asymetrycznie rozproszonej informacji między producentami, handlowcami a nabywcami. Z kolei producenci nie dostarczają kompletnej, rzetelnej i łatwej do zrozumienia informacji na temat ekologicznych cech swoich produktów, ponieważ uważają, że jest to kosztowne i czasochłonne.

W konsekwencji powoduje to, że nabywcy nie posiadają tych informacji. Ponadto informacje o efektywności środowiskowej produktów często są podawane w taki sposób, że nie jest możliwe porównanie, co ogranicza możliwość dokonywania świadomych wyborów. Asymetrie informacyjne i duży wysiłek poznawczy konsumentów mogą prowadzić do rezygnacji z zakupu ekologicznych produktów. Celem rozdziału jest pogłębione zrozumienie koncepcji produktu

¹ dr hab. Lucyna Witek, prof. PRz, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Polska; e-mail: lgarbacz@prz.edu.pl. ORCID: 0000-0002-8155-0420.

ekologicznego z dwóch perspektyw: klienta i przedsiębiorstwa. Rozdział ma charakter koncepcyjny.

2. Istota i zakres pojęcia „produkt ekologiczny”

Kwerenda literatury zarówno polskiej, jak i zagranicznej wskazuje na różny zakres rozumienia produktu ekologicznego. Wąskie określenie produktu ekologicznego zwraca uwagę na zapobieganie szkodliwemu wpływowi na wodę, powietrze i glebę lub jego ograniczanie (Tomasin, Pereira, Borchardt, Sellitto, 2013). Szersze ujęcie określa produkt ekologiczny jako produkt, który nie zanieczyszcza naszej planety ani nie zuboża zasobów naturalnych i może być poddany recyklingowi (Mostafa, 2007). Inne badania dodatkowo zwracają uwagę na opakowania i określają produkt ekologiczny jako produkt, do którego wytworzenia nie użyto toksycznych materiałów i który może być poddany recyklingowi oraz korzysta z takich opakowań, aby ograniczyć wpływ na środowisko (Chen, Chai, 2010; Thakkar, Gogri, Chandtok, 2024). Produkty ekologiczne są zwykle trwałe, nietoksyczne, wykonane z materiałów pochodzących z recyklingu lub minimalnie zapakowane (Ottman, 1998). Ponadto produkty ekologiczne generują mniejsze obciążenie środowiska i zapewniają wyższy poziom jego ochrony w porównaniu z konwencjonalnymi produktami (Dangelico, Pontrandolfo, 2010).

Najbardziej kompleksowe podejście zaprezentował Peattie (1995), zwracając uwagę nie tylko na kontekst ekologiczny, ale i społeczny. Według tego ujęcia produkt można nazwać ekologicznym wtedy, kiedy jego wydajność środowiskowa i społeczna w produkcji, konsumpcji i podczas jego utylizacji znacznie się poprawiła w porównaniu ze stanem poprzednim i jest lepsza w porównaniu z konwencjonalnymi lub konkurencyjnymi ofertami produktów. Lorek (2014) również szeroko widzi produkty ekologiczne, dodatkowo zwracając uwagę na znaczenie metod (technik) oddziaływania na środowisko w poszczególnych fazach. Za produkty ekologiczne uznaje te dobra i usługi z puli wszystkich dostępnych na rynku dóbr i usług, których sposoby (techniki) produkcji, dystrybucji, konsumpcji/użycia lub końcowej utylizacji mają lub mogą mieć pozytywny wpływ na funkcjonowanie ekosystemów oraz/lub zdrowie populacji ludzkich jak również wartości estetyczne krajobrazu i elementy unikatowe przyrody (Lorek, 2014).

Haws, Winterich, Naylor (2014) określili produkt ekologiczny jako produkt z co najmniej jednym pozytywnym atrybutem prośrodowiskowym (atrybut prośrodowiskowy odzwierciedla wpływ produktu na środowisko), który może być dodatni (tzn. produkt nie ma wpływu na środowisko lub ma, ale niewielki, wówczas uważany jest za przyjazny dla środowiska) albo negatywny (tj. produkt szkodzi środowisku). Wydaje się uzasadnione, aby wyróżnić produkty ekologiczne (w całym cyklu życia nie mają negatywnego wpływu na środowisko lub mają, ale niewielki i w granicach pojemności asymilacyjnej) oraz proekologiczne (tylko w pewnym zakresie nie stwarzają szkód dla środowiska).

Na podstawie rodzajów stosowanych technik wyróżnia się następujące grupy produktów (Lorek, E., Lorek, A., 2014):

- ekologiczne – związane z nowymi technikami pozwalającymi na zmniejszenie presji środowiskowej,
- antyekologiczne – związane ze starymi technikami wywołującymi dużą presję środowiskową,
- ekologicznie obojętne – związane z technikami, które przy obecnej skali zastosowania powodują presję środowiskową mieszczącą się w ramach zdolności środowiska do asymilacji.

Produkt stanowi nie tylko podstawowy wytwór przedsiębiorstwa, ale także jest instrumentem zaspokojenia potrzeb klienta. Stąd należy rozróżnić dwa podejścia do produktu: marketingowe i produkcyjne (techniczne), które są ujęciami komplementarnymi, ale zupełnie innymi. Pojęcia techniczne służące do określenia istoty produktu ekologicznego nie są znane nabywcom, co zwiększa dystans między produktem ekologicznym a klientem (Witek, 2019). Te trudności są dodatkowo potęgowane, ponieważ produkt ekologiczny jest kategorią dynamiczną i o dużym poziomie złożoności. Kryteria decydujące o ekologiczności produktu są względne i zmienne w czasie. Należy zauważyć, że niewiele jest produktów, które w ogóle nie obciążają środowiska. Dla podkreślenia mniejszego wpływu danego produktu na środowisko niż w przypadku innych produktów wydaje się bardziej uzasadnione stosowanie określenia „produkt przyjazny środowisku” (*eco-friendly product, environmentally product*). Dąży on do ochrony lub poprawy stanu środowiska, oszczędza energię i inne zasoby naturalne oraz ogranicza lub eliminuje zanieczyszczenia i odpady oraz użycie toksycznych materiałów.

3. Metody pomiaru wpływu produktu na środowisko – perspektywa przedsiębiorstwa

Analizując wpływ produktów na środowisko, należy zwrócić uwagę, aby procesy produkcji, konsumpcji, użytkowania i utylizacji nie szkodziły środowisku, nie pochłaniały zbyt dużej ilości energii i innych zasobów, nie wpływały negatywnie na zdrowie ludzi i zwierząt, nie powodowały niepotrzebnego marnotrawstwa, np. z powodu stosowania zbyt dużej liczby opakowań lub nie wykorzystywały zagrożonych gatunków zwierząt itp. We wszystkich fazach życia produktu przedsiębiorstwo powinno udowodnić jak najmniejszy wpływ na środowisko (tabela 1.). Stąd pomiar wpływu produktu na środowisko powinien dotyczyć całego jego cyklu życia, tj. „od kołyski po grób”. Na przykład w przypadku urządzeń korzystających z energii faza użytkowania bardziej oddziałuje na środowisko niż faza wytwarzania lub faza utylizacji, ale w przypadku wielu innych produktów zachowanie konsumenta w fazie pokonsumpcyjnej ma istotny wpływ na środowisko i zależy od ich wykorzystania. Produkty ekologiczne zatem nie naruszają naturalnych procesów w ekosystemach lub naruszają minimalnie i zawsze w ramach środowiskowej pojemności asymilacyjnej. Spełniają kryteria poszanowania

Tabela 1. Kryteria ekologiczne a fazy życia produktu

Faza życia produktu	Kryteria ekologiczne
Faza projektowania	- uwzględnienie kryteriów ekologicznych w całym cyklu życia produktu, - dostosowanie wymagań ekologicznych do innych cech produktu.
Faza nabywania surowców i materiałów	- minimalizacja surowców i materiałów, - minimalizacja lub wycofanie zużycia metali ciężkich i substancji toksycznych oraz szkodliwych dla zdrowia (m.in. kadmu, ołowiu, rtęci, pestycydów, freonów), - preferowanie surowców naturalnych i odnawialnych, wtórnych lub z recyklingu, minimalizacja kosztów logistycznych, - współpraca z kooperantami, dbającymi o zmniejszenie uciążliwości własnej firmy dla środowiska, - zapewnienie godziwych warunków dla pracowników.
Faza produkcji	- energooszczędność całego procesu i minimalizacja wykorzystanych zasobów, proces produkcji nieszkodliwy dla zdrowia pracowników, - technologie mało- lub bezodpadowe, stosowanie czystszych paliw, np. gazu, - unikanie niepotrzebnego testowania na zwierzętach (kosmetyki), - powtórne użycie odpadów poprodukcyjnych w miejscu ich powstawania (recykling).
Faza dystrybucji	- wybór rodzaju transportu najmniej szkodliwego dla środowiska (za taki uważa się transport: rowerowy, wodny, kolejowy, kombinowany), - preferowanie krótkich tras przewozu (im mniejsza odległość, tym mniejsze zużycie energii i mniejsza emisja zanieczyszczeń), - do transportu stosuje się opakowania trwałe, nadające się do recyklingu i wielokrotnego użytku oraz nietworzące szkodliwych odpadów, - proekologiczne wyposażenie miejsca wymiany, - proekologiczne zachowania dystrybutorów, np. przechowywanie artykułów spożywczych w czasie transportu w sposób nieszkodliwy dla zdrowia, - dostarczenie informacji na temat produktów bardziej przyjaznych środowisku – ekoetykietowanie, reklama, edukacja.
Faza konsumpcji	- oszczędność energii i wody w czasie użytkowania, - minimalizacja zawartości substancji szkodliwych dla środowiska, - brak lub mała emisja zanieczyszczeń w czasie użytkowania, - biodegradowalność, kompostowalność, trwałość, większa wydajność, dłuższy cykl życia produktu, możliwość wielokrotnego lub ponownego użytku, - minimalistyczne opakowania, nadające się do recyklingu lub ponownego użycia, zrobione z materiałów przy zastosowaniu zasady oszczędności (preferowane są w kolejności: papier, karton, drewno, szkło, metale), - brak negatywnego wpływu na zdrowie człowieka podczas użytkowania.
Faza użytkowa	- możliwość recyklingu wyrobu i opakowania, - segregowanie i przetwarzanie odpadów, zabezpieczenie odpadów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Zaremba, 1998).

środowiska, których celem jest minimalizacja szkód w środowisku. Dotyczy to bardziej wydajnego zużycia zasobów, ograniczenia szkodliwych warunków, np. hałasu czy eliminacji lub ograniczenia odpadów. Ponieważ produkt z jednej strony

może być energooszczędny w trakcie użytkowania i nie stwarzać zagrożenia dla środowiska w czasie użytkowania produktu, ale z drugiej został wytworzony z materiałów toksycznych lub w fazie pokonsumpcyjnej staje się niebezpiecznym odpadem, więc istotna jest analiza wpływu produktu na środowisko w całym jego cyklu życia. Określenie stopnia wpływu produktu na środowisko ma charakter względny. Jest on porównywany z wpływem innego produktu zaspokajającego tę samą potrzebę. Do tych samych kategorii produktów powinna być zastosowana ta sama metoda pomiaru oraz te same kryteria oceny, stanowiące punkt odniesienia niezbędny do zdefiniowania produktu ekologicznego. Należy zwrócić uwagę, że w miarę upływu czasu te kryteria ulegają zmianie pod wpływem pojawienia się nowych, czystszych technologii i produktów.

Brak jest jednoznacznej i opartej na naukowych, obiektywnych przesłankach definicji ekologicznego produktu. Z powodu stosowania różnych metod pomiaru i porównywania obiektywna i wiarygodna ocena efektywności środowiskowej produktu jest utrudniona, co niestety oddala od naukowego poznania.

Przedsiębiorstwa, tworząc koncepcję nowego produktu, sięgają po metody i narzędzia umożliwiające ocenę jego wpływu na środowisko. Pozwala to na zaprojektowanie produktu, który spełnia wymagania interesariuszy i przyczynia się do realizacji celów strategii zrównoważonego rozwoju oraz doskonalenia procesów produkcyjnych i produktów. Do podstawowych narzędzi oceny wpływu produktu na środowisko służą bilanse ekologiczne, charakterystyka ekologiczna technologii oraz ocena oddziaływania na środowisko. Są to niesformalizowane systemy zarządzania środowiskowego, które także mogą stanowić podstawę do ubiegania się o atesty organizacji i instytucji oraz certyfikaty EMAS i ISO 14000.

Pomagają one we wdrażaniu koncepcji Czystszej Produkcji², która oparta jest na dążeniu do redukcji negatywnych skutków oddziaływania na środowisko „u źródła”. Dotyczy to minimalizacji zużycia surowców i energii oraz ilości i toksyczności odpadów, a także innych uciążliwości, jak również wydłużenia trwałości produktów oraz zmniejszenia ich zagrożenia dla zdrowia i życia użytkowników. Celem jest identyfikacja słabych stron i poprawa właściwości środowiskowych przedsięwzięcia już w fazie projektowania, co znacznie ułatwia m.in. dobór surowców, wykorzystanie zasobów i energii oraz kontrolę odpadów. Ekobilans

² Czystą produkcją nazywa się wytwarzanie czystych produktów przy użyciu czystych technologii. Jednak w praktyce trudno osiągnąć prawdziwie czyste technologie i produkty, dlatego zaczęto stosować określenie „czystszy”, co należy rozumieć jako coraz czystszy lub czystszy od innych. Stąd nazwa tej koncepcji – Czystsza Produkcja. Koncepcja Czystszej Produkcji (*Cleaner Production*) jest to koncepcja związana z systematyczną poprawą poziomu prowadzonych działań. Środowisko traktowane jest jako całość, w związku z tym ta koncepcja związana jest z przewidywaniem negatywnego oddziaływania prowadzonych działań na wszystkie jego elementy oraz z postrzeganiem zagrożeń dla niego we wszystkich fazach produkcji. Czystsza Produkcja oparta jest na stosowaniu wszelkich metod przyjaznych środowisku, rezygnacji z metod „końca rury” i kontroli szkód w czasie całego cyklu życia produktu. Wiąże się z działaniami prewencyjnymi i w związku z tym z ponoszeniem przez przedsiębiorstwo kosztów środowiskowych. Producent ponosi poszerzoną odpowiedzialność za produkt w całym cyklu jego życia. Oznacza to konieczność uwzględnienia kosztów składowania, recyklingu i ponownego użycia oraz zapewnienia dostępu do informacji.

można przeprowadzić na poziomie przedsiębiorstwa, procesu lub produktu. Ocena oddziaływania na środowisko opiera się m.in. na takich kryteriach, jak: efekt cieplarniany, wpływ na kurczenie się warstwy ozonowej, tworzenie smogu fotochemicznego, wzrost kwasowości, toksyczne oddziaływanie na środowisko i człowieka oraz wpływ na żywność (Adamczyk, 2000). Zależnie od potrzeb organizacje zajmujące się ekobilansami rozszerzają ten wykaz, wprowadzając nowe kategorie oddziaływań.

Jedną z najbardziej kompleksowych metod, służących do analizy procesów decyzyjnych produktów, jest analiza cyklu życia produktu (LCA – *Life Cycle Assessment*). Badania dowodzą jej cennej użyteczności również w projektowaniu nowych technologii produkcji oraz wyrobów, kiedy bierze się pod uwagę cały cykl życia produktu oraz połączenie funkcjonalności i jakości, ergonomii, bezpieczeństwa, estetyki i kosztów z aspektami ekologicznymi, co pozwala na optymalizację wariantu uzasadnionego ekologicznie i ekonomicznie. Przedsiębiorstwo ma możliwość korzystania z narzędzia znanego i metodycznie zweryfikowanego. Atutem LCA jest znormalizowana struktura i akceptowana na rynku międzynarodowym metodyka. Mimo że jest to najbardziej uznana i dopracowana metodyka oceny wpływu produktu na środowisko w całym cyklu życia, to jej znaczenie w odniesieniu do relacji z klientami jest niewielkie. Zasady LCA zostały określone w międzynarodowych standardach ISO: normach serii 14000 i ISO 14040. Przedstawienie wyników w formie ilościowej znacznie ułatwia komunikację z interesariuszami. Sformalizowanymi systemami zarządzania środowiskiem w przedsiębiorstwie są normy EMAS (*Environmental Management Audit Scheme*) i ISO 14000, które umożliwiają działanie zgodne z wymaganiami prawnymi, przyczyniają się do redukcji kosztów i czynią firmę bardziej konkurencyjną. Udział przedsiębiorstw w systemie EMAS ma charakter dobrowolny. Podjęcie jednak decyzji o spełnieniu wymagań systemu jest równoznaczne z konsekwentnym wypełnianiem przyjętych zobowiązań. Zarządzanie zgodne z normami ISO 14000 jest także działaniem dobrowolnym, które może być wdrażane przez każdą organizację i służy ogólnie pojętej ochronie środowiska.

Omówione narzędzia stwarzają pogłębioną i bardziej uszczegółowioną analizę aspektów prośrodowiskowych produktów oraz ułatwiają poszukiwanie rozwiązań zmierzających do minimalizowania ilości zasobów i odpadów w całym cyklu życia produktu. Weryfikują wpływ produktów lub procesów na środowisko, umożliwiając zwiększenie efektywności środowiskowej funkcjonujących rozwiązań. Kryteria świadczące o cechach środowiskowych produktów są umowne i zmienne w czasie, zatem rozstrzyganie o „ekologiczności” odbywa się na zasadzie porównania z innymi produktami. Problem oceny środowiskowej produktów wiąże się ze znalezieniem rozwiązań, które w sposób obiektywny i holistyczny określałyby ich wpływ na środowisko.

Na rynku funkcjonują zarówno certyfikowane produkty ekologiczne, które są zaoferowane nabywcy z odpowiednią informacją o właściwościach prośrodowiskowych, jak i takie, które nie są certyfikowane i oznaczone. W przypadku

ekologicznych produktów żywnościowych sytuacja jest najbardziej klarowna. Kryteria produkcji, kontroli i certyfikacji zostały na terenie UE jasno i wyraźnie ujęte w przepisach prawnych. Określenia „rolnictwo ekologiczne”, „ekologiczny” i pochodne wyrazy sugerujące metodę produkcji, np. *eko*, *bio*, oraz wszelkie wyrazy bliskoznaczne zostały zastrzeżone w Rozporządzeniu Rady (EWG) 2092/91 z dnia 24 czerwca 1991 roku w sprawie produkcji ekologicznej produktów rolnych oraz znakowania produktów rolnych i środków spożywczych (Dz.U. L 198 z 22.07.1991 r.). Żywność ekologiczna są to produkty wytworzone w rolnictwie ekologicznym, na zasadach określonych w wymienionym rozporządzeniu, gdzie stosuje się technologie rolne zapewniające bezpieczeństwo zdrowotne oraz poprawę i ochronę środowiska. Proces wytworzenia jest kontrolowany i udokumentowany „od pola do stołu”. Jest to żywność produkowana według określonych zasad z zachowaniem różnorodności biologicznej i żyzności gleby. Jakość żywności ekologicznej jest kontrolowana i certyfikowana przez specjalne, powołane do tego celu niezależne organizacje. Natomiast w przypadku ekologicznych produktów innych niż żywnościowe wiele kwestii jest nieunormowanych, a funkcjonowanie wielu systemów ekoetykietowania sprzyja zagubieniu nabywcy i jednocześnie nadużyciom. Nie wszystkie produkty ekologiczne na rynku zostały poddane procesowi certyfikacji i kontroli, co powoduje, że funkcjonują na rynku jako nieoznaczone.

Z przeglądu większości definicji wynika, że najczęściej podkreśla się, że produkt ekologiczny nie powinien negatywnie wpływać na środowisko. Tylko w definicjach odnoszących się do żywności ekologicznej podkreśla się dobro człowieka. Pojawia się zatem refleksja, czy przymiotnik „ekologiczny” nie powinien, oprócz kwestii związanych z ochroną środowiska, dotyczyć również człowieka, jego bezpieczeństwa, zdrowia, godziwych warunków życia i być wiązany ze społecznymi i etycznymi aspektami zrównoważonego rozwoju. Mimo że LCA jest najbardziej kompleksową i dopracowaną metodą oceny wpływu produktu na środowisko, to jej znaczenie w relacji do nabywców, szczególnie polskich, jest niewielkie. Ważną kwestią jest zatem zmniejszenie dystansu między produktem ekologicznym a nabywcą, co umożliwia marketingowe kształtowanie produktu i jego elementów.

4. Produkt ekologiczny w ujęciu marketingowym

Produkt ekologiczny jest kategorią dynamiczną i o dużym poziomie złożoności. Te przesłanki wskazują na istotną rolę produktu jako narzędzia marketingu oraz nowego spojrzenia na produkt ekologiczny w relacji do nabywców, którego głównym celem jest poinformowanie o cechach produktu, przyciągnięcie uwagi i zachęcenie do zakupu. Zrównoważony produkt ma za zadanie zaspokoić potrzeby nabywcy i jednocześnie w całym swoim cyklu życia przyczyniać się do osiągnięcia celów ekologicznych i społecznych wytyczonych przez producenta lub sprzedawcę (Pabian, 2011). Stąd już na etapie projektowania produktów ekologicznych

należy wziąć pod uwagę korzyści, jakich produkt dostarczy nabywcy i środowisku (Belz, Peattie, 2009).

Barierą dla wprowadzenia marketingu ekologicznego jest stosunkowo duży wysiłek poznawczy nabywców wymagany do przełożenia wartości związanych ze zrównoważonym rozwojem na zakupy produktów ekologicznych (Biel, Dahlstrand, 2005). Analizę produktu należy przeprowadzić ze względu na (Sojkin, Ankiel-Homa, Małecka, Michalak, Olejniczak, Pacholek, Sielicka, 2012):

- cechy produktu (charakterystyki fizyczne, tj. kształt, ciężar, wymiar, wielkość, materiał),
- właściwości (charakterystyki funkcjonalne, tj. prędkość, wydajność, wytrzymałość, zużycie, sprawność, niezawodność),
- atrybuty (charakterystyki strukturalne, tj. nowoczesność, bezpieczeństwo, łatwość obsługi, dogodność itp.).

Atrybut może stanowić kryterium wyboru, ale z punktu widzenia nabywcy atrybut jest nośnikiem korzyści. Określeniem atrybutu produktu przyjaznego dla środowiska jest nie tylko słowo „ekologiczny”, ale „bezpieczny dla środowiska”, „nadający się do recyklingu”, „biodegradowalny” czy „przyjazny dla warstwy ozonowej”, „energooszczędny”, „kompostowalny” itp. W przypadku produktu ekologicznego z punktu widzenia nabywcy istotne są nie tylko atrybuty środowiskowe, ale również funkcjonalne. Występuje pozytywna korelacja między zakupami produktów ekologicznych a korzystnymi ocenami nieśrodowiskowych atrybutów (Haws, Winterich, Naylor, 2014). Jakość, smak i walory zdrowotne produktu zostały opisane jako ważne atrybuty dla nabywców, którzy kupują produkty ekologiczne (Cerjak, Mesić, Kopic, Kovačić, Markovina, 2010). Nabywcy kojarzą atrybut „ekologiczny”, „organiczny” z wysoką jakością produktu (Hustvedt, Dickson, 2009). Nabywcy nie kupują cech produktu tylko korzyści (Kotler, 1994). Cechy produktu ekologicznego muszą zostać zatem przełożone na korzyści funkcjonalne, środowiskowe i emocjonalne. Z korzyściami wiąże się wartość produktu dla nabywcy. Nabywcy ukierunkowani na wartość są gotowi wybierać między dostawcami na podstawie oferowanej przez nich wartości oraz płacić więcej za większą wartość (Ruskin-Brown, 2009). Jeżeli klienci są świadomi korzyści płynących z ekologicznych produktów, chętniej będą płacić wyższe ceny za korzyści związane z ich nabyciem. Zapewnienie bezpieczeństwa oraz pozyskanie produktu wartościowego, wysokiej jakości, szczególnie mającego pozytywny wpływ na środowisko i zdrowie, jest istotne z punktu widzenia nabywcy. Produkty ekologiczne pozwalają także na wyróżnienie się i zademonstrowanie ekologicznego stylu życia (efekt pokazowy). Zakupy produktów ekologicznych widziane są przez pryzmat wyższej jakości życia. Z drugiej strony słabe strony tego produktu, np. gorszy smak, mniejsza wydajność, mniejsza skuteczność, mogą powodować konflikt między indywidualnymi potrzebami nabywców a poczuciem odpowiedzialności za środowisko, co może jeszcze zwiększyć niespójność między postawą a rzeczywistymi działaniami nabywców.

Ważnymi elementami strategii produktu są marka i opakowanie, których celem jest dostarczanie nabywcom coraz większej wartości. Na rynku produktów ekologicznych szczególnie należy zwrócić uwagę na niektóre funkcje marki. Marka produktu ekologicznego jest gwarantem wysokiej jego jakości. Również przez swoje funkcje symboliczne pozwala na podkreślenie wyznawanych wartości, tożsamości i odrębności nabywcy oraz jego miejsca w społeczeństwie. Im bardziej marki będą obecne w świadomości nabywców jako marki wysokiej jakości, szanujące środowisko i zaangażowane w działania proekologiczne, tym łatwiej będzie przedsiębiorstwom zdobyć lojalnych klientów.

