ResearchGate

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate.net/publication/363152035

Marketing. Koncepcje i doświadczenia

Book · August 2022

CITATIONS
0

READS
3,296

21 authors, including:



Artur Sawicki
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
7 PUBLICATIONS **7** CITATIONS
SEE PROFILE



Daniel Tokarski
University of Lodz
48 PUBLICATIONS **43** CITATIONS
SEE PROFILE



Barbara Szymoniuk
Lublin University of Technology
26 PUBLICATIONS **83** CITATIONS
SEE PROFILE



Dobrosława Mruk-Tomczak
Poznan University of Economics
9 PUBLICATIONS **23** CITATIONS
SEE PROFILE

All content following this page was uploaded by Daniel Tokarski on 31 August 2022.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

Marketing. Koncepcje i doświadczenia

praca zbiorowa pod redakcją
Henryka Mruka
i Artura Sawickiego

2022

MARKETING.
KONCEPCJE I DOŚWIADCZENIA

MARKETING.
KONCEPCJE I DOŚWIADCZENIA

praca zbiorowa pod redakcją
Henryka Mruka i Artura Sawickiego

Wydawnictwo
bernardinum

PELPLIN 2022

Rodzaj opracowania: monografia naukowa

Redakcja: Henryk Mruk, Artur Sawicki

Recenzent: dr hab. Andrzej Tarnopolski, prof. UJD

Projekt okładki: Artur Kurkiewicz, www.kurkiewicz.pl

Korekta: Edyta Muszyńska

Opracowanie graficzne i skład: Anna Maciejewska i Maciej Ostoja-Lniski

Copyright © 2022
Artur Sawicki i Henryk Mruk

Patronat:
Śląskie Towarzystwo Marketingowe, Polskie Centrum Heurystyki, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, Aero Poznań, Institute for Executive Development, Good People, Pharmaceutica Constulting, Anomail, Eltrox, Hurton, Agencja Reklamy i Marketingu Artur Kurkiewicz, Stowarzyszenie Nostra Patrumque Memoria.

Wydawnictwo „Bernardinum" Sp. z o.o.
ul. Biskupa Dominika 11, 83-130 Pelplin
58 536 17 57, fax 58 536 17 26
bernardinum@bernardinum.com.pl
www.bernardinum.com.pl

ISBN 978-83-8127-933-8
ISBN 978-83-8127-932-1 (on-line PDF)

Druk i oprawa:
Drukarnia Wydawnictwa „Bernardinum" Sp. z o.o., Pelplin

Spis treści

Wprowadzenie 9

Rozdział 1
Henryk Mruk
Technologie i generacje a zachowania konsumentów 11

Rozdział 2
Sebastian Mielczarek
Sprzedaż B2B – istota relacji w dobie cyfrowej transformacji 27

Rozdział 3
Daniel Tokarski, Oliwia Witaszewska
Znaczenie logistycznej obsługi klienta w e-commerce 39

Rozdział 4
Eliasz Zawłocki
Marketing oparty na danych 50

Rozdział 5
Kamila Grochowina
Psychologiczny kontekst budowania marki osobistej – moja pozycja w organizacji i na rynku 63

Rozdział 6
Magdalena Bartczak
Permanentne zespołowe udoskonalanie kluczem do rozwoju biznesu na przykładzie pijalni czekolady Czekoladowa Solidarność w Lublinie 84

Rozdział 7
Sergiusz Sajna
Uwarunkowania skuteczności marketingowego zarządzania ośrodkiem jeździeckim 103

Rozdział 8
Kamila Lewandowska
Od produktu do doświadczenia – zmiana orientacji w marketingu kultury 119

Rozdział 9
Michał Seidel
Wprowadzanie na rynek nowych produktów i marek w teorii i praktyce (na przykładzie rowerów elektrycznych Groclin) 133

Rozdział 10
Jarosław Przybyła
CRM i CEM jako filozofie funkcjonowania przedsiębiorstw nastawionych na budowanie wartości i długoterminowe działanie na rynku 148

Rozdział 11
Rafał Prendke
Komunikacja marketingowa na rynku zaopatrzenia rolnictwa 170

Rozdział 12
Urszula Janeczek
Przekonanie do wartości użytkowników mediów społecznościowych: adresatów komunikacji marketingowej przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia 188

Rozdział 13
Barbara Szymoniuk
Gospodarka obiegu zamkniętego – szanse dla przedsiębiorstw, wyzwania dla marketingu 209

Rozdział 14
Filip Szymczak
Marka lidera w kontekście wyzwań stojących przed organizacją 230

Rozdział 15
Agnieszka Chęś
Uczelnia na rynku usług – tożsamość, wizerunek i e-wizerunek 251

Rozdział 16
Dobrosława Mruk-Tomczak
Influencer marketing: w roli głównej człowiek, postać wirtualna
czy cyfrowy klon? 272

Rozdział 17
Tomasz Barałkiewicz
5 zasad marketingowego prowadzenia mikrofirmy 294

Rozdział 18
Przemysław Rusiecki
Czynniki wpływające na dostarczalność poczty elektronicznej w odniesieniu
do komunikacji biznesowej firm. 320

Rozdział 19
Zbigniew Spyra
Narzędzia budowy relacji w kanałach marketingowych na rynku FMCG
jako wyraz społecznej odpowiedzialności wielkich sieci handlowych 350

Rozdział 20
Artur Sawicki
Młody i stary marketer. Spór o wiek czy kompetencje? 383

Wprowadzenie

Pandemia, konflikt zbrojny w Europie Wschodniej, migracje, inflacja, a także wiele innych czynników powoduje, że właściwe jest szukanie inspiracji do podejmowania wyzwań gospodarczych i społecznych. Jako pomoc w realizacji takiego celu przedstawione w książce rozdziały prezentują najnowsze wyniki badań, przemyślenia, doświadczenia na temat dostosowania działań marketingowych do zmieniającego się dynamicznie otoczenia. Wobec rozwoju nowych technologii w pracy zaakcentowano narzędzia i techniki komunikowania się przedsiębiorstwa z konsumentami oraz interesariuszami. Zaprezentowano sposoby praktycznego budowania relacji z klientami, tak ważnego zagadnienia w kontaktach z kolejnymi generacjami. Autorzy dzielą się własnymi doświadczeniami w zakresie budowania doświadczeń konsumentów, które mają wpływ na wzrost lojalności nabywców oraz zmniejszenie rotacji pracowników. Odwołanie się do psychologii jest z kolei wsparciem w procesach budowania marki osobistej w biznesie. Autorzy mający sukcesy w obszarach swoich zainteresowań dzielą się wiedzą praktyczną w odniesieniu do rynku tak B2B, jak i B2C. Silną stroną publikacji są rozważania osadzone w rzeczywistości wielu rynków branżowych, prezentują bowiem unikatowe koncepcje marketingu. Obok sfery kultury i edukacji omówiono instrumenty skutecznego działania na rynku rolnym, rynkach dynamicznie rozwijających się ośrodków jeździeckich, logistyki i warunków skuteczności wprowadzania nowych produktów na rynek. Wobec rozwoju nowych technologii, sztucznej inteligencji i algorytmów zaprezentowano także doświadczenia w zakresie *data science*, marketingu opartego na przetwarzaniu i analizowaniu zbiorów danych.

Czytelnik znajdzie także inspiracje dotyczące kompetencji pracowników, oczekiwań kolejnych generacji oraz zmian w zachowaniach konsumentów, wynikających z odkryć w sferze neuronauki. Skoro uczymy się sami i nikt nas niczego nie nauczy, zawarte w książce treści mogą być nieocenionym źródłem inspiracji do budowania własnych, oryginalnych strategii marketingowych.

Redaktorzy

Rozdział 1

prof. dr hab. Henryk Mruk
Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu

Technologie i generacje a zachowania konsumentów

Streszczenie

Globalny wymiar gospodarowania, dynamiczny rozwój nowych technologii, także mediów społecznościowych, kolejne generacje konsumentów tworzą ważne ramy do analizowania strategii przedsiębiorstw zorientowanych na zaspokajanie potrzeb rynku. Istotne zmiany w strukturze demograficznej ludności na świecie i rosnąca liczebnie klasa średnia na kilku kontynentach otwierają unikatowe możliwości działania dla wielu przedsiębiorstw. Z jednej strony poszerzający się segment seniorów również generuje nowe opcje sprzedażowe dla dostawców towarów i usług, a media społecznościowe i rozwój świadomości konsumentów zmniejszają skalę asymetrii informacji. Z drugiej – badania nad funkcjonowaniem mózgów ludzkich wzbogacają zestaw narzędzi oddziaływania na konsumentów, szczególnie w odniesieniu do sfery emocjonalnej. Uzasadnia to bieżące dopasowywanie działań marketingowych przedsiębiorstw do dynamicznie zmieniających się zachowań konsumentów. Elastyczność, eksperymentowanie oraz pilnowanie skuteczności i efektywności stosowanych przez przedsiębiorstwa sposobów działania są kluczowymi elementami budowanego i wdrażanego modelu biznesu oraz doskonalenia procesów podejmowania decyzji.

Słowa kluczowe: *zachowania konsumentów, generacje konsumentów, technologie a konsumpcja*

Wprowadzenie

Na początku trzeciej dekady XXI wieku przedsiębiorstwa stają przed kolejnym wyzwaniem, a mianowicie niepewnością w zakresie trendów w zachowaniach konsumentów. Algorytmy oraz sztuczna inteligencja dostarczają unikatowej wiedzy na temat decyzji zakupowych konsumentów[1]. Segmentacja w coraz większym zakresie ustępuje pola indywidualizacji. Pozycjonowanie staje się wrażliwe na wahania nastrojów i preferencji nabywców. Tworzą się nowe modele zachowań konsumentów, wspierane szybkim rozwojem technologii, wzbogacając zebraną w podręcznikach wiedzę na temat uwarunkowań zachowań nabywców. Rosnąca skala płatności elektronicznych ułatwia gromadzenie danych o transakcjach zawieranych przez konsumentów, a pandemia oraz związane z nią przemiany w sferze gospodarczej oraz społecznej przyspieszają procesy cyfryzacji zakupów. Wzrosty cen energii, surowców, wody, wyższe podatki otwierają nowy rozdział świata, budowany na wyższych kosztach funkcjonowania. Zmieniają się także systemy wartości w pokoleniach najmłodszych konsumentów. Zwracają się oni w kierunku nabywania produktów lokalnych, bardziej przyjaznych względem środowiska, interesują się nabywaniem towarów używanych. Ustabilizowane gospodarki Europy oraz USA zaczynają się chować w cieniu dynamicznie rosnących społeczeństw Azji (Chin, Indii) oraz Afryki. Powiększa się w skali świata liczba konsumentów zaliczanych do klasy średniej, rośnie też segment seniorów, którzy zgłaszają własne potrzeby konsumpcyjne. Globalizacja, zróżnicowanie, efektywność to trudne, a zarazem ważne wyzwania, przed którymi stają przedsiębiorstwa.

Celem poniższych rozważań jest krytyczne spojrzenie na zmieniające się trendy w zachowaniach konsumentów. Będzie ono bazowało na informacjach wtórnych, pochodzących z różnych źródeł, także na obserwacjach otoczenia, rozmowach z osobami zarządzającymi przedsiębiorstwami. W opracowaniu zostaną wykorzystane metody wnioskowania logicznego oraz metody komparatywne.

[1] K. Lee, *Inteligencja sztuczna, rewolucja prawdziwa*, tłum. K. Hejwowski, Media Rodzina, Poznań 2019, s. 175.

Globalny świat konsumentów

Stereotypy związane z obrazem świata są jak zaćma w oku, która ogranicza możliwość wyraźnego widzenia zachodzących gwałtownie zmian. Obiegowe opinie i walka o publikowanie informacji na czołówkach w mediach przesłaniają rzeczywisty obraz świata[2]. Biznes z trudem zauważa, że modele oparte na handlu międzynarodowym są zastępowane przez globalizację. Podobnie się zmienia świat, rozpatrywany z punktu widzenia liczby, struktury, siły nabywczej konsumentów. Ameryka Północna oraz Europa, skoncentrowane na sobie i będące w stagnacji, nie dostrzegają nowych trendów, które wzbierają na sile w Azji oraz Afryce. Potencjał konsumentów bowiem w coraz szybszym tempie rozrasta się w krajach, które traktowano jako podmioty goniące standardy USA i Europy. Potencjał demograficzny tych dwóch kontynentów to skala ok. 800 mln ludności, natomiast liczba osób mieszkających w Azji oraz Afryce, to więcej niż 3 mld. W Afryce są regiony, w których brakuje wody pitnej, natomiast większość populacji ma telefony komórkowe[3]. Kraje, które w przeszłości były koloniami, domagają się przedstawiania historii gospodarczej świata z ich punktu widzenia. Wpływa to nieuchronnie na zachowania społeczne oraz ekonomiczne wśród wielu grup konsumentów.

W istotny sposób zmienia się także potencjał zakupowy konsumentów w odniesieniu do rynku globalnego. W krajach Azji, a także Afryki rośnie potencjał klasy średniej. Wielu producentów np. dóbr luksusowych dostosowuje ofertę do popytu zgłaszanego przez wschodzące rynki[4]. Coraz szerzej znane jest słowo *mastige* jako połączenie terminów masowej konsumpcji oraz prestiżu, także luksusu. Skala zakupu urządzeń związanych z nowymi technologiami (komputery, smartfony) przekracza na nowych rynkach wielkość popytu na te dobra zgłaszanego na obszarach USA i Europy. Przyszłość może być w coraz większym zakresie zdominowana przez ludność Afryki, gdzie jest najwyższy odsetek ludzi młodych. Zmienia się

---

2 H. Rosling, O. Rosling, A. Roennlund, *Factfulness. Dlaczego świat jest lepszy, niż myślimy, czyli jak stereotypy zastąpić realną wiedzą*, tłum. M. Popławska, Media Rodzina, Poznań 2018, s. 87.

3 M. Guillen, *2030. Jak ścieranie się najwyraźniejszych dzisiejszych trendów przekształci przyszłość wszystkiego*, tłum. I. Jamrozik, Studio Emka, Warszawa 2021, s. 67.

4 H. Mruk, B. Stępień, *Tworzenie wartości dla klienta z perspektywy konsumentów i przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2013, s. 148.

także struktura ludności w przekroju miast i wsi: ponad 55% ludności świata mieszka w miastach, których powierzchnia to 1% całego świata. O przyszłości zadecydują również kwestie związane z kreatywnością oraz innowacyjnością – tak ekonomiczną, jak i społeczną. Część przedsiębiorstw przenosi swoje laboratoria do Azji oraz Afryki, gdzie możliwości zatrudniania wybitnie utalentowanych osób są większe. W populacji ok. 3 mld ludzi bowiem szanse pozyskania wybitnych mózgów są wyższe niż w USA i Europie.

Na całym świecie wzrasta liczba seniorów, którzy dysponują odpowiednimi dochodami, jednak ich potrzeby mają szczególny charakter. Jest to rynek o rosnącym potencjale, który pozostaje w cieniu zainteresowań przedsiębiorstw. Seniorzy, szczególnie o wyższych dochodach, będą zainteresowani zakupami wielu towarów i usług, szczególnie tych związanych ze zdrowiem. Interesujące jest również rosnące zaawansowanie osób starszych w zakresie zakupów oraz płatności elektronicznych.

Technologie na usługach wiedzy o konsumentach

Ewolucja w marketingowej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwami dotyka metod gromadzenia informacji o preferencjach oraz zachowaniach nabywców. Tracą na znaczeniu tradycyjne metody badania rynku oraz konsumentów na rzecz sztucznej inteligencji, algorytmów, które przetwarzają coraz bogatsze zbiory danych. Gromadzenie danych pierwotnych, oparte na kwestionariuszach oraz wywiadach, pozwalało na poszerzanie wiedzy na temat deklarowanych zachowań konsumentów. Informacje rzeczywiste, związane z decyzjami nabywczymi konsumentów, pochodzące z *big data* są w mniejszym stopniu obciążone niepewnością. Badania z obszaru ekonomii behawioralnej dowodzą, że racjonalizacja decyzji zakupowych następuje po fakcie[5]. Konsument, pytany o powód takiej, a nie innej decyzji pośpiesznie szuka odpowiedzi, która może nie mieć związku z faktycznie wpływającymi na niego czynnikami. Znając coraz lepiej naturę człowieka, można kształtować jego zachowania za pomocą różnorodnych bodźców[6].

[5] R. Ohme, *Emo sapiens. Harmonia emocji i rozumu*, Bukowy Las, Wrocław 2017, s. 97.

[6] R. Thaler, *Zachowania niepoprawne. Tworzenie ekonomii behawioralnej*, tłum. J. Konieczny, Media Rodzina, Poznań 2018, s. 134.

Bez wątpienia utrzymująca się w latach 2020–2022 pandemia przyspieszyła w Polsce wzrost zakupów w formach e-commerce oraz zwiększyła skalę płatności elektronicznych – a to generuje coraz więcej danych, które mogą być przetworzone pod kątem poznawania preferencji zakupowych pojedynczych konsumentów. Warunki rynkowe są także zmienione w związku z technologią określaną jako internet rzeczy oraz rozszerzona rzeczywistość (VR). Klientem sklepu może być wyposażona w algorytmy lodówka, która jest zdolna do zamówienia produktów, a urządzenia z obszaru rozszerzonej rzeczywistości ułatwiają konsumentowi zobaczenie siebie w różnych wariantach odzieży, pozwalają na dopasowanie garderoby według koncepcji szytej na miarę. Włączenie konsumenta w proces projektowania dóbr, nadania im unikatowego charakteru spełnia potrzeby współtworzenia – a to jest wyjątkową, unikatową wartością dla konsumenta. Współudział w procesie projektowania produktu czy tworzenia własnej diety to ważna dla konsumenta potrzeba.

Rozwój technologii łamie tradycyjnie postrzegane schematy wymiany, coraz bardziej rozmywają się także granice między sferami B2B oraz B2C. Schemat producent–pośrednik–konsument staje wobec wyzwań oferowanych przez nowe technologie. Rozszerza się model bezpośrednich powiązań między producentem (dostawcą, sprzedającym) a odbiorcą (konsumentem, kupującym). Zakupy w formule e-commerce pozwalają na skracanie łańcucha kontaktów. Konsument może z domu zamówić produkty i otrzymać je w ciągu kwadransa. Format sklepów, np. Żabka Jush, oferuje konsumentom dostawę produktów w ciągu 15 minut. Oferta co prawda dotyczy głównie miast oraz ograniczonego asortymentu (800–1000 indeksów), jednak zmienia zasady działania rynku. Strategia umieszczania paczkomatów InPost w sklepach sieci Żabka jest kolejnym eksperymentem, który wpływa na zachodzące na rynku zmiany.

Troska o klimat, o dobrostan środowiska, jakość życia generuje popyt na nabywanie produktów używanych, wydłużanie cyklu życia wielu towarów. Pojawiają się platformy umożliwiające bezpośrednią wymianę produktów między konsumentami (OLX, Allegro). Praca zdalna jest z kolei czynnikiem, który zmniejsza zapotrzebowanie na produkty związane z ubiorem. Konsumenci dostrzegają także wartość związaną z rozwojem osobistym, z jakością własnego życia duchowego, z budowaniem relacji międzyludzkich, przeżyciami, doświadczeniami, ograniczając wydatki na rzeczy materialne.

Nowe technologie pozwalają na umawianie się dostawcy oraz odbiorcy bez ich osobistego dwustronnego zaangażowania. Przykładem może być platforma Booksy, która pozwala na umówienie się z usługodawcą (np. rehabilitantem) przez wpisanie się na konkretną datę w ramach elektronicznego kalendarza. Na rynku farmaceutycznym klienci łączą się w grupy i zamawiają leki bez recepty w aptekach wirtualnych, aby otrzymać produkty bez ponoszenia kosztów wysyłki. W Chinach rozpowszechnia się model O2O, polegający na zamawianiu usługi online oraz jej świadczeniu offline, w domu konsumenta. Fryzjer, kosmetyczka przyjeżdżają do konsumenta i świadczą zamówioną usługę. W sklepach pojawiają się natomiast monitory należące do producentów, na których wyświetlane są reklamy, promocje, wpływając na zachowania konsumentów rozpoznane w zbiorach *big data*. Na rynku farmaceutycznym funkcjonują natomiast systemy pozwalające na monitorowanie regularnego zażywania leków przez pacjentów.

Generacje a zachowania konsumentów

Szczególną cechą konsumentów jest ich coraz większe zróżnicowanie. W Polsce, która jest w miarę jednorodna kulturowo, także wyznaniowo, są i będą różnice w zachowaniach poszczególnych generacji. W przeszłości nie było okresu, w którym funkcjonowały obok siebie tak liczne pokolenia, do tego tak bardzo zróżnicowane w odniesieniu do korzystania z nowych technologii oraz wartości, jakości i modelu życia. Wspomniano wcześniej o segmencie seniorów. Przyszłość będzie jednak kształtowana przez zachowania millenialsów, pokolenia Z oraz pokolenia Alpha. Można się spodziewać, że dotychczasowa zmiana pokoleń, rzędu 25 lat, skróci się do 7–10 lat. Wynika to w dużym stopniu ze zmian społecznych oraz technologicznych. Kolejne pokolenia będą w coraz szerszym zakresie zorientowane na praktyczne korzystanie z technologii. Przekłada się to na wzrost zakupów w sklepach wirtualnych, także dokonywania płatności elektronicznych, rosnącego popytu na usługi, rozrywkę, dostarczane strumieniowo. Wymusza to na przedsiębiorstwach tworzenie wielu kanałów dystrybucji – od tradycyjnych przez hybrydowe do wirtualnych.

Zachowania zakupowe kolejnych generacji będą wyrastały z innego podejścia do własności oraz pracy. Osoby z pokolenia BB oraz X przywiązywały większą wagę do oszczędzania oraz gromadzenia. Te wartości tracą jednak na znaczeniu wśród najmłodszych konsumentów. Mają oni

pozytywny stosunek do dzielenia się różnymi dobrami (koncepcja ekonomii dzielenia). Dla kolejnych generacji ważniejsze stają się przeżycia, doświadczenia, a mniejsze znaczenie mają zasoby materialne[7]. Odpowiedzią na zgłaszane w tym obszarze potrzeby są nowe rodzaje ofert wyrastające z filozofii dzielenia się. Silny rozwój przedsiębiorstwa Uber przełożył się nawet na pojawienie się terminu „uberyzacja", obejmującego coraz powszechniej występujące tendencje wspólnego korzystania z samochodów, mieszkań, a także innych produktów. Wpływa to także na zmiany w podejściu do pracy, a to z kolei rzutuje na poziom oraz stałość dochodów. Przesuwanie potrzeb w kierunku zabawy, rozrywki, realizowania siebie wpływa na mniejsze zaangażowanie po stronie pracy. Poświęca się jej mniej czasu i zaangażowania – ma ona jedynie dostarczać środków niezbędnych do zaspokajania wymienionych grup potrzeb. Kolejne generacje, stawiając na jakość, styl życia, przykładają dużo mniejsze znaczenie do etosu pracy[8]. Wpływa to także na funkcjonowanie sfery społecznej. Zmniejsza się przyrost naturalny, młode osoby dłużej mieszkają z rodzicami, mają niższą skłonność do zawierania trwałych związków. Rodzina jako instytucja społeczna oraz ekonomiczna ma z kolei coraz mniejsze znaczenie. Dla kolejnych generacji ważniejsze jest poznawanie nowych miejsc i przeżywanie niż gromadzenie dóbr.

Koncentracja na samorealizacji staje się ważniejsza niż podążanie utartymi ścieżkami, postępowanie zgodnie ze stereotypami. Owocuje to większą akceptacją różnorodności. Młodzi konsumenci opuszczają miejsca urodzenia, jeśli prawo nie gwarantuje im swobody w zakresie oczekiwanego przez nich modelu życia. Wybierają kraje, w których mogą tworzyć związki łamiące tradycyjne postrzeganie ról społecznych oraz ekonomicznych. Skłaniają się także ku zachowaniom, które mają na celu wzmacnianie dobrostanu świata. Są zainteresowani nabywaniem produktów wytwarzanych lokalnie, aby zmniejszyć koszty logistyki i tym samym ograniczać zanieczyszczenie środowiska – na te potrzeby odpowiadają dystrybutorzy żywności, oferując produkty lokalne. W szerszym zakresie korzystają z przyjaznych dla środowiska środków transportu – komunikacji miejskiej, rowerów, hulajnóg elektrycznych. Interesują się towarami ekologicznymi – w szybkim tempie rośnie zapotrzebowanie np. na kosmetyki ekologiczne. W odpowiedzi

[7] J. Dukaj, *Po piśmie*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2019, s. 198.

[8] J. Hickel, *Mniej znaczy lepiej*, tłum. J.P. Listwan, Karakter, Kraków 2021, s. 125.

na rosnący popyt poszerza się oferta podażowa. Rodzi to jednak wiele trudności, bowiem nie nadążają za tymi zmianami uregulowania prawne oraz egzekucja prawa. Przywołana wyżej branża kosmetyczna jest przykładem chaosu w sferze podaży. W miarę upływu czasu, także zdobywania doświadczeń przez konsumentów, wzrosną wymagania związane z gwarancją, że produkty spełniają standardy ekologiczne. Trendy w zakresie zachowań konsumentów będą przekładały się na dostosowanie oferty do zmieniających się potrzeb konsumentów oraz będą wpływały na dostosowanie uregulowań prawnych do oczekiwań nowej generacji nabywców. Konsumenci, a zwłaszcza ich świadomość, rozpoczną procesy cyrkularne w gospodarce, które były dotąd zarezerwowane dla sfery produkcji[9]. Bankructwa niektórych marek dystrybutorów, zwłaszcza wielkopowierzchniowych, świadczą o znaczeniu rodzących się nowych trendów w zachowaniach konsumentów związanych z oszczędzaniem czasu[10]. W nawiązaniu do modelu VUCA zasadne jest w tym kontekście ciągłe obserwowanie zmian, elastyczność, innowacyjność oraz eksperymentowanie w celu dopracowania oferty, spełniającej zmieniające się wymagania konsumentów.

Doświadczenia konsumenckie

Podejmowanie decyzji zakupowych przez konsumentów następuje pod wpływem wielu różnych czynników. W przeszłości dominujące znaczenie miały informacje przekazywane przez dostawców. Komunikacja rynkowa bazowała na formie jednostronnej – reklamy w różnych formach. Prowadziło to do pogłębiania się asymetrii informacji między sprzedającymi oraz kupującymi[11]. Rozwój nowych technologii, w tym także mediów społecznościowych, mobilność konsumentów, szersza skala wyboru – to ważniejsze czynniki, które burzą dotychczasowe struktury rynku. Konsumenci w coraz szerszym zakresie wymieniają informacje między sobą. W naturze

9 *Inwestycyjny wymiar konsumpcji*, red. A. Olejniczuk-Merta, A. Noga, Poltext, Warszawa 2020, s. 176.

10 J. Kok, S.van den Heuvel, *Leading in a VUCA World*, Springer Nature, Cham 2019, s. 87.

11 R. Nestorowicz, *Asymetria wiedzy a aktywność informacyjna konsumentów na rynku produktów żywnościowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2017, s. 118.

człowieka leży skłonność do dzielenia się przede wszystkim informacjami negatywnymi. Prowadzi to do szybkiego rozprzestrzeniania się zastrzeżeń do jakości produktu, obsługi klienta, szczerości oraz zgodności z prawdą w ocenie zachowań dostawców. Efektem tych przeobrażeń jest równoważenie siły dostawców oraz odbiorców. Obok znanej od lat formuły *caveat emptor* pojawia się nowa koncepcja, a mianowicie *caveat venditor*[12]. W szybkim tempie zachodzące na rynku zmiany wspomagają uzyskiwanie informacji bardziej zrównoważonej, możemy nawet napisać o mądrości rozproszonej konsumentów. W swojej zbiorowości, powiązanej za pomocą mediów społecznościowych, stają się oni jak zwarta ławica ryb, która obiera własny kierunek oraz skutecznie broni się przed pułapkami otoczenia. Dawne, jedyne ostrzeżenie, „niech się ma na baczności kupujący", zyskało inną silną opcję. To koncepcja „niech się strzeże sprzedający". Konsumenci mogą w miarę łatwo, do tego globalnie, obnażyć słabości, a także nieuczciwości postępowania dostawcy. Symbolem nowego podejścia do konsumenta może być puste krzesło, stawiane na zebraniach organizowanych w przedsiębiorstwie Amazon. Ma ono informować wszystkich uczestników spotkania, że na tym krześle zasiada konsument, który wszystko może usłyszeć, zapamiętać oraz powtórzyć. Oznacza to, że obydwie strony słyszą oraz widzą to samo. Metaforycznie można to zilustrować sytuacją, w której obydwa podmioty, sprzedający oraz kupujący, patrzą na ten sam ekran komputera. Może to mieć szczególne znaczenie na rynku B2B, gdzie skala porozumień jest większa i wymaga budowania długofalowych relacji. Prowadzi to do kierowania się zasadami etyki, do budowania partnerstwa między stronami.

Troska o doświadczenia konsumenckie wiąże się z całym procesem zakupowym, który może się składać z wielu elementów stykających się ze sobą[13]. Np. Roman Kluska, producent serów z Nowego Sącza, kontroluje cały łańcuch wytwórczy oraz dystrybucyjny. Kontroli podlegają pastwiska dla owiec, stan ich zdrowia, higiena wytwarzania, aż po systemy magazynowania, dojrzewania produktów, pakowania i logistyki. Konsument może mieć kilka punktów styku z produktem, z marką i wszystkie rzutują na jego doświadczenia oraz opinie. W epoce rozwoju e-commerce dodatkowe doświadczenia konsumentów wiążą się z usługami logistycznymi. Poszerza

[12] D. Pink, *Jak być dobrym sprzedawcą. Zaskakująca prawda o wywieraniu wpływu na ludzi*, tłum. W. Turopolski, Emka, Warszawa 2014, s. 89.