Kolejnym ważnym elementem produktu jest opakowanie. Przyciąga uwagę nabywcy i jest elementem odróżniającym go od produktów konkurencyjnych. Opakowanie komunikuje się z nabywcą zarówno na poziomie werbalnym, jak i wizualnym. Na poziomie werbalnym opakowanie produktu ekologicznego musi eksponować nazwę produktu, jego rodzaj oraz korzyści produktu, np. „biodegradowalny”, „energooszczędny”, „przyjazny środowisku”. Wizualnie z kolei istotne jest przedstawienie go w jak najatrakcyjniejszej postaci przez wykorzystanie kolorystyki, symboliki, kształtu i materiału. Należy zwrócić uwagę, że opakowanie kreuje wizerunek marki ekologicznej. Wzbudzenie skojarzenia z naturą poprzez umieszczanie odpowiedniej kolorystyki i symboliki kojarzonej ze środowiskiem przyrodniczym (drzew, kwiatów, zjawisk przyrodniczych) będzie sygnalizować nabywcy, że przedsiębiorstwo dba o środowisko. Jednocześnie zaakcentowanie minimalizmu i prostoty stworzy przekaz, który podkreśli korzyści prośrodowiskowe. Opakowanie produktu ekologicznego powinno komunikować wartości produktu oraz podkreślać jego wysoką jakość, prestiż oraz nie szkodzić środowisku.

Odpowiednie kształtowanie elementów produktu buduje świadomość produktu ekologicznego, wywołuje pozytywne skojarzenia związane z marką oraz informuje o korzyściach z zakupu i konsumowania, a także stanowi źródło doznań, wrażeń i emocji.

5. Oznaczenia ekologiczne produktów i ich funkcje dla nabywcy

Oznaczenia ekologiczne umieszczane na produktach mają na celu dostarczenie informacji nabywcy, że produkt w całym cyklu życia lub ograniczonym zakresie nie wpływa negatywnie na środowisko. Ekoetykietowanie (*ecolabelling*) polega na umieszczeniu odpowiednich informacji i znaków na opakowaniu, mających na celu poinformowanie nabywcy o cechach produktu, które producent uznaje za przyjazne dla środowiska przyrodniczego. Dla nabywcy są jednym ze sposobów identyfikacji produktów przyjaznych środowisku na rynku oraz gwarancją dla kupującego, że nabywa produkty firm, które angażują się w ochronę środowiska. Producenci mogą je uzyskać od niezależnej organizacji lub nadać swoje. Nabywcy zatem poprzez zakupy produktów przyjaznych środowisku mogą wyrazić swoje wartości i preferencje. Duża liczba znaków i zróżnicowany ich zakres

utrudnia nabywcom filtrowanie odpowiednich i prawdziwych informacji, co stwarza trudności w zapamiętaniu i postrzeganiu różnic. Nabywcy postawieni w takiej sytuacji mogą nabyć produkt ze znakiem, który jest bliski ich światopoglądowi, lub wybrać wiele znaków, ale to przekłada się na wzrost kosztów produktu, nie tylko ekonomicznych, ale też kosztów czasu czy wysiłku. Odczucie nadmiaru informacji może prowadzić do wzrostu sceptycyzmu nabywców.

Normy ISO serii 14000 porządkują oznakowania ekologiczne, dzieląc je na trzy grupy. Etykiety ekologiczne I typu (ISO 14024) mają charakter dobrowolny. Są przyznawane przez niezależne instytucje, które ustalają wymagania środowiskowe na podstawie analizy cyklu życia dla różnych kategorii produktów. Zezwalają na stosowanie odpowiedniego znakowania, oznaczającego, że wyrób, w porównaniu z innymi w obrębie danej kategorii produktów, jest najbardziej pożądanym w zakresie cech środowiskowych, np. *Skandynawski Łabędź*, *Niebieski Anioł*. Typ II (ISO 14021) obejmuje własne stwierdzenia prośrodowiskowe, które nie są jednak poddawane procesowi certyfikacji. Producenci deklaruja prośrodowiskowe cechy swoich wyrobów przez umieszczanie informacji typu: biodegradowalny, kompostowalny, nadający się do wielokrotnego użytku czy recyklingu, energooszczędny, zasobooszczędny, o przedłużonym życiu itp. Producent może nanieść na etykietę nie tylko swój tekst, ale i symbol graficzny. Powinien być on prosty i łatwy do reprodukcji. Musi też się odróżniać od znaków I typu. Normy określają warunki wykorzystania wstęgi Mobiusa, która może być używana jedynie do ilustrowania stwierdzeń o zawartości w produkcie materiału z recyklingu lub o jego przydatności do recyklingu. Typ III stanowi deklarację środowiskową, opartą na wynikach metody LCA, weryfikowaną przez niezależną jednostkę na podstawie kwantyfikowanych informacji dla danego sektora. Jest przeznaczona dla sektora BTB (*Business To Business*). Ma charakter szczegółowy, a sposób zaprezentowania informacji jest bardziej techniczny.

W terminologii ISO 14020 zarówno etykieta środowiskowa (*environmental label*), jak i deklaracja środowiskowa (*environmental declaration*) zawierają stwierdzenia, które określają aspekty wpływu produktu na środowisko. Na świecie stosuje się różne oznaczenia w celu wskazania, że dany produkt spełnia pewne standardy środowiskowe. Największy globalny katalog oznakowań ekologicznych, tzw. Ecolabel Index, obecnie monitoruje 456 oznakowań ekologicznych w 199 krajach i 25 sektorach przemysłu. Na szczególną uwagę na rynku europejskim zasługuje skandynawski system znakowania ekologicznego. Norwegia, Szwecja, Islandia i Finlandia mają od 1989 roku wspólny znak ekologiczny, tzw. *Skandynawski Łabędź* (*Nordic Swan Ecolabel*). Uznawany jest on za jeden z najbardziej kompleksowych i obiektywnych systemów ekoetykietowania na świecie. *Skandynawski Łabędź* został również zainicjowany jako praktyczne narzędzie dla nabywców, aby pomóc im aktywnie wybierać produkty przyjazne dla środowiska. W każdym kraju skandynawskim działają lokalne biura krajowe odpowiedzialne za opracowywanie kryteriów, licencjonowanie, marketing i audyty. Na rynku skandynawskim coraz więcej zamówień publicznych spełnia jego kryteria jako

wymogi środowiskowe. System obejmuje 63 grupy produktów, a firmy, które mają produkty w tych grupach i spełniają kryteria, mogą się ubiegać o licencję Nordic Swan Ecolabel. Analizowany jest wpływ produktu w całym cyklu jego życia – od surowca po odpady. Kryteria są również ustalane w odniesieniu do jakości, aspektów zdrowotnych i wydajności lub funkcjonalności. Każda grupa produktów podlega nadrzędnym wymaganiom dotyczącym kryteriów ogólnych, a także wymaganiom dotyczącym konkretnych produktów.

Jedną z najstarszych inicjatyw jest wspomniany niemiecki znak *Niebieski Anioł* (*Blue Angel*), wprowadzony w 1977 roku. Jest przyznawany produktom, które mają lepszą charakterystykę środowiskową niż inne wyroby tego samego rodzaju, zaspokajające te same potrzeby. Pod uwagę bierze się cały cykl życia produktu oraz kryteria ekologiczne: oszczędność w zużyciu surowców, materiałów i energii, redukcję zanieczyszczeń, ograniczenie hałasu, eliminację lub redukcję odpadów i możliwość przetworzenia lub użycia, a także możliwość powstawania substancji niebezpiecznych. Podstawę środowiskowej ewaluacji stanowi analiza cyklu życia. Certyfikacja tym znakiem obejmuje 75 grup produktów (poza produktami spożywczymi i wyrobami medycznymi). Obecnie ten znak posiada 40 000 produktów z 1200 przedsiębiorstw. Nadaje się go m.in. materiałom budowlanym, piłom mechanicznym, komputerom, zegarkom, farbom i lakierom, tapecie, wyrobom z papieru, panelom słonecznym, urządzeniom o niskim poziomie hałasu, lodówkom, systemom grzewczym, ale również usługom, np. czyszczeniu na mokro tkanin.

Ze względu na mnogość oznaczeń Unia Europejska podjęła starania na rzecz ujednolicenia oznakowania ekologicznego. W 1991 roku wprowadziła pierwszy znak ekologiczny EU Ecolabel. W Polsce niezależną jednostką kompetentną w zakresie certyfikacji upoważniającą do stosowania tego znaku jest Polskie Centrum Badań i Certyfikacji S.A. (PCBC), które od 1998 roku administruje również krajowym znakiem EKO. Te znaki nie stanowią jedyne systemu oznakowania produktów mniej obciążających środowisko przyrodnicze. W Polsce istnieją także inne systemy ekoetykietowania. Funkcjonuje zatem na rynku polskim wiele oznaczeń, zarówno międzynarodowych, wspólnotowych, jak i krajowych.

Dla nabywcy ekoetykieta stanowi gwarancję, że kupuje produkty, które chronią środowisko, oraz zamanifestowanie swojej postawy wobec środowiskowych aspektów, dbałości o zdrowie i bezpieczeństwo. Powinna wzbudzać zaufanie do producenta i powodować wzrost lojalności klienta wobec firmy. Jednak duża liczba znaków ekologicznych wpływa na zagubienie nabywców. Słaba wiedza na ich temat powoduje kwestionowanie wiarygodności oznaczeń produktów ekologicznych, wzmacniając sceptycyzm nabywców (Witek, 2017). W konsekwencji ta sytuacja może prowadzić do rezygnacji z produktu ekologicznego.

6. Konkluzje końcowe i podsumowanie

Identyfikacja aspektów środowiskowych jest procesem ciągłym, polegającym na kompleksowym określeniu wpływu produktów na środowisko zarówno w odniesieniu do przeszłości, jak i do aktualnych oraz mogących wystąpić oddziaływań. Aktywne podejście do ochrony środowiska może zapewnić przedsiębiorstwu rozwój w długim okresie oraz generować wartości dla wszystkich grup interesariuszy.

Produkty ekologiczne jest to kategoria produktów zyskujących na znaczeniu w obliczu degradacji środowiska i uznaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju. Ponieważ zarówno zakres określenia „produkt ekologiczny”, jak i jego wartościowanie nie jest klarowne i precyzyjne, wskazano na konieczność weryfikacji jego definiowania. Biorąc pod uwagę, kto definiuje produkt ekologiczny (czy jest to przedsiębiorstwo, instytucja niezależna czy klient), należy zwrócić uwagę na inne aspekty.

Odwołując się do wielu definicji, można zauważyć, że określenie „produkt ekologiczny” jest wieloznaczne i o niewyraźnej denotacji, co utrudnia określenie jego zakresu. Należałoby oddzielić rozumienie produktu ekologicznego w ujęciu producenta i nabywcy. Zaproponowano zatem, aby przez produkt ekologiczny rozumieć wyrób, który został po pierwsze poddany obiektywnej weryfikacji przez niezależną instytucję poprzez zastosowanie uznanej metodyki (np. LCA) i tym samym potwierdzeniu, że właśnie on bardziej niż inne produkty zaspokajające tę samą potrzebę, spełnia ustalone normy środowiskowe w całym cyklu życia, nie stwarzając zagrożeń dla środowiska przyrodniczego i egzystencji człowieka, oraz po drugie, który powinien być zaoferowany nabywcy w sposób przyciągający jego uwagę i zachęcający do zakupu wraz z czytelną i wiarygodną informacją. Spełnienie tych dwóch warunków wydaje się ujęciem bardziej kompleksowym niż miało to miejsce dotychczas. Określenie „produkt przyjazny środowisku” wydaje się bardziej czytelne. Wskazuje się na konieczność sprecyzowania, w jakim zakresie produkt nie ma negatywnego wpływu na środowisko, np. produkt przyjazny środowisku w całym cyklu życia, produkt energooszczędny, produkt w opakowaniu przyjaznym dla środowiska, produkt ulegający biodegradacji itp. Zaproponowano, aby wyróżnić produkty ekologiczne (w całym cyklu życia niemające negatywnego wpływu na środowisko lub mające, ale niewielki i w granicach pojemności asymilacyjnej) oraz proekologiczne (tylko w pewnym zakresie niestwarzające szkód dla środowiska). Mając na uwadze, że niektóre produkty spełniają wymagania środowiskowe, ale tylko w wyznaczonym zakresie, należałoby je odróżnić i nazwać ich zakres związany z dbałością o środowisko, np. w nazwie – produkt energooszczędny, produkt ulegający biodegradacji. Dla nabywcy takie oznaczenia powinny być wykonane słownie i graficznie, a nie tylko graficznie, jak to ma miejsce w przypadku wielu produktów nieżywnościowych.

Biorąc pod uwagę stopień organizacji rynku i stopień rozwoju zachowań nabywczych, należy uwzględnić podział na żywność ekologiczną i nieżywnościowe

produkty ekologiczne. W przyszłości należy zweryfikować ten podział w relacji do rozwoju rynku produktów ekologicznych. Również ze względu na to, że na rynku funkcjonują zarówno certyfikowane produkty ekologiczne, które są zaferowane nabywcy z odpowiednią informacją o właściwościach prośrodowiskowych, jak i takie, które nie są certyfikowane i oznaczone, należałoby rozróżnić certyfikowane produkty ekologiczne i niecertyfikowane produkty ekologiczne. Takie podziały pozwalają na bardziej przejrzyste i czytelne podejście do przyszłych badań.

Wymagania koncepcji zrównoważonego rozwoju wskazują na potrzebę ujęcia dodatkowych wymiarów produktu. Oprócz wymiaru środowiskowego podkreśla się w tej koncepcji wymiar społeczny i etyczny. Określenie „produkt zrównoważony”, podobnie jak „ekologiczny”, jest niejasne, nie ma ustalonego zakresu. W tej sytuacji wydaje się, że określenie „produkt przyjazny środowisku i człowiekowi” stanowiłoby bardziej klarowną podstawę do prowadzenia dalszych prac w tej tematyce. Zaproponowane ujęcie może się okazać pomocne w systematyzacji wyników dotychczasowych i prowadzeniu dalszych badań nad tą ważną, ale nadal relatywnie mało rozpoznaną kategorią zachowań nabywców.

Konkludując, należy zaznaczyć, że wielowymiarowość i interdyscyplinarność analizowanych kwestii i podejść powoduje trudności w całościowym ich ujęciu. Podjęte próby stanowią głos w dyskusji nad definicją produktu ekologicznego, szczególnie zwracając uwagę na potrzebę marketingowego ujęcia i kształtowania produktu ekologicznego, które to traktuje klienta jako istotne ogniwo w łańcuchu wartości, oraz mając na uwadze, że przyszły zrównoważony rozwój będzie się opierał na współpracy lokalnych partnerów (producentów, dystrybutorów, klientów). Takie podejście wydaje się konieczne, aby nastąpił rozwój zachowań nabywczych na rynku produktów ekologicznych.

Bibliografia

- Adamczyk, W. (2000). Ekobilans w ocenie środowiskowej procesów i produktów. *Problemy Ekologii*, 4(1), 17–21.
- Belz, F. M., Peattie, K. (2009). *Sustainability Marketing. A Global Perspective*. Willey.
- Biel, A., Dahlstrand, U. (2005). Values and habits: A dual process model. W: S. Krarup, C. S. Russell, red., *Environment, Information and Consumer Behaviour* (p. 33–50). Cheltenham: Edward Elgar.
- Cerjak, M., Mesić, Ž., Kopic, M., Kovačić, D., Markovina, J. (2010). What motivates consumers to buy organic food: Comparison of Croatia, Bosnia, Herzegovina, and Slovenia. *Journal of Food Products Marketing*, 6(3), 278–292. <https://doi.org/10.1080/10454446.2010.484745>
- Chen, T. B., Chai, L. T. (2010). Attitude towards the environment and green products: Consumer's perspective. *Management Science and Engineering*, 4(2), 27–39.
- Dangelico, R. M., Pontrandolfo, P. (2010). From green product definitions and classifications to the green option matrix. *Journal of Cleaner Production*, 18, 1608–1628. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.07.007>

- Haws, K. L., Winterich, K. P., Naylor, R. W. (2014). Seeing the world through GREEN-tinted glasses: Green consumption values and responses to environmentally friendly products. *Journal of Consumer Psychology*, 24(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2013.11.002>
- Hustvedt, G., Dickson, M. A. (2009). Consumer likelihood of purchasing organic cotton apparel: influence of attitudes and self-identity. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13(1), 49–65. <https://doi.org/10.1108/13612020910939879>
- Kotler, Ph. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Gebertner & Ska.
- Lorek, E., red. (2015). *Biznes ekologiczny. Ekorynek, ekokonsument, ekostrategie firm*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Lorek, E., Lorek, A. (2014). Rozwój rynku dóbr i usług ekologicznych jako podstawa wdrażania zrównoważonej konsumpcji i produkcji. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, 4(70), 32–45. <http://hdl.handle.net/11320/2917>
- Mostafa, M. M. (2007). Gender differences in Egyptian consumers' green purchase behaviour: the effects of environmental knowledge, concern and attitude. *International Journal of Consumer Studies*, 31(3), 220–229. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2006.00523.x>
- Ottman, J. A. (1998). *Green Marketing: Opportunity For Innovation. Second edition*. NTC/Contemporary Publishing Company.
- Pabian, A. (2011). Strategia produktu w zrównoważonej działalności marketingowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 172, 148–158.
- Peattie, K. (1995). *Environmental Marketing Management*. Pitman Publishing.
- Ruskin-Brown, I. (2009). *Skuteczna polityka cenowa*. Wolters Kluwer.
- Sojkin, B., Ankiel-Homa, M., Małecka, M., Michalak, S., Olejniczak, T., Pacholek, B., Sielicka, M. (2012). *Komercjalizacja produktów żywnościowych*. PWE.
- Thakkar, R., Gogri, S., Chandtok, Y. (2024). A Study on Sustainable Development of Green Products. *Journal of Management and Entrepreneurship Research*, 18(1), January-March, 121–127.
- Tomasin, L., Pereira, G. M., Borchardt, M., Sellitto, M. A. (2013). How can the sales of green products in the Brazilian supply chain be increased? *Journal of Cleaner Production*, 47, 274–282. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.01.028>
- Witek, L. (2017). Sustainable Consumption: Eco-labelling and its impact on consumer behavior-evidence from a study on Polish consumer. *Institute of Economic Research Working Papers*, 142/2017, Institute of Economic Research (IER), Toruń. <https://hdl.handle.net/10419/219964>
- Witek, L. (2019). *Zachowania nabywców wobec produktów ekologicznych – determinanty, model i implikacje dla marketingu*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
- Zaremba, S. (1998). *Kształtowanie ekologicznych cech produktów zgodnie z potrzebami konsumentów*. W: *Ekologizacja zarządzania – zielone zarządzanie* (s. 45–46). Materiały konferencyjne, Wałbrzych.
- Rozporządzenie Rady (EWG) 2092/91 z dnia 24 czerwca 1991 r. w sprawie produkcji ekologicznej produktów rolnych oraz znakowania produktów rolnych i środków spożywczych (Dz.U. L 198 z 22.07.1991 r.).

Dagmara WÓJCIK¹
Patrycja JUSZCZYK²
Katarzyna CZERNEK-MARSZAŁEK³
Paweł PIOTROWSKI⁴

SEIZING THE MOMENT IN CHANCE MANAGEMENT. THE CASE OF LEISURE INDUSTRIES ORGANIZATIONS

Seizing opportunities at the right moment is a key determinant of organizational success, particularly in the face of rapid environmental changes and growing market uncertainty. This study examines the concept of chance management, emphasizing the ability of managers in leisure industries (tourism, sports & recreation, and culture & arts) to identify and act upon favorable moments for decision-making and proper actions. Through qualitative research conducted with industry managers in Poland, the study identifies internal and external factors influencing the recognition and utilization of opportunities. External elements such as legal frameworks and societal shifts, combined with internal factors like organizational structure and managerial intuition, shape the ability of organization to adapt to changes effectively. The research underscores the significance of timing in leveraging opportunities, revealing that successful chance management results from a dynamic interplay between organizations, environmental conditions, and individual managerial capabilities. These findings offer valuable insights for practitioners navigating increasingly volatile business environments.

Keywords: chance management, sizing the moment, leisure industries, qualitative research.

1. Introduction

Management researchers increasingly emphasize rapid adaptation to the changing environment as the main attribute of modern organizations. This is also related to the organization's resilience (Supardi, Hadi, 2020; Bhaskara, Filimonau, 2021), which is extremely important in today's dynamic and turbulent business reality. It is indicated that the more agile, dynamic and flexible the organization is in adapting to the external environment, the better and faster it can adapt its

¹ PhD Dagmara Wójcik, University of Economics in Katowice, Poland; e-mail: dagmara.wojcik@uekat.pl. ORCID: 0000-0002-9082-8471.

² PhD Patrycja Juszczyk, University of Economics in Katowice, Poland; e-mail: patrycja.juszczyk@uekat.pl. ORCID: 0000-0003-2231-5719.

³ DSc, PhD Associate Prof. Katarzyna Czernek-Marszałek, University of Economics in Katowice, Poland; e-mail: katarzyna.czernek-marszalek@uekat.pl. ORCID: 0000-0002-9889-982.

⁴ PhD Paweł Piotrowski, University of Economics in Katowice, Poland; e-mail: pawel.piotrowski@uekat.pl. ORCID: 0000-0002-6579-066X.

business processes and strategies to changes, increasing the organization's resilience to the turbulence of the environment (Supardi, Hadi, 2020).

Flexible and timely responses of organizations to the changing environment direct the attention of researchers towards the concepts of chance management and timing strategies (Jing, Van de Ven, 2018; Wójcik, Juszczuk, 2023). With the growth of market uncertainty, researchers have become interested in examining the effects of time in organizational contexts. Thus, new perspectives for time consideration and analysis have emerged, such as evolutionary approaches (Mariani, 2007; Czakon, 2010; Mandják et al., 2015; Zacharia et al., 2019; Wen, Lee, 2022; Monticelli et al., 2023), or timing strategies (Jing, Van de Ven, 2018). In these new perspectives more and more often researchers consider time as a subjective – and not objective, as previously in the literature – phenomenon that has implications for individual behavior, future orientation, and organizational actions (Das, 1991). In strategic management, researchers have pointed out that the element of time is crucial when talking about chance, which we understand as a favorable moment – or time – to undertake organizational actions (Jing, Van de Ven, 2018). Therefore, the chance management concept is gaining importance (Czernek-Marszałek et al., 2024; Juszczuk, Wójcik, 2023).

The concept of chance management plays an important role in the activities of organizations (Link, Marxt, 2004), where chance is a key aspect (Alvarez, Barney, 2007; Buenstorf, 2007), hence its importance in the development of economic entities is constantly growing (Skat-Rørdam et al., 2003). Researchers have proven that many foreign companies base their development strategies simply on chance (Collins, Porras, 2008). In turn, the conclusions regarding the research on Polish organizations showed that the development of every second studied enterprise is conditioned by chance, based on the use of various opportunities that appear in the environment (Krupski, 2013). Therefore, the success and development of an organization depend on matching actions to chance (Jing, Van de Ven, 2018).

Identifying, exploiting and even creating chances seems to be of particular importance for organizations operating within the leisure industries, also referred to in the literature by the REST acronym (Recreation, Entertainment, Sport, Tourism) (Wiermair, Mathis, 2004). REST brings together tourism, sports & recreation, as well as culture & art entities, related to broadly understood entertainment and spending free time (De-Santis, Morante, 2022). Due to the rapid changes in the behavior of people using the services of leisure industries and the need for quick adjustments, as well as the high sensitivity of the industries to external factors, the issue of chance management becomes very important. Although identifying, exploiting and creating chances is visible in economic practice, they have not been widely researched so far (also in REST), especially in relation to the conditions of their use, revealing a research gap that needs to be filled. Hence, the aim of this chapter is to identify and characterize internal and external factors determining the usage of chance by entities from three leisure industries, i.e. tourism, sports & recreation, as well as culture & art.

2. Time and chance management – theoretical background

The rapid and significant changes in modern business environments force managers to focus less on traditional, long-term strategies and more on emerging strategies and incremental relationships (Kohtamäki et al., 2022; Monticelli et al., 2023). These approaches allow enterprises to adapt swiftly to shifting market dynamics, ensuring not only stability but also the ability to transform through substantial operational changes. The concept of resilience, particularly prominent in the aftermath of the COVID-19 pandemic, emphasizes the need for flexibility in organizational strategies, as the pandemic heightened awareness of the volatile conditions in which businesses operate (Sharma et al., 2021). Importantly, external shifts also influence internal organizational factors, underscoring the interconnected nature of these changes and their role in managerial decision-making. Resilience strategies focus on identifying and leveraging opportunities (Alves et al., 2020), emphasizing concepts such as chance management and timing strategies, which stress not only recognizing opportunities but also seizing them at the optimal moment (Jing, Van de Ven, 2018).

Time is a pivotal yet complex element in strategic management, central to forecasting and influencing outcomes in dynamic environments (Mosakowski, Earley, 2000; Drucker, 1968). Traditional approaches have often relied on the “clock-time” perspective, viewing time as an objective, linear, and universally consistent construct (Bluedorn, Denhardt, 1988). This approach emphasizes quantifiable dimensions like speed, depth, and rhythm (Kunisch et al., 2017), which are important for operational efficiency but often overlook the subjective dimensions of time that significantly influence strategic decisions. Recent studies advocate for a subjective understanding of time, where individual and collective interpretations shape organizational behavior and decision-making (Adam, 1995; Crossan et al., 2005). Subjective time encompasses concepts like mental time travel, time perception, and time interpretation, all of which influence how managers and organizations link past experiences, present realities, and future possibilities (Shipp, Jansen, 2021). These elements play a crucial role in strategic choices, particularly in uncertain environments. For instance, mental time travel enables reflection on past successes or failures, which can either foster risk aversion or encourage innovative approaches depending on how these experiences are framed (Kaplan, Orlikowski, 2013). Similarly, time perception shapes responses to deadlines and work rhythms, while time interpretation imbues these experiences with meaning that can influence collective narratives and strategic direction (Wadhwani et al., 2020). Managers who view time dynamically, recognizing the interplay of past, present, and future, are better positioned to adapt strategies to evolving conditions, aligning with frameworks like chance management and timing strategies. The relationship between time and strategic adaptability is particularly critical in volatile, uncertain, complex, and ambiguous environments. Managers who integrate their subjective

perspective of time with objectively occurring events/situations can create coherent narratives that align organizational actions with environmental demands.