[13] T. Bova, *IQ wzrostu*, tłum. D. Gasper, MT Biznes, Warszawa 2019, s. 152.

się także skala współpracy między przedsiębiorstwami, a to komplikuje kwestie doświadczeń konsumentów. Przykładem może być koncepcja *store in the store* (sklepu w sklepie) – np. Żabka Nano w Decathlonie. Istotne będzie to, aby w takim przypadku obydwa doświadczenia konsumenta były pozytywne.

500 lat przed naszą erą Hipokrates mówił, że ważniejsze jest zastanawiać się, jaki człowiek ma chorobę niż jaką chorobę ma dany człowiek. Ta koncepcja staje się coraz bardziej właściwa w globalizującym się świecie, przesyconym technologiami. To potrzeba relacji z drugim człowiekiem. Wyzwaniem zaś dla przedsiębiorstw jest koncentrowanie się na konsumencie.

Zachowania konsumentów w świetle neuronauki

Rozwój ekonomii jako nauki wyrastał z paradygmatu o racjonalności zachowań tak producentów, jak i konsumentów. Przyjmowano podstawowe założenie, że podmioty rynkowe podejmują racjonalne decyzje. Pod koniec XX wieku jednak podważono to założenie, wskazując na rolę emocji w procesie podejmowania decyzji rynkowych[14]. Zaprojektowane i wykonane eksperymenty dotyczące postępowania konsumentów pokazały dużo większe, niż sądzono, znaczenie emocji w procesach decyzyjnych[15]. Nowa wiedza na temat rzeczywistych uwarunkowań postępowania konsumentów stworzyła możliwości wykorzystania różnorodnych instrumentów oddziaływania na nabywców. Postęp w badaniach na temat funkcjonowania mózgu także poszerzył skalę narzędzi wpływania na konsumentów. Emocje oddziałują zarówno na sprzedających, jak i kupujących, chociaż w odniesieniu do działania przedsiębiorstw racjonalność decyzji jest na nieco wyższym poziomie niż w odniesieniu do konsumentów indywidualnych. Z tej perspektywy trzeba wiedzieć, że ewolucja mózgu przebiega znacznie wolniej, niż dokonują się zmiany w technologiach oraz sposobach oddziaływania na zachowania konsumentów[16]. Ukształtowane w przeszłości mózgi ludzi reagują na poszczególne bodźce, spychając racjonalność na plan

[14] D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, tłum. P. Szymczak, Media Rodzina, Poznań 2012, s. 217.

[15] D. Ariely, *Potęga irracjonalności*, tłum. T. Grzegorzewska, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2009, s. 76.

[16] M. Kaczmarzyk, *Szkoła neuronów*, Dobra Literatura, Słupsk 2018, s. 61.

dalszy. Przekonanie o wolnej woli, dodatkowo o silnej woli konsumenta, jest nieuzasadnione[17]. Pusta lodówka skuteczniej może chronić przed nadwagą i otyłością niż posiadanie w niej wielu produktów. Elementy większe są łatwiej zauważalne niż mniejsze. Konsument chętniej zatem sięgnie po nieco wyższe opakowanie chipsów[18]. Konsumenci lepiej reagują na promocję typu „kupisz jeden produkt, drugi masz za darmo" niż na obniżenie ceny o 50%. Łatwiej podejmują decyzje, kiedy wybór jest ograniczony (najchętniej jeden produkt z trzech). Rozszerzanie możliwości płacenia kartą kredytową eliminuje natomiast fizyczny ból w mózgu, który się pojawia, kiedy płacą gotówką. Eliminowanie gotówki z obiegu ogranicza tym samym bariery związane z wydawaniem środków na zakup produktów. Konsumenci lubią nowości, zabawy, promocje. Wiedza o tych uwarunkowaniach posiadana przez sprzedawców powoduje, że nowości w sklepach jest coraz więcej, a to sprzyja zwiększaniu zakupów.

Mózgi konsumentów pozytywnie reagują na sytuacje, kiedy kupują nowe rzeczy, a jednocześnie posiadają pieniądze na koncie. To może zakrawać na nielogiczność, na paradoks. Dzieje się jednak tak wówczas, kiedy sprzedawcy organizują wyprzedaże, promocje, rozdają próbki towarów, stosują różnorodne zachęty. Takie działanie jest przyjemne dla mózgu – zakup produktu i związana z tym radość wiążą się jednocześnie z zaoszczędzeniem pewnej kwoty pieniędzy. Ośrodek nagrody w mózgu uszczęśliwia konsumenta, kumulując przyjemność płynącą z dwóch źródeł – zakupu towaru oraz zaoszczędzenia pieniędzy. Dla mózgu pozytywne jest obcowanie z innymi ludźmi, także ze zwierzętami. Elementy przyjemne dla mózgu są wykorzystywane w reklamach. Również przyjemnie brzmiące, rymowane hasła promocyjne wpływają na decyzje konsumentów, a na dalszym planie pozostaje racjonalność przekazu. Pobudzenie emocji ma istotny wpływ na decyzje zakupowe. Odnosi się to do wszystkich pięciu zmysłów konsumenta.

W świecie mediów społecznościowych następuje coraz większe przeładowanie mózgów konsumentów różnorodnymi informacjami. Trudno sobie poradzić z nadmiarem informacji. Ułatwieniem jest korzystanie z własnych heurystyk, uproszczone zachowania. Influencerzy, zwłaszcza lokalni,

[17] M. Gazzaniga, *Kto tu rządzi – ja czy mój mózg?*, tłum. A. Nowak, Smak Słowa, Sopot 2013, s. 69.

[18] R. Dooley, *Neuromarketing*, tłum. A. Śmiechowska, PWN, Warszawa 2016, s. 87.

celebryci, silniej niż reklama masowa wpływają na zachowania konsumentów. Naśladowanie innych ułatwia podejmowanie decyzji. W warunkach przeciążenia informacją konsumenci szukają prostych schematów w procesie podejmowania decyzji. Największe przeciążenie mózgu występuje w piątki po południu[19]. Mózg jest zmęczony po kilku dniach podejmowania decyzji. Zrozumiałe jest zatem, że sprzedawcy organizują wiele różnych promocji w piątki, aby zachęcić konsumentów do wydawania pieniędzy (np. Black Friday).

W odniesieniu do niektórych produktów, a zwłaszcza marek, istotnym narzędziem wpływania na zachowania są różnorodne opowieści. Mózgi ludzi miały w ewolucji sposobność, aby słuchać opowieści. Obecnie skuteczne staje się opowiadanie historii marki. Wystarczy podać kilka emocjonalnych elementów, a mózg potrafi sam zbudować sobie spójną opowieść. Przykładem może być marka motocykli Harley Davidson. W przeszłości były one wykorzystywane przez gangi złodziei. Przygotowano pozytywne opowieści i wprowadzono wymóg przedstawiania zaświadczenia o niekaralności, aby zakupić produkt tej marki. Wskutek tych działań marka stała się kultowa.

Pod wpływem emocji nabywcy mogą nawet minimalizować przykrości wynikające z awaryjności produktów. Wartość ma charakter subiektywny[20]. Użyteczność także może mieć charakter subiektywny. Emocje uruchamiają aktywność ośrodka nagrody w mózgu, wprawiając konsumentów w stany zadowolenia. Każda nowa informacja, także każdy nowy produkt, zmienia konsumentów oraz ich zachowania. Stąd rynek będzie zawsze w stanie falowania. Sprzedawcy znają swoją ofertę i stosują coraz to nowe narzędzia komunikowania się z kupującymi. Z kolei także konsumenci zmieniają się w coraz szybszym tempie. Wpływa to na dużą zmienność rynku i ogranicza możliwość opracowywania w miarę stałych sposobów działania na nim. Chociaż wiedza na temat konsumentów jest coraz bogatsza, to jednak niepewność, nieprzewidywalność oraz niejednoznaczność będą się nadal utrzymywały na bardzo wysokim poziomie.

---

19 D. Ariely, *Szczera prawda o nieuczciwości*, tłum. A. Nowak-Młynikowska, Smak Słowa, Sopot 2017, s. 128.

20 M. Mazzucato, *Wartość wszystkiego*, tłum. J. Bednarek, Heterodox, Poznań 2021, s. 95.

Mozaika zachowań

Wraz z nadejściem XX wieku silnemu przyspieszeniu uległ rozwój wielu krajów (USA, kraje europejskie) oparty na rynku masowym. Kolejny etap wiązał się z segmentacją, czyli oferowaniem produktów wybranej, w miarę jednorodnej grupie konsumentów. Wiek XXI rozpoczyna okres rosnącej różnorodności oraz personalizacji. Ciekawą ilustracją może być koncepcja leczenia pacjentów. Lekarze odchodzą od leczenia choroby na rzecz leczenia pacjenta. Podobnie jest w odniesieniu do konsumentów. Obok osób tradycyjnie kupujących żywność pojawiają się zainteresowani dietą wegetariańską, wegańską, osoby związane z minimalizmem itp. Ruchy migracyjne dodatkowo wzbogacają mozaikę zachowań konsumentów. Co rusz pojawiają się bodźce, mody, które przyciągają większe lub mniejsze grupy konsumentów. Trudno przewidzieć, na ile trwałe oraz powszechne będą trendy. Na początku XXI wieku prognozowano, że kolejna grupa konsumentów odsunie się od oferty proponowanej przez silne marki korporacyjne[21]. Duża część globalnie działających przedsiębiorstw wprowadziła do swojej oferty produkty bezimienne (*no logo*, *no name*). Ten trend okazał się jednak fałszywym tropem. W świetle wiedzy o naturze człowieka mało prawdopodobne jest, aby konsumenci zrezygnowali z wyróżniania się w otoczeniu, odróżniania się od innych, podkreślania indywidualności. Jednakże zmasowane artykuły w mediach i publikacje książkowe o zmianie trendów spowodowały ogromne zamieszanie na rynku. To kolejny element świadczący o emocjonalności zachowań ludzkich.

Cechą charakterystyczną dla *Homo sapiens* jest przekazywanie sobie wielu bardziej albo mniej istotnych informacji. Plotkowanie jest dla ludzi tym, czym jest iskanie dla małp[22]. Trudno ustalić, w jakim zakresie pojawianie się określonych zachowań konsumentów wynika z działań w sferze makroekonomicznej, a na ile jest związane z plotkami, teoriami spiskowymi. *Homo sapiens* ma skłonność do korzystania z porad osób należących do grupy jasnowidzów czy wróżbitów. Okres pandemii dostarcza przykładów, jak duże znaczenie mogą mieć teorie spiskowe. Paradoks trzeciej

[21] N. Klein, *No logo*, tłum. M. Halaba, H. Jankowska, K. Makaruk, Muza, Warszawa 2015, s. 167.

[22] F. de Waal, *Małpa w każdym z nas*, tłum. K. Kornas, Copernicus Center Press, Kraków 2019, s. 74.

dekady XXI wieku to ścieranie się wiedzy opartej na dowodach oraz zachowań, które wyrastają z plotek. Jeśli ktoś uda się do jasnowidza i usłyszy, że za rok kurs dolara będzie korzystniejszy, to może zmienić swoje plany inwestycyjne. Dodatkowo powiadomi o tym swoich znajomych, a po jednym dniu te informacje mogą już dotrzeć do milionów konsumentów[23]. Po roku zaś instytucje finansowe mogą podjąć decyzje, które wpłyną na kurs dolara. Wszystko to powoduje, że zachowania konsumentów są trudne do przewidywania. One też mogą kształtować wiele procesów gospodarczych.

Trudno precyzyjnie przewidzieć, jak zmienią się zachowania konsumentów pod wpływem rosnących cen, pandemii, zmian w podatkach, które ujawniły się wraz z początkiem roku 2022. Dla wielu gospodarstw domowych będzie to związane ze zmianą struktury wydatków. Nabywając drożejącą żywność oraz inne produkty podstawowe, prawdopodobnie zmienią swoje zachowania. Odbije się to negatywnie na wydatkach na podróże, niektóre usługi, wydatki na kulturę. Konsumenci będą także poszukiwać nowych możliwości oszczędzania, korzystając z możliwości, które dają nowe technologie. Platformy wirtualne, które oferują niższe ceny, mogą zyskać nabywców. Większym zainteresowaniem mogę się też cieszyć sklepy dyskontowe, oferujące produkty w niższych cenach. Zmiany mogą także zaistnieć wewnątrz grup asortymentowych – np. żywności, środków higieny. Prawdopodobne może być również zmniejszenie popytu na usługi gastronomiczne, wypierane przez samodzielne przygotowywanie posiłków. Nie można też wykluczyć innych zmian w otoczeniu. Wszystko to przemawia za bieżącym śledzeniem zachowań konsumentów, aby dostosować ofertę do potrzeb.

Podsumowanie

Rozpatrywanie zachowań konsumentów należy odnosić do globalnie zachodzących trendów, zmieniających się w szybszym niż dotąd tempie. Wynika to z niezwykle silnych oraz złożonych powiązań ekonomicznych, także społecznych, zachodzących w globalnym świecie. Ekonomia, należąc do nauk społecznych, jest w coraz większym zakresie powiązana z innymi naukami – z socjologią, psychologią, kognitywistyką. Także badania prowadzone w sferze biologii, a zwłaszcza w neurobiologii, dostarczają nowej

[23] R. Shiller, *Narrative Economics*, Princeton University Press, Princeton 2020, s. 96.

wiedzy na temat funkcjonowania ludzkich mózgów. W istotny sposób poszerza to wiedzę na temat zachowań konsumentów. Dodatkowo rozwój sztucznej inteligencji będzie wpływał na decyzje zakupowe konsumentów. Dotyczy to także wspierania sposobów odżywiania się, przestrzegania diety przez osoby zainteresowane dbałością o zdrowie, sylwetkę i jakość życia[24].

Rozwój nowych technologii, w tym sztucznej inteligencji oraz mediów społecznościowych, może w szybkim tempie zmieniać relacje między sprzedającymi a kupującymi. Z jednej strony pozwala to niwelować asymetrię wiedzy na temat oferty, natomiast z drugiej strony poszerza się możliwość wpływania na zachowania konsumentów z uwagi na indywidualizację przekazu, na poznawanie ścieżki decyzyjnej nabywcy. W pracach nad strategiami działania sprzedających kluczowe znaczenie będzie miała kreatywność, innowacyjność oraz elastyczność. Z kolei konsumenci dzięki nowym technologiom będą mogli wymieniać się doświadczeniami oraz opiniami. Wielką niewiadomą pozostaną natomiast zachowania kolejnych generacji konsumentów. Także w tym zakresie można się spodziewać wielu zmian trudnych do prognozowania – to wpływa także na zmiany modeli biznesu oraz strategie przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. Ariely D., *Szczera prawda o nieuczciwości*, tłum. A. Nowak-Młynikowska, Smak Słowa, Sopot 2017.
2. Ariely D., *Potęga irracjonalności*, tłum. T. Grzegorzewska, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2009.
3. Bova T., *IQ wzrostu*, tłum. D. Gasper, MT Biznes, Warszawa 2019.
4. Dooley R., *Neuromarketing*, tłum. A. Śmiechowska, PWN, Warszawa 2016.
5. Dukaj J., *Po piśmie*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2019.
6. Gazzaniga M., *Kto tu rządzi – ja czy mój mózg?*, tłum. A. Nowak, Smak Słowa, Sopot 2013.
7. Guillen M., *2030. Jak ścieranie się najwyraźniejszych dzisiejszych trendów przekształci przyszłość wszystkiego*, tłum. I. Jamrozik, Studio Emka, Warszawa 2021.

[24] E. Topol, *Medycyna głęboka. Jak sztuczna inteligencja może ponownie uczynić opiekę zdrowotną ludzką*, ITEM Publishing, Warszawa 2021, s. 159.

8. Hickel J., *Mniej znaczy lepiej*, tłum. J.P. Listwan, Karakter, Kraków 2021.
9. *Inwestycyjny wymiar konsumpcji*, red. A. Olejniczuk-Merta, A. Noga, Poltext, Warszawa 2020.
10. Kaczmarzyk M., *Szkoła neuronów*, Dobra Literatura, Słupsk 2018.
11. Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, tłum. P. Szymczak, Media Rodzina, Poznań 2012.
12. Klein N., *No logo*, tłum. M. Halaba, H. Jankowska, K. Makaruk, Muza, Warszawa 2015.
13. Kok J., S. van den Heuvel, *Leading in a VUCA World*, Springer Nature, Cham 2019.
14. Lee K., *Inteligencja sztuczna, rewolucja prawdziwa*, tłum. K. Hejwowski, Media Rodzina, Poznań 2019.
15. Mazzucato M., *Wartość wszystkiego*, tłum. J. Bednarek, Heterodox, Poznań 2021.
16. Mruk H., Stępień B., *Tworzenie wartości dla klienta z perspektywy konsumentów i przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2013.
17. Nestorowicz R., *Asymetria wiedzy a aktywność informacyjna konsumentów na rynku produktów żywnościowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2017.
18. Ohme R., *Emo sapiens. Harmonia emocji i rozumu*, Bukowy Las, Wrocław 2017.
19. Pink D., *Jak być dobrym sprzedawcą. Zaskakująca prawda o wywieraniu wpływu na ludzi*, tłum. W. Turopolski, Emka, Warszawa 2014.
20. Rosling H., O. Rosling, A. Rosling Roennlund, *Factfulness. Dlaczego świat jest lepszy, niż myślimy, czyli jak stereotypy zastąpić realną wiedzą*, tłum. M. Popławska, Media Rodzina, Poznań 2018.
21. Shiller R., *Narrative Economics*, Princeton University Press, Princeton 2020.
22. Topol E., *Medycyna głęboka. Jak sztuczna inteligencja może ponownie uczynić opiekę zdrowotną ludzką*, ITEM Publishing, Warszawa 2021.
23. Thaler R., *Zachowania niepoprawne. Tworzenie ekonomii behawioralnej*, tłum. J. Konieczny, Media Rodzina, Poznań 2018.
24. Waal F. de, *Małpa w każdym z nas*, tłum. K. Kornas, Copernicus Center Press, Kraków 2019.

Rozdział 2

Sebastian Mielczarek
Dyrektor rozwoju biznesu Hurton, prokurent E-Commerce partners sp. z o.o.

Sprzedaż B2B – istota relacji w dobie cyfrowej transformacji

Streszczenie

W artykule poruszono zagadnienia związane z transformacją cyfrową przedsiębiorstw poruszających się w sektorze B2B. Omówiony został bardzo ważny z perspektywy nabywców i sprzedawców wątek relacji oraz ich istotności w nowej rzeczywistości. Przy użyciu informacji dotyczących trendów e-commerce B2B zawartych w raportach światowych liderów takich jak Amazon, DHL czy Sana Commerce omówiony został przebieg transformacji oraz wpływ czynników zewnętrznych na jej dynamiczne przyspieszenie. Z dużym skupieniem wokół relacji i zaufania opisano największe wyzwania, którym sprostać muszą organizacje chcące osiągnąć sukces.

Słowa kluczowe: *sprzedaż B2B, e-commerce B2B, marketing B2B, marketing relacji, marketing partnerski, cyfrowa transformacja, zaufanie, relacje*

Wprowadzenie

Prędkość i nieprzewidywalność dzisiejszego świata stwarza firmom nowe wyzwania. Powoduje, że trudniej niż kiedykolwiek wcześniej zdobyć i utrzymać zaufanie klienta, a przecież to właśnie zaufanie jest fundamentem solidnie zbudowanej relacji biznesowej. Przedsiębiorstwa mające ambicje wykorzystać szanse, jakie przynosi za sobą cyfryzacja, do osiągania sukcesów muszą jeszcze bardziej niż kiedykolwiek ukierunkować swoje zmysły na klienta i jego potrzeby. Zmiana sposobów komunikacji oraz

ustawienie w centrum interesu klienta to pierwszy krok w podróży do zdobycia zaufania klientów i rozpoczęcia procesu budowania długotrwałych relacji z całymi społecznościami.

Istota relacji w sprzedaży B2B

Nie od dziś wiadomo, że relacje mają ogromne znaczenie w kontekście osiągania sukcesów biznesowych. Według niektórych bez relacji sukces ten nie jest możliwy. Oczywiście można polemizować z tym stwierdzeniem, szukać przykładów firm, które w dzisiejszych czasach osiągają sukcesy, nie przykładając zbyt wielkiej uwagi do relacji ze swoimi klientami. Trudno natomiast nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że bez nawiązania pozytywnych kontaktów pomiędzy obiema stronami transakcji można mówić o sukcesie w sprzedaży. Obecnie gdy mówimy o pozytywnych kontaktach czy też relacjach, niekoniecznie po jednej ze stron musi stać handlowiec, przedstawiciel firmy jako jednostka. Struktura budowania zaufania i relacji jest bardziej skomplikowana. Nie chodzi tutaj o coraz mniejszą rolę handlowca, rezygnację z wystawnych kolacji czy wspólnych zajęć. Te w dalszym ciągu mają ogromny wpływ na skłonność do podejmowania decyzji i są niezrównaną z niczym innym okazją do wymiany doświadczeń, zebrania informacji zwrotnej na temat współpracy. Współczesny nabywca ma do rozwiązania konkretne problemy z którymi się boryka. Prawdziwe więzi więc zbuduje z tymi firmami (nie osobami) które pomogą przeskoczyć te problemy, rozwiązać je. Idąc za tą myślą rośnie znaczenie działów sprzedaży, marketingu i specjalistów w firmie: dostosowują oni narzędzia do oczekiwań klientów, a nie budują je w sposób, który tworzy nowe problemy i przeszkody z ich perspektywy.

Bezpośredni kontakt osób, które sobie ufają, jeszcze długo będzie opóźniał transformację cyfrową branży B2B względem B2C. Swoją drogą obserwowanie firm działających w B2C i osiągających sukcesy dzięki swojej aktywności w sferze cyfrowej może być wskazówką dla managerów podejmujących na co dzień decyzje w firmach wyspecjalizowanych w B2B. Samo opóźnienie transformacji cyfrowej prawdopodobnie potrwa tak długo, ile może potrwać wdrapanie się na stanowiska decyzyjne osób, które dzisiaj zaczynają lub w ostatnich kilku latach rozpoczynały swoją karierę zawodową. Ogromne znaczenie ma tutaj zmiana pokoleniowa wśród decydentów po obu stronach transakcji.

Pomimo popularnych przekonań, że sprzedaż B2B odbywa się w znacznej większości za pośrednictwem handlowca czy też przedstawiciela, który już od początku jest angażowany w proces decyzyjny, badania mówią o tym, że nabywcy są coraz bardziej świadomi. Według Inside the Buyer's Mind 67% nabywców szuka informacji u dostawców przed wyborem rozwiązania[1]. Natomiast badania firmy Hubspot wskazują, że 61% współczesnych nabywców B2B poszukuje informacji w Internecie przed przystąpieniem do pierwszego kontaktu ze sprzedawcą[2]. Potrzeba budowania zaufania powstaje więc w wielu przypadkach na długo przed pierwszym kontaktem.

Warto również poddać refleksji poziomy sposób nawiązywania relacji, który uformował się w erze globalizacji i cyfryzacji. Firmy potrafiące nawiązywać relacje z całymi wspólnotami oraz partnerami będą zyskiwać na konkurencyjności. Pionowy sposób komunikowania, polegający na porozumiewaniu się od przedsiębiorstwa w kierunku rynku, został wyparty przez poziomy sposób komunikacji. W przeszłości firmy w swoim przekonaniu, że innowacje powinny wychodzić od wewnątrz w stronę rynku, tworzyły silne działy badań i rozwoju. Bardziej poziomy sposób komunikacji powoduje przekształcanie takich działów w modele nawiązywania relacji i rozwoju (ang. *connect* + *develop*). Taki sposób działania zależy od zewnętrznych źródeł pomysłów, które następnie mogą być skomercjalizowane[3].

Duże zmiany zachodzą także w kontekście sposobu zarządzania relacjami z klientem. Swego rodzaju społecznościowy CRM polega na budowaniu długoterminowych relacji i kontaktów z klientami za pośrednictwem mediów społecznościowych. W tradycyjnym CRM firmy starają się dyktować warunki i inicjować komunikację za pośrednictwem kanałów takich jak e-mail czy działy *contact center*. W społecznościowym CRM to klienci inicjują komunikację. Ten typ sposobu zarządzania relacjami z klientem ma charakter konwersacyjny – polega na ciągłym dialogu. Nabywcy oczekują też szybkich, spersonalizowanych odpowiedzi 24 godziny na dobę.

---

1 D. Daly, *Sprzedaż w erze cyfrowej transformacji*, tłum. M. Leżoń, ICAN Institute, Warszawa 2018, s. 110.

2 Zob. 8. Łodyga M., *Sprzedaż B2B – cztery najbardziej efektywne narzędzia budowania relacji*, portal Premium Consulting, 22.10.2017, https://premium-consulting.pl/blog/sprzedaz-b2b-cztery-najbardziej-efektywne-narzedzia-budowania-relacji (dostęp 8.05.2022).

3 Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0: era cyfrowa*, tłum. D. Gasper, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 26–28.

W sprzedaży B2B bardzo duże znaczenie ma koncepcja marketingu partnerskiego (relacyjnego), który w odróżnieniu od podejścia transakcyjnego nie kładzie tak mocnego nacisku na pojedynczą transakcję oraz pozyskiwanie nowych klientów. Marketing partnerski kieruje firmę w stronę dbałości o obecnych klientów oraz budowanie z nimi partnerskich długoterminowych relacji. To, co w głównej mierze charakteryzuje marketing partnerski, to:

- koncentracja na utrzymaniu klienta;
- silne przywiązanie klienta do firmy;
- utrzymywanie stałego kontaktu z klientami;
- nacisk na jakość obsługi we wszystkich obszarach organizacji;
- współudział klientów w tworzeniu wartości;
- projektowanie i konstruowanie oferty wartości zgodnie z oczekiwaniami klientów;
- duże znaczenie systemu CRM w zarządzaniu relacjami z klientem.

Bardzo istotnym poza powyższymi punktami jest stały i regularny monitoring podejmowanych działań. W kontekście relacji i poziomu zadowolenia klientów z podejmowanych przez nas działań warto wykorzystać takie wskaźniki jak CSI (wskaźnik satysfakcji klienta) czy NPS (wskaźnik orędownictwa netto).

Oczywiście podejście relacyjne niesie za sobą pewne ryzyko. Jest nim chociażby silne uzależnienie od niektórych klientów, co może być niebezpieczne dla organizacji w przypadku pogorszenia lub zerwania relacji[4]. Era cyfryzacji wymusza na firmach szereg zmian, ale jednocześnie otwiera drogę do nowych możliwości nawiązywania relacji oraz konkurowania.

Cyfrowa transformacja rynku B2B. Wpływ czynników zewnętrznych na jej przebieg

Cyfrowa transformacja to proces, który trwa nieprzerwanie od lat i którego nie da się uniknąć. Obecnie firmy są na różnym poziomie przemiany, nietrudno znaleźć przykłady szybkiego dostosowania się do nowej rzeczywistości firm, które opierają swój sukces na transformacji. Nie jest też problemem posłużyć się przykładami firm, które nie dostrzegają tego,

[4] A. Czubała, *Marketing usług,* Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 77–78.

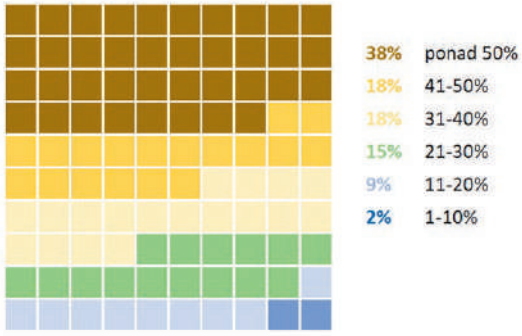
co się dzieje w otoczeniu, lub też uważają, że ich to nie dotyczy. Niestety dla tej drugiej grupy jest to nieuniknione. Nabywcy wywierają silną presję na przedsiębiorstwach, a w miarę dostępności produktów, rozwiązań, łatwości ich pozyskania, szybkości działania firm cyfrowych oczekuje się takich rozwiązań od pozostałych. Transformację cyfrową wymuszają również czynniki zewnętrzne. W ostatnich latach była to chociażby pandemia COVID-19.

Badania przeprowadzone przez Amazon[5] wskazują, że:

- 85% nabywców B2B uważa, że COVID-19 był głównym powodem przesunięcia zakupów do kanału online;
- 96% nabywców B2B, którzy zaczęli kupować online lub znacząco przesunęli swoje zakupy do tego kanału, twierdzi, że będą to robić nadal nawet po zakończeniu pandemii COVID-19.

Wiele firm planowało w najbliższych latach inwestycje i rozwój kanałów online, natomiast czynniki zewnętrzne spowodowały dynamiczne przyspieszenie transformacji, Według badań McKinsey pandemia spowodowała przeskoczenie transformacji cyfrowej o 10 lat do przodu w zaledwie trzy pierwsze miesiące jej trwania. Te dane również mają swoje odzwierciedlenie w liczbach[6].

Ilustracja 1. Procentowy udział zakupów nabywców B2B w kanale online



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Amazon Business: B2B E-commerce in Evolution, s. 6

5 Amazon Business, B2B E-commerce in Evolution Report, 2021, s. 6.

6 Amazon Business, B2B E-commerce in Evolution Report, 2021, s. 6.

Według powyższej grafiki w „pierwszym roku pandemicznym" aż 38% wszystkich nabywców B2B dokonało więcej niż połowę swoich zakupów w kanale online.