Chance management views time as a subjective element crucial to decision-making, as opposed to the objective, linear perspective prevalent in earlier studies (Orlikowski, Yates, 2002). Jing and Van de Ven's (2018) framework highlights "momentum" or the favorable or hostile nature of current and future conditions, which guides the selection of four timing strategies. The chance-grasping strategy is employed when current conditions are favorable, but future conditions are anticipated to be hostile, necessitating immediate action. Conversely, the chance-entraining strategy involves preparation for future opportunities in the absence of favorable current conditions. The chance-riding strategy leverages favorable current and anticipated future conditions to implement changes, while the chance-creating strategy focuses on reshaping unfavorable conditions into opportunities for future gains. These strategies enable managers to act flexibly and adaptively in response to varying environmental conditions, aligning with the broader goals of resilience and adaptability in uncertain contexts (Jing, Van de Ven, 2018; Wójcik, Juszczak, 2023).

Empirical studies have begun to explore these strategies, particularly in the tourism sector during the COVID-19 crisis, where the chance-grasping strategy dominated as businesses responded to immediate market disruptions (Czernek-Marszałek et al., 2024). However, these findings remain sector-specific, and little research has examined the broader applicability of timing strategies or the factors influencing their selection. External determinants such as legal frameworks, regulatory constraints, technological advancements (Berman, 2023; Seo, Lee, 2021), and economic conditions like inflation or increased operating costs (Qiu et al., 2020; Huseynli, 2022) significantly influence these strategies. Additionally, geopolitical and sociocultural dynamics, such as the war in Ukraine, further shape external pressures (Pandey, Kumar, 2023). Internal factors, including organizational structure, size, managerial competencies, and innovation capabilities, also play a crucial role in determining strategic responses (Fontanari, Traskevich, 2023; Sharma et al., 2021). Despite these insights, a comprehensive understanding of how these internal and external factors collectively influence timing strategies remains underexplored, representing a significant research gap addressed in this chapter.

3. Research method

The conducted research was of a qualitative nature, in order to identify and describe new concepts, categories or relationships (Urcia, 2021), concerning the concept of chance management of the leisure sector entities in Poland. The decision to adopt this approach was motivated by the novelty and complexity of the topic under investigation, particularly its theoretical foundation in the concept of chance management, which is both socially significant and multifaceted.

Qualitative research is particularly useful in the case of insufficient theoretical foundations for a full explanation of the studied phenomenon and allows for a better understanding and explanation of it (Lindgreen et al., 2021). Qualitative research was conducted using a semi-structured interview questionnaire. Focus Group Interviews (FGIs) were conducted. The study covered the following entities of the leisure sector, representing the following types of activity:

- culture and art,
- tourism,
- sports and recreation.

FGI participants were representatives of each of the three industries mentioned. The total number of people interviewed was 19 (6–7 people in each FGI). Our interviewees had to represent various types of enterprises in terms of the form of activity, size (number of employees), location, and form of ownership (public and private entities); this was to ensure the diversity, which is important in qualitative research. Our interviewees were owners/managers of organizations who had knowledge of the factors that are important for managing chance in the entities they represented.

FGIs were conducted online using Google.meet platform. Research has shown that online FGI meetings can generate a similar range of diverse ideas as in-person meetings, while offering benefits such as easier scheduling, lower costs, more focused and concise discussions, and faster dissemination of findings (Stewart, Williams 2005).

What is more, the small groups of FGI participants (Krueger, 2014) provided a comfortable environment conducive to free speech and discussion, which is essential in FGI – those taking part in the FGIs were made aware of the FGI guidelines and reminded that there are no right or wrong answers (Morrison-Beedy et al., 2001).

The average duration of the interviews was 1 hour 46 minutes. Each FGI was recorded – with the interviewees' consent – and then transcribed by an external company. The empirical material was coded using NVivo software with using abduction – deductive-inductive logic (Auerbach, Silverstein, 2003). The research findings were supported by quotes from the interviewees to better illustrate the phenomena discussed. The research findings were interpreted using the literature to present key findings in the process of achieving the paper's purpose.

4. Research findings

Our research has shown that both external factors, such as formal and legal requirements, social and geopolitical changes, local government actions, cultural conditions or inter-organizational relationships, and internal factors, such as e.g. financial, technical and infrastructure factors, mission of the organization, organizational structure, location or individual perception of the managers including

individual instinct and experience are important for creating and exploiting chances by entities in the leisure industries.

External factors used in chance management

The analysis of research findings indicates that one of the key external factors influencing an organization's ability to seize opportunities from the environment is political and geopolitical conditions. Shifting international dynamics, armed conflicts, the risk of new crises, and the long-term effects of global events, such as the COVID-19 pandemic, shape perceptions of security and stability among customers and organizations. The findings emphasize that these factors can both constrain and stimulate the ability to act on emerging opportunities. Geopolitical factors can influence managers' decisions, forcing them to flexibly adjust their activities in order to minimize risks and optimally use emerging opportunities. An example of such an influence is the concerns related to the safety of travel to specific regions of the world, as illustrated by one interlocutor's statement:

I think there's also the risk of a sudden pandemic resurgence or something like that, depending on the geopolitical situation, which could worsen (...). Take Egypt, for instance. In certain parts of the country, something might happen. People often ask whether it's safe there. Well, that's like asking whether Poland is safe because there's a war across our border, right? [T-A]

In this context, the interviewees indicated, among others, the COVID-19 pandemic, which appeared to be a breakthrough moment, shaping new principles of functioning of the organization. The pandemic caused a sharp drop in demand for goods and services offered by organizations in the leisure sector, mainly due to restrictions imposed by the government limiting the possibility of conducting business in this sector (closure of many cultural and art institutions, companies related to tourism and sports organizations). At the same time, changes in the expectations and preferences of recipients and customers were noticeable, which to a large extent caused the development and acceleration of digitization in entities that were previously associated with the traditional provision of goods and services, such as libraries, museums, operas and theaters. These organizations tried to flexibly adapt to the changing conditions of the environment, which – as our interviewees admitted – brought positive changes in the functioning of entities and had a positive impact on their development and relationships with recipients/customers.

Theaters here have certainly gained something like developing technology and acquiring some kind of know-how on how to transmit, how to share on the Internet. Public theater has a statutory obligation to archive, but the quality of these recordings has greatly increased. [CA-BB]

The pandemic COVID-19 turned out to be a chance to strengthen cooperation between competing entities by combining resources of various types, exchanging experiences and commitment. Leisure sector entities joined forces to maintain contact with recipients, creating joint activities and thus a new cultural offer.

If viewers don't go to the cinema, there's practically nothing to do in the cinema, so one of the actions we took during the pandemic was, for example, creating a platform like VOD "mojekino.pl", which grouped many arthouse cinemas in Poland. [CA-PG]

The war in Ukraine also proved to be an opportunity to introduce changes in the cultural offer and open up to new artists. The migration of refugees from Ukraine to Poland resulted in the emergence of new recipients of cultural offers. Representatives of culture and art used this opportunity to expand the group of their current recipients/clients.

When it comes to the war in Ukraine, we see a very large increase in artists from Ukraine and we also try to promote them, help them as much as we can, and I also see increased sales of these artists, so I see a mechanism in which Ukrainians themselves also support their own artists, and I also think that such action is very good. [CA-BB]

Among the external factors that determine the creation and use of chances, the interviewees emphasized changing legal regulations, including those related to environmental aspects, such as the European Climate Law, which not only imposes a new, more ecological and economical way of functioning, but also determines the way an organization develops and provides the opportunity to shape relationships with customers on new "green" principles.

I would add one more thread, namely the economic crisis, which is also somewhat related to the climate crisis and, for example, the restrictions that have been introduced in the public sector, energy savings and the obligation to use less electricity annually. Which actually fits in very well with the new guidelines of, for example, the European Union or various international associations of theatres regarding the so-called Green Pack and how to create theatre in an ecological way, how to think about it, not only through the topic, not only through savings in the theatre itself, but, for example, developing other habits of culture recipients, so that the theatre supports some ecological ways of reaching our institution. [CA-BB]

The analysis of research findings reveals that cultural conditions are among the key external factors influencing an organization's ability to seize opportunities from the environment. Cultural nuances often present challenges, particularly during the initial stages of project development or market entry, as organizations must navigate unfamiliar practices, norms, and expectations. This requires additional efforts, such as building partnerships with individuals who possess deep cultural knowledge and local expertise. These intermediaries act as cultural bridges, facilitating understanding and fostering trust between the organization and local stakeholders. This dynamic is well illustrated by one interviewee's statement:

On the level of everyday work (...), these are various cultural conditions, which are often difficult to understand at the initial stage of product development. Therefore, certain indirect actions are often necessary. This isn't just about actively seeking out clients through direct contact, but also about finding a partner

who can use their knowledge of the culture and local environment to effectively communicate and persuade stakeholders. Local entities, being inherently familiar with these cultural nuances, do not face such challenges. [S-RJ]

This highlights the need to take into account cultural determinants as a key element in seizing opportunities in diverse environments.

The analysis of research results highlights that relational factors, encompassing both social and inter-organizational relationships, play a critical role in determining an organization's ability to seize opportunities from the environment. These relationships are deeply influenced by interpersonal dynamics between individuals representing various institutions. Positive, trust-based relationships can significantly enhance collaboration and the likelihood of capitalizing on emerging opportunities. Conversely, strained or neutral relationships may deter organizations from pursuing potential partnerships or initiatives. This is reflected in the statement of one interlocutor:

I think the human factor has the greatest impact. Let's face it, if the relationship with someone is, let's say, average – not bad, but average – and an opportunity for collaboration arises, you'll think twice about whether to engage. On the other hand, take Rafał, with whom I have a good relationship – I know I can always count on him – or Grzegorz or Adrian, who might suggest an action I can take. It's much easier to seize that chance positively. I think interpersonal relationships, trust, the human factor, are the most important. [S-GM]

This underscores the importance of cultivating strong interpersonal and institutional connections to effectively identify and act on opportunities in a cooperative and mutually beneficial manner.

Our research results underscores also the importance of technical and infrastructural factors as internal determinants influencing an organization's ability to leverage opportunities from the environment. Limitations in facilities, capacity, or outdated infrastructure often hinder the ability to capitalize on emerging chances. Organizations operating with constrained physical space, inadequate technological resources, or logistical challenges face barriers that can prevent them from meeting market demands or competing effectively. This is reflected in the interviewees' comments:

The size of our facility often affects our ability to take advantage of opportunities. For instance, there was an idea to organize a yoga retreat, but with only 10 accommodation spots, it becomes a problem. It's the kind of infrastructure that prevents us from hosting 20 people at once, or we don't have a room where it could also take place. There have been several such opportunities, but unfortunately, we weren't able to act on them because of this. [T-WW]

It's definitely about the technical capabilities of the facility (...). We already know that large tourist groups won't be able to reach us. Also, we don't have a parking lot for coaches near the hotel, so they have to park farther away. Plus, we lack a large conference room that could accommodate, say, 150 people, even though we could accommodate them in our rooms. [T-R1]

These examples highlight how infrastructure and technology significantly shape an organization's ability to innovate, adapt, and respond to opportunities, emphasizing the need for investment in modern facilities, innovativeness and technical capabilities.

Our research also showed that entities from the leisure sector take advantage of opportunities through cooperation with other institutions. Cooperation makes the offers of the involved entities complementary and it leads to their strengthening. That, in turn, translates into reaching a wider audience, achieving a competitive advantage and increasing the popularity of a given organization in the city, region or – as our interviewees admitted – even nationally. Research has shown that jointly undertaken projects bring numerous benefits, in particular – through the media context – those of an image nature.

We try to establish contacts when organizing events and complement the offer of this event with what we can offer, so we call it a kind of “combo” and then we join together, we work on an event that takes place, for example, in two different places, or even more, and this synergy creates, firstly, greater reach, secondly, the diversity of institutions cooperating with each other means that each works for itself at the same time, is more strengthened, visible, so it helps us. [CA-PG]

We are working on a common theme that connects several institutions in the media and automatically strengthens both the scope, range and offer for clients. [CA-PG]

Another external factor that determined the use of opportunities flowing from the environment, especially among public cultural and art institutions, was the possibility of obtaining external financing, which was particularly important due to the specific nature of their functioning, expressed in limited budgets constructed by the Organizer. External financing allowed for the implementation of projects that a given institution would not be able to implement using its own budget, and what is more, it led to the development of this institution and ensured the possibility of providing a new, creative offer for recipients.

The Theatre Institute in Warsaw funded such a residency scholarship for refugees, which assumed that such a person would find a target institution where they would develop a project, while the Institute would finance it. We, in turn, will be a partner who provides some kind of framework institutional care. We were contacted by Ms. [name], a lecturer from the University of Kiev, who organized a fascinating series of film screenings of young Ukrainian cinema, so it was not only on the one hand that we had experience that is quite foreign to us as a theatre institution in the presentation of films. On the other hand, these were films that had never been shown in Poland before. Especially since some of them were student etudes made in the same year, so they were largely about the subject of war as documentaries and, in fact, this is something that happened very spontaneously. I mean, this lady wrote to us, we signed the contract 2 weeks later and a month later we had the first screenings of these films. [CA-BB]

It is worth emphasizing, however, that in the case of public cultural and art institutions, legal provisions leading to excessive bureaucracy often constitute a factor limiting the use of chances flowing from the environment.

Very often we also give up on various kinds of things because we have too short a period, because we are not able to do it formally, right? If such an opportunity arises, we try to act energetically, but the regulations are certain limitations that affect, I think, these opportunities, right? Well, unfortunately, bureaucracy makes it a bit more difficult for us, I would say. [CA-OiFP]

Internal factors used in chance management

The analysis of research findings indicates that financial factors are an important internal factor of an organization's ability to capitalize on opportunities from the environment. Limited financial resources can act as significant barriers, especially in times of economic uncertainty and crises. Organizations often face the need to carefully evaluate the potential benefits before pursuing opportunities, weighing costs against expected performances. This is exemplified by the interlocutors' statements:

The financial barrier – today, companies are grappling with various crises, so the financial barrier is also one of the obstacles when it comes to seizing these opportunities. [S-MF]

I think it comes down to a quick cost-benefit analysis – just whether it's worth it. [T-ML]

These insights highlight the centrality of financial stability and assessment in enabling organizations to effectively exploit opportunities, particularly under resource constraints, including financial once.

One of the important internal factors determining the creation of opportunities in the case of cultural and art institutions is their mission. Its provisions express the institution's goals, it is the starting point for all tasks, it clearly presents why and for whom a given entity exists, what it does, what is important to it and what it wants to become. As our interviewees pointed out, cultural and art institutions, based on the mission for which they were established, feel obliged to create opportunities, the main goal of which is to disseminate culture and art. Importantly, creating chances in this area leads to acquiring new recipients of culture, but it also sometimes allows for starting cooperation with a new employee.

We take part in these opportunities, we use them, but we are also a cultural institution that, in my opinion, has the duty and mission to create such opportunities and we are the ones who really invite people to create, or are we going to introduce a new project from the new season... because let's be honest, there are really very few young music lovers, so we want to create, encourage young music lovers to listen, to see what real high culture in music is, right? We want to give them a chance to get to know this high culture. [CA-HB]

Interestingly, representatives of the culture and art sector took advantage of the opportunity given to them by the distant past. Most often, it concerned the long

history of a given place, the legend associated with it, the brand developed over the years, which are the basis for drawing from them opportunities for the future.

I think that a big challenge here is also building an image not only based on future opportunities, but also on some accumulated cultural capital. This means, for example, that [theater name] is actually a place that has been living its great legend since at least the sixties and of course it is not about creating an open-air museum out of it and stopping in the past, but about using it, that there are at least a few generations who recognize us not only in Krakow, but in the whole of Poland, or even in the world, as a place worth turning to, where Wajda created, where Lupa created. So this is, for example, some kind of past opportunity that is worth using in the future. [CA-BB]

Surprisingly, among the internal factors of chances identified by our interviewees, we can point to the lack of long-term planning, i.e. creating strategies and budgets covering a long period of time. As the interviewees pointed out, planning several years in advance meant that there was no time to implement spontaneous, interesting initiatives that could bring great benefits to the organization.

Planning a few years in advance has recently let us down a bit. That is, we were approached by a large car company that was interested in presenting our car at their show. Something that we could even include in our program, our statutory activity, somehow subsume under some design and we would be interested in engaging this really large company in some form of patronage, unfortunately this planning let us down in that we did not have the time. They were interested in a very specific date in the recent past, and in our case the need to plan exhibitions preceded by renovation, dismantling, assembly, dismantling and so on, all these things that are subject to a number of procedures – this is where we were blocked. [CA-Kcz]

Individual traits of managers, such as experience and instinct, play a key role in identifying and seizing opportunities arising from the environment. The research findings indicate that managers often rely on their intuition and acquired experience to assess the potential of emerging opportunities. Their decisions are dependent on a subjective evaluation of the sensibility and potential benefits of cooperation, as illustrated by the following statement from one of the interlocutors:

I think it's about instinct and experience. If I see that something makes sense, I just engage in the cooperation. If there's a mutual benefit, because if I don't see a benefit, then what's the point of such cooperation? [S-JM]

This kind of subjective perception influences managers' ability to make decisions at the right moment, which is crucial in dynamic and changing environmental conditions.

An interesting insight from the research is the pivotal role of timing in chance management. Respondents highlighted that seizing opportunities often requires immediate action, as postponement can result in missed chances, even when relationships with the other party are strong. This observation underscores the

importance of acting promptly to capitalize on favorable circumstances, as illustrated by the following respondent's statement:

I think timing plays a very significant role here, meaning taking advantage of a given opportunity at the specific moment. Not postponing it. Often, there's a situation where, let's say, an opportunity arises unexpectedly, like a phone call. If you do this for me, I'll help you with that (...), so it's about acting immediately (...). If you don't act, that opportunity might be lost, and even if the relationship with the other party is excellent, we live in such an intense world with so many variables that can change for the other party from week to week, that the idea they proposed to you might no longer matter after just a week if you miss the timing. [S-RJ]

This highlights how critical it is for managers to not only recognize opportunities but also act swiftly to leverage them in an ever-changing, fast-paced environment.

5. Conclusions

By emphasizing both the qualitative and quantitative dimensions of time, this chapter provides a framework for understanding the temporal dynamics of chance management in contemporary business contexts of leisure industries. The theoretical contribution of this paper is identification and characterization of internal and external factors determining the ability to identify, use, and often create emerging chance as a response of the leisure industries organizations to a completely new or changing situation. Such research has not been conducted in the literature so far. External factors include formal and legal requirements (with the bureaucracy related to them), social and geopolitical changes actions of local authorities and relationships with other organizations. In the group of internal factors we identified financial determinants, as well as technical and infrastructure ones, mission of the organization and organizational structure. What is more, in the use of chance, the individual cognitive perspective of the manager, who is able to perceive, use or create chance, is extremely important, thus one of internal factors is also individual perception of the managers. Our research has shown that seizing chances often depends on such managerial characteristics as: experience, intuition (e.g. choosing the right 'timing' to act), or the network of one's own social relationships (including trust). Our findings are consistent with claims that chances can be created by entrepreneurs themselves through a chance creation process (Sarasvathy, 2001; Venkataraman, 2003). Moreover, they are created through a process of social construction and thus cannot exist separately from an entrepreneur, as proved by researchers (Shackle, 1979; Sarasvathy, 2001; Baker, Nelson, 2005). However, the findings of our research go beyond the factors determining the use of chances related to the person of the manager, as they also concern the organization and the environment, and even the combination of these three elements as determinants of chance management.

The research also has practical value. In the era of rapid and difficult to predict changes in the environment, awareness of the factors determining (both stimulating and limiting) the use of chance may be useful for managers to better cope with an increasingly turbulent environment. The limitations of the research include the small sample size, which does not allow drawing more general conclusions. However, the study may provide valuable knowledge enabling the design of representative research in the future, thanks to which the knowledge about the use of the chance, in particular the factors that determine the selection of the appropriate timing strategy, will be greater.

References

- Adam, B. (1995). *Timewatch: The Social Analysis of Time*. Polity Press.
- Alvarez, S. A., Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), 11–26.
- Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., Hao, W. (2020). Crisis Management for Small Business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience and renewal strategies of firms in Macau. *Research Square*, 1–29. <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00094-2>
- Auerbach, C. F., Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative Data: An Introduction to Coding and Analysis*. New York University Press.
- Baker, T., Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.
- Berman, D. (2023) *Revolutionizing The Hospitality Industry With Artificial Intelligence*. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/09/11/revolutionizing-the-hospitality-industry-with-artificial-intelligence>, 11.10.2024.
- Bhaskara, G. I., Filimonau, V. (2021). The COVID-19 pandemic and organisational learning for disaster planning and management: A perspective of tourism businesses from a destination prone to consecutive disasters. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 364–375.
- Bluedorn, A. C., Denhardt, R. B. (1988). Time and Organizations. *Journal of Management*, 14(2), 299–320.
- Buenstorf, G. (2007). Creation and pursuit of entrepreneurial opportunities: An evolutionary economics perspective. *Small Business Economics*, 28(4), 323–337.
- Collins, J. C., Porras, J. I. (2008). CMR classics: organizational vision and visionary organizations. *California Management Review*, 50(2), 117–137.
- Crossan, M., Pina e Cunha, M., Vera, D., Cunha, J. (2005). Time and organizational improvisation. *Academy of Management Review*, 30(1), 129–145.
- Czakoń, W. (2010). Emerging Coopetition: an empirical investigation of Coopetition as Inter-Organizational Relationship Instability. In: S. Yami, S. Castaldo, G.B. Dagnino, F. Le Roy (Eds.), *Coopetition Strategy: Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar Publishing.
- Czernek-Marszałek, K., Wójcik, D., Juszczak, P., Piotrowski, P., Richard, B. (2024). Turning crisis into chances: Tourism entrepreneurs' timing strategies amidst emergencies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 20(3), 78–103.
- Das, T.K. (1993). Time in management and organizational studies, *Time Society*, 2(2), 267–274.

- De-Santis, A., Morales Morante, L. F. (2022). E-sports in the Entertainment Industry. In: A. Torres-Toukourmidis (Eds.), *Esports and the Media: Challenges and Expectations in a Multi-Screen Society*. Routledge.
- Drucker, P. F. (1968). *The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society*. U.S.: Transaction Publishers.
- Fontanari, M., Traskevich, A. (2023). Smart-solutions for handling overtourism and developing destination resilience for the post-covid-19 era. *Tourism Planning & Development*, 20(1), 86–107. <https://doi.org/10.1080/21568316.2022.2056234>
- Huseynli, N. (2022). Econometric analysis of the relationship between tourism revenues, inflation and economic growth: The case of Morocco and South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(1), 135–146. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.216>
- Jing, R., Van de Ven, A. H. (2018). Toward a Chance Management View of Organizational Change. *Management and Organization Review*, 14(1), 161–178.
- Juszczyk, P., Wójcik, D. (2023). The concept of chance management in coopetition among cultural institutions. *European Management Studies*, 21(2), 25–50.
- Kaplan, S., Orlikowski, W. J. (2013). Temporal Work in Strategy Making. *Organization Science*, 24(4), 965–995.
- Krupski, R. (2013). Rodzaje okazji w teorii i w praktyce zarządzania. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 21, 5–16.
- Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E., Rabetino, R. (2022). Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 210–232. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12274>
- Kunisch, S., Bartunek, J. M., Mueller, J., Huy, Q. N. (2017). Time in Strategic Change Research. *Academy of Management Annals*, 11(2), 1005–1064.
- Lindgreen, A., Di Benedetto, C. A., Thornton, S. C., Geersbro, J. (2021). Qualitative research in business marketing management. *Industrial Marketing Management*, 98, A1–A9.
- Link, P., Marxt, C. (2004). Integration of risk-and chance management in the co-operation process. *International Journal of Production Economics*, 90(1), 71–78.
- Mandják, T., Szalkai, Z., Neumann-Bódi, E., Magyar, M., Simon, J. (2015). Emerging relationships: how are they born?. *Industrial Marketing Management*, 49, 32–41.
- Mariani, M. M. (2007). Coopetition as an emergent strategy: Empirical evidence from an Italian consortium of opera houses. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 97–126.
- Monticelli, J. M., Verschoore, J. R., Garrido, I. L. (2023). The emergence of coopetition in highly regulated industries: A study on the Brazilian private healthcare market. *Industrial Marketing Management*, 108, 35–46.
- Morrison-Beedy, D., Côté-Arsenault, D., Fischbeck Feinstein, N. (2001). Maximizing results with focus groups: Moderator and analysis issues, *Applied Nursing Research*, 14(1), 48–53.
- Mosakowski, E., Earley, P. C. (2000). A selective review of time assumptions in strategy research. *Academy of Management Review*, 25(4), 796–812.
- Orlikowski, W. J., Yates J. (2002). It's about time: Temporal structuring in organizations. *Organization Science*, 13(6), 684–700. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.684.501>
- Pandey, D. K., Kumar, R. (2023). Russia-Ukraine War and the global tourism sector: A 13-day tale. *Current Issues in Tourism*, 26(5), 692–700. <https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2081789>
- Qiu, R. T., Park, J., Li, S., Song, H. (2020). Social costs of tourism during the COVID-19 pandemic. *Annals of Tourism Research*, 84, 102994. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102994>

- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243–263.
- Seo K. H., Lee J. H., (2021). The Emergence of Service Robots at Restaurants: Integrating Trust, Perceived Risk, and Satisfaction. *Sustainability*, 13(8), 4431. <https://doi.org/10.3390/su13084431>
- Shackle, G. L. S. (1979). *Imagination and the Nature of Choice*. Edinburgh University Press.
- Sharma, G. D., Thomas, A., Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework, *Tourism Management Perspectives*, 37. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>
- Skat-Rørdam, P., Muzyka, D. F., Zagrodzki, M. (2001). *Zmiany decyzji strategicznych: wykorzystanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*. PWN.
- Shipp, A. J., Jansen, K. J. (2021). The “Other” Time: A Review of the Subjective Experience of Time in Organizations. *Academy of Management Annals*, 15(1), 299–334.
- Stewart, K., Williams, M. (2005). Researching online populations: the use of online focus groups for social research. *Qualitative Research*, 5(4), 395–416.
- Supardi, S., Hadi, S. (2020). New perspective on the resilience of SMEs proactive, adaptive, reactive from business turbulence: A systematic review. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12, 1265–1275. <https://doi.org/10.37896/jxat12.05/1524>
- Urcia, I. A. (2021). Comparisons of adaptations in grounded theory and phenomenology: Selecting the specific qualitative research methodology. *International journal of qualitative methods*, 20, 16094069211045474.
- Venkataraman, S. (2003). Foreword. In: S. Shane (Eds.), *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*: xi–xii. MA: Edward Elgar.
- Wadhvani, R. D., Kirsch, D., Welter, F., Gartner, W. B., Jones, G. G. (2020). Context, time, and change: Historical approaches to entrepreneurship research. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14, 3–19.
- Wen, H., Zhong, Q., Lee, C. C. (2022). Digitalization, competition strategy and corporate innovation: Evidence from Chinese manufacturing listed companies. *International Review of Financial Analysis*, 82, 102166.
- Whipp, R., Adam, B., Sabelis, I. (2002). *Making Time: Time and Management in Modern Organizations*. Oxford University Press
- Wiermair, K., Mathies, C., eds. (2004), *The tourism and leisure industry: Shaping the future*. Haworth Hospitality Press.
- Wójcik, D., Juszczak, P. (2023). Timing strategies in cooperation among cultural and art institutions. *Organization and Management*, 3(194), 45–78.
- Zacharia, Z., Plasch, M., Mohan, U., Gerschberger, M. (2019). The emerging role of coopetition within inter-firm relationships. *The International Journal of Logistics Management*, 30(2), 414–437.

Slawomir ZAPŁATA¹
Martin FOLTA²

THE INTERPLAY BETWEEN QUALITY AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE – THEORETICAL AND PRACTICAL DILEMMAS

Theory or practice? What is first? Hands-on experience gives background for theoretical framework and next in order to then form the basis for subsequent viable organizational activities. The main goal is to present the actions taken in a crisis situation and their allocation to theoretical stages in order to systematize knowledge. To this end the chapter examines real crisis situation in big international company and compares the mode of conduct with theory. On the analytical side, considerations are focused on two aspects of the business – quality and resilience. Quality of final products is important for customers. Resilience in organizations, as the ability to survive in crisis situation, is important in order to precisely supply the market with appropriate quality products. The results of the conducted analysis indicate that an important element of business continuity is both systemic action planned in advance, as well as ongoing flexibility and active adaptation to the current situation.

Keywords: quality, crisis, business continuity, organizational resilience.

1. Introduction

The functioning of any organization in the organizational milieu, is not only taking into account the macro and micro factors affecting current and strategic activities with an eye on revenue generation. It is also a source of information in the process of learning and improving organizational operations in many different aspects. Undertaking day-to-day business activities and overcoming crisis situations should have at its core prepared systemic actions, so that performance results are most desirable and not accidental. Learning from one's own mistakes is the most costly. On the other hand, taking preventive measures and preparing plans for emergency situations maximizes the effectiveness and efficiency of any organization's operation, but this is not always done in a systematic way and cyclically analyzed. This is a common management dilemma – proportion between current operations and strategic goals.

¹ DSc, PhD Associate Prof. Sławomir Zapłata, Poznań University of Economics and Business, Poland; e-mail: slawomir.zaplata@ue.poznan.pl. ORCID: 0000-0001-6134-9765.

² Ing. et Ing. Martin Folta, PhD., EUR Ing., Škoda Auto University, Czech Republic; e-mail: martin.folta@savs.cz. ORCID: 0000-0002-4508-5760.

Products (goods and services) are the result of economic activity. The quality of these products, both on the technical and organizational side, has crucial influence on customers' purchasing decisions. Adequate quality (compliant and repeatable) should be ensured even during a crisis situation. Crisis is a situation that disrupts the activities of the organisation's day-to-day operations. The word "crisis" is being used interchangeably with a number of other terms like risk, disaster, business interruption, catastrophe or emergency, but generally three elements are common to a crisis: threat, surprise and a short decision time (Herbane, 2010). Threat is at the root of risk, which is defined as the "effect of uncertainty on objectives" (ISO 31000, 2011). The emergence of a crisis triggers a need to do "something" that assure business continuity (BC), describes as a "capability of the organization to continue delivery of products or services at acceptable predefined levels following disruptive incident" (ISO 22301, 2019). This capability of the organization can be analyzed in two levels. The first is a set of natural activities (actions taken reactively), and the second is a set of learned activities (taken in a systemic way which was planned before real crisis situation). Here there is a continuation of the indicated organizational dilemma – the proportion in operations. In the area of business continuity, this concerns the relationship between preventive and reactive actions in light of a crisis situation. Generally, crisis is sudden situation and thus raises the question of whether any actions can prepare organizations for the occurrence of a crisis that disrupts normal day-to-day operations? In other words – is it possible to anticipate the unpredictable? Of course, it is not feasible to secure against all situations, however not taking any action to prevent the occurrence of an undesirable situation and then preparing plans for the occurrence of such a situation is the worst thing. It increases the probability of failure and not only interrupts the continuity of operations, but also threatens running a business in the long term. The aim of taking business continuity related actions is to strengthen organizational resilience (OR). OR is a set of factors which influence the health of an organization and its ability to survive in difficult times. In normative way organizational resilience is defined as "ability of an organization to absorb and adapt in a changing environment" (ISO 22316, 2017, point 3.4, p. 1). The relationship between the quoted terms is shown in Figure 1.

Organizational resilience in business is like oxygen for the body – although invisible, extremely necessary. On the one hand, it is natural (due to the innate competences of employees), and on the other, it is acquired through the organization's own experience and the improvement of operations based on external interactions. Economic uncertainty is a source of risk. It is an obvious aspect of management in any organization. However, the nature of a given organization and its interaction with the environment influences different definitions of events that disrupt normal, planned operations. At this spot there is room for taking preventive activities to minimize the possibility of a crisis (which is also defined individually) and prepare for different situations and treat them as a "normal" uncertainty of every-day business. However, if a real crisis occurs there will be a need to activate

actions to ensure business continuity, that is, to operate and try to offer products despite the crisis situation. At this spot there is a space for reaction activities to maximize the chance to assure continuity (while maintaining the desired level of quality) in short time and survive in the long time.

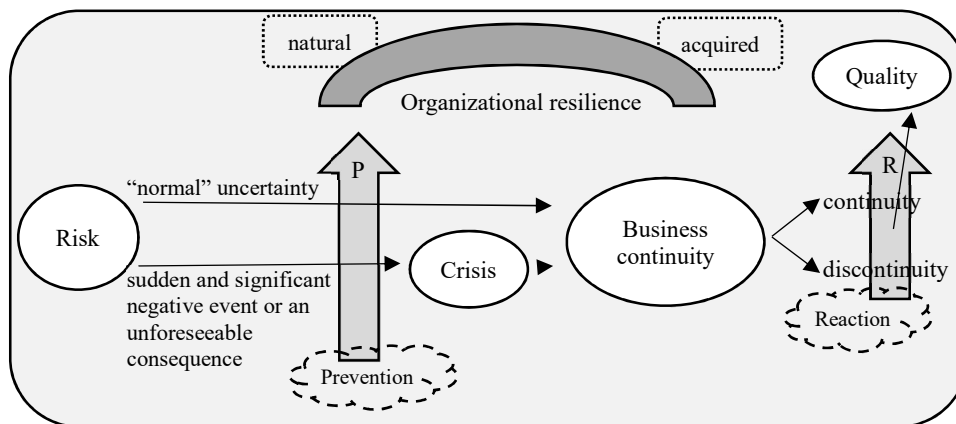


Figure 1. Organizational resilience as an umbrella for business continuity and final quality

Source: own elaboration.

In theory it looks good. In practice also. But day-to-day management often overlooks strategic preventive activities that strengthen organizations to overcome undesirable events. A very important aspect in preventing crisis situations is based on experience – learning from own and others’ mistakes, which was underlined by Unlu et al. (2010) on the basis of a literature review. The main goal of that paper is to analyzing real actions taken as a result of the crisis situation and mapping them to the theoretical stages of crisis response and then summarizing them in the context of building organizational resilience. From the perspective of economic and long-term operation, it is necessary to take into account both the current continuity and quality of final products.

2. Case-study: real dealing with crisis

At the beginning of 2022, when Škoda Auto a.s. seemed to have successfully dealt with all the negative consequences of the COVID-19 pandemic and finally overcome the problems with very unstable chip supplies, another and completely unexpected problem came. On Saturday, January 29, 2022, a massive fire affected all the premises of Grupo Antolin Turnov (GAT). The incident was caused by an arsonist who set fire to the outer part of the premises of the neighbouring Faurecia Interior Systems Bohemia in Mladá Boleslav, where pallets and packaging were stored. Soon the fire, fed by strong winds, spread to the production halls of GAT, a key supplier of interior parts for the automotive industry.

The result was total devastation (see Figure 1): complete infrastructure, production machinery and tools were destroyed, with damage amounting to more than EUR 40 million. Production of door panels for the Audi TT3, Volkswagen Arteon, Skoda Octavia A8 and Hyundai Kona was suddenly interrupted, with an immediate impact on the production lines of all the car manufacturers concerned. While production for the Hyundai Kona and Volkswagen Arteon was controlled in KANBAN mode, production for the Škoda Octavia A8 was in JIS (Just-In-Time) mode. As a result, from the very first working day, i.e. 31 January 2022, it was not possible to supply the car manufacturer with door panels and incomplete cars (without door panels) were coming off its production line. In the case of the Volkswagen Arteon project, due to the existence of stock in Germany, production was covered until Wednesday 2 February 2022 and production at Hyundai Nosovice was covered until Friday 4 February 2022. The door panels could be retrofitted to the finished car relatively easily and the cost in terms of loss of loss and production capacity would be many times higher than the subsequent refurbishment of the cars. On Sunday, a crisis team was defined by GAT and headquarters, which included persons from all departments that are present in a normal industrial environment. Furthermore, three sub-teams were set up, each responsible for one project (Skoda Octavia A8, Volkswagen Arteon, Hyundai KONA), which worked in parallel on measures to restart production as soon as possible. For the sake of simplicity, the following description of the situation will focus only on the activities related to the Škoda Octavia A8 project.

In the meantime, the car manufacturer in Mladá Boleslav had to look for free parking capacities to temporarily store the incomplete cars. So it was necessary to solve this logistical problem. The top management at Škoda Auto a.s. faced a very important decision after solving the logistics problem. From an economic point of view, it was necessary to answer the question of how many incomplete cars could be produced in the “work-in-progress” mode without jeopardising its economic stability. The reason was obvious – if the cars produced are in “work-in-progress” mode, the manufacturer cannot sell the cars to customers, which means that there are only costs associated with such organised production (e.g. costs associated with the acquisition of input materials or raw materials, energy costs, personnel costs, costs of storing work-in-progress, costs of repairs to complete work-in-progress, etc.). After a detailed economic analysis, it was decided that the quantity of work in progress should not exceed 50 000 cars. If the car manufacturer were to produce a larger number of such work in progress, the cash flow would be fundamentally affected and the economic stability would be jeopardised.

In the supplier's production plant, which was affected by the devastating fire, there were several production processes (vacuum covering of the sills of the door panels, press covering of the armrests, hot forming of the inserts and rear pockets of the door panels, welding and assembly of the door panels, assembly of the sun screens into the rear door panels and an inspection station for checking the final door panels). As a result of the fire, GAT lost all these processes. The disaster not

only destroyed all the machines and specific tools, but also the complete infrastructure, including the production hall that the company had rented.

The first task of the crisis team was to find out how production could be resumed, both in terms of temporary production processes and in parallel to start the production of specific production machines and tools, where their production takes many months. It should be added that Škoda Auto a.s. was producing approximately 400 cars per week at the time in question. This means, among other things, that if there was no possibility of replacing the process by machinery and it was carried out manually (in particular, the covering processes), it was necessary to ensure sufficient capacity by a combination of different suppliers and in terms of quality. This was another challenge to ensure identical quality of the same components supplied from different sources.

Once the alternative production plan was defined, it was necessary to agree it with the customer and further discuss how the production would be verified in terms of quality. It was necessary to clarify the risks of the alternative production processes and to draw up a minimalist, but absolutely necessary, test plan (material tests, climatic tests, functional tests, etc.). Without carrying out the agreed tests with a satisfactory result, it was not possible to start production in the defined degraded mode.

The covering of the armrests was ensured by the involvement of 2 suppliers who hand covered the plastic mouldings with decorative PVC in several colours. On the other hand, covering the upper sill of the door panels is a very difficult process to do by hand. For this reason, a total of 4 suppliers were involved in the alternative production and their qualitative release took place gradually. The production of inserts and pockets by thermoforming could not be replaced by an alternative process in any way, as it requires shape-specific tools. Perhaps there was at least some luck in this case, because these tools were found in the fire pit. They were badly damaged, all the wiring and other elements for connecting the mould to the machine were destroyed, but the basis – i.e. the steel shape – was preserved. This is perhaps due to the fact that the moulds were closed and the heat did not destroy the tools made of high quality steel. In agreement with the mould manufacturer, it was decided that the tools could be refurbished. However, until then it was not possible to assemble, albeit in an alternative production mode, the door panels because the back pocket and armrest are components that are welded into the door panel by ultrasonic welding and cannot be assembled ex-post. The temporary production processes have found refuge in the GAT branch in Píšovce, where the company also has an operation. For the production of complete door panels, i.e. welding and assembly of components, the temporary production process was built on a robotic welding station that GAT had available for the production of spare parts (door panels for the Škoda Octavia A7). In order to make it operational, it was necessary to produce the bedding and reprogram the robot. This enabled the DV to be welded at an acceptable tact, however, to ensure this was not without further challenges, it was not possible to weld all welds automatically due

to the station design. As a result, 95% of the welds were machine-assisted and the remaining 5% were completed manually using manual US welders. To increase production capacity, a second robotic station was started in parallel to match the GAT capacity output to the customer's current production capacity. However, this meant ensuring sufficient staff capacity. The temporary production process required many more staff than the original one. All of this also meant a lot of extra work for the quality department – e.g. introducing 100% inspection on components coming from alternative suppliers, high frequency of quality checks on the manufactured door panels, etc. Table 1 shows the development of the number of incomplete cars produced due to missing interior parts that GAT could not supply to Škoda Auto a.s. The data also shows the break point (i.e. CW 23-24/2022) when the car manufacturer started repairing incomplete cars and the subsequent reduction in the number of incomplete cars. The number of incomplete vehicles produced from the beginning of the crisis situation at the GAT supplier was increasing to 27CW, when was no production. In CW 30-31 was summer shutdown.

Table 1. Evolution of the number of incomplete vehicles

CW – Calendar Week	CW 5	CW 10	CW 15	CW 20	CW 21	CW 23	CW 25	CW 30	CW 35
IC – Incomplete Cars	2,027	12,397	16,091	19,098	18,909	18,649	13,863	9,412	1,224

Source: own elaboration.

It was agreed with the customer that the product mix would be limited at the start of the restart of production in degraded mode and that production would take place in batches according to individual variants instead of in sequence. Not only did all variants need to be sampled (homologated) towards the OEM, but the relevant tests had to be completed in advance. Production of the 1st door panels started in the 11th calendar week – i.e. 7 weeks after the fire. However, the production capacity was not initially sufficient to cover the full requirements of the OEM and there continued to be a growing stock of unfinished cars in the staging yards. This peaked at around CW20/2022 when 19,098 incomplete cars were parked. All production facilities were not fully restored until CW39/2022, however, a combination of temporary processes and the rapid industrialisation of new production facilities meant that from CW24/2022 onwards it was possible to produce quantities not only to fully cover customer production runs but also to supply parts to assemble incomplete cars. The last shutdown car was completed in CW35/2022. The timeline for the restoration of serial production facilities and processes is shown in Figure 2.

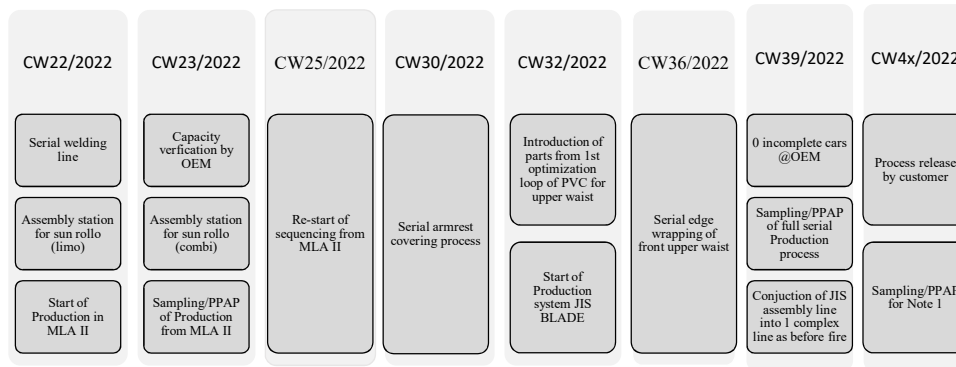


Figure 2. Timeline for restoring mass production assets and process steps

Source: own elaboration.

At CW42, the customer released the production process and sampling approval with a „Note 1“ (positive) result.

3. Crisis – cascading actions

Fire is a threat that occurs in varying degrees in organizations, depending on individual factors like the type of raw materials used in production, production processes, and infrastructure. In the area of fire safety, there are legal requirements to prevent fires as well as minimize the effects. However, it is impossible to predict everything, especially intentional human actions and the escalation of an event over time. Just such an event was faced by the described factory. In the face of a crisis, it is necessary to take action, which, on the one hand, should be taken quickly, and on the other hand, there is concern about whether it will have the desired effect. What is difficult to implement on an ongoing basis can be calmly evaluated after the crisis situation has been resolved, in order to draw improvement lessons for the future.

The word "CRISIS" can be formed by linking together the first letter of the term describing each of the six steps (Chong, 2004) and comparison them with practice observations what was shown in the Table 2.

A crisis is a variable event in its nature, the interaction between organisational activities, their effects and the business context is therefore responsive. Therefore, the activities indicated in the Table 2. can flow seamlessly from one stage to the next.

The crisis in GAT appeared in 4CW. GAT responded quickly by forming a crisis team to set out plans to restore production as quickly as possible. With imagination and determination, plans for temporary production processes were defined and implemented and new production machines and tools were gradually introduced. In collaboration with suppliers and under the guidance of experts from various fields, a solution was found for every production step lost in the fire flames.

Table 2. Empirical activities during crisis

Theory stages	Nature of activities	Practice observations / comparison
Coping	To cope with a crisis is to do whatever is necessary to reduce the damage and loss.	The crisis event under analysis can be looked at from two perspectives. Firstly the fire itself and the loss of the production infrastructure and components. Secondly, dealing with the consequences of the fire – the discontinuity. The result of fire was total devastation of infrastructure. How to cope with sudden interruption? Crisis team was defined – group of people from all departments to restart production as soon as possible.
Rethinking	Break to recuperate from the mental and physical exhaustion associated with the stress.	For a company that has a Crisis Management Plans (CMP) in place and implements it in response to the crisis, rethinking also means taking a look at the CMP to re-examine its adequacy and effectiveness. But the likelihood of having plans in place for such an event (complete burning down of the production hall) is low. „The door panels could be retrofitted to the finished car relatively easily and the cost in terms of loss of loss and production capacity would be many times higher than the subsequent refurbishment of the cars“. So at this stage it is about taking care of BC from the perspective of the final product, taking into account quality parameters. In that case, a multinational corporation, such activities seem easier (than in single locations) due to the diversification of production sites and the number of employees.
Initiating	Changes comes as the next logical step after rethinking.	If no CMP exists, it is definitely to prepare some procedures – as a series of activities conducted in a certain order. Taking action focused on one objective can cause problems in other areas, and overall affect the organisation's economics – current and annual performance. Looking for free parking capacities to temporarily store the incomplete cars influenced logistical problem. From an economic point of view, decision concerned “work-in-progress” numbers of cars.
Sensing	The sense of that stage is monitoring a company's internal and external environments.	The primary purpose of sensing is to catch the early warning signals of a potential crisis. In that case it was impossible to predict such crisis, which was caused by an arsonist. From the description of the activities you can see how many activities were carried out in one production hall. As a result of the fire, GAT lost all these processes. The disaster not only destroyed all the machines and specific tools, but also the complete infrastructure. This is a start to thinking about diversifying production locations, which will reduce the likelihood of disruption to the overall processes of the organisation. At the same time, multilocalization implies the need for quality coordination – of activities and final products.

Table 2 (cont.). Empirical activities during crisis

Theory stages	Nature of activities	Practice observations / comparison
Intervening	Managers has to take an intervening step on the basis of current knowledge and the ability to ensure business continuity – through other divisions, sub-contractors, etc.	The first task of the crisis team was to find out how production could be resumed, both in terms of temporary production processes and in parallel to start the production of specific production machines and tools, where their production takes many months. The temporary production processes have found refuge in the GAT branch in Pířšovice, where the company also has an operation. The temporary production process was built on a robotic welding station that GAT had available for the production of spare parts. It was not possible to weld all welds automatically due to the station design. As a result, 95% of the welds were machine-assisted and the remaining 5% were completed manually using manual US welders.
Sandbagging	Sandbagging step needs to be taken to fortify and safeguard a company against a full-blown crisis.	The temporary production process required many more staff than the original one. All of this also meant a lot of extra work for the quality department – e.g. introducing 100% inspection on components coming from alternative suppliers, high frequency of quality checks on the manufactured door panels, etc.

Source: own elaboration on the basis of (Chong, 2004).

Although the journey was challenging and required considerable effort and resources, GAT was gradually able to restore full production capacity. The restoration of production capacity occurred in the 39th calendar week of 2022, and GAT was able to return to normal operations. This triumphant moment was celebrated when GAT's efforts were recognised by the top management of each customer, a testament not only to the quality of the work but also to the unwavering will of the entire team.

4. Discussion – organizational resilience and quality

Organizational resilience is a prerequisite to ensure preparedness and quick recovery from disruptions for an organization (Sharma et al., 2024). Organizational resilience is defined as ability of an organization to absorb and adapt in a changing environment (ISO 22316, 2017). From the beginning of 2020, the literature shows a noticeable increase in focusing on organizational resilience (Hillmann, 2020) (Baghersad & Zobel, 2021), which is the aftermath of the COVID-19 pandemic and the necessary handling of the crisis, which has exposed the level of preparedness of various organizations for business continuity problems. In the definition of OR comes “ability..., adapt... environment”, these elements and the interactions between them vary from organization to organization. Thus, the issue of organizational resilience is highly individualized.

To describe the activities presented in the case-study in terms of organizational resilience and quality, the broadest review analytical structures were adopted. The structure of 11 thematic groups in the area of organizational resilience was adopted as the first (Zapłata, Kwiatek, 2023). Then, for each group, the actions taken in the GAT in the aftermath of a fire are described and commented.

As an attempt to address this diversity of issues, it can indicate eleven thematic groups in the area of OR, identified after analyzing 304 articles published in 2003-2022 (Zapłata, Kwiatek, 2023):

1. Effectiveness of activities. The goal of strengthening OR is to maximize business continuity. Organizational resilience is a “business outcome”, but specific because could be observed and measured when the organisation is under stress (Bell, 2019). In this context, the case study indicated that the activities were effective and the situation was “normalised” within 38 weeks. It was possible to minimize “incomplete work in progress” and to ensure the production process despite the burning down of the factory. Notably, this was done without preventive scenarios, but through reactive actions, after the occurrence of unpredictable event.
2. Role of people. Human capital is a vital component for organizational resilience and organizational capabilities are derived from a combination of individual-level knowledge, skills, abilities, and other attributes that are part of an organization’s human capital management strategies centered on employee capability, motivation, and performance (Douglas, 2020). It is worth underline that the story presented is not just about crisis management, but more importantly about indomitable spirit and the ability to innovate and improve under pressure. Resilience is the key to manage a crisis and the relationship between employee resilience and organizational resilience is undeniable (Liang, Cao, 2021).
3. Model of business. Depending on the duration of a crisis and changing circumstances, these changes may be short-term or long-term. In the case described, it was necessary to develop cooperation with subcontractors and an increase in manual work forced by the situation. This changed the existing production process, but did it immediately change the business model? This is a question of the costs and benefits of such a change in the long term, if so, it could be considered as such.
4. Reaction versus prevention. Past knowledge should be used to consider the integration of crisis planning with an organization’s strategy processes (Pollard, Hotho, 2006; Sapriel, 2003). Taking into account past events (both own experience and general market knowledge) allows preventive action to be taken rather than “fire-fighting” only after a crisis situation has occurred. However, it is not always possible to foresee negative events. In the case described, a sudden and prolonged stoppage of the production process at the plant in question was not foreseen (it was impossible).