Wychodząc z ostatnich dwóch lat i wpływu pandemii, możemy spodziewać się, że to pchnięcie do przodu i zmiana, jaka zaszła w sposobach zachowań obu stron transakcyjnych, będą miały swoją kontynuację w nadchodzących latach. Według raportu DHL Express do 2025 roku aż 80% transakcji B2B odbywać się będzie w kanale online[7]. Te same badania wskazują również, że do 2025 roku pokolenie nazywane millenialsami będzie stanowić aż 75% globalnej siły roboczej – to tylko potwierdzenie tezy, która pojawiła się we wcześniejszych częściach artykułu, o tym, jak długo może potrwać jeszcze opóźnienie transformacji cyfrowej B2B względem B2C.

Największe wyzwania przed firmami. Budowanie relacji wczoraj i jutro

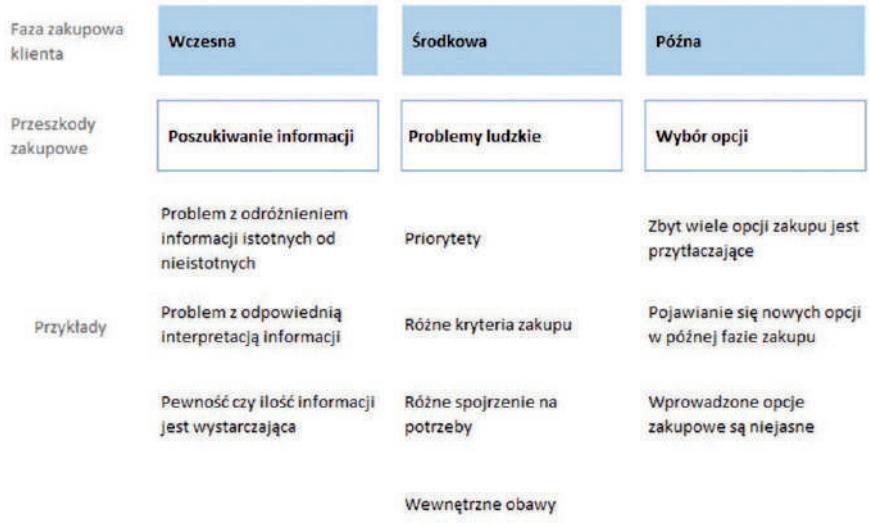
Badania i wnioski płynące z opracowania CEB wskazują, że zakupy B2B pochłaniają zdecydowanie więcej czasu niż zakładano[8]. Czasochłonne zakupy, konieczność kontaktu na każdym etapie zakupowym, dogrywanie szczegółów transakcji, a przede wszystkim dobranie odpowiedniego rozwiązania wymaga od handlowca czasu, rozmów, pytań, do momentu aż pozna biznes swojego klienta na tyle dobrze, aby być w stanie zaproponować coś więcej poza odpowiedzią na zgłoszone potrzeby. Mniej więcej w taki sposób według CEB klienci widzą stare metody sprzedaży B2B. Dostosowanie swojego biznesu do aktualnych trendów, przewidywanie i eliminowanie przeszkód na każdym etapie inwestycji klienta przekłada się bezpośrednio na wyniki biznesowe. Dostawcy, którzy opierają się na ułatwianiu zakupów swoich klientów, mają o 62% większe szanse na powodzenie sprzedaży niż firmy zaniedbujące ten obszar. Takie podejście znacząco zwiększa prawdopodobieństwo regularnego powrotu do zakupów – tworzy pewnego rodzaju więź i chęć powrotu. Poniższa ilustracja 2 wskazuje na to, co najczęściej przeszkadza klientom na ścieżce zakupowej w zależności od jej etapu:

---

7 DHL, The ultimate B2B e-commerce guide, 2021, s. 6.

8 N. Toman, B. Adamson, C. Gomez, *The New Sales Imperative*, „Harvard Business Review" nr 3–4, 2017, https://hbr.org/2017/03/the-new-sales-imperative (dostęp 08.05.2022).

Ilustracja 2. Najczęstsze przeszkody na ścieżce zakupowej nabywców B2B



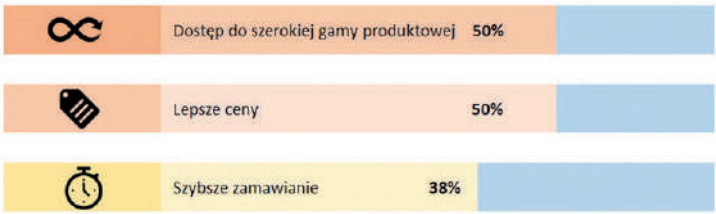
Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Toman, B. Adamson, C. Gomez, *The New Sales Imperative*, „Harvard Business Review" nr 3–4, 2017, https://hbr.org/2017/03/the-new-sales-imperative (dostęp: 8.05.2022)

Nabywcy nauczeni szybkich, zautomatyzowanych, spersonalizowanych rozwiązań w B2C oczekują tych samych rozwiązań w B2B – granica i różnice pomiędzy tymi dwoma rynkami się zacierają. W związku z tym dla większości nabywców B2B przeniesienie zakupów do świata online jest pozytywną i mile widzianą zmianą. Amazon w swoich badaniach wskazuje na trzy kluczowe argumenty przemawiające za kierunkiem cyfryzacji. To podstawowe wartości, które są swego rodzaju podstawą do przeorganizowania procesów w organizacji, aby móc mówić o transformacji cyfrowej[9]:

- dostęp do szerszego asortymentu;
- lepsze ceny;
- szybkość realizacji zamówień.

[9] Amazon Business, B2B E-commerce in Evolution Report, 2021, s. 7.

Ilustracja 3. Trzy najważniejsze korzyści wynikające z zakupów online



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Amazon Business: B2B E-commerce in Evolution, s. 7

Wyzwaniami, które stawia przed firmami cyfrowa transformacja, są z pewnością zmieniające się oczekiwania klientów, a także konieczność dostosowania procesów i infrastruktury organizacji do spełniania nowych, innych oczekiwań klientów. Wczesny etap transformacji w przypadku wielu firm powoduje, że rozwiązania w wielu przypadkach nie spełniają oczekiwań nabywców. Według badania Sana Commerce aż 50% platform e-commerce B2B nie spełnia oczekiwań nabywców. Aż 94% klientów B2B boryka się z problemami związanymi z obsługą kanału online, wskazując na rozczarowania w podstawowych obszarach[10].

Problemy bardzo często dotyczą logistyki, dostaw, śledzenia przesyłek, widoczności produktów i ich opisów oraz innych funkcjonalności platform.

Ilustracja 4. Główne wyzwania związane z obsługą sprzedaży B2B w kanale online



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sana Commerce, The power of buying relationships in the evolving B2B online world, s. 6

10 Sana Commerce, *The power of buying relationships in the evolving B2B online world*, s. 5.

W swojej działalności w kanale online platformy B2B zdecydowanie muszą zmierzyć się ze skalą zamówień oraz ich wolumenem. Oczekiwanie doskonałości, braku pomyłek, terminowości dostaw bez względu na wolumen, a także potrzeba ciągłego indywidualnego i elastycznego podejścia do każdego zamówienia są elementami, które zmuszają firmy działające w branży B2B do przeskoczenia o przynajmniej poziom wyżej firmy skupione na kliencie końcowym.

Już na drugiej pozycji w badaniach Sana Commerce pojawił się problem z relacjami z dostawcą. Jak zbudować i zadbać o utrzymanie relacji na odpowiednim poziomie, jeżeli większość ruchów nabywca wykonuje w Internecie, a my dodatkowo aktywnie go do tego zachęcamy? Nabywcy, którzy poddawani są badaniom, chętnie podkreślają, jak ważna jest dla nich relacja ze sprzedającym. Czterech na pięciu respondentów określa, że wysoki poziom zaufania i relacji jest ważny[11].

Telefon, spotkanie biznesowe, kolacja jako podstawowe narzędzia budowania relacji w poprzedniej epoce będą coraz bardziej niewystarczające. Cyfrowa transformacja wymusza na firmach doskonałość operacyjną, ponieważ obietnica wartości jest podstawą w procesie budowania zaufania klienta. Przeniesienie procesów decyzyjnych z handlowca odpowiedzialnego jednocześnie za relacje do kanału online powoduje, że handlowiec ten jest jeszcze bardziej narażony na utratę zaufania, a w konsekwencji pogorszenie relacji z klientem. Starania o najwyższy poziom relacji stają się jeszcze bardziej istotne niż kiedykolwiek, a odpowiedzialność za ich poziom rozlewa się na większą część organizacji.

Kluczowe jest zrozumienie i uświadomienie sobie, że relacje były i nadal są punktem krytycznym we współpracy B2B. Ucieczka rozwiązaniami cyfrowymi od tego elementu oraz zbyt mocne nastawienie kursu na sprzedaż to skazanie samego siebie na porażkę. Budowanie rozwiązań cyfrowych nastawionych na budowę zaufania, relacji, będące odpowiedzią na oczekiwania i problemy nabywców to pierwszy krok do wygranej. Drugim zdecydowanie powinno być ustawienie jako pewnego rodzaju pryncypiów kilku następujących wartości[12]:

- transparentność;
- niezawodność;

[11] Sana Commerce, *The power of buying*…, dz. cyt., s. 6.

[12] Sana Commerce, *The power of buying*…, dz. cyt., s. 9.

- prostota;
- personalizacja;
- zaufanie.

Cyfryzacja, trend powstających wokół marek wspólnot i społeczności zarówno w B2C, jak i B2B, jeszcze bardziej naraża firmy na błędy i potknięcia w obrębie wyżej wymienionych wartości. Akceptacja nowej rzeczywistości przychodzi firmom z trudem. Dawniej to firmy miały pełną kontrolę nad komunikacją marketingową, a wszelkie spory z klientami rozpatrywały indywidualnie. W czasach, kiedy marka jest wystawiona na dyskusje, opinie poruszane w mniejszych lub większych, mniej lub bardziej hermetycznych środowiskach, firmy te straciły panowanie nad komunikacją. Cenzurowanie, usuwanie, blokowanie niewygodnych treści natomiast może przynieść jeszcze więcej szkody i obniżyć wiarygodność. W cyfrowym, transparentnym świecie tuszowanie, ukrywanie problemów jest praktycznie niemożliwe.

Kluczem do sukcesu w erze cyfryzacji jest współpraca. Ta z kolei ma miejsce, kiedy przedsiębiorstwa zapraszają swoich klientów do uczestnictwa w procesie na drodze samoobsługi. Firmy zmieniające podejście traktują klienta jak równego sobie przez okazywanie troski, aktywne słuchanie, wdrażanie jego inicjatyw i konsekwentne realizowanie wspólnych ustaleń[13].

Problem deficytu zaufania i jego wpływ na cyfrową transformację

Wpływ deficytu zaufania na cyfrową transformację czy też wpływ cyfrowej transformacji na poziom zaufania? Można przyjąć, że problem deficytu zaufania pogłębia przeniesienie wszelkich aktywności ze świata online do offline. Łatwo składane obietnice bez zobowiązań, a następnie przykra ich weryfikacja w rzeczywistości. Efekt uboczny cyfrowej transformacji w postaci fake newsów, trolli i hejterów internetowych. Do tego dochodzi w dalszym ciągu niski poziom zaufania do Internetu u starszej części społeczeństwa.

[13] Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0*…, dz. cyt., s. 62.

Badania Edelman Trust Barometer dotyczące deficytu zaufania na świecie wskazują, że zaufanie do sfery biznesu w 2022 roku spadło względem roku 2020 o jeden punkt i utrzymuje się na granicy zaufania i neutralności. Natomiast zaufanie do mediów w ciągu tych samych dwóch lat spadło z 56 punktów do 50 i w tym momencie znajduje się na skraju nieufności. Przedsiębiorstwa często nie wypełniają swoich obietnic i obowiązków wobec klientów[14]. Efektem zaniechania zaufania u swoich klientów jest poczucie bycia ignorowanym, niesłuchanym. To z kolei ma ogromny wpływ na relacje z klientami. Według rozważań Pew Research zaufanie w erze cyfrowej może się wzmacniać przede wszystkim ze względu na doskonalenie systemów oraz lepsze ich poznanie przez użytkowników[15].

Koncepcja zaufania klientów podobnie jak poruszana kilka akapitów wyżej kwestia sposobów nawiązywania relacji nie obiera już orientacji pionowej, lecz poziomą. Kampanie marketingowe nie mają już tak dużego wpływu na nabywców jak kiedyś. Szukali oni również uparcie opinii specjalistów i autorytetów w danej dziedzinie. Dzisiaj większość, jak wskazują najnowsze badania, w pierwszej kolejności poszukuje opinii innych użytkowników, znajomych w mediach społecznościowych, mniej wierząc w przekaz marketingowy. Ostatnie lata w związku z tym trendem sprzyjały powstawaniu takich serwisów jak TripAdvisor czy Yelp[16]. W takiej sytuacji firmy nie mogą postrzegać potencjalnych nabywców głównie jako rynku docelowego. Klienci szczególnie B2B powinni być traktowani jak przyjaciele, na równi z marką. Uczciwe i transparentne prezentowanie swojej oferty wartości zapewnia marce wiarygodność. W obecnych czasach to konsumenci tworzą obraz marek, wielokrotnie nie jest on jednak taki, jak chciałyby same firmy.

Podsumowanie

Cyfrowa transformacja codziennie definiuje nową rzeczywistość i zmusza nas do elastyczności oraz otwartości na zmiany. To rzeczywistość, w której pojawia się mnóstwo szans z perspektywy sprzedawców, ale i zagrożeń z perspektywy klienta. Firmy, które wykazują się otwartością na zmiany,

[14] Edelman Trust Barometer 2022, s. 5; Edelman Trust Barometer 2021, s. 5.

[15] D. Daly, *Sprzedaż w erze cyfrowej transformacji,* dz. cyt., s. 147–148.

[16] Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0*…, dz. cyt., s. 27.

dotrzymują obietnic i dbają o potrzeby klienta, mogą wspiąć się na wyżyny i zbudować przewagę trudną do przeskoczenia, w momencie kiedy nowa rzeczywistość dla większości nie będzie już „nową".

Coraz bardziej zaciera się różnica pomiędzy kanałami online i offline. Konieczna jest integracja najlepszych aspektów jednej i drugiej sfery. Klienci przeskakują z jednego do drugiego kanału, w związku z tym oczekują spójności i braku odczuwalnych różnic pomiędzy nimi. W tej nowej rzeczywistości powinno starać się łączyć najefektywniejsze elementy onlinе i offline w spójną ścieżkę zakupową.