5. **Assessment approach.** Organizational resilience, as a property of complex adaptive systems, does not lend itself easily to measurement (Quinlan et al., 2016). Hillmann & Guenther (2020) showed “dimensions for OR measurements” in an extensive literature review, such as: time of recovery, survival, stability (severity of loss), flexibility (time for recovery), avoidance, resource access. GAT management first set the permissible number of incomplete vehicles, which served as a guideline for the subsequent parameters analysed.
6. **Supply chain continuity.** Disruptions in supply chains, even distant ones, can lead to the problems of individual organizations and industries. The systematic literature review of 230 high-quality articles shows that supply chain risk events can be categorized into demand, supply, organizational, operational, environmental, and network/control risk events (Safari et al., 2024). It could be indicate that the analyzed case-study involved all the risks identified risks. Safari et al. (2024) indicated also that there are two fundamental elements in achieving supply chain resilience: the firm’s size and the firm’s industry as firms’ contingent factors. In the case analysed, two issues were important in the nature of the crisis and its resolution: the type of activity (manufacturing) and the size of the company (multinational).
7. **Normalization & certification.** Standardisation addresses issues of a systemic approach to the organisation of activities. In this sense, the automotive industry is very much developed through requirements for systematic quality management. However, these requirements are not just about having certificates, but about the basics – meeting technical quality and legal requirements. Positive relation between normalization and business performance is also shown in: a dynamic environment where organizations are continuously exposed to changes (Hernandez-Vivanco et al., 2019), and a macro level – for a country’s economic development (Rodriguez-Arnaldo, Martinez-Lorente, 2020).
8. **Organizational resilience frame & interdependencies.** The literature does not depict one obvious model of OR components, which results from multilevel and complexity interdependencies in organizational systems (Tasic et al., 2019). Two issues are important in strengthening organisational resilience: resources (Mao et al., 2023) and procedures, in particular entrepreneurial behaviour (Gunawan et al., 2023). What is important is precisely the right balance between organisational behaviour and the resources at hand in relation to a changing environment, which in the field of OR is often associated with dynamic capabilities (Sinha, Ola, 2021) and (Corrales-Estrada et al., 2021). And in this case, it concerns the issue of supply chain resilience (Stadtfeld, Gruchmann, 2024).
9. **Leadership in crisis management.** Leadership is very important for effective crisis management and the allocation of priorities that take into

account additional human aspects – related to acting in new and unknown crisis circumstances (Paquin et al., 2018). Leadership is an element of Human Resource Management (HRM) activities what is important for strengthening the individual resilience of employees, because organizational resilience depends on individuals and groups/teams resilience (Cruickshank, 2020).

10. Marketing & economic perspective of COVID-19. That group concerning OR is due to the variety of articles in the literature published as a result of COVID-19. Content of many papers concern changing marketing strategies in response to the various business problems during the pandemic. In all likelihood, it is possible to indicate that the response actions in the Skoda case described drew on lessons learnt from the COVID-19 era operations.
11. Human resource memory & knowledge management. This group relates to HRM activities, building the organizational resilience of individuals with diverse knowledge. This is directly related to people (group 2) and leadership (group 9). Integration the issues of organizational knowledge with learning and memory influence positively influence organizational resilience (Huang, 2013). The Skoda case is indicative of an actionable response to the burning down of the production hall, and on the basis of this case it is advisable to take training and workshop measures for the future in order to even more efficiently ensure continuity of operations in a stressful situation and to return to normality as quickly as possible.

Three themes emerge from the analysis of the various eleven groups of activities that make up the OR: people, procedures, resources. The company's employees take action (either preventively or reactively) with a view to ensuring business continuity, using a variety of resources. An analysis of the literature in these areas shows that the focus of organizational activities in a crisis situation is directly related to business continuity while the term "quality" does not generally appear. It can, of course, automatically treat business continuity as an aspect of organizational quality – ensuring precisely that activities are not interrupted. However, it is not only the end result of the activities that is important, but also the technical quality of the final product, which was the focus of the activities in the case described.

5. Conclusions

Proportion between current operations and strategic goals is dilemma in every organization. The implementation of operational activities results in the achievement of strategic objectives. However, when a crisis situation arises, it is necessary to focus on the ongoing maintenance of operations, ensuring continuity, resulting in the achievement of strategic objectives. The analysed case indicated that

focusing on solving the current problem allowed the company to return to normality, achieve its business goals and stay on the market.

Business world is becoming turbulent faster than organizations are becoming resilient (Mitsakis, 2020) and it is not possible to anticipate and prepare for all crises. However, when it comes to strengthening organisational resilience, the 11 groups point the way forward on which to focus. To minimize panic activities and maximize chances to survive, there is a need to take activities not only during a crisis but also before and after. The question of a prevention-reaction approach versus costs and potential benefits is therefore relevant. One possible approach is to compare the organization to the organism and organizational resilience to human resilience (Górna et al., 2021). Human body and organization are similar – both are complex yet delicate collections of interrelated functions and people (Gilley, 2009) and the term “quality” is relevant in both areas.

In conclusion, the interplay between quality and organizational resilience is playing a crucial role in management performance. However lofty it may sound but without quality there is no continuity.

References

- Baghersad, M., Zobel, C. W. (2021). Organizational Resilience to Disruption Risks: Developing Metrics and Testing Effectiveness of Operational Strategies. *Risk Analysis*, 0(0). <https://doi.org/10.1111/risa.13769>
- Bell, S. (2019). Organisational resilience: a matter of organisational life and death. *Continuity & Resilience Review*, 1(1), 5–16. <https://doi.org/10.1108/crr-01-2019-0002>
- Chong, J. K. S. (2004). Six steps to better crisis management. *Journal of Business Strategy*, 25(2), 43–46. <https://doi.org/10.1108/02756660410525407>
- Corrales-Estrada, A. M., Gómez-Santos, L. L., Bernal-Torres, C. A., Rodríguez-López, J. E. (2021). Sustainability and resilience organizational capabilities to enhance business continuity management: A literature review. *Sustainability (Switzerland)*, 13(15). <https://doi.org/10.3390/su13158196>
- Cruickshank, N. (2020). He who defends everything, defends nothing: proactivity in organizational resilience. *Transnational Corporations Review*, 12(2), 94–105. <https://doi.org/10.1080/19186444.2020.1764326>
- Douglas, S. (2020). Building organizational resilience through human capital management strategy. *Development and Learning in Organizations*, 35(5), 19–21. <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2020-0180>
- Gilley, A. (2009). *The Organizational Immune System: Overcoming Resistance to Change*, 2(3), 1–6.
- Górna, J., Kaźmierczak, M., Zapłata, S. (2021). *Praktyka zarządzania systemowego w doskonaleniu organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Gunawan, M., Soetjipto, B., Sudhartio, L. (2023). How to link organizational resilience to transformational entrepreneurship behavior as theoretical framework gap – A systematic literature review. *F1000Research*, 12, 1–27. <https://doi.org/10.12688/f1000research.133459.1>
- Herbane, B. (2010). The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers. *Business History*, 52(6), 978–1002. <https://doi.org/10.1080/00076791.2010.511185>

- Hernandez-Vivanco, A., Domingues, P., Sampaio, P., Bernardo, M., Cruz-Cázares, C. (2019). Do multiple certifications leverage firm performance? A dynamic approach. *International Journal of Production Economics*, 218(July), 386–399. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.016>
- Hillmann, J. (2020). Disciplines of organizational resilience: contributions, critiques, and future research avenues. *Review of Managerial Science* (Issue 0123456789). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00384-2>
- Hillmann, J., Guenther, E. (2020). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, 00, 1–38. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Huang, J. J. (2013). Organizational knowledge, learning and memory – A perspective of an immune system. *Knowledge Management Research and Practice*, 11(3), 230–240. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2011.48>
- ISO 22316, Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes (2017).
- ISO 22301, Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements (2019).
- ISO 31000. (2011). *International standard. Risk management – Risk assessment techniques*.
- Liang, F., Cao, L. (2021). Linking employee resilience with organizational resilience: The roles of coping mechanism and managerial resilience. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1063–1075. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S318632>
- Mao, Y., Li, P., Li, Y. (2023). The relationship between slack resources and organizational resilience: The moderating role of dual learning. *Heliyon*, 9(3). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14044>
- Mitsakis, F. V. (2020). Human resource development (HRD) resilience: a new ‘success element’ of organizational resilience? *Human Resource Development International*, 23(3), 321–328. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1669385>
- Paquin, H., Bank, I., Young, M., Nguyen, L. H. P., Fisher, R., Nugus, P. (2018). Leadership in crisis situations: merging the interdisciplinary silos. *Leadership in Health Services*, 31(1), 110–128. <https://doi.org/10.1108/LHS-02-2017-0010>
- Pollard, D., Hotho, S. (2006). Crises, scenarios and the strategic management process. *Management Decision*, 44(6), 721–736. <https://doi.org/10.1108/00251740610673297>
- Quinlan, A. E., Berbés-Blázquez, M., Haider, L. J., Peterson, G. D. (2016). Measuring and assessing resilience: broadening understanding through multiple disciplinary perspectives. *Journal of Applied Ecology*, 53(3), 677–687. <https://doi.org/10.1111/1365-2664.12550>
- Rodriguez-Arnaldo, O., Martinez-Lorente, A. R. (2020). What determinants influence the diffusion of ISO 9001 by countries ? *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2020-0055>
- Safari, A., Balicevac Al Ismail, V., Parast, M., Gölgeci, I., Pokharel, S. (2024). Supply chain risk and resilience in startups, SMEs, and large enterprises: a systematic review and directions for research. *International Journal of Logistics Management*, 35(2), 680–709. <https://doi.org/10.1108/IJLM-10-2022-0422>
- Sharma, V., Vijayaraghavan, T. A. S., Tata, R. R., Raj, A. (2024). Strengthening organizational resilience: role of sustainable supply chain, digitalization and business model adaptation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, June 2023. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2023-0332>

- Sinha, R., Ola, A. (2021). Enhancing business community disaster resilience. A structured literature review of the role of dynamic capabilities. *Continuity & Resilience Review*, 3(2), 132–148. <https://doi.org/10.1108/crr-03-2021-0009>
- Stadtfeld, G. M., Gruchmann, T. (2024). Dynamic capabilities for supply chain resilience: a meta-review. *International Journal of Logistics Management*, 35(2), 623–648. <https://doi.org/10.1108/IJLM-09-2022-0373>
- Tasic, J., Tantri, F., Amir, S. (2019). Modelling Multilevel Interdependencies for Resilience in Complex Organisation. *Complexity*, 2019, 12–17. <https://doi.org/10.1155/2019/3946356>
- Unlu, A., Kapucu, N., Sahin, B. (2010). Disaster and crisis management in Turkey: A need for a unified crisis management system. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 19(2), 155–174. <https://doi.org/10.1108/09653561011037977>
- Zapłata, S., Kwiatek, P. (2023). Organizational Resilience – Thematic groups in the literature. In: *Współczesne wyzwania nauki i biznesu w turbulentnym otoczeniu* (pp. 221–238). https://doi.org/10.5822/978-1-61091-588-5_8

Agnieszka ZIELIŃSKA¹
Katarzyna CIJA²

POTRZEBY SZKOLENIOWE W OPINII PRACOWNIKÓW Z WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO

Inwestycja w rozwój pracowników może stanowić klucz do sukcesu organizacji oraz zwiększyć konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pracownicy mający możliwość rozwoju w miejscu pracy często są bardziej skuteczni oraz lepiej zmotywowani do pracy. Natomiast skuteczność i jakość świadczonej pracy może zwiększyć konkurencyjność firmy w branży. Dlatego też podnoszenie kompetencji pracowników jest ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi. Rozumienie oczekiwań, preferencji i potrzeb pracowników w zakresie szkoleń jest jednym z kluczowych elementów strategii personalnej. W niniejszym rozdziale przedstawiono rozważania teoretyczne dotyczące zarządzania kapitałem ludzkim, szkoleń. Następnie zaprezentowano wyniki badania pierwotnego i badań wtórnych w kontekście szkoleń pracowników. W rozdziale podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, jakie są potrzeby, preferencje i opinie pracowników odnośnie do szkoleń.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, szkolenia.

1. Wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jest kluczowym elementem funkcjonowania przedsiębiorstwa, ponieważ wpływa na skuteczność, rozwój oraz zadowolenie pracowników. Rozumienie oczekiwań, preferencji i potrzeb pracowników w zakresie szkoleń jest kluczowym elementem strategii zarządzania zasobami ludzkimi.

Na podstawie badania Polskiego Instytutu Ekonomicznego z 2022 roku można stwierdzić, że tylko jedno na trzy przedsiębiorstwa dbało o rozwój pracowników. Potwierdza to, że tylko wybrane firmy inwestują w szkolenia pracowników. Pozytywnym aspektem jest to, że zwiększył się odsetek przedsiębiorstw, które zapewniają szkolenia pracownikom, w porównaniu do roku poprzedniego. W 2021 roku jedynie 20% organizacji inwestowało w rozwój pracowników. Organizacje boją się, że inwestycja w rozwój pracowników nie zwróci się. Obawa ta występuje szczególnie w przedsiębiorstwach o wysokiej rotacji pracowników (Chabros, 2023). Co więcej, na podstawie badania przeprowadzonego przez

¹ dr Agnieszka Zielińska, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Polska; e-mail: agnieszka.zielinska@prz.edu.pl. ORCID: 0000-0002-9685-6895.

² Katarzyna Cija, lic., Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Polska; e-mail: katarzynacija@gmail.com.

GoodHabitz w 2022 roku stwierdzono, że szkolenia, choć są przeprowadzane, to dla 61% ankietowanych nie są one dopasowane do ich potrzeb. Ponadto firmy częściej są skłonne inwestować w doświadczonych pracowników, przez co zaniedbuje się nowych pracowników. Takie rozwiązanie w przyszłości może źle wpłynąć na organizację, ponieważ może to spowodować większą rotację pracowników. Przedsiębiorstwa powinny dbać o podnoszenie kwalifikacji swych pracowników, aby ci mogli pozostać z nimi na długo (mamstartup.pl, 2022). W związku z powyższym ważna jest identyfikacja potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwie.

W rozdziale przedstawiono wybraną formę rozwoju pracowników, tj. szkolenia. Szczególną uwagę zwrócono na oczekiwania i preferencje szkoleniowe pracowników. W tym celu dokonano przeglądu literatury przedmiotu dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi oraz organizacji szkoleń. W rozdziale wykorzystano wyniki badania pierwotnego oraz badań wtórnych dotyczących wspomnianych zagadnień. Celem rozdziału jest próba odpowiedzi na pytanie, jakie są potrzeby, oczekiwania i preferencje szkoleniowe pracowników z województwa podkarpackiego. Dla zrealizowania celu wykorzystano analizę literatury przedmiotu, badania desk research oraz badanie pierwotne.

2. Istota zarządzania zasobami ludzkimi

Wiedza we współczesnym świecie jest coraz bardziej pożądana i kluczowa w procesach zachodzących w organizacji. To właśnie umiejętności i wiedza zapewniają dobrobyt gospodarczy. Les Oxley, Trinh Le i John Gibson opisują, że kluczowe jest poznanie istoty kapitału ludzkiego, aby w pełni móc go wykorzystać do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. W przeszłości, w głównej mierze zwracano uwagę na umiejętności fizyczne pracowników, tak aby mogli spełniać swoją funkcję w fabrykach podczas pracy przy maszynach. Z czasem, gdy zwiększyła się świadomość i wiedza na ten temat, zaczęto inwestować w pomnażanie kapitału ludzkiego poprzez inwestowanie w rozwój pracowników za pomocą m.in. szkoleń (Łukasiewicz, 2009). Współcześnie kapitał ludzki odgrywa kluczową rolę w przedsiębiorstwie, gdyż może on wspomóc wzrost innowacji w przedsiębiorstwach, a skutkiem może być stabilna pozycja na rynku gospodarczym (Oxley, Le, Gibson, 2008).

Kapitał ludzki definiuje się jako pewien zbiór zasobów, który pracownicy wnoszą do przedsiębiorstwa. Do tego zbioru można zaliczyć: postawy, wiedzę fachową, motywację, zdrowie, doświadczenie, zdolności oraz umiejętności (*Encyklopedia zarządzania*, mfiles.pl). Anna Mazurkiewicz uważa, że organizacja nie będzie w pełni efektywna, jeśli poprzestanie tylko na zatrudnianiu osób, które posiadają odpowiedni kapitał. Kluczową kwestią jest umiejętne wykorzystanie kapitału, jaki wnoszą pracownicy i sposób, w jaki go rozwijają i kształtują. Można wyróżnić zbiór kluczowych elementów, które tworzą kapitał ludzki, tzn. kompetencje, indywidualne wartości pracowników, przekształcanie zdobytej wiedzy w działania, przywództwo oraz kultura organizacyjna (Mazurkiewicz, 2010).

Teoria kapitału ludzkiego zaznacza, że dzięki wiedzy i umiejętności pracowników nabytych w trakcie nauki, szkoleń i lat doświadczeń powstaje zapas kapitału produkcyjnego (Armstrong, 2020). Dlatego bardzo istotnym zagadnieniem jest zarządzanie zasobami ludzkimi, które wspiera cały łańcuch wartości poprzez procesy kadrowe, tj. dobór, szkolenia, oceny i motywowanie pracowników (Harasim, 2013).

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jest kluczowym elementem funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wpływa na skuteczność, rozwój oraz zadowolenie pracowników. Literatura przedmiotu przedstawia dużą liczbę różnorodnych definicji. Według Michaela Armstronga zarządzanie zasobami ludzkimi jest strategiczną, jednorodną i spójną metodą kierowania najcenniejszym kapitałem organizacji – czyli ludźmi (Armstrong, 2001). Ricky W. Griffin podkreśla, że zarządzanie zasobami ludzkimi to działania organizacji nastawione na pozyskiwanie, rozwój i utrzymywanie efektywnie działających pracowników. Zbigniew Ciekanowski określił zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jako zbiór działań, dotyczących ludzi, które zmierzają do realizowania celów organizacji i równocześnie do zaspokojenia potrzeb i do rozwoju personelu (Ciekanowski, 2013). Zarządzanie zasobami ludzkimi – działania organizacji nastawione na pozyskiwanie, rozwój i utrzymywanie efektywnie działającej siły roboczej. Ponadto, według Petera Boxalla, Johna Prucella i Patricka Wrighta najważniejszym aspektem zarządzania zasobami ludzkimi jest skupienie się na zasobach kadrowych i zarządzaniu pracą. ZZL ma istotną rolę w rozwoju postaw i umiejętności, które bezpośrednio wpływają na efektywne funkcjonowanie organizacji (Boxall, Purcell, Wright, 2007).

Rozwój zawodowy jest celowym i świadomym działaniem, które jest społecznie pożądane oraz ukierunkowane na zmiany jakościowe, jak i ilościowe (Januszkiewicz, 2009). Uczenie się oraz rozwój są procesami, które umożliwiają zdobywanie oraz porządkowanie wiedzy i umiejętności. Proces ten charakteryzuje się tym, że jest nieustanny i wzmacnia istniejące zdolności oraz pozwala na nabywanie nowych. Bardzo ważne jest, aby organizacje zachęcały swoich pracowników do ciągłego doskonalenia. Do form rozwoju kompetencji pracowników zalicza się: szkolenia, warsztaty, konferencje, treningi, seminaria, kongresy, coaching, mentoring, tutoring i studia podyplomowe itd. Powyższe formy rozwoju mają duży wpływ na wiedzę, kwalifikacje, umiejętności, zachowania, motywy, doświadczenie oraz cele pracownika jak i organizacji (Żukowska, 2023). Szkolenia są jednym ze sposobów uczenia się i powinny być tak skonstruowane, aby były dostosowane do teraźniejszych oraz przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa (Kwiatkowska-Ciotucha, 2013).

3. Szkolenia pracownicze w ujęciu teoretycznym

Szkolenia są jedną z najpopularniejszych form rozwoju pracowników. Szkolenia powszechnie polegają na nauczaniu nowych lub obecnych pracowników sposobu wykonywania ich obowiązków (Griffin, 2022). Celem szkoleń jest poszerzanie wiedzy pracowników, zdobywanie przez nich nowych umiejętności oraz

kwalifikacji zawodowych. Szkolenia mogą być różne i przyjmować wiele form. Mogą one być prowadzone indywidualnie lub grupowo. W zależności od potrzeb mogą skupiać się na umiejętnościach twardych lub miękkich. Szkolenia twarde głównie dotyczą wiedzy specjalistycznej, czyli takiej, która jest niezbędna do wykonywania danych obowiązków. Szkolenia miękkie zaś skupiają się na rozwoju takich umiejętności jak kreatywność, komunikacja, przywództwo lub zarządzanie czasem itp. Istnieje wiele rodzajów szkoleń, które obejmują szeroki zakres tematyki pozwalając na rozwijanie umiejętności i nabywanie nowych. Proces doskonalenia nawiązuje do pogłębiania już posiadanych umiejętności, które są bardzo istotne na obecnym stanowisku, ale również będą ważne w przyszłości (Griffin, 2022).

Literatura przedstawia dużą liczbę zbliżonych do siebie definicji. Jedna z nich mówi, że szkolenie to regularny i zaplanowany proces, który pomaga pracownikowi doskonalić swoje umiejętności, wiedzę i kompetencje niezbędne do wykonywania zadań na określonym stanowisku oraz do spełnienia potrzeb organizacji. Szkolenie jest rodzajem inwestycji w pracowników. Ma to na celu wzrost jakości świadczonej pracy oraz standardów. Szkolenia mają za zadanie pomóc w poprawie wyników pracy indywidualnych jednostek oraz całego przedsiębiorstwa. Za planowanie i organizację projektów szkoleniowych odpowiadają menedżerowie, kierownicy, specjaliści od szkoleń, a czasem nawet sami uczestnicy (Griffin, 2022).

Szkolenie ma na celu rozwijanie umiejętności, wiedzy oraz postaw pracowników. Dzięki tym działaniom zwiększa się efektywność pracy. Szkolenia mają kilka podstawowych funkcji, m.in.: adaptacyjna, modernizacyjna, społeczna i innowacyjna (Pauli 2014). Funkcja adaptacyjna polega na pogłębianiu wiedzy oraz umiejętności pracownika odpowiednio do jego stanowiska pracy. Funkcja innowacyjna ma stwarzać warunki przyjazne nowym rozwiązaniom. Natomiast funkcja modernizacyjna jest powiązana z aktualizacją wiedzy personelu, która na dany moment może być przestarzała i wymaga odświeżenia. Funkcja społeczna zaś buduje więź pomiędzy pracownikami, dzięki czemu uczą się współpracy. Ważne również jest uzupełnienie funkcji szkoleń o kolejne aspekty. Szkolenia w swojej istocie powinny dążyć do uzyskania oczekiwanych efektów przez organizację. Dzięki dokładnemu określeniu funkcji oraz celów można odpowiednio dopasować grupy szkoleniowe, techniki oraz metody szkoleniowe. Doprowadzi to do osiągnięcia celów organizacji, co w przyszłości będzie przynosić zyski przedsiębiorstwu. Szkolenia należy przede wszystkim rozumieć jako inwestycję, która w przyszłości przyniesie pożądane rezultaty (Pauli 2014).

Pierwszym etapem procesu szkoleń pracowniczych jest identyfikacja potrzeb szkoleniowych. W tym etapie organizacja zaczyna rozumieć, jaka wiedza i umiejętności są obecnie potrzebne i co może się przydać w przyszłości. Za pomocą identyfikacji potrzeb szkoleniowych wyznacza się słabe oraz mocne strony, a także różnice, jakie występują pomiędzy stanem obecnym a pożądanym. Zrozumienie potrzeb pozwala na ustalenie, na jakich poziomach mają odbyć się szkolenia i jakie

umiejętności należy rozwijać wśród pracowników (Szczygieł, 2012). Podczas analizy należy uwzględnić zagadnienia takie jak: oczekiwane wyniki i standardy skuteczności, identyfikacja luk w kwalifikacjach, utrzymanie i rozwój pracowników, poprawa efektywności organizacji, monitorowanie postaw pracowników oraz wprowadzanie nowych procedur (Szczygieł, 2012). W kolejnej części rozdziału zostanie zaprezentowane zagadnienie szkoleń w oparciu o badania pierwotne i wtórne.

4. Oczekiwania wobec szkoleń pracowników z województwa podkarpackiego

Na podstawie badania Polskiego Instytutu Ekonomicznego można stwierdzić, że w 2022 roku tylko jedno na trzy przedsiębiorstwa dbało o rozwój pracowników (Chabros, 2023). Natomiast w badaniu przeprowadzonym przez GoodHabit z w 2022 roku większość badanych (aż 89%) stwierdziło, że często ich pracodawca zapewnia możliwości rozwoju poprzez szkolenia, jednak aż 61% ankietowanych wskazało, że szkolenia nie były dopasowane do ich potrzeb (mamstartup.pl, 2022). Pracownikom brakuje kompetencji, szczególnie miękkich i cyfrowych. Ponadto, większość pracowników zadeklarowała, że nie szukaliby innej pracy, gdyby w nich inwestowano (mamstartup.pl, 2022). W związku z powyższym podjęto próbę ustalenia potrzeb szkoleniowych i opinii na temat szkoleń wśród pracowników z województwa podkarpackiego. Badanie pierwotne zostało przeprowadzone metodą sondażu diagnostycznego, przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety internetowej. Badanie miało charakter ilościowy. Jego celem było poznanie potrzeb, preferencji i oczekiwań szkoleniowych pracowników zamieszkujących województwo podkarpackie. Badanie przeprowadzono na próbie 100 respondentów. Zastosowano nielosowy dobór próby. Badanie przeprowadzono od marca 2024 roku do maja 2024 roku. Było ono badaniem pilotażowym dla przyszłych badań.

Na podstawie badania pierwotnego można stwierdzić, że podnoszenie wiedzy i umiejętności w miejscu pracy było ważnym aspektem w rozwoju zawodowym pracowników z województwa podkarpackiego. Aż 92% respondentów odpowiedziało, że powinno się podnosić swoją wiedzę i umiejętności. Jedynie 8% wskazało, że nie powinno się tego robić. Co więcej, większość badanych (72%) wskazała, że zdecydowanie powinno się podnosić swoją wiedzę i umiejętności w miejscu pracy.

Ponad połowa (53%) ankietowanych wskazała, że brała udział w szkoleniach w ostatnich 6 miesiącach, a 47% zadeklarowało, że nie brało udziału w szkoleniach w swoim miejscu pracy w ostatnim czasie. Natomiast w ciągu ostatniego roku 44% respondentów nie brało udziału w szkoleniach, 27% było na jednym szkoleniu, a 12% wzięło udział w szkoleniu dwa razy. Ograniczona możliwość szkoleń może stanowić przeszkodę w rozwoju w miejscu pracy. Zdecydowana większość (66%) respondentów odpowiedziała, że chciałaby, aby szkolenia w miejscu pracy odbywały się częściej. Jedynie 34% osób odpowiedziało, że nie potrzebuje częstszych szkoleń.

Respondenci z województwa podkarpackiego najbardziej preferują formę stacjonarną, na miejscu, w firmie (39% wskazań). Najmniej osób preferuje szkolenia otwarte (11%), czyli takie, które odbywają się poza firmą. Co więcej, 27% respondentów preferuje szkolenia mieszane łączące szkolenia online i stacjonarne, a 23% szkolenia w formie online. Według badań przeprowadzonych przez Piotra Golonkę w 2019 roku wynika, że aż 82% pracowników preferuje formę stacjonarną (Golonka, 2019). Natomiast badanie przeprowadzone przez Polską Izbę Firm Szkoleniowych z 2023 roku wskazuje, że 48% przedsiębiorstw preferuje zarówno formę online, jak i tradycyjną (e-learning.pl, 2023). Różnice te mogą wynikać między innymi z grupy docelowej badań czy zajmowanych stanowisk.

Kolejnym ważnym aspektem szkoleń jest zastosowana metoda szkoleniowa. Jest to istotny czynnik, ponieważ w zależności od preferowanej metody pracownik może być bardziej zmotywowany do wzięcia udziału w szkoleniach. Większość ankietowanych odpowiedziała, że preferuje instruktaz na stanowisku pracy (32% wskazań). Najmniej preferowane metody szkoleniowe to symulacja (7%) i mentoring (5%). Pracownicy w zależności od stanowiska, branży i stażu pracy mogą mieć różne preferencje odnośnie do metod szkoleniowych. Zastosowanie metody statystycznej chi-kwadrat Pearsona wykazało zależność między zmiennymi, m.in. zestawiono ze sobą preferencje szkoleniowe i branżę. Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzono, że istnieje statystyczna zależność między zmiennymi. Preferencje szkoleniowe pracowników różnią się w zależności od branży, w której pracują.

Tabela 1. Preferencje szkoleniowe a branża oraz stanowisko

Statystyka: Metody szkoleniowe x Stanowisko			
	Chi-kwadr.	df	p
Chi ² Pearsona	46,15564	df=12	p=,00001
Chi ² NW	34,70306	df=12	p=,00052

Statystyka: Preferencje szkoleniowe x Branża			
	Chi-kwadr.	df	p
Chi ² Pearsona	39,04237	df=24	p=,02703
Chi ² NW	45,10250	df=24	p=,00566

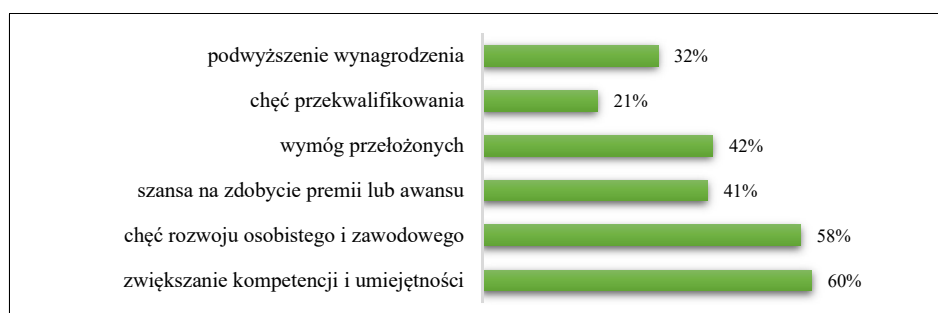
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Na podstawie wyników testu chi-kwadrat Pearsona można stwierdzić, że istnieje również zależność między metodami szkoleniowymi a stanowiskiem pracy. Uzyskany wynik pokazuje, że metody szkoleniowe są wybierane w zależności od zajmowanego stanowiska. Pracownicy niższego szczebla preferują instruktaz na stanowisku pracy, kierownicy preferują konferencje, natomiast dyrektorzy uważają, że najlepszy z nich jest mentoring. Co więcej, zdecydowana większość respondentów (73%) wskazała, że byłaby zainteresowana szkoleniami, które są bezpośrednio związane z ich stanowiskiem pracy. Na drugim miejscu pracownicy

zadeklarowali, że byliby zainteresowani szkoleniami związanymi z nowymi technologiami (61%).

Pracownicy wykazali potrzebę dodatkowego szkolenia i rozwoju głównie w obszarze bezpośrednio związanym z wykonywaną pracą oraz z zakresu nowych technologii. Okazało się, że pracownicy potrzebowali większego doszkolenia się w aktualnym miejscu pracy i udoskonalenia obecnie wykonywanych obowiązków. Pracownicy widzieli także potrzebę rozwijania się w obszarze nowych technologii, co jest dobrym znakiem, ponieważ obszar ten cały czas się rozwija. Widać to bardzo dobrze na przykładzie rozwoju sztucznej inteligencji, która może mieć bardzo duży wpływ na rynek pracy i kompetencje pracowników.

Kolejnym omówionym zagadnieniem będzie motywacja pracowników do nauki i rozwoju. Najwięcej osób odpowiedziało, że najbardziej motywującym czynnikiem zachęcającym do uczestnictwa w szkoleniu jest możliwość podniesienia wiedzy i umiejętności (60% badanych). Najmniej osób zadeklarowało, że motywuje ich chęć przekwalifikowania (21%). Oznacza to, że pracownicy chcą doskonalić się na obecnym stanowisku pracy (wykres 1.)



Wykres 1. Czynniki motywujące do uczestnictwa w szkoleniach

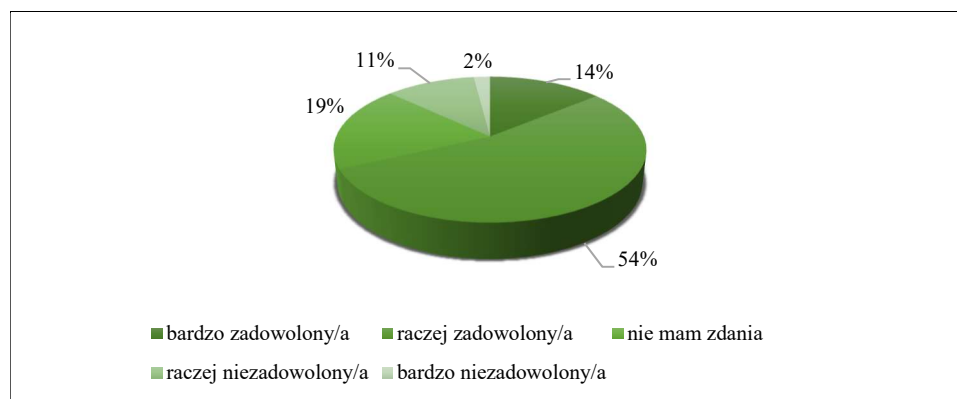
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania pierwotnego.

Otrzymane wyniki korespondują z badaniami firmy Nowe Motywacje i Mobile Institute. W raporcie „Kompetencje miękkie i potrzeba ich rozwoju – jak uczą się obecnie pracownicy?”, który został zaprezentowany na przełomie roku 2021/2022, stwierdzono, że co czwarty pracownik podnosi kwalifikacje, ponieważ rozwój jest według niego najważniejszy. Jedynie 22% badanych uważa, że jest to jedynie obowiązek, dzięki któremu można uzyskać jedynie awans lub podwyżkę (nowemotywacje.pl). Zatem podobnie jak w badaniu pierwotnym, rozwój jest kluczowym motywatorem dla pracowników do uczestnictwa w szkoleniu.

Styl prowadzenia szkoleń również może wpłynąć na zaangażowanie uczestników szkolenia. Większość badanych odpowiedziała, że szkolenia w ich miejscu zatrudnienia są prowadzone w sposób ciekawy (74% wskazań). Mniejszość (26%)

odpowiedziała, że aktualne szkolenia nie są prowadzone w sposób ciekawy. Jest to dobra wiadomość, ponieważ widać, że w większości przypadków szkolenia są prowadzone tak, aby motywować i zachęcać pracowników do podnoszenia wiedzy.

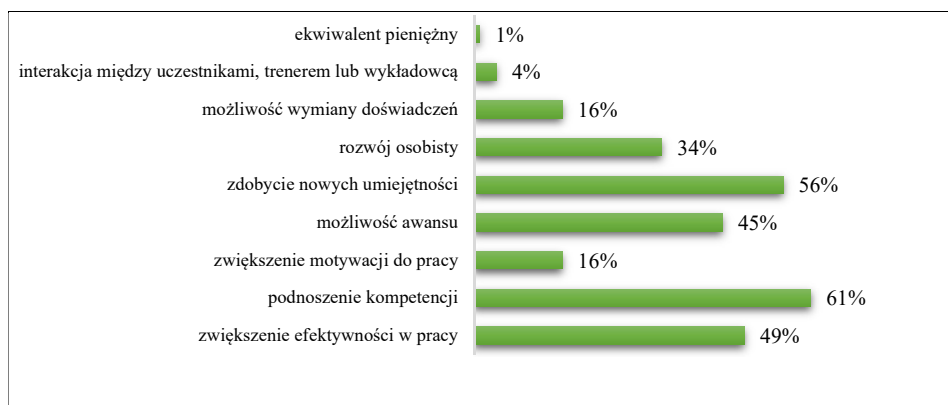
W badaniu szukano również odpowiedzi, czy pracownicy są zadowoleni z dotychczasowych szkoleń i jakie są wady oraz słabe strony szkoleń. Większość ankietowanych (54%) była raczej zadowolona ze szkoleń organizowanych przez swą firmę. Bardzo zadowolonych było jedynie 14% respondentów. Mniejszość (2%) odpowiedziała, że jest bardzo niezadowolona ze szkoleń (wykres 2.)



Wykres 2. Poziom zadowolony z dotychczasowych szkoleń

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania pierwotnego.

Pracownicy w większości są w średnim stopniu zadowoleni z aktualnych szkoleń. Zdecydowana większość respondentów (82%) odpowiedziała, że udział w szkoleniach przynosi korzyści. Jedynie 18% stwierdziło, że takich korzyści nie ma. Jest to dobra wiadomość, ponieważ w większości przypadków szkolenia przynoszą oczekiwane efekty, co też mogło przyczynić się do poziomu zadowolenia ze szkoleń. Najwięcej osób wskazało, że dzięki szkoleniom można podnosić swoje kompetencje (61%), zdobyć nowe umiejętności (56,1%) i zwiększyć efektywność w pracy (49%). Natomiast tylko nieliczni badani widzieli korzyść w postaci interakcji między uczestnikami czy trenerem. Najmniejszą korzyść pracownicy widzieli w interakcji między uczestnikami szkolenia czy trenerem (wykres 3.).



Wykres 3. Korzyści wynikające z podnoszenia wiedzy i umiejętności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania pierwotnego.

Na podstawie przeprowadzonego badania można stwierdzić, że większość badanych (70% ankietowanych) nie miało żadnych zastrzeżeń do szkoleń w obecnym miejscu pracy, co dobrze świadczy o tych przedsiębiorstwach i ich programie szkoleniowym. Zastrzeżenia jednak zgłosiło 30% badanych. Głównym zastrzeżeniem była zbyt ogólna tematyka szkoleń (57% wskazań). Bardzo ważnymi wadami wskazanymi przez pracowników okazały się także: brak czasu (40%) i brak możliwości praktycznego zastosowania wiedzy po szkoleniach (43%). Dane zaprezentowano na wykresie 4.

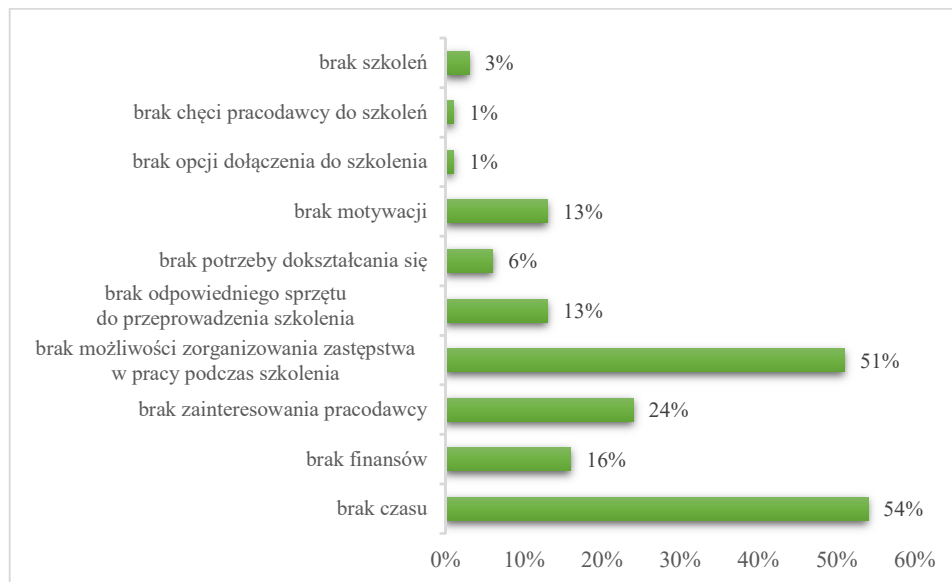


Wykres 4. Wady szkoleń w opinii badanych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania pierwotnego.

W badaniu szukano również odpowiedzi, jakie są bariery uniemożliwiające uczestnictwo w szkoleniu. Okazało się, że największą barierą był brak czasu

(54% wskazań) oraz brak możliwości zorganizowania zastępstwa na czas szkolenia (51%). Tylko bardzo mały odsetek respondentów wskazał, że utrudnienia mogły wynikać z braku chęci pracodawcy do szkoleń (1% wskazań) czy braku szkoleń (3%). Bariery, które utrudniają udział w szkoleniu, przedstawiono na wykresie 5.



Wykres 5. Bariery we wzięciu udziału w szkoleniach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania pierwotnego.

Otrzymane wyniki korespondują z badaniem wtórnym, w których brak czasu również był wskazywany jako największa bariera udziału w szkoleniach (44% odpowiedzi) (Przewoźnik, 2021).

5. Podsumowanie

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest bardzo ważnym elementem każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od jego rozmiarów. Na rynku brakuje pracowników z odpowiednimi kompetencjami. Polskie przedsiębiorstwa jednak nie są chętne do ponoszenia nakładów na rozwój pracownika. Wynika to z ich obawy, że inwestycja w kapitał ludzki może się nie zwrócić. Badanie Polskiego Instytutu Ekonomicznego potwierdziło, że jedynie 33% firm zainwestowało w rozwój pracowników w 2022 roku. Jest to duża przeszkoda dla pracowników, którzy są nastawieni na pogłębianie wiedzy i rozwój w danym zakładzie pracy. Co więcej, na podstawie badania GoodHabit z 2022 roku można stwierdzić, że 61% pracowników uważa, iż szkolenia nie odpowiadają na ich potrzeby. Przedsiębiorstwa chcące osiągać

zyski i nie przegrać walki z konkurencją, powinny dbać o talenty, jakie posiadają, aby te zostały z nimi na dłużej. Organizacje nie powinny zapominać o potrzebach szkoleniowych pracowników.

Badania wtórne i pierwotne wskazują, że rozwój zawodowy jest istotnym aspektem dla pracowników. Pracownicy podkreślają, że ta kwestia jest dla nich ważna, ponieważ zależy im na podnoszeniu swoich kompetencji i umiejętności. Na podstawie badania pierwotnego można stwierdzić, że pracownicy z województwa podkarpackiego mają zróżnicowane potrzeby szkoleniowe, co wynika z branży, stanowiska i stażu pracy. Aż 60% pracowników stwierdziło, że szkoleń powinno być więcej. Pozytywnym aspektem jest to, że pracownicy są w miarę zadowoleni z obecnych szkoleń, lecz warto je udoskonalać, aby zwiększać ich efektywność. Pracownicy przedsiębiorstw produkcyjnych zdecydowanie bardziej preferują instruktaż przy stanowisku pracy, a pracownicy wyższego szczebla wolą konferencje i mentoring. Warto także podkreślić, że pracownicy są zainteresowani szkoleniami, które nie są tylko bezpośrednio związane z wykonywaną pracą. Istnieje chęć kształcenia się z różnych zakresów, m.in.: języków obcych, umiejętności miękkich i obsługi nowoczesnych oprogramowań. Co więcej, najbardziej preferowaną formą szkoleniową jest forma stacjonarna (39%). Zaraz po niej znalazły się także formy mieszane (27%) i online (23%). Na podstawie badań wtórnych i pierwotnych można stwierdzić, że większość pracowników jako główną zaletę szkoleń wskazuje możliwość podnoszenia kompetencji i zdobycia nowych umiejętności. Na podstawie badania pierwotnego można stwierdzić, że większość ankietowanych (70%) nie ma żadnych zastrzeżeń do szkoleń w obecnym miejscu pracy. Głównym zastrzeżeniem pozostałych respondentów była zbyt ogólna tematyka szkoleń, brak możliwości praktycznego zastosowania zdobytej wiedzy na szkoleniu, jak również brak czasu na szkolenie.

Zdecydowanie pracownicy chcą się dokształcać i potrzebują znacznie więcej szkoleń, jednak ich preferencje i potrzeby są zróżnicowane. Z tego względu przedsiębiorstwa powinny badać potrzeby szkoleniowe pracowników. Uwzględnienie potrzeb szkoleniowych pracowników może pozytywnie wpłynąć na ich motywację, efektywność ich pracy, a to następnie może przełożyć się na wizerunek oraz wynik finansowy przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Amstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Dom Wydawniczy ABC.
- Chabros, M. (2023). *Większość polskich firm nie inwestuje w rozwój pracowników*. Pobrane z: <https://obserwatorgospodarczy.pl/2023/02/03/pie-wiekszosc-polskich-firm-nie-inwestuje-w-rozwoj-pracownikow/>, 14.06.2024.
- Ciekanowski, Z. (2013). *Jakość w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Humanistyczna, s. 51.
- e-learning.pl (2023). *Jak polskie firmy korzystają z e-learningu?*. Pobrane z: <https://www.e-learning.pl/e-wiedza/raport-z-ii-badania-hr-polskiej-izby-firm-szkoleniowych-komentarz-ekspertki-e-learning-pl/>, 27.05.2024.

- Encyklopedia zarządzania* mfiles.pl. *Kapitał ludzki*. Pobrane z: https://mfiles.pl/pl/index.php/Kapita%C5%82_ludzki, 12.01.2024.
- Golonka, P. *Skuteczny system szkoleń*, Pobrane z: <https://info-lap.pl/skuteczny-system-szkolen-badanie-2019/#strona-14>, 23.04.2024.
- Griffin, R. W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Griffin R. W. (2022). *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
- Harasim, W. (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, Pobrane z: https://www.wsp.pl/file/1191_452254609.pdf, 12.01.2024.
- Januszkiewicz, K. (2009). *Rozwój zawodowy pracownika*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kwiatkowska-Ciotucha, D. (2013). *Zewnętrzne instrumenty wspomagania rozwoju kompetencji pracowników w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Łukasiewicz, G. (2009). *Kapitał ludzki organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
- mamstartup.pl (2022). *Jak firmy inwestują w szkolenia i rozwój?* Pobrane z: <https://mamstartup.pl/jak-firmy-inwestuja-w-szkolenia-i-rozwoj/>, 14.06.2024.
- Mazurkiewicz, A. (2010). *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Mikuła, B., Myjak, T., Trzcińska, H. (2023). *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi. Funkcje i instrumenty*. Wydawnictwo Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu.
- nowemotywacje.pl. *Czego pragną pracownicy? – w kwestii rozwoju i podnoszenia kompetencji*. Pobrane z: <https://nowemotywacje.pl/czego-pragna-pracownicy-w-kwestii-rozwoju-i-podnoszenia-kompetencji/>, 23.05.2024.
- Oxley, L., Le T., Gibson, J. (2008). Measuring human capital: alternative methods and international evidence. *The Korean Economic Review*, 2, 284.
- Pauli, U. (2014). *Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Przewoźnik, J. (2021). Potrzeby szkoleniowe i edukacyjne w opinii pracodawców i pracowników branży handlowej (handlu detalicznego) i możliwość ich realizacji. *Problemy Społeczne pod Lupą*, 45.
- Szczygieł, A. (2012). Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 26, s. 249–252.
- Żukowska, J. (2023). *Metody oceny form rozwoju kompetencji pracowników*. Wydawnictwo Wolters Kluwer.

Agnieszka ZIELIŃSKA¹
Luiza KUROSAD²

BRAND HERO JAKO REPREZENTANT MARKI

Marki nieustannie poszukują sposobów na wyróżnienie się i nawiązanie trwałych relacji z konsumentami. Jednym z narzędzi, które mogą wykorzystać, jest brand hero – postać reprezentująca markę, która ma za zadanie wzbudzać pozytywne skojarzenia, budować emocjonalne więzi i zwiększać zaangażowanie klientów. W niniejszym rozdziale przedstawiono istotę, rolę oraz atrybuty brand hero. W pierwszej części zawarto podstawy teoretyczne dotyczące tego zagadnienia. Następnie zaprezentowano wyniki badania pierwotnego i badań wtórnych dotyczących brand hero w kontekście zachowania klientów. W rozdziale podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, jak klienci postrzegają brand hero i jego rolę w działaniach marketingowych.

Słowa kluczowe: brand hero, bohater marki, zachowanie klienta.

1. Wprowadzenie

Brand hero to bohater, maskotka marki, która przedstawia ideę marki, jej wartości w formie przyjaznej postaci. Brand hero może skutecznie budować bliższe i bardziej osobiste relacje z konsumentami, co jest kluczowe w obecnym, nasyconym informacjami środowisku marketingowym (Aaker, Joachimsthaler, 2022).

Według Kevina Lane Keller oraz Vanitha Swaminathan odpowiednio zaprojektowany i wdrożony brand hero marki staje się ikoną marki, przyciągając uwagę i budząc emocje (Keller, 2013). Jego siła tkwi w zdolności do budowania więzi między konsumentem a marką, zwiększania rozpoznawalności oraz wywoływania pozytywnych skojarzeń, takich jak zaufanie i jakość. Dlatego tak istotne jest, aby odzwierciedlał on autentyczne wartości i osobowość marki, trafiając do grupy docelowej.

W rozdziale przedstawiono wybrane narzędzie marketingu, tj. brand hero. Szczególną uwagę zwrócono na budowanie emocjonalnej więzi poprzez wykorzystanie brand hero w komunikacji marki. W tym celu dokonano przeglądu literatury przedmiotu dotyczącej brand hero i zachowania klientów. W rozdziale wykorzystano wyniki badania pierwotnego oraz badań wtórnych dotyczących wspomnianych zagadnień. Celem rozdziału jest próba odpowiedzi na pytanie, jak klienci postrzegają brand hero, jakie cechy brand hero są dla nich kluczowe i jak brand hero

¹ dr Agnieszka Zielińska, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Polska; e-mail: agnieszka.zielinska@prz.edu.pl. ORCID: 0000-0002-9685-6895.

² Luiza Kurosad, lic., Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Polska; e-mail: lui.kurosad@gmail.com.

wpływa na zachowanie klientów. Dla zrealizowania celu wykorzystano analizę literatury przedmiotu, badania desk research oraz badanie pierwotne.

2. Istota i rola brand hero

Brand hero to bohater, maskotka marki. Może przyjąć postać fikcyjnej osoby lub animowanego obiektu w celu promowania określonego produktu lub działań (Phillips, 1996). Brand hero to postać wykreowana przez daną markę, która uosabia jej misję, wartości oraz osobowość, równocześnie budując emocjonalną więź z odbiorcami i wzmacniając wiarygodność marki. W przeciwieństwie do celebrytów, których wiarygodność opiera się na działaniach zewnętrznych wobec marki, wiarygodność postaci wynika bezpośrednio z jej związku z marką i reprezentowania jej wartości (Eagar, 2009). Brand hero jako główny bohater marki, podobnie jak bohater filmowy powinien fascynować i pobudzać wyobraźnię odbiorcy (Yohn, 2008).