Bibliografia

1. Amazon Business, B2B E-commerce in Evolution Report, 2021.
2. Czubała A., *Marketing usług*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
3. Daly D., *Sprzedaż w erze cyfrowej transformacji*, tłum. M. Leżoń, ICAN Institute, Warszawa 2018.
4. DHL, The ultimate B2B e-commerce guide, 2021.
5. Edelman Trust Barometer Global report, 2021, https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-01/2021-edelman-trust-barometer.pdf (dostęp: 21.06.2022).
6. Edelman Trust Barometer. Global report, 2022, https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer (dostęp: 21.06.2022).
7. Kotler Ph., H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0: era cyfrowa*, tłum. D. Gasper, MT Biznes, Warszawa 2017.
8. Łodyga M., *Sprzedaż B2B – cztery najbardziej efektywne narzędzia budowania relacji*, portal Premium Consulting, 22.10.2017, https://premium-consulting.pl/blog/sprzedaz-b2b-cztery-najbardziej-efektywne-narzedzia-budowania-relacji (dostęp: 8.05.2022).
9. Sana Commerce, *The power of buying relationships in the evolving B2B online world*, 2022, https://info.sana-commerce.com/rs/908-SKZ-106/images/one-pager-2022-b2b-buyer-report-ENG.pdf (dostęp: 21.06.2022).
10. Toman N., B. Adamson, C. Gomez, *The New Sales Imperative*, „Harvard Business Review" nr 3–4, 2017, https://hbr.org/2017/03/the-new-sales-imperative (dostęp: 8.05.2022).

Rozdział 3

dr inż. Daniel Tokarski
Uniwersytet Łódzki

Oliwia Witaszewska
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Znaczenie logistycznej obsługi klienta w e-commerce

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie oceny poziomu logistycznej obsługi klienta w przedsiębiorstwach prowadzących działalność za pośrednictwem Internetu. Badania przeprowadzono w czwartym kwartale 2021 roku. Analiza wyników badania była skoncentrowana na ustaleniu poziomu logistycznej obsługi klienta w serwisie aukcyjnym Allegro. Dobór próby dla potrzeb przeprowadzanego badania był celowy i został skierowany do osób, które dokonywały transakcji przy użyciu serwisu aukcyjnego Allegro. Okazuje się, że największy wpływ na logistyczną obsługę klienta wśród czynników przedsprzedażowych mają dostępne rodzaje płatności oraz rodzaje dostawy, kolejnym bardzo ważnym czynnikiem przedtransakcyjnym był regulamin zwrotów. Jasno i klarowanie zaznaczona polityka firmy ma pozytywny wpływ na klientów chcących dokonać zakupu. W przypadku transakcyjnych warunków obsługi klienta zwracano uwagę na wygodny sposób składania zamówień, dostępność produktów oraz kompletność dostaw. Większość osób uważa, że oferta usług posprzedażowych zaoferowana przez serwis Allegro nie tylko spełnia oczekiwania, ale również jest wykonywana na wysokim poziomie. Poruszana problematyka dotyczy logistycznej obsługi klienta w e-commerce.

Słowa kluczowe: *logistyczna obsługa klienta, e-commerce*

Wprowadzenie

Niezależnie od tego, czym zajmuje się dane przedsiębiorstwo, w szczególności czy prowadzi działalność handlową, produkcyjną, czy usługową – kluczową rolę odgrywa klient. Zadaniem logistycznej obsługi klienta jest usuwanie powstałych rozbieżności, często nazywanych lukami pomiędzy dwoma różnymi sferami. Dokładnie chodzi o sferę wytwarzania oraz konsumpcji produktów czy usług. W obszarze między tymi dwoma przestrzeniami można wyróżnić kilka rodzajów luk. Należą do nich m.in. luka przestrzenna, czasowa, asortymentowa oraz ilościowa. Działania logistycznej obsługi klienta mają za zadanie niwelować powstałe luki tak, aby zadowolenie oraz poziom obsługi klienta ciągle wzrastały[1]. Steve Jobs już dawno znał wartość klienta dla przedsiębiorstwa, mówił: „Bądź na tyle blisko swoich klientów, aby powiedzieć im, czego chcą, zanim sami się na to zdecydują"[2].

Z punktu widzenia grupy dostawców, dokładniej producentów lub pośredników dóbr produkowanych masowo czy zaopatrzeniowych dla produkcji (w obsłudze klienta), można widzieć ją na trzy różne sposoby. **Określone działania** – czynności związane z dokonaniem dostawy w cyklu zamawiania. Najczęściej ten sposób jest wykorzystywany przez menadżerów operacyjnych skupiony głównie na działaniach związanych z obsługą zamówień zewnętrznych, jak również wewnętrznych. Skupia się głównie na takich działaniach jak przyjmowanie, kompletacja i wysyłka zamówień. Mniejszy nacisk natomiast kładzie na elementy nieściśle związane z obsługą zamówień takie jak fakturowanie, opakowania, listy przewozowe czy zarządzanie zapasami. Tak więc obsługa klienta w tym przypadku oparta jest na wywiązywaniu się z określonych czynności, które bardzo często są określone w obowiązkach i zadaniach pracowników danego przedsiębiorstwa. W tym przypadku obsługi klienta przedsiębiorstwo otrzymuje wymierne korzyści. Niestety mimo coraz lepszego wywiązywania się z obowiązków w bardzo wielu przypadkach nie wystarcza

1 D. Tokarski, N. Tokarska, *Znaczenie logistyczno-marketingowej obsługi klienta w usługach bankowych*, w: *Marketing. Koncepcje i doświadczenia*, red. H. Mruk, A. Sawicki, Bernardinum, Pelplin 2021, s. 163–174.

2 *7 inspirujących cytatów na temat obsługi klienta*, blog PeekQuick, 5.05.2015, https://peekquick.pl/blog/7-inspirujacych-cytatow-na-temat-obslugi-klienta (dostęp: 21.05.2022).

to do osiągnięcia pożądanego poziomu satysfakcji oraz obsługi klienta[3]. **Oferowane i dotrzymywane poziomu obsługi** – zazwyczaj w przypadku tego sposobu rozumienia poziomu obsługi klienta przedsiębiorstwo ma w pełni opanowany pierwszy sposób. Najczęściej tego rodzaju sposób wykorzystywany jest w przypadku rynków o wysokiej konkurencyjności i realizowany na jak najwyższym poziomie obsługi klienta dzięki dotrzymywaniu wyznaczonych standardów. Mogą być one zawierane w umowach lub przez zapewnienia przedsiębiorstwa, jednakże niezależnie od sposobu, w jaki zostaną przedstawione, muszą być realizowane. Najczęściej dotyczą czasu dostawy, kompletności, terminowości czy dostępności towarów w magazynie. W przypadku stosowania tej metody należy pamiętać o bardzo ważnym aspekcie, czyli dostosowaniu standardów przedsiębiorstwa do tych panujących na rynku, w przypadku gdy towar jest ogólnodostępny na rynku – prawdopodobnie najważniejszym czynnikiem będzie terminowa dostawa. Natomiast w sytuacji odwrotnej, gdzie produktu brakuje na rynku, czas dostawy czy jej terminowość nie będzie aż tak kluczowym elementem jak np. dostępność produktu. Branżowo takie sytuacje nazywa się *trade-offs*, czyli kompromisami – znaczy to tyle, że dane przedsiębiorstwo rezygnuje z czasu dostawy na rzecz dostępności produktu. Ten sposób obsługi klienta ma jednak swoją wadę: chodzi o to, że w przypadku oferowania pewnej cechy obsługi klienta na danym poziomie należy się z tego wywiązywać niezależnie od sposobu, w jaki zadeklarowano dane warunki, czy to na piśmie, np. w umowie, czy na firmowej stronie internetowej. Jest to wiążące dla poziomu oferowanych usług[4]. Natomiast **filozofia zarządzania i misja organizacji** – to sposób najczęściej wykorzystywany jest przez liderów rynkowych, którzy decydują się na bezustanny rozwój i doskonalenie wykształconych idei zarządzania w celu utrzymania pozycji rynkowej. Doskonale sprawdza się w firmach z tradycją i znaną marką, jak również w nowoczesnych organizacjach sieciowych o wysokim poziomie informatyzacji procesów logistycznych oraz poświęcających uwagę na indywidu-

[3] W. Harasim, J. Dziwulski, *Logistyczna obsługa klienta i jej znaczenie z perspektywy strategii organizacji*, w: *Determinanty nowoczesnego zarządzania*, red. W. Harasim, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Mediów i Show Businessu w Warszawie, Warszawa 2018, s. 44–60.

[4] D. Janczewska, J. Janczewski, *Ocena jakości logistycznej obsługi klienta na przykładzie branży KEP*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie" nr 2(31), 2020, s. 173–187.

alizację obsługi klienta. W tym punkcie każdego klienta należy starać się potraktować w sposób unikatowy, nieszablonowy, tak aby każdy bez względu na oczekiwania był zadowolony z obsługi[5].

Elementy składające się na poziom obsługi klienta wynikają ze zróżnicowanych potrzeb odbiorców oraz segmentu rynku, na którym działa dane przedsiębiorstwo, jak również tego, co oferuje. Dzięki określeniu standardów w każdym z elementów obsługi klienta, przedsiębiorstwo jest w stanie w prosty sposób określić poziom zadowolenia w zależności od rodzaju rynku, na którym prowadzona jest działalność[6].

Motywacja i cel badań

Handel w sieci internetowej obecnie staje się coraz bardziej popularny i powszechny wśród przedsiębiorców, zarówno sektora MŚP, jak i liderów rynkowych. Ekspansja wśród przedsiębiorców na rynku e-commerce najprawdopodobniej jest spowodowana korzyściami, które można osiągnąć przy minimalnym zagrożeniu, jakie niesie ze sobą prowadzenie działalności w sieci. W przypadku rozwoju e-commerce wpływ na jego wielkość ma wiele czynników, które determinują jego rozwój, są to m.in.: ciągle wzrastająca prędkość Internetu, wzrost mobilności niektórych urządzeń wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa, zainteresowanie przedsiębiorstw integracją procesów, stale zwiększające się zainteresowanie outsourcingiem, a także nieustannie rosnące oczekiwania klientów[7].

Obsługa klienta jest związana niemalże z każdym rodzajem prowadzenia działalności gospodarczej. Uszczegóławiając, w dzisiejszych czasach logistyczna obsługa klienta stanowi główną część jego obsługi i jest jednym z pierwszych wyznaczników wysokiego jej poziomu. Kluczowe jest utrzymywanie jej na bardzo wysokim poziomie, aby wśród klientów wykształcać lojalność oraz zaufanie do przedsiębiorstwa.

---

5 T. Bober, *Identyfikacja najważniejszych trendów rynkowych w e-commerce*, „Ekonomiczne Problemy Usług" nr 131(2), 2018, s. 19–28.

6 J. Majchrzak-Lepczyk, *Logistyczna obsługa klienta w świetle podstaw teoretycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" nr 10, 2020, s. 12–31.

7 G.A. Garrett, G.A. Parrott, *E-Business – Understanding Key Trends and Applaying Best Practices*, „Contract Management" nr 7, 2005, s. 35–41.

Celem artykułu jest przedstawienie oceny poziomu logistycznej obsługi klienta w przedsiębiorstwach prowadzących działalność za pośrednictwem Internetu, w szczególności w serwisie aukcyjnym Allegro. Analizę ukierunkowano zgodnie z głównymi czynnikami kształtującymi poziom obsługi i zadowolenia klienta. Poszukiwano odpowiedzi na pytania:

- Z jakich rozwiązań dotyczących płatności najczęściej korzystają klienci?
- Z jakich rozwiązań dotyczących dostawy najczęściej korzystają klienci?
- Czy i w jaki sposób ewoluowała logistyczna obsługa klienta serwisu aukcyjnego Allegro?

Motywacją dla powyższego było sprawdzenie faktycznych oddziaływań pomiędzy aspektami związanymi z logistyczną obsługą klienta a zadowoleniem klienta w serwisie Allegro. Dzięki określeniu głównego celu badań oraz celów szczegółowych wskazano trzy pytania badawcze dotyczące zjawiska:

- Jakie czynniki przedtransakcyjne wpływają na pozytywny odbiór logistycznej obsługi klienta?
- Jakie czynniki transakcyjne wpływają na pozytywny odbiór logistycznej obsługi klienta?
- Jakie czynniki potransakcyjne wpływają na pozytywny odbiór logistycznej obsługi klienta?

Internet jest coraz bardziej powszechny wśród społeczeństwa, dzięki czemu powstało bardzo przyjazne środowisko biznesowe szczególnie dla aukcji internetowych. Dzięki wykorzystaniu możliwości Internetu można ominąć niezauważenie bariery geograficzne, trafiając do każdego klienta niezależnie od miejsca jego aktualnego pobytu[8]. Serwisy aukcyjne są wynikiem coraz odważniejszego wdrażania rozwiązań w handlu elektronicznym. Ich pojawienie zapoczątkowała komercjalizacja Internetu – dzięki temu powstał ogólnoświatowy „bazar" zarówno dla osób fizycznych, jak i przedsiębiorców, gdzie bez ograniczeń podmiotowych każdy może kupować i sprzedawać. Aukcje internetowe skrótowo można opisać jako środowisko w sieci internetowej, w którym mają miejsce transakcje oparte na licytacji towarów i usług[9].

---

8 A. Sawicki, *Digital Marketing*, „World Scientific News" nr 48, 2016, s. 82–88.

9 *Aukcja internetowa*, hasło w: I-słownik. Słownik komputerowy i encyklopedia informatyczna, 8.08.2006, https://www.i-slownik.pl/2225,aukcja-internetowa-aukcja-elektroniczna-eaukcja (dostęp: 21.05.2022).

Metodologia

Zastosowano sondaż diagnostyczny i skorzystano z kwestionariusza ankiety on-line. Badania przeprowadzono w czwartym kwartale 2021 roku. Wzięło w nim udział 115 respondentów – 76 kobiet i 39 mężczyzn. Analiza wyników badania była skoncentrowana na ustaleniu poziomu logistycznej obsługi klienta w serwisie aukcyjnym Allegro. W badaniu brały udział osoby zgłoszone w sposób dobrowolny, a sam kwestionariusz był anonimowy. Dobór próby dla potrzeb przeprowadzanego badania był celowy i został skierowany do osób, które korzystały już z serwisu aukcyjnego Allegro. Respondenci zostali poinformowani o celu badania.