Rozwój koncepcji brand hero rozpoczął się od schyłku XIX wieku. W miarę upływu czasu coraz więcej przedsiębiorstw zaczęło dostrzegać potencjał w kreowaniu wyrazistych postaci, które nie tylko reprezentowały produkt, ale także tworzyły głębsze, emocjonalne powiązania z konsumentami (Dąbrowski, 2015). Maskotka firmy Michelin była jednym z pierwszych w historii brand hero. Ludzik Michelin, czyli Bibendum, antropomorficzna postać, przypominająca człowieka zbudowanego z opon, który posiada niebieską szarfę, powstał u schyłku XIX stulecia i liczy już ponad 100 lat. Jego charyzmatyczny wizerunek i spójność z ustanowionymi wartościami firmy Michelin, takimi jak bezpieczeństwo i niezawodność, pozwoliły mu stać się ikoną rozpoznawalną na całym świecie, budującą trwałą więź emocjonalną z odbiorcami (Szymaszek, 2016). Sukces Bibendum otworzył drogę dla innych marek, które dostrzegły potencjał w personifikacji swoich wartości i produktów. Jednym z pionierów w branży spożywczej, który podchwycił tę ideę, był Kellogg's. W połowie lat 50. XX wieku firma wprowadziła postać tygrysa Tony'ego, który stał się twarzą płatków śniadaniowych. Tony, podobnie jak Bibendum, szybko zyskał rozpoznawalność, stając się integralną częścią marki Kellogg's (Dąbrowski, 2015).

Na przestrzeni lat przedsiębiorstwa chętnie wykorzystywały brand hero. W działaniach marketingowych były to: m.in. Mały Głód stworzony przez markę Danio, „Serce i Rozum” (marka Orange), Henio i Krystyna (Tesco), Chester (Cheetos), żółty i czerwony M&M's (M&Ms), Króliczek Duracell (Duracell), Kubuś (Kubuś), Plushak (Plush), Delmik (Delma), Milka – fioletowa krowa (Milka), Mat (Inpost). W ostatnim czasie marki nadal inwestują w brand hero. Przykładowo w 2024 roku marka Brita wprowadziła brand hero o nazwie Brituś, a Duolingo sowę Duo, czy Popy dla marki Oranżada Hellena.

Zdolność brand hero do komunikowania wartości i korzyści marki jest kluczowa w skuteczności marketingowej. Maskotka powinna być w stanie w prosty i atrakcyjny sposób przekazywać kluczowe komunikaty marki, jej propozycję

wartości i unikalne korzyści dla konsumenta. Brand hero charakteryzuje się wieloma cechami, które czynią go skutecznym narzędziem w budowaniu wizerunku marki i nawiązywaniu relacji z konsumentami. Zdolność do budowania emocjonalnej więzi z konsumentami jest jednym z najważniejszych atrybutów brand hero. Poprzez konsekwentne interakcje, storytelling i dostarczanie pozytywnych doświadczeń, postać marki może stać się „przyjacielem” konsumenta, co może przełożyć się na lojalność wobec marki (rys. 1.).



Rys. 1. Korzyści związane z wykorzystaniem brand hero w komunikacji marki

Źródło: opracowanie własne.

Jedną z kluczowych zalet brand hero jest również personifikacja wartości marki. Postać ta uosabia fundamentalne atrybuty i filozofię marki, czyniąc je bardziej przystępnymi i zrozumiałymi dla odbiorców. Badania przeprowadzone przez D. Aakera wskazują, że personifikacja wartości marki przy użyciu maskotek może zwiększyć emocjonalne przywiązanie klientów do marki nawet o 45% (Aaker, 2014).

Następną korzyścią wykorzystania brand hero w marketingu firmy jest możliwość zwiększenia rozpoznawalności marki na rynku. Wyrazista i zapadająca w pamięć postać ułatwia konsumentom identyfikację i odpowiednie skojarzenia z marką, co pomaga wyróżnić się na tle konkurencji. Charakterystyczna postać staje się wizualnym symbolem marki, co zwiększa jej rozpoznawalność i ułatwia zapamiętanie przez konsumentów (Smyk, 2021).

Poprzez personifikację wartości marki istnieje możliwość, aby nadać przedsiębiorstwu ludzkie cechy. Dzięki temu klientom łatwiej nawiązać emocjonalną więź z produktem. Postać staje się nośnikiem wartości i osobowości marki, co przekłada się na silniejsze przywiązanie klientów. Ta personifikacja wartości

marki prowadzi do budowania głębszej i bardziej autentycznej relacji między marką a konsumentem (riseupagencja.pl, 2024).

Brand hero odgrywa także kluczową rolę w storytellingu marki. Stając się głównym bohaterem opowieści, ułatwia tworzenie angażujących narracji marketingowych. Postać może prowadzić konsumentów przez „świat marki”, budując głębszą i bardziej autentyczną relację. Storytelling pozwala konsumentom utożsamiać się z bohaterem, budując tym samym lojalność wobec marki (riseupagencja.pl, 2024). Ta narracyjna funkcja brand hero jest szczególnie istotna w kontekście współczesnego marketingu, gdzie storytelling staje się coraz ważniejszym elementem strategii komunikacyjnej (riseupagencja.pl, 2024). Opowieści związane z brand hero mogą być wykorzystywane w kampaniach reklamowych, na stronach internetowych oraz w mediach społecznościowych, co zwiększa ich zasięg i skuteczność (riseupagencja.pl, 2024).

Niewątpliwie stworzenie postaci marki wymaga dobrego zrozumienia grupy docelowej, jej preferencji, wartości i oczekiwań. To kluczowy krok w zaprojektowaniu postaci, która będzie rezonować z odbiorcami i budować z nimi emocjonalną więź. Równie istotne jest dopasowanie osobowości, zachowań i wyglądu ambasadora marki do tożsamości marki, jej wartości i pozycjonowania na rynku (Jasielska, Maksymiuk, 2018).

3. Kluczowe atrybuty brand hero

Brand hero musi posiadać cechy, które sprawiają, że wyróżnia się on spośród konkurencji i przyciąga wzrok konsumentów. Może to być osiągnięte poprzez unikalny wygląd, charakterystyczny głos czy nietypowe zachowania. Istotne jest dostosowanie brand hero do specyfiki grupy docelowej. Bohater powinien odzwierciedlać cechy, emocje i dylematy, z którymi mogą utożsamiać się odbiorcy. To pozwala na stworzenie autentycznej i angażującej narracji wokół marki (Keller, Swaminathan, Dekimpe, 2020). Emocjonalność odgrywa istotną rolę w skuteczności maskotek, gdyż zdolność do wywoływania pozytywnych emocji, takich jak radość, zaufanie czy poczucie przynależności, jest narzędziem w budowaniu lojalności konsumentów. Co więcej, marki postrzegane jako empatyczne cieszą się znacznie wyższym poziomem lojalności klientów (Fournier, Alvarez, 2012), dlatego maskotka powinna umieć wywoływać emocje u odbiorców. Wiktoria Przybylska podkreśla, że siła oddziaływania bohatera marki jest tym większa, im bardziej przypomina on człowieka – zarówno pod względem wyglądu zewnętrznego, jak i osobowości czy reakcji. To antropomorfizacja pozwala na stworzenie głębszej więzi emocjonalnej między marką a konsumentem (Przybylska, 2016).

Kolejnym ważnym atrybutem jest autentyczność, która stanowi fundament skutecznego brand hero. Konsumentom są atakowani niezliczonymi przekazami reklamowymi, dlatego też prawdziwość oraz wiarygodność stają się kluczowe. Maskotka powinna odzwierciedlać rzeczywiste wartości marki, tworząc spójny

wizerunek podejmowanych działań. Autentyczność bowiem buduje zaufanie, które jest niezbędne do nawiązania długotrwałej relacji z klientami.

Wyrazisty charakter to kolejny istotny element. Postać powinna posiadać jasno zdefiniowane cechy osobowości, które rezonują z tożsamością marki i trafiają do określonej grupy docelowej. Czy to poprzez humor, troskliwość, odwagę czy spryt – charakter brand hero musi być łatwo rozpoznawalny i spójny we wszystkich interakcjach z odbiorcami. Unikatowość wyglądu brand hero jest istotna dla jego rozpoznawalności. Charakterystyczny design, kolorystyka czy atrybuty wizualne pomagają w szybkiej identyfikacji marki i budują jej tożsamość wizualną (Khogeer, 2013). Ponadto, niezbędna jest konsekwentna strategia komunikacji i promocji brand hero we wszystkich kanałach, aby zapewnić spójny i rozpoznawalny wizerunek. Może to obejmować kampanie reklamowe, obecność w mediach społecznościowych, eventy czy współpracę z influencerami. Odpowiednio zaprojektowany brand hero może znacząco zwiększyć zaangażowanie konsumentów w mediach społecznościowych. Dla przykładu, marka Charmin, wykorzystująca rodzinę przesympatycznych misiów jako swoich bohaterów, odnotowała wzrost liczby udostępnień materiałów graficznych w mediach społecznościowych aż o 500%. Podobnie tygrys Tony, maskotka marki Kellogg's, przyczynił się do zwiększenia rozpowszechniania treści o 279% (Szymaszek, 2016). Marka Organica, która w 2018 roku wprowadziła postać mechanika Zenka, w przeciągu trzech miesięcy dzięki opublikowaniu ponad 20 postów z Zenkiem w roli głównej, dotarła do ponad 618 000 internautów. Posty z Zenkiem generowały średnio siedem razy więcej aktywności niż inne treści publikowane przez Organica dotychczas w mediach (Marketing przy kawie, 2018). Kolejnym interesującym przypadkiem integracji brand hero z całościową strategią marketingową jest kampania Oranżady Hellena Musującej, skierowana do pokolenia Alfa (urodzonego po 2010 roku). Kampania ta wykorzystuje multikanalowe podejście, łącząc tradycyjne oraz nowoczesne platformy komunikacji. Centralnym elementem kampanii od roku 2024 jest brand hero o nazwie Popy, który promuje markę w różnorodnych kanałach cyfrowych. Spoty z jego udziałem są emitowane na platformach takich jak YouTube, TikTok, a także w tradycyjnej telewizji (m.in. Polsat, TVN). Dodatkowo, marka jest obecna na platformie streamingowej Twitch. Kampania wykorzystuje również influencer marketing, gdzie influencerzy dzielą się pomysłami zainspirowanymi marką, zachęcając do interakcji z odbiorcami. Kluczowym elementem strategii jest stworzenie interaktywnego świata. Dla przykładu „Oranżada Strzelająca” na platformie Roblox, gdzie użytkownicy mogą eksplorować wirtualną przestrzeń marki i uczestniczyć w grach z udziałem brand hero. Ta kompleksowa strategia, łącząca różnorodne kanały komunikacji i interaktywne doświadczenia, demonstruje, jak brand hero może być efektywnie zintegrowany z całą strategią marketingową, tworząc spójny przekaz i budując trwałe relacje z młodym pokoleniem konsumentów (Marketing przy kawie, 2024). Przytoczone powyżej przykłady pokazują, że brand hero i odpowiednia komunikacja, mogą zwiększyć zaangażowanie i rozpoznawalność marki na rynku.

4. Brand hero w oczach klientów

Judith Anne Garretson Folse, Scot Burton oraz Richard G. Netemeyer przeprowadzili w roku 2013 badanie nad wpływem antropomorfizacji marki poprzez wykorzystanie brand hero. Wykazano w nim, że brand hero może znacząco zwiększyć zaangażowanie emocjonalne konsumentów, prowadząc do budowania trwałych relacji. Autorzy badania zauważyli, że marki wykorzystujące brand hero odnotowały średni wzrost lojalności klientów o 23% w porównaniu do marek, które nie stosowały takich działań (Folse, Burton, Netemeyer, 2013). Natomiast w kontekście rozpoznawalności marki, Kevin Lane Keller oraz Vanitha Swaminathan przeprowadzili badanie, które wykazało, że wprowadzenie brand hero może znacznie zwiększyć świadomość marki, w ciągu kilku miesięcy od jego właściwej implementacji (Keller, Swaminathan, 2020). To znaczące zwiększenie rozpoznawalności może mieć bezpośrednie przełożenie na wyniki finansowe firm. Autorzy argumentują, że brand hero działa jako wizualna kotwica dla marki, ułatwiając konsumentom zapamiętywanie i rozpoznawanie marki wśród konkurencji (Keller, Swaminathan, 2020). Ponadto, badania przeprowadzone przez The Moving Picture Company (MPC) oraz Kimp wykazały imponujące rezultaty wykorzystania brand hero w kampaniach marketingowych. Zaobserwowano, że marki stosujące brand hero odnotowują wzrost zysków o około 41%. Kluczowym czynnikiem tego sukcesu była wzmocniona więź emocjonalna z odbiorcami, którą udało się osiągnąć dzięki zastosowaniu charakterystycznych postaci (Kimp, 2022).

W związku z powyższym podjęto próbę ustalenia, jak klienci z Polski południowo-wschodniej postrzegają brand hero. Badanie pierwotne zostało przeprowadzone metodą sondażu diagnostycznego, przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety internetowej. Badanie miało charakter ilościowy, a jego celem było poznanie opinii na temat postrzegania brand hero przez konsumentów. Badanie przeprowadzono na próbie 90 respondentów. Zastosowano nielosowy dobór próby. Badanie przeprowadzono od maja 2024 roku do czerwca 2024 roku. Było ono badaniem pilotażowym dla przyszłych badań.

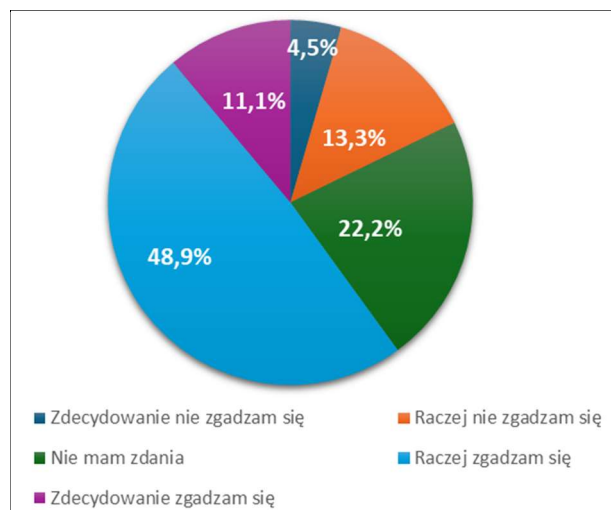
Na podstawie badania pierwotnego zauważono zróżnicowany poziom rozumienia terminu brand hero. Najczęściej pojawiające się interpretacje obejmowały określenia takie jak „maskotka”, „postać marki”, „bohater marki” czy „osoba związana z marką, będąca jej twarzą”. Warto zauważyć, że niektórzy respondenci wykazali się bardziej szczegółowym zrozumieniem koncepcji, opisując brand hero jako „twór, osobę lub stworzenie, które jest identyfikowane, mocno powiązane z daną marką i jest w pewien sposób jej znakiem firmowym”. Jednakże, część badanych przyznała się do braku znajomości tego pojęcia, co wskazuje na potencjalną potrzebę edukacji w zakresie terminologii marketingowej. Natomiast, znacząca większość respondentów (73,3%) była w stanie zidentyfikować marki wykorzystujące brand hero. Jest to istotna informacja, sugerująca, że brand hero jako narzędzie promocyjne może mieć wpływ na świadomość marki. Jednocześnie 13,3% badanych nie było pewnych swojej odpowiedzi, a kolejne 13,3% nie

potrafiło zidentyfikować takich marek, co może wskazywać na potrzebę bardziej efektywnego komunikowania brand hero przez niektóre firmy. Wśród najczęściej wymienianych i najlepiej rozpoznawalnych maskotek znalazły się postacie związane z markami spożywczymi, szczególnie w kategoriach słodczy i przekąsek. Dla przykładu, fioletowa krowa Milki została poprawnie zidentyfikowana przez 97,6% respondentów, co świadczy o jej silnej pozycji w świadomości konsumentów. Podobnie, złoty miś Haribo został prawidłowo przyporządkowany do marki przez 95,2% badanych. Inne dobrze rozpoznawalne postacie to Mały Głód (Danio), gepard Cheetos (97,4% poprawnych odpowiedzi), czy kolorowe postacie M&M's (91,4% poprawnych identyfikacji). Warto zauważyć, że nie wszystkie przykłady brand hero są równie dobrze rozpoznawalne. Największą trudność sprawiła respondentom identyfikacja maskotki InPostu, gdzie tylko 50% z 28 udzielonych odpowiedzi było prawidłowych. Wyniki te wskazują na potencjalne wyzwania w komunikacji i promocji brand hero tej marki.

Respondenci najczęściej spotykali się z postaciami brand hero w środowisku cyfrowym – aż 80% respondentów wskazało na Internet (strony internetowe) jako główne źródło kontaktu z brand hero, a 71,1% na media społecznościowe (Facebook, Instagram, X, TikTok). Tradycyjne kanały komunikacji, takie jak telewizja (57,8%) oraz reklamy zewnętrzne (billboardy) (51,1%), również odgrywają istotną rolę, choć nieco mniejszą niż media cyfrowe. Ta dominacja kanałów cyfrowych w kontakcie z brand hero koresponduje z ogólnym trendem przenoszenia się komunikacji marketingowej do sfery online. Jednocześnie, wysoka skuteczność postaci marki w tych kanałach potwierdza się w opiniach respondentów – aż 77,8% badanych zgadza się ze stwierdzeniem, że obecność awatara w komunikacji marketingowej może poprawić postrzeganie marki przez klientów. Z tego 57,8% ankietowanych raczej się zgadza, a 20% zdecydowanie się zgadza z tym stwierdzeniem.

Analiza wyników badania pierwotnego odnośnie do wpływu brand hero na ogólne postrzeganie marki dostarcza również cennych informacji na temat tego, jak postacie reklamowe wpływają na percepcję konsumentów. Na podstawie otrzymanych wyników można stwierdzić, że zdecydowana większość respondentów, bo aż 84,4% (44,4% „raczej tak” i 40% „zdecydowanie tak”), uważało, że brand hero wzbudza w nich pozytywne skojarzenia z marką. Taki wysoki odsetek pozytywnych odpowiedzi sugeruje, że wykorzystanie postaci brand hero w strategii marketingowej może być skutecznym narzędziem do budowania pozytywnego wizerunku marki i wzmacniania jej pozycji w świadomości konsumentów.

Znajomość brand hero może również wpływać na zaufanie do marki. 60% respondentów uważało, że znajomość brand hero może zwiększać zaufanie do marki. (48,9% „raczej zgadzam się”, 11,1% „zdecydowanie zgadzam się”). Natomiast 13,3% raczej nie zgadzało się, 4,5% respondentów całkowicie nie zgadzało się, że znajomość brand hero zwiększa ich zaufanie do marki, a 22,2% nie miało zdania na ten temat. Wyniki przedstawiono na wykresie 1.



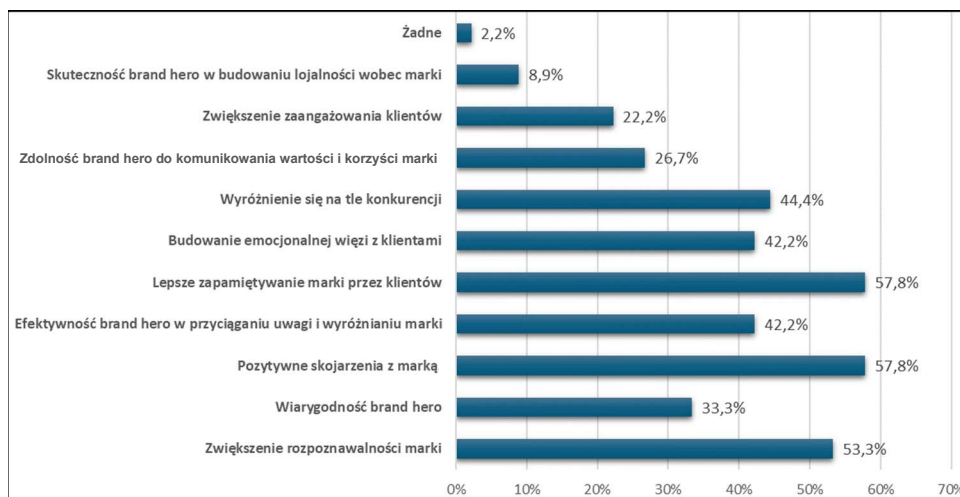
Wykres 1. Odpowiedzi respondentów dotyczące zależności: znajomość brand hero reprezentującej daną markę a zaufanie do danej marki

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania pierwotnego.

Otrzymane wyniki mogą sugerować, że brand hero nie tylko poprawiają ogólne postrzeganie marki, ale także przyczyniają się do budowania zaufania konsumentów. Ponadto, badanie przeprowadzone przez Cristinę Calvo Porral i JP Lévy-Mangin w 2016 roku potwierdziło, że zaufanie do marki wpływa na lojalność i intencje zakupowe, co może wskazywać na istotną rolę brand hero w budowaniu zaufania do marki (Arunrangsiwed, Pairoa, 2016). Co więcej, w kontekście zalet wykorzystania postaci/maskotek w strategii marketingowej firm, respondenci wskazali na szereg korzyści. Najwyższe wartości procentowe odnotowano dla tworzenia pozytywnych skojarzeń z marką oraz lepszego zapamiętania marki przez klientów. Oba aspekty uzyskały po 57,8% wskazań (wykres 2.).

Równie wysoko oceniono efektywność w zwiększeniu rozpoznawalności marki, co zadeklarowało 53,3% respondentów. Według respondentów brand hero również ułatwia marce przyciąganie uwagi i wyróżnianie się marki (42,2%) oraz budowanie emocjonalnej więzi z klientami (42,2%). Podczas badania emocjonalnego oddziaływania maskotek, wykazano, że maskotki wzbudzają przede wszystkim pozytywne emocje wśród odbiorców. Najczęściej wymienianymi emocjami były radość (55,6% respondentów udzieliło tej odpowiedzi), inspiracja (35,6%) i nostalgia (24,4%). Na podstawie powyższych wyników badań można wysnuć wniosek, że brand hero mogą pełnić istotną rolę w komunikacji marketingowej, nie tylko poprzez budowanie pozytywnych skojarzeń z marką, ale także poprzez wpływanie na emocjonalne zaangażowanie konsumentów. Pozytywne emocje takie jak radość, inspiracja i nostalgia mogą przyczyniać się do tworzenia bardziej przyjaznego i zapadającego w pamięć wizerunku marki. Co więcej, ponad połowa

grupy ankietowanych (51,1%) uważa, że obecność brand hero sprawia, iż marka wydaje się bardziej autentyczna i godna zaufania, co wskazuje na potencjał brand hero w budowaniu długotrwałych relacji z klientami. Dzięki temu, brand hero mogą skutecznie wspierać kampanie marketingowe, zwiększając ich efektywność i oddziaływanie na odbiorców.



Wykres 2. Odpowiedzi respondentów dotyczące zalet wykorzystania brand hero w strategii marketingowej marki

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania pierwotnego.

Ponadto praca naukowa Nguyen Pham i Tin Lam opublikowana w 2023 roku wykazała, że osobowość marki, której elementem może być brand hero, odgrywa kluczową rolę w budowaniu zaufania konsumentów wobec marki. Autorzy zauważyli, że silna i spójna osobowość marki może prowadzić do zwiększenia zaufania do marki o 35% (Pham, Lam, 2013). Te wyniki są zgodne z obserwacjami przeprowadzonego badania i podkreślają znaczenie ambasadorów nie tylko jako elementu wizualnego, ale także jako narzędzia budowania autentyczności i zaufania do marki. Wyniki badania sugerują, że maskotki mają zdolność do generowania trwałych, emocjonalnych połączeń z odbiorcami. Ta umiejętność może skutkować wzmocnieniem przywiązania klientów do marki oraz intensyfikacją ich aktywnego uczestnictwa w interakcjach z nią. Taka relacja emocjonalna między konsumentem a marką, budowana za pośrednictwem brand hero, może prowadzić do długoterminowych korzyści w postaci silniejszej identyfikacji z marką i większej skłonności do powtarzania zakupów.

Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego wskazują, że 57,8% respondentów uważa, iż ambasador marki skutecznie przyciąga uwagę i wyróżnia markę, co bezpośrednio przekłada się na przewagę konkurencyjną. Ponadto, 53,3%

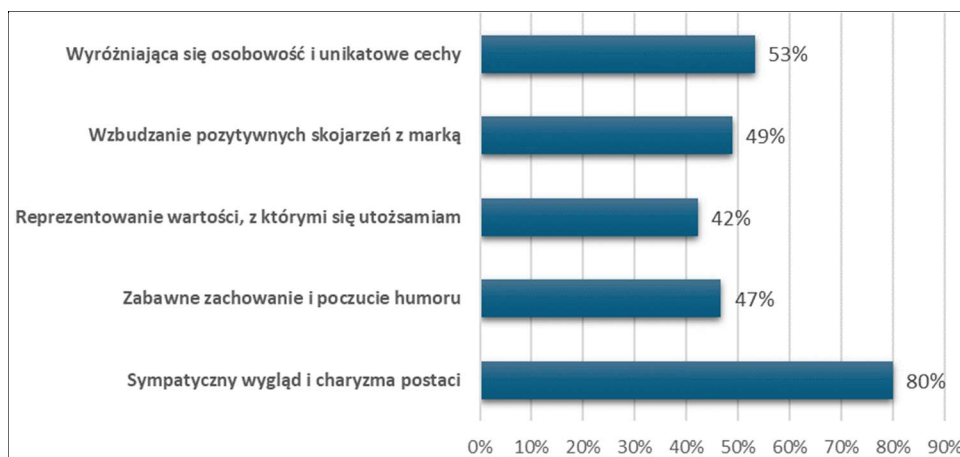
badanych wskazuje na zwiększenie rozpoznawalności marki jako jedną z głównych zalet wykorzystania brand hero w strategii marketingowej.

Na podstawie badania pierwotnego można stwierdzić, że respondenci nie widzieli wpływu brand hero na lojalność wobec marki. Skuteczność brand hero w budowaniu lojalności wobec marki wskazało zaledwie 8,9% badanych. Ta niska wartość może sugerować, że respondenci postrzegają maskotki bardziej jako narzędzie do przyciągania uwagi i budowania świadomości marki, niż jako czynnik bezpośrednio wpływający na lojalność klientów. Badania wtórne przedstawiają bardziej skomplikowany obraz związku między brand hero a lojalnością klientów wobec marki, szczególnie na przestrzeni lat. Susan Fournier wykazała, że mocne więzi między konsumentem a marką, które mogą być wzmacniane przez maskotki sprzyjają długoterminowej lojalności (Fournier, 1998). Dodatkowo, Matthew Thomson, Deborah J. MacInnis i C. Whan Park dowiedli, że emocjonalne przywiązanie do marki, potencjalnie wzmacniane przez brand hero, jest kluczowym czynnikiem wpływającym na lojalność i skłonność do akceptacji wyższych cen (Thomson, MacInnis, Park, 2005). Pnadto, Judith Anne Garretson Folse, Scot Burton oraz Richard G. Netemeyer na podstawie badania stwierdzili, że brand hero może znacząco zwiększyć zaangażowanie emocjonalne konsumentów, prowadząc do budowania trwałych relacji. Autorzy zauważyli, że marki wykorzystujące maskotki odnotowały średni wzrost lojalności klientów o 23% w porównaniu do marek, które nie stosowały tej strategii (Folse, Burton, Netemeyer, 2013).

Badanie przeprowadzone przez Yu-Ting Lin i współpracowników w roku 2023 sugeruje, że brand hero, tworząc emocjonalne połączenia z klientami, może znacząco wpływać na ich lojalność, nawet jeśli sami konsumenci nie są tego świadomi (Lin, Foscht, Eisingerich, 2023). W związku z tym być może nieświadomość grupy docelowej z badania pierwotnego wpłynęła na tak niski odsetek osób, które widzą wpływ brand hero na lojalności wobec marki. Natomiast fakt, że jedynie 2,2% badanych nie widzi korzyści z wykorzystania maskotek, potwierdza generalnie pozytywny odbiór wykorzystania brand hero w działaniach marketingowych firm.

Analiza wyników badania pozwoliła również zidentyfikować kluczowe cechy brand hero determinujące skuteczność takich działań. Przede wszystkim, sympatyczny wygląd i charyzma postaci okazały się być fundamentalne dla budowania więzi emocjonalnej z marką, co potwierdziło aż 80% respondentów (wykres 3.). Otrzymane wyniki korespondują z badaniami wtórnymi, które również podkreślają znaczenie wizualnej atrakcyjności i charakteru maskotek w przyciąganiu uwagi odbiorców. Według analizy przeprowadzonej przez Yusra Khalid Khogeer w 2013 roku antropomorfizacja marki poprzez stworzenie atrakcyjnej wizualnie i charyzmatycznej postaci marki odgrywa istotną rolę w kształtowaniu emocjonalnej relacji konsumentów z marką. Badacze zwracają uwagę, że brand hero charakteryzujący się wyrazistym charakterem i przyciągającym wzrok wizerunkiem ma większy potencjał do tworzenia korzystnych asocjacji z marką. Taka strategia może skutecznie umacniać pozycję marki w umysłach odbiorców, zwiększając jej

rozpoznawalność i zapamiętywanie (Khogeer, 2013). Dodatkowo, analiza rynku amerykańskiego wykazała, że wprowadzenie atrakcyjnego wizualnie i charyzmatycznego brand hero może znacząco zwiększyć zaangażowanie użytkowników w mediach społecznościowych, co przejawia się większą liczbą udostępnień, polubień oraz komentarzy. To potwierdza, że odpowiednio zaprojektowana postać marki może być skutecznym narzędziem w budowaniu interakcji z konsumentami w przestrzeni cyfrowej.



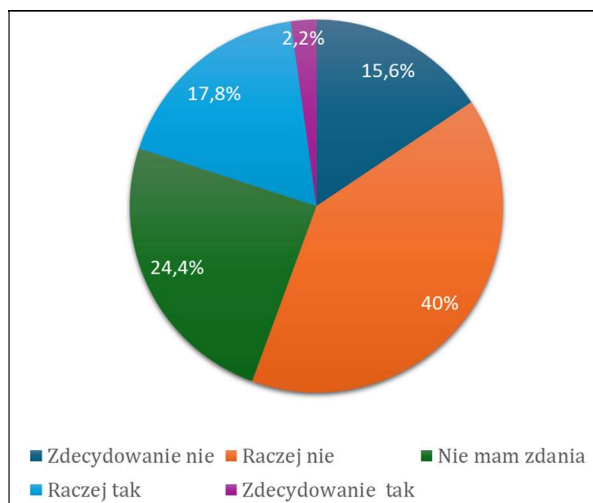
Wykres 3. Odpowiedzi respondentów dotyczące cech, które według nich powinien posiadać bohater marki i które przyczyniają się do budowania więzi emocjonalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania pierwotnego.

Wyróżniająca się osobowość i unikatowe cechy postaci marki także odgrywają znaczącą rolę, co potwierdza 53,3% respondentów. To wskazuje na potrzebę tworzenia oryginalnych i zapadających w pamięć postaci, które będą się wyróżniać na tle konkurencji. Kolejnym istotnym czynnikiem jest zdolność maskotek do wzbudzania pozytywnych skojarzeń z marką, co zostało wskazane przez 48,9% badanych jako kluczowa informacja związana z brand hero. To podkreśla znaczenie starannego projektowania postaci i storytellingu, by efektywnie budować pozytywny wizerunek marki.

Analiza wyników badania dotyczącego wpływu brand hero na postrzeganie marki, uwzględniając aspekt decyzji zakupowych konsumentów ujawnia dychotomię. Z jednej strony, bohater marki może skutecznie budować pozytywne skojarzenia z marką i tworzyć emocjonalną więź z konsumentami, co potwierdziło 71,1% respondentów. Jednakże, w przypadku konkretnych decyzji zakupowych, obraz staje się bardziej złożony. Warto zauważyć, że mimo ogólnie pozytywnego odbioru, istnieje znacząca grupa respondentów, którzy nie są skłonni zapłacić więcej za produkty sygnowane brand hero. W przeprowadzonym badaniu jedynie 20% badanych wyraziło gotowość do zapłacenia wyższej ceny za produkty sygnowane

maskotą (uwzględniając także odpowiedzi „zdecydowanie tak” oraz „raczej tak”). Wyniki przedstawiono na wykresie 4. Te dane sugerują, że sama obecność brand hero może nie być wystarczającym czynnikiem do zwiększenia ceny produktu w oczach konsumentów, jednakże warto zestawić te wyniki z szerszymi badaniami rynkowymi.



Wykres 4. Odpowiedzi respondentów dotyczące skłonności do zapłacenia wyższej ceny za produkt sygnowany brand hero

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania pierwotnego.

Istnieje możliwość, że brand hero, choć skuteczny w budowaniu pozytywnych skojarzeń i emocjonalnej więzi, nie zawsze bezpośrednio przekłada się na gotowość klientów do płacenia wyższych cen. Może on jednak pośrednio wpływać na decyzje zakupowe poprzez zwiększanie ogólnej rozpoznawalności i pozytywnego wizerunku marki. Należy jednak zaznaczyć, że wpływ brand hero na konkretne decyzje zakupowe oraz skłonność konsumentów do akceptacji wyższych cen może być niejednoznaczny. Efektywność brand hero w tych obszarach może być uzależniona od różnorodnych czynników, takich jak specyfika danego sektora rynku czy charakterystyka grupy docelowej. Przedsiębiorstwa powinny zatem zwrócić uwagę, aby w komunikacji wykorzystać przekaz emocjonalny oraz racjonalny. Badania wtórne dostarczają dodatkowych informacji na temat skuteczności łączenia emocjonalnych i racjonalnych elementów w strategiach marketingowych. Według badania opublikowanego w czasopiśmie „Sustainability” w 2023 roku, emocjonalne apele reklamowe mają znaczący wpływ na zachowania zakupowe konsumentów i budowanie relacji między marką a klientem. Badanie to podkreśla, że skuteczne strategie marketingowe powinny uwzględniać zarówno emocjonalne, jak i racjonalne aspekty, aby maksymalizować wpływ firmy na decyzje zakupowe klienta (Jiang, Wen, Zhu, 2023).

5. Podsumowanie

W czasach, w których konsumenci poszukują autentycznych i emocjonalnych połączeń z markami, dobrze zaprojektowana i konsekwentnie wykorzystywana postać marki może stać się potężnym atutem w strategii marketingowej, przyczyniając się do długoterminowego sukcesu marki na rynku.

Preferencje i oczekiwania konsumentów wobec brand hero są różnorodne. Oczekują oni postaci, które są nie tylko atrakcyjne wizualnie i charyzmatyczne, ale także autentyczne, wiarygodne i zdolne do budowania głębokich, emocjonalnych więzi. Brand hero powinien być unikatowy, wyróżniający się na tle konkurencji, a jednocześnie efektywnie komunikować wartości i korzyści marki. Wpis umieszczony przez „The Branding Journal” w lutym 2024 roku potwierdza wspomniane obserwacje, wskazując na rosnącą rolę brand hero w budowaniu zaangażowania klientów. Bohaterzy marki tworzą osobiste i ciągłe połączenia, podobne do tych, które oferują celebryci wspierający marki. W erze sztucznej inteligencji i chatbotów, maskotki takie jak chociażby Peely, marki Tangerine Telecom zrewolucjonizowały obsługę klienta, dodając przyjazny i przystępny wymiar interakcjom z marką (Wang, 2024). Badania przeprowadzone przez „The Branding Journal” wskazują, że maskotki mogą znacząco poprawić zaangażowanie konsumentów poprzez spójne narracje i autentyczny storytelling (Wang, 2024).

Wyniki badań sugerują, iż udział bohaterów marki może być istotny w budowaniu pozytywnego nastawienia do marki, niekoniecznie zaś bezpośrednio wpływając na pojedyncze decyzje zakupowe. Choć bezpośredni wpływ brand hero na skłonność do zakupu, gotowość do płacenia wyższej ceny, może być mniej wyraźny, jego rola w budowaniu pozytywnego wizerunku marki, zaufania i emocjonalnej więzi z konsumentami jest znacząca. Te czynniki w dłuższej perspektywie mogą przekładać się na zwiększoną lojalność wobec marki i powtarzalność zakupów.

Jednym z najskuteczniejszych narzędzi promocji brand hero są media społecznościowe, umożliwiając budowanie relacji z klientami. Platformy społecznościowe, dzięki swojej interaktywnej naturze i szerokiemu zasięgowi, stwarzają unikalne możliwości dla personifikacji marki poprzez swoich bohaterów, umożliwiając bezpośrednią i częstą interakcję z grupą docelową. Efektywne wykorzystanie tych kanałów może prowadzić do zwiększonego zaangażowania konsumentów, wzmocnienia lojalności wobec marki oraz kreowania autentycznych i emocjonalnych powiązań między marką a jej odbiorcami (riseupagencja.pl, 2024). Platformy takie jak Instagram, X czy TikTok oferują szerokie możliwości kreowania angażujących treści z udziałem brand hero. Warto wspomnieć także, iż istotnym elementem komunikacji jest to, aby postać była autentyczna, interaktywna i spójna we wszystkich kanałach przekazu.

Na podstawie badania pierwotnego i badań wtórnych można stwierdzić skuteczność brand hero jako narzędzia marketingowego. Jego wpływ obejmuje nie tylko zwiększoną rozpoznawalność marki i pozytywne postrzeganie przez

konsumentów, ale także może przekładać się na konkretne wyniki finansowe i lojalność klientów. Choć jego wpływ na bezpośrednie decyzje zakupowe może być zróżnicowany, niewątpliwie odgrywa kluczową rolę w budowaniu wizerunku marki i relacji z odbiorcami. Należy jednak podkreślić, że efektywność brand hero zależy od starannego planowania i konsekwentnej implementacji. Postać musi być autentyczna, zgodna z wartościami marki i odpowiadać potrzebom grupy docelowej. Tylko wtedy może przynieść oczekiwane rezultaty i stać się prawdziwym ambasadorem marki.

Podsumowując, kreowanie brand hero to proces wymagający głębokiego zrozumienia marki, jej wartości oraz grupy docelowej. Właściwie zaprojektowany i konsekwentnie wykorzystywany bohater marki może stać się potężnym narzędziem w budowaniu emocjonalnej więzi z konsumentami, zwiększaniu rozpoznawalności marki oraz jej wyróżnieniu na tle konkurencji.

Bibliografia

- Aaker, D. A. (2014). *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*. Morgan James Publishing.
- Aaker, D. A., Joachimsthaler, E. (2022). *Brand Leadership: Building Assets in an Information Economy* (2nd ed.). Free Press.
- Arunrangsiwed, P., Pairoa, I. (2016). The effect of brand mascots on consumers' purchasing behaviors. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 10(5), 1702–1705.
- Dąbrowski, R. (2015), *Brand hero – tworzyć czy zapożyczać?* Pobrane z: <https://marketer-plus.pl/brand-hero-tworzyc-czy-zapozyczac/>, 5.06.2024.
- Eagar, T. (2009), Defining the Brand hero: Explorations of the Impact of Brand hero Credibility on a Brand Community. *Advances in Consumer Research*.
- Folse, J. A. G., Burton, S., Netemeyer, R. G. (2013). Defending brands: Effects of alignment of spokes character personality traits and corporate brand personality on brand trust and liking. *Journal of Advertising*, 51(1), 331–342.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–373.
- Fournier, S., Alvarez, C. (2012). Brands as relationship partners: Warmth, competence, and in-between. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), s. 177–185.
- Jasielska, A., Maksymiuk, R. A. (2018). *Dla kogo Brand hero? O wpływie bohatera marki dziecięcej na intencje zakupowe osób dorosłych*. W: „Człowiek i Społeczeństwo” Vol. XLV: *Oblicza współczesności. Perspektywa psychologiczna*. Adam Mickiewicz University. Faculty of Social Sciences Press.
- Jiang, Y., Wen, Z., Zhu, Q. (2023). The Power of Emotional Advertising Appeals: Examining Their Influence on Consumer Purchasing Behavior and Brand-Customer Relationship. *Sustainability*, 15(18).
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson.
- Keller, K. L., Swaminathan, V., Dekimpe, M. (2020). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (5th ed.). Pearson.

- Khogeer, Y. K. (2013). *The creation of meaning*. Brand Anthropomorphism: The Literary Lives Of Marketing Mascots. Management School University of Liverpool, 2013.
- Kimp, (2022). *Why You Should Create A Brand Mascot For Your Business*. Pobrane z: <https://www.kimp.io/brand-mascot>, 11.07.2024.
- Lin, Y., Foscht T., Eisingerich A. B. (2023) A time for heroes? Conceptualization, development and validation of the brand hero scale. *European Journal of Marketing*, 57(13), 1–26.
- Marketing przy kawie (2024). *Oranżada Hellena Musssująca na platformie Roblox w kampanii skierowanej do pokolenia Alfa*. Pobrane z: <https://marketingprzykawie.pl/espresso/oranżada-hellena-musssujaca-na-platformie-roblox-w-kampanii-skierowanej-do-pokolenia-alfa/>, 6.07.2024.
- Marketing przy kawie (2018). *Co może działać brand hero? Przykład marki Organika oraz Zenka Mechanika*. Pobrane z: <https://marketingprzykawie.pl/artykuly/moze-zdzialac-brand-hero-przyklad-marki-organika-oraz-zenka-mechanika/>, 6.07.2024.
- Pham, N., Lam, T. (2013). Why We Love Brands: the Roles of Brand Personality and Brand Trust. *NA – Advances in Consumer Research*, Vol. 41, eds. Simona Botti and Aparna Labroo, Duluth, MN: Association for Consumer Research.
- Phillips, B. J. (1996). Defining Trade Characters and Their Role In American Popular Culture. *Journal of Popular Culture*, 146.
- Przybylska, N. (2016). Brand hero jako element strategii komunikacji marki. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 41(1), 289–299.
- riseupagencja.pl, (2024). *Brand hero – jak wzmocnić wizerunek i promować markę*. Pobrane z: <https://www.riseupagencja.pl/brand-hero-wizerunek-i-promocja-marki/>, 5.05.2024.
- Smyk, M. (2021). *Czy brand hero to zawsze dobry pomysł?* Polska: Rocket Media Pobrane z: <https://rocketmedia.pl/blog/strategie/czy-brand-hero-to-zawsze-dobry-pomysl>, 6.07.2024.
- Szymaszek, J. (2016). *Brand hero – jaką rolę odgrywa bohater w komunikacji marki?* Pobrane z: <https://marketerplus.pl/brand-hero-warto-komunikacje-marki-opierac-o-bohatera/>, 5.06.2024.
- Thomson, M., MacInnis, D. J., Park, C. W. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77–91.
- Wang, Y. (2024). *The Branding Journal. The Power of Mascots in Elevating Brand Narratives*. Pobrane z: <https://www.thebrandingjournal.com/2024/01/the-power-of-mascots-brand-narratives/>, 11.07.2024.
- Yohn, D. L. (2008). The brand ultimatum. *Marketing Management*, July-August, s. 35–38.

Nauka i biznes wobec zmieniającego się otoczenia

Streszczenie

Monografia naukowa pt. *Nauka i biznes wobec zmieniającego się otoczenia*, pod redakcją Agnieszki Kaweckiej i Beaty Zatwarnickiej-Madury, stanowi zbiór interdyscyplinarnych analiz oraz wyników badań, których wspólnym mianownikiem jest refleksja nad konsekwencjami dynamicznych przemian zachodzących w otoczeniu społecznym, gospodarczym i technologicznym. Publikacja ukazuje, jak zmiany te wpływają na sposoby funkcjonowania współczesnych organizacji – zarówno tych naukowych, jak i biznesowych – oraz jak można się do nich skutecznie adaptować.

W kolejnych rozdziałach autorzy podejmują istotne i aktualne problemy związane m.in. z relacjami wewnątrzorganizacyjnymi, transformacją strategii marki klastrów, wpływem sztucznej inteligencji na marketing i sprzedaż, wyzwaniami komunikacji środowiskowej, czy zachowaniami konsumentów pokolenia Z. Znajdują się tu również rozważania nad dostępnością transportu publicznego, rozwojem rynku mikromieszkań, elastycznością organizacyjną w warunkach zrównoważonego rozwoju, a także wpływem przestrzeni handlowych na zmysły klientów.

Szczególą wartość mają przedstawione wyniki badań empirycznych, np. dotyczące znaczenia kapitału relacyjnego z perspektywy menedżerów wyższego i niższego szczebla. Pokazano, że relacje między pracownikami oraz ich jakość postrzegana jest różnie w zależności od pozycji w organizacji oraz specyfiki branży. Autorzy wykazują, że kapitał relacyjny może być istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej, ale jego rozwój zależy od jakości komunikacji, zaufania, struktury zespołów oraz kultury organizacyjnej. Z kolei w sektorach silnie sformalizowanych, jak finanse relacje często postrzegane są przez pryzmat hierarchii i zależności służbowych.

Poruszone zostały także tematy dotyczące współczesnych wyzwań cyfrowych: wykorzystania narzędzi AI, komunikacji marek w mediach społecznościowych, a także generowania leadów i projektowania marki z użyciem brand hero. Zbadano, jak strategie komunikacyjne wpływają na decyzje zakupowe młodych konsumentów oraz jak technologia wspiera (lub utrudnia) proces budowania długotrwałych relacji z klientami i pracownikami. Nie zabrakło również refleksji nad edukacją i rozwojem kompetencji – autorzy przedstawili potrzeby szkoleniowe pracowników w regionie podkarpackim oraz problemy współczesnej innowacyjności w Polsce.

Istotną częścią publikacji są także rozdziały podejmujące zagadnienia związane z odpowiedzialnością i zrównoważonym rozwojem. Analizowano działania państw UE na rzecz zrównoważonej konsumpcji i produkcji, a także koncepcję produktu ekologicznego z perspektywy zarówno firm, jak i konsumentów. Autorzy wskazują, że skuteczność działań proekologicznych zależy nie tylko od strategii organizacji, ale i gotowości społecznej do ich akceptacji.

Monografia uwzględnia także aspekt zarządzania zmianą i szansą – jeden z rozdziałów poświęcono strategiom wykorzystywania przypadkowych okazji rynkowych w branży rozrywkowej. W innym natomiast omówiono wpływ przemian cywilizacyjnych na modele biznesowe oraz redefinicję maksymalizacji zysku w gospodarce opartej na wiedzy.

Wspólnym przesłaniem publikacji jest konieczność nowego, zintegrowanego podejścia do zarządzania w warunkach niepewności, złożoności i ciągłej zmienności (VUCA). Autorzy podkreślają znaczenie elastyczności organizacyjnej, interdyscyplinarnej współpracy, innowacyjnych metod komunikacji i budowania relacji jako fundamentów dla rozwoju zarówno nauki, jak i biznesu. Monografia dostarcza nie tylko diagnozy obecnych trendów, ale również wskazuje kierunki dalszych badań oraz praktyczne rekomendacje dla menedżerów, strategów i badaczy.

Publikacja może służyć jako źródło inspiracji dla naukowców, praktyków gospodarczych, studentów kierunków ekonomicznych i społecznych, a także wszystkich zainteresowanych wpływem współczesnych megatrendów na procesy zarządcze, społeczne i komunikacyjne. Jej interdyscyplinarny charakter oraz połączenie teorii z wynikami badań empirycznych czyni z niej cenne kompendium wiedzy na temat wyzwań i możliwości w dobie transformacji społeczno-gospodarczej.

Science and business amidst ever-changing environment

Summary

The scientific monograph titled *Science and business amidst ever-changing environment*, edited by Agnieszka Kawecka and Beata Zatwarnicka-Madura, presents a collection of interdisciplinary analyses and research findings unified by a reflection on the consequences of dynamic changes occurring in the social, economic, and technological environment. The publication illustrates how these transformations influence the functioning of contemporary organizations – both academic and business-oriented – and explores how they can adapt effectively to these evolving conditions.

In the subsequent chapters, the authors address important and timely issues, including intra-organizational relationships, the transformation of cluster brand strategies, the impact of artificial intelligence on marketing and sales, challenges of pro-environmental communication, and consumer behaviors of Generation Z. The volume also includes discussions on the accessibility of public transport, the development of the micro-apartment market, organizational flexibility in the context of sustainable development, and the influence of retail space on customers' sensory perceptions.

Particular value is found in the empirical research results, such as the analysis of relational capital from the perspectives of top and middle management. It is shown that relationships among employees – and the perceived quality of those relationships – differ depending on organizational role and industry specifics. The authors argue that relational capital can be a vital source of competitive advantage, but its development depends on communication quality, trust, team structure, and organizational culture. In highly formalized sectors like finance or customer service, relationships are often viewed through the lens of hierarchy and authority.

The publication also explores contemporary digital challenges: the use of AI tools, brand communication via social media, lead generation, and the application of brand heroes in brand design. The authors examine how communication strategies affect young consumers' purchasing decisions and how technology facilitates – or complicates – the process of building long-term relationships with customers and employees. Attention is also given to education and skills development, including training needs of employees in the Podkarpackie region and challenges related to innovation in Poland.

Sustainability and responsibility are central themes in several chapters. The authors analyze EU initiatives for sustainable consumption and production, as well as the concept of the ecological product from both company and consumer perspectives. It is emphasized that the success of pro-environmental actions depends not only on organizational strategies but also on the social readiness to adopt such initiatives.

The monograph further addresses issues related to change and opportunity management – one chapter focuses on strategies for leveraging market opportunities in the leisure industry, while another discusses the impact of civilizational shifts on business models and the redefinition of profit maximization in the knowledge-based economy.

The overarching message of the publication is the need for a new, integrated approach to management in conditions of uncertainty, complexity, and continuous change (VUCA).

The authors stress the importance of organizational flexibility, interdisciplinary collaboration, innovative communication methods, and relationship building as foundational elements for the development of both science and business. The monograph not only diagnoses current trends but also suggests directions for further research and practical recommendations for managers, strategists, and researchers.

This publication serves as a valuable source of inspiration for scholars, business practitioners, students of economics and social sciences, and anyone interested in the impact of contemporary megatrends on management, social, and communication processes. Its interdisciplinary nature and the combination of theory with empirical research make it a rich compendium of knowledge on the challenges and opportunities emerging in the era of socio-economic transformation.

Wszelkie prawa autorskie i wydawnicze zastrzeżone. Każda forma powielania oraz przenoszenia na inne nośniki bez pisemnej zgody Wydawcy jest traktowana jako naruszenie praw autorskich, z konsekwencjami przewidzianymi w *Ustawie o prawie autorskim i prawach pokrewnych* (Dz.U. z 2018 r., poz. 1191 t.j.). Autor i Wydawca dołożyli wszelkich starań, aby rzetelnie podać źródło zamieszczonych ilustracji oraz dotrzeć do właścicieli i dysponentów praw autorskich. Osoby, których nie udało się ustalić, są proszone o kontakt z Wydawnictwem.

Oficina Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej
al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów
<https://oficina.prz.edu.pl>

Ark. wyd. 21,27. Ark. druk. 19,50.
Wydrukowano w czerwcu 2025 r.
Drukarnia Oficyny Wydawniczej,
al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów
Zam. nr 17/25

DOCUMENT
CREATED
WITH



PDF
COMBINER

PDF Combiner is a free application that you can use to combine multiple PDF documents into one.

Three simple steps are needed to merge several PDF documents. First, we must add files to the program. This can be done using the Add files button or by dragging files to the list via the Drag and Drop mechanism. Then you need to adjust the order of files if list order is not suitable. The last step is joining files. To do this, click button Combine PDFs.

Main features:

secure PDF merging - everything is done on your computer and documents are not sent anywhere

simplicity - you need to follow three steps to merge documents

possibility to rearrange document - change the order of merged documents and page selection

reliability - application is not modifying a content of merged documents.

Visit the homepage to download the application:

www.jankowskimichal.pl/pdf-combiner

To remove this page from your document, please donate a project.