Wyniki badań

Prawie wszystkie osoby korzystające z Internetu oraz robiące zakupy w sieci robiły kiedyś zakupy na polskim serwisie aukcyjnym Allegro, ankietowani najczęściej zapoznawali się z rodzajami płatności przed dokonaniem zakupów na tym portalu aukcyjnym. Kolejnym czynnikiem, z którym respondenci się najczęściej zapoznawali przed zakupem, były dostępne rodzaje dostawy, zbliżona liczba osób zapoznawała się z bezpieczeństwem płatności oraz regulaminem zwrotów. Ankietowani z małym zainteresowaniem natomiast zapoznawali się z warunkami gwarancji. Najrzadziej osoby ankietowane zapoznawały się z uwagami dotyczącymi bezpieczeństwa zakupów i regulaminu serwisu. Dane zestawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Poziom zapoznania się respondentów z wybranymi czynnikami przed skorzystaniem z serwisu aukcyjnego Allegro

Odpowiedzi	Tak	Nie
Rodzaje płatności	99,1%	0,9%
Rodzaje dostawy	97,2%	2,8%
Regulamin zwrotów	74,1%	25,9%
Bezpieczeństwo płatności	71,3%	28,7%
Warunki gwarancji	66,7%	33,3%
Oferowane bezpieczeństwo zakupów	59,3%	40,7%
Regulamin serwisu	36,1%	63,9%

Źródło: opracowanie własne

Transakcyjne warunki logistycznej obsługi klienta serwisu aukcyjnego Allegro zostały ocenione powyżej 4, w skali od 1 do 6 (gdzie 1 to bardzo źle, a 6 bardzo dobrze). Najwyższą ocenę uzyskał wygodny sposób składania zamówień (5,12). Bardzo blisko, bo jedynie o 0,19 punktu niżej znajduje się ocena dostępności produktów. Kolejno ankietowani jako jeden z czynników transakcyjnych logistycznej obsługi klienta znajdujący się na wysokim poziomie wskazali kompletność dostaw. Najgorzej wypadają dokładność, a także solidność oraz niezawodność. Dane zestawiono w tabeli 2.

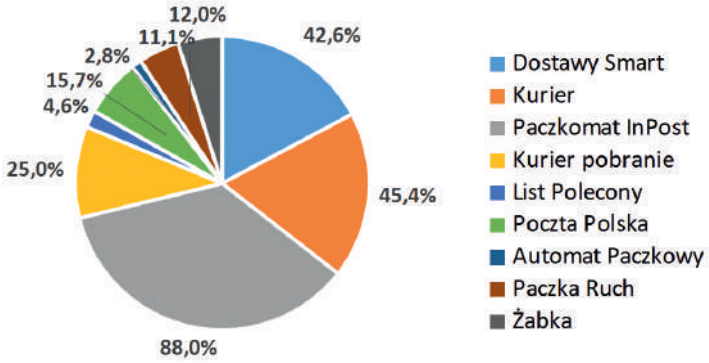
Tabela 2. Ocena transakcyjnych warunków logistycznej obsługi klienta serwisu aukcyjnego Allegro

Odpowiedź	1	2	3	4	5	6	Średnia
Wygodny sposób składania zamówień	0	2	13	11	26	56	5,12
Dostępność produktów	0	3	15	6	47	37	4,93
Kompletność dostaw	1	3	13	20	28	43	4,84
Czas dostawy	0	12	0	0	0	0	4,72
Możliwość elastycznych dostaw	0	16	0	39	0	0	4,74
Dokładność	0	7	15	25	31	30	4,57
Solidność oraz niezawodność	1	8	18	30	27	24	4,37

Źródło: opracowanie własne

Ankietowani, robiąc zakupy w serwisie aukcyjnym Allegro, najczęściej korzystają z dostawy poprzez paczkomaty InPost. Drugą najczęściej wybieraną formą dostawy są dostawy Smart, kurier lub kurier pobranie. Pozostałe formy dostawy raczej nie są wykorzystywane zbyt często – należą do nich Żabka, paczka Ruch, inne automaty paczkowe, listy polecone czy Poczta Polska. Dane zestawiono na ilustracji 1.

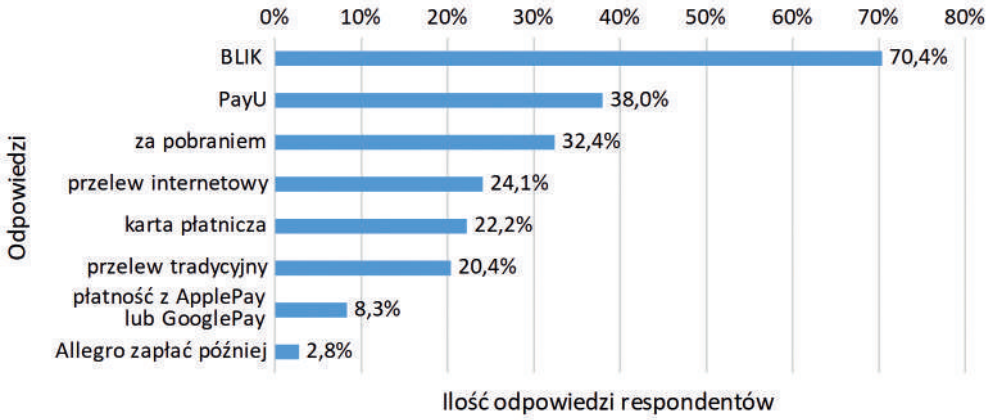
Ilustracja 1.
Formy dostaw z których respondenci korzystają najczęściej podczas zakupów w serwisie aukcyjnym Allegro (maks. trzy odpowiedzi)



Źródło: opracowanie własne

W odpowiedzi na pytanie, z jakich form płatności korzystają, respondenci odpowiadali, że kupując na Allegro, najczęściej korzystają z płatności BLIK – ten rodzaj transakcji osiągnął 70,4% wskazań, przy czym kolejna odpowiedź ma jedynie 38% wskazań i jest to płatność za pośrednictwem PayU. Podobną liczbę wskazań wykazują płatność za pobraniem, przelew internetowy oraz płatność kartą płatniczą. Najrzadziej badani respondenci korzystają z takich forma płatności jak „Allegro Zapłać później" oraz płatności z ApplePay czy GooglePay. Dane zestawiono na ilustracji 2.

Ilustracja 2. Formy płatności, z których respondenci korzystają najczęściej podczas zakupów w serwisie aukcyjnym Allegro (maks. trzy odpowiedzi)



Źródło: opracowanie własne

W przypadku zapoznania się respondentów z oferowanymi przez serwis aukcyjny Allegro usługami posprzedażowymi przed zakupem – najczęściej zapoznawali się oni z warunkami reklamacji. Następnymi czynnikami były gwarancja oraz warunki wymiany. Małym zainteresowaniem ankietowani obdarzyli natomiast sposób wystawiania ocen, warunki składania zażaleń lub skarg, warunki naprawy czy zasady udostępniania informacji na temat użytkowania produktu. Dane zestawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Poziom zapoznania się respondentów z oferowanymi usługami posprzedażowymi przed skorzystaniem z serwisu aukcyjnego Allegro

Odpowiedź	Tak	Nie
Warunki reklamacji	70,40%	29,60%
Gwarancja	68,50%	31,50%
Warunki wymiany	61,10%	38,90%
Zasady wystawiania ocen	54,60%	45,40%
Warunki składania zażaleń lub skarg	43,50%	56,50%
Warunki naprawy	38,90%	61,10%
Zasady udostępniania informacji na temat użytkowania produktu	37,00%	63,00%

Źródło: opracowanie własne

Respondenci korzystający z usług posprzedażowych ocenili je średnio na poziomie 5,13 (w skali od 1 do 6, gdzie 1 to bardzo źle, a 6 bardzo dobrze). Żaden z respondentów nie ocenił usług posprzedażowych poniżej 2. Najwięcej ankietowanych wskazało jednak ocenę 6, czyli bardzo dobrą dla usługi posprzedażowej, z której korzystali. Ponad połowa ankietowanych uważa, że możliwość wydrukowania gotowej etykiety zwrotnej przy zakupach z Allegro Smart zachęca do korzystania z tego serwisu. Jest to dokładnie 58,3% objętych badaniem. Wielu spośród respondentów nie może jednak stwierdzić jasno, czy wpływa to na chęć robienia zakupów na tym serwisie – twierdzi tak aż 40,7% ankietowanych, a tylko jedna osoba uważa, że to rozwiązanie nie ma wpływu na atrakcyjność tego serwisu. Ocena respondentów co do wzrostu poziomu logistycznej obsługi klienta – gdzie 1 to brak wzrostu, a 6 to bardzo duży wzrost poziomu obsługi klienta – oscylowała na poziomie średniego zadowolenia, czyli 4,67 punktu. Respondenci w odpowiedzi na pytanie, czy poleciliby zakupy na serwisie aukcyjnym Allegro ze względu na wysoki poziom logistycznej obsługi klienta, stwierdzili, że polecają ten serwis. Średnia ocena wyliczona z głosów ankietowanych wyniosła 4,98.

Podsumowanie

Istotą funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw prowadzących swoją działalność przez Internet jest wysoki poziom obsługi klienta – szczególnie ważną rolę odgrywa tutaj logistyczna obsługa klienta, dzięki której przedsiębiorstwo może się wyróżnić na tle innych podmiotów gospodarczych[10]. Bardzo ważnym aspektem jest kontrolowanie jakości obsługi klienta, konieczne okazuje się być utrzymywanie wysokiego poziomu logistycznej obsługi przy jednoczesnym podnoszeniu standardów i jakości proponowanej obsługi.

Celem niniejszego artykułu była ocena poziomu logistycznej obsługi klienta w serwisie aukcyjnym Allegro. Podsumowując, największy wpływ na logistyczną obsługę klienta wśród czynników przedsprzedażowych mają dostępne rodzaje płatności oraz rodzaje dostawy. Te dwa czynniki przedsprzedażowe powinny być łatwe do zlokalizowania na stronie sklepu. Kolejnym bardzo ważnym czynnikiem przedtransakcyjnym jest dostępność regulaminu zwrotów. Jasno i klarownie zaznaczona polityka firmy ma duży pozytywny wpływ na klientów chcących dokonać zakupu. W przypadku transakcyjnych warunków obsługi klienta zwracano uwagę na wygodny sposób składania zamówień, dostępność produktów oraz kompletność dostaw. Respondenci najczęściej korzystali z takich usług potransakcyjnych jak reklamacja, wystawianie ocen oraz wymiana. Większość osób uważa, że oferta usług posprzedażowych zaoferowana przez serwis Allegro nie tylko spełnia ich oczekiwania, ale również jest wykonywana na wysokim poziomie.

Respondenci wskazali, iż logistyczna obsługa klienta w serwisie aukcyjnym Allegro jest dla nich bardzo zadowalająca, blisko 96% respondentów korzysta z usług portalu aukcyjnego Allegro na co dzień. Jako jeden z niewielu serwisów oferuje również wsparcie na etapie potransakcyjnym. Możliwości wyboru płatności, dostawy czy opis produktu zawsze są starannie przygotowany tak, aby sprostać potencjalnym potrzebom klienta. Dostępność i czytelność regulaminów serwisu/zwrotów, dostępne metody płatności czy dostawy pozytywnie wpływają na ostateczny odbiór serwisu i zadowolenie klienta.

---

[10] D. Skurpel, *Logistic service as a determinant of customer loyalty in e-commerce*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management" nr 147, 2020, s. 259–275.

Bibliografia

1. *7 inspirujących cytatów na temat obsługi klienta,* blog PeekQuick, 5.05.2015, https://peekquick.pl/blog/7-inspirujacych-cytatow-na-temat-obslugi-klienta (dostęp: 21.05.2022).
2. *Aukcja internetowa*, hasło w: I-słownik. Słownik komputerowy i encyklopedia informatyczna, 8.08.2006, https://www.i-slownik.pl/2225,aukcja-internetowa-aukcja-elektroniczna-eaukcja (dostęp: 21.05.2022).
3. Bober T., *Identyfikacja najważniejszych trendów rynkowych w e-commerce*, „Ekonomiczne Problemy Usług" nr 131(2), 2018, s. 19–28.
4. Garrett G.A., G.A. Parrott, *E-Business – Understanding Key Trends and Applaying Best Practices*, „Contract Management" nr 7, 2005, s. 35–41.
5. Harasim W., J. Dziwulski, *Logistyczna obsługa klienta i jej znaczenie z perspektywy strategii organizacji*, w: *Determinanty nowoczesnego zarządzania*, red. W. Harasim, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Mediów i Show Businessu w Warszawie, Warszawa 2018, s. 44–60.
6. Janczewska D., J. Janczewski, *Ocena jakości logistycznej obsługi klienta na przykładzie branży KEP*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie" nr 2(31), 2020, s. 173–187.
7. Majchrzak-Lepczyk J., *Logistyczna obsługa klienta w świetle podstaw teoretycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" nr 10, 2020, s. 12–31.
8. Sawicki A., *Digital Marketing*, „World Scientific News" nr 48, 2016, s. 82–88.
9. Skurpel D., *Logistic service as a determinant of customer loyalty in e-commerce*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management" nr 147, 2020, s. 259–275.
10. Tokarski D., N. Tokarska, *Znaczenie logistyczno-marketingowej obsługi klienta w usługach bankowych*, w: *Marketing. Koncepcje i doświadczenia*, red. H. Mruk, A. Sawicki, Bernardinum, Pelplin 2021, s. 163–174.

Rozdział 4

Eliasz Zawłocki
Dyrektor marketingu w E-commerce Partners sp. z o.o.

Marketing oparty na danych

Streszczenie

W opracowaniu poruszono tematy związane ze strategicznym podejściem do zmiany związanej z transformacją cyfrową. Skupiono uwagę na głównych problemach związanych z modelowaniem i agregacją danych, wskazano ich istotność oraz wpływ na efektywność działania marketingu. Przedstawione zostały główne założenia i wartości wypływające z koncentracji na marketingu precyzyjnym, wskazano też na jego wagę oraz główne problemy, z którymi będą musieli się zmierzyć marketerzy w przyszłości.

Słowa kluczowe: *marketing, marketing oparty na danych, transformacja cyfrowa, marketing precyzyjny*

Wprowadzenie

Specjaliści od marketingu, myśląc o cyfryzacji, najczęściej poruszają się wokół zagadnień dotyczących sztucznej inteligencji, uczenia maszynowego oraz działania na coraz bardziej precyzyjnych danych. Najczęściej są to dane oparte na rozpoznawaniu wzorców zachowań i wnioskowaniu na ich podstawie. Jednak nie wszystkie przedsiębiorstwa są gotowe na wdrażanie tak zaawansowanych rozwiązań jak AI. Nie zmienia to faktu, że już teraz powinny szykować się na zmiany, które będą polegały na wykorzystaniu danych i przeprowadzanych na nich operacji. Odmieni to całkowicie oblicze marketingu.

Marketerzy wciąż poszukują dróg automatyzacji, agregacji i możliwości zbierania danych tak, aby chociaż częściowo można było w sposób scenariuszowy dotrzeć do grup klientów, które ich interesują, m.in. przez sklepy

internetowe. Jednakże holistyczne spojrzenie na rewolucję cyfrową wymaga uwzględnienia świata offline czy mass mediów. Przykład takich działań stanowić mogą telewizje, które są od jakiegoś czasu w procesie wdrażania komunikacji dwukierunkowej w celu stworzenia możliwości precyzyjnego targetowania na różne grupy klientów.

Badanie GroupM pokazuje, że dziewięciu na dziesięciu topmarketerów liczy na pojawienie się *addressable TV* w Polsce. Ta możliwość bardziej selektywnego dotarcia do ściślej zdefiniowanych grup konsumentów byłaby zdaniem większości respondentów atrakcyjna dla wszystkich marek[1].

Sięgając głębiej do świata offline, spotykamy się z zagadnieniem nawiązywania przez handlowca, sprzedawcę czy opiekuna – bezpośrednich relacji z klientem. Jednym z założeń cyfrowego marketingu jest maksymalne wykorzystanie każdego punktu styku klienta z firmą, dlatego koncentracja na obszarze offline, w tym sprzedaży stacjonarnej, nie może zostać pominięta. Z tego właśnie powodu duże brandy namawiają swoich klientów do zakładania kart lojalnościowych. Dzięki temu mają możliwość gromadzenia danych o naszych zakupach, co w przyszłości pozwoli im w czasie rzeczywistym proponować na ekranach przy półkach sklepowych spersonalizowane produkty, które przeznaczone będą wyłącznie dla nas.

Charakter współczesnego marketingu pozwala stwierdzić, że cyfryzacja to droga bez odwrotu. Technologia okazuje się bezwzględna, jeśli ma po swojej stronie słowo klucz, którym jest EFEKTYWNOŚĆ. To jej szukamy w marketingu z wykorzystaniem cyfryzacji.

Współczesne marki bez wątpienia są żywo zainteresowane korzyściami płynącymi z marketingu cyfrowego. W okresie pandemii wydatki na marketing cyfrowy wzrosły do 58% budżetów marketingowych, co odzwierciedlało wzrost o 15,8% w ciągu ostatniego roku. To nie wszystko. Przewiduje się, że w roku 2022 wydatki te powinny wzrosnąć o 14,7%[2].

Obietnice i korzyści płynące z marketingu opartego na danych brzmią dla wielu CEO i CMO wyjątkowo atrakcyjnie. Należy jednak zdać sobie sprawę, że będziemy efektywni w stopniu odpowiednim do ilości i jakości danych, którymi będziemy zasilać marketing.

---

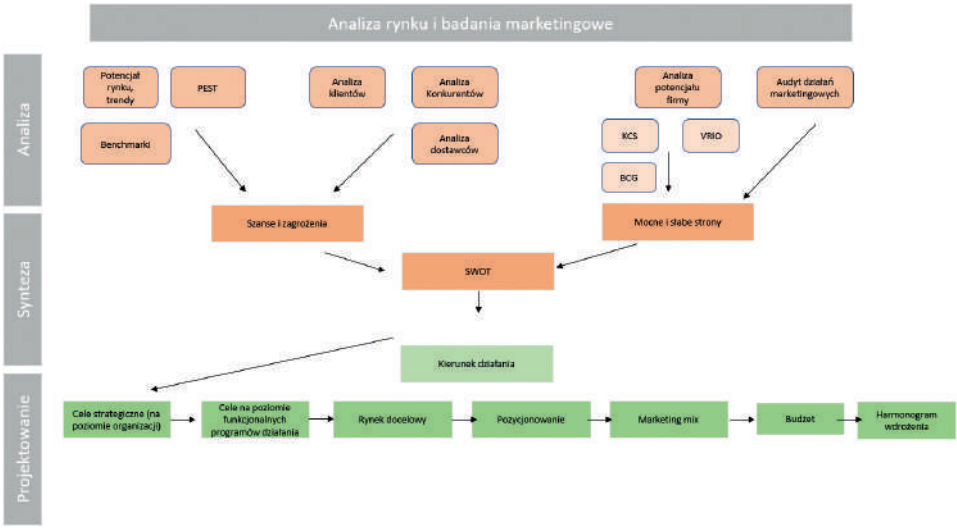
1 *GroupM: Reklamodawcy w Polsce chcą „targetowanej telewizji"*, Wirtualne Media, 18.11.2020, https://wm.wirtualnemedia.pl/artykul/addressable-tv-targetowana-telewizja (dostęp: 13.04.2022).

2 *The CMO Survey 27th Edition*, Duke University's Fuqua School of Business, 08.2021.

Istotność danych w marketingu

Zwracając się ku podstawom marketingu, warto zwrócić uwagę, że marketing od zawsze był oparty na danych. Doskonały przykład stanowi dość powszechne podejście do tradycyjnej strategii marketingowej. Często jest ona bagatelizowana i nie jest tworzona w małych i średnich przedsiębiorstwach. Marketerzy mają niechętny stosunek do jej tworzenia lub brakuje im wiedzy na temat tego, w jaki sposób strategia ta powinna być budowana. Pierwsze problemy pojawiają się już w fazie analizy. Na poniższym rysunku przedstawiono schemat przygotowania organizacji do tworzenia strategii marketingowej.

Ilustracja 1. Logika przygotowania strategii marketingowej



Źródło: J. Tkaczyk, wykład *Logika przygotowania strategii marketingowej*, Akademia Leona Koźmińskiego, 10.06.2020

Analiza rynku i badania marketingowe są niczym innym jak usystematyzowanym zbiorem danych, z którego powstaje pełen obraz rynku uwzględniający klientów, konkurencję, produkt, ceny oraz to, co najistotniejsze, tj. kierunek rozwoju firmy. Dane wsadowe w tym zakresie pochodzą z literatury oraz badania wzorców powstawania strategii. Ten proces wymaga cierpliwości. Niezwykle ważna jest również jakość danych, ponieważ ma ona bezpośredni wpływ na syntezę, a finalnie na plan rozwoju firmy.

Zatem czy możemy postawić tezę, że przed pojawieniem się trendu cyfryzacji marketing był całkowicie nieefektywny?

Próbując odnieść się do zagadnienia, należy stwierdzić, że był on na tyle efektywny, na ile pozwalały mu dane oraz technologia. Efektywność nie występowała natomiast w miejscach i przedsiębiorstwach, w których wszelkie dane marketingowe były lub są nadal bagatelizowane.

Zatem czy firmy są w stanie funkcjonować bez benchmarketingu, analiz portfelowych, segmentacji, pozycjonowania czy kluczowych czynników sukcesu?

Odpowiedź brzmi: oczywiście, że są. Z całą pewnością jednak wiele budżetów marketingowych zostanie zaprzepaszczonych, wzrośnie również ilość niezbędnych zasobów ludzkich. Natomiast spójności przekazu i budowy przewag na rynku może być zachwiana.

Marketing, nie chcąc być postrzegany jedynie jako źródło kosztów, powinien posługiwać się danymi oraz analizą – tylko wtedy wpisywał się będzie w nowoczesny model zarządzania firmą.

W związku z powyższym już na wstępie marketerzy powinni mieć świadomość, jak istotne dla efektywności marketingowej są dane. Im mniej danych, tym trudnej budować, targetować lub dowieść, że to, co robimy, przynosi korzyści.

Marketing precyzyjny

Tylko dojrzałe firmy traktują marketing cyfrowy jako kierunek strategiczny, ponieważ mają świadomość, że dzięki nowym możliwościom zarządzania danymi, jak również dzięki technologii otrzymują możliwość precyzyjnej komunikacji z klientem. Marketing precyzyjny jest skuteczny proporcjonalnie do danych, którymi jest zasilany. Nowe modele pracujące na starych danych prawdopodobnie dadzą niewłaściwy wynik[3]. Dlatego aby lepiej rozumieć kierunek zmiany, marketerzy będą musieli zmienić optykę widzenia agregacji danych. Będzie to rodzić konieczność odejścia od korzystania z danych opartych bezpośrednio na wiedzy o klientach na rzecz danych i analiz dotyczących całej organizacji (firmy), konkurencji oraz jej klientów. Taki zakres informacyjny pomoże wyśledzić wzrost popytu, uzyskać

[3] ICAN Management Review, „Wielki Reset" nr 5 (10/11), 2021.

wiedzę na temat tego, którzy z obecnych klientów zwiększyli wydatki, a którzy się wycofują i co jest tego przyczyną. Oraz, co najważniejsze – informacje te pozwolą poznać odpowiedź na pytanie, skąd pochodzą nowi klienci, a także gdzie podziewają się ci, którzy nie powracają i jaki jest kierunek ich odpływu.

Trafna analiza wielu źródeł informacji wymaga oczywiście dużej energii i zaangażowania, jednakże dzięki temu firma będzie w stanie lepiej wnioskować i podejmować trafniejsze decyzje, a to z kolei pozwoli planować bardziej efektywne kampanie i oszczędności płynące z precyzyjnej komunikacji.

W marketingu często cytowane jest stwierdzenie Johna Wanamakera, że „połowa pieniędzy, które wydaję na reklamę, jest wyrzucana w błoto. Problem polega na tym, że nie wiem, która połowa”[4].

Sedno problemu dotyka głównie marnotrawstwa budżetów marketingowych. Przekłada się także na nić nieporozumienia pomiędzy szefostwem firmy a CMO.

Władze organizacji oraz pojedynczy przedsiębiorcy zawsze patrzą marketerom na ręce. Nic w tym dziwnego. Organizacja najczęściej działa dla zysku i powinna go generować. Jeżeli efektywność organizacji i marketingu jest mizerna, zaczynają się kłopoty. Problem w tym, że zarówno zarządy firm i organizacji, jak i sprzedaż opierają się na twardych danych – „tu i teraz” – z miesiąca na miesiąc. Z tego powodu marketing koncentruje się na dowodzeniu skuteczność swoich działań, które powinny być poparte konkretnymi danymi. W dobie wielkich baz danych osiągnięcie tego celu powinno wydawać się łatwe. Natomiast ocena efektywności marketingu i dotarcie do odpowiednich grup klientów – skuteczniejsze.

Praca na twardych danych oraz danych psychograficznych przypomina okoliczności, w których poznajemy naszą pierwszą miłość. Kupując pierwszy upominek naszej wybrance/wybrankowi, podejmujemy szereg decyzji. Bierzemy więc pod uwagę płeć, miejsce zamieszkania, preferencje, hobby, pracujemy nad elementem zaskoczenia – wszystko po to, aby osiągnąć sukces. Oznacza to, że planujemy, a od ilości i jakości zgromadzonych danych zależą efekty naszej pracy.

---

4 P. Tkaczyk, *Jak mierzyć skuteczność reklamy?*, blog Paweł Tkaczyk, https://pawelt-kaczyk.com/pl/jak-mierzyc-skutecznosc-reklamy (dostęp: 14.04.2022).

Tak samo wygląda to w marketingu. Im lepsze dane o klientach, im więcej tych danych – tym skuteczniejsze będą nasze strategie sprzedażowe, które precyzyjniej wpiszą się w upodobania klientów. Problem w tym, aby umiejętnie z nich korzystać. Dlatego to nie gromadzenie danych stanowi podstawowy problem. Problemem jest ich inteligentne przetwarzanie.

Cztery wyzwania marketerów

Gdy spojrzeć na obecne zmiany dotyczące rozwoju efektywności, okazuje się, że marketing powinien być gotowy na cztery wyzwania:

- Gromadzenie danych: często najpierw dane są gromadzone, a następnie podejmowane są decyzje, jak je wykorzystać. Powinno być odwrotnie. Na wstępie należy określić, jakich danych potrzebujemy, a następnie to, jak je wygenerować. To podejście integrujące systemy IT z marketingiem. Należy pozbyć się nawyku generowania wszelkich danych, a następnie zastanawiania się, co z tego wynika. Powinniśmy odpowiedzieć sobie na kilka podstawowych pytań: Jakie dane chcemy gromadzić? Jak zamierzamy je analizować, żeby zrozumieć podróż klienta z marką? Jak wykorzystać tę wiedzę do podniesienia naszej konkurencyjności? Takie ujęcie problemu pozwoli nam przełożyć zdobytą wiedzę na założone cele.

- Atrybucja: istnieje wiele punktów kontaktu reklamy – występują w wiadomościach, w skrzynkach odbiorczych, a także pojawiają się podczas transmitowanych na żywo programów telewizyjnych lub przeglądania witryn internetowych. Punkty te są z sobą powiązane i współdziałają, aby pomóc klientom dotrzeć do ostatecznego celu, czyli konwersji. Zrozumienie drogi jest jednak równie istotne jak sam cel. Modele atrybucji marketingowej umożliwiają reklamodawcom pomiar i optymalizację unikalnych punktów kontaktu prowadzących do konwersji i sprzedaży. Kluczowe znaczenie ma zrozumienie sposobu pokonywania ścieżki zakupowej przez konsumentów – jest to możliwe dzięki stosowaniu cyfrowej atrybucji marketingowej[5].

[5] *Co to jest atrybucja marketingowa? Podręcznik dla początkujących*, Amazon, https://advertising.amazon.com/pl-pl/library/guides/marketing-attribution (dostęp: 18.04.2022).

W dużym uproszczeniu atrybucja to nic innego jak przypisanie konkretnych konwersji (np. sprzedaży, pozyskania leadów, zapisu do newslettera) do konkretnego źródła ruchu. Pozwala zweryfikować, czy zakładana taktyka marketingowa wywołała oczekiwaną reakcję po stronie klienta.

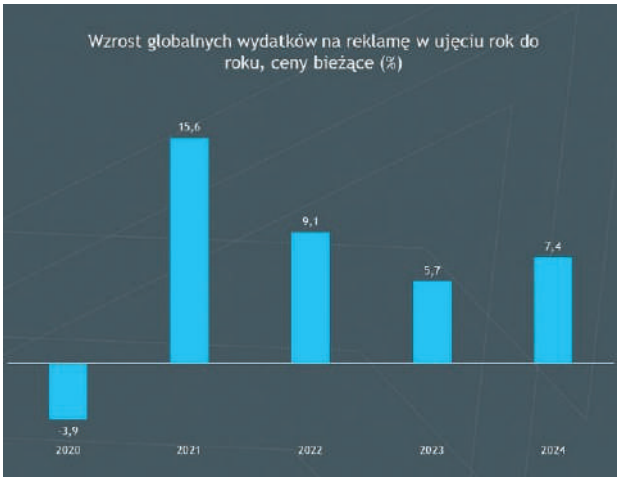
Pozornie łatwo uzyskać informację, skąd się wziął konkretny klient. Marketerzy zwykle dwoją się i troją, aby sprecyzować formy aktywności i powiązać je ze sobą. Dlatego umiejętne czytanie potencjalnych punktów kontaktu – czyli atrybucja – staje się jeszcze bardziej istotnym czynnikiem wspierającym efektywność marketingową. Narzędzia analityczne pozwalają na pozyskanie informacji z różnych źródeł, natomiast wnioski z atrybucji mogą nam przedstawić pełny obraz skuteczności strategii komunikacyjnych czy zachować grupę odbiorców.

Jednym z celów modelowania atrybucji jest zwiększenie zwrotu z nakładanych inwestycji marketingowych. Daje nam to możliwość optymalizacji wydatków, a przede wszystkim zwiększenie skuteczności działań precyzyjniejsze dotarcie do klientów. Obecnie koncerny kładą ogromny nacisk na ulepszanie modeli atrybucji, a firmy, które postawiły na usprawnianie tych procesów, odnoszą sukcesy.

- Drożejące media: od dłuższego czasu na rynku medialnym można zaobserwować wzrost kosztów prowadzenia kampanii. Na ceny mają wpływ przede wszystkim takie czynniki jak: zwiększający się popyt na media cyfrowe oraz obecnie panująca na świecie inflacja. Globalny rynek reklamowy jest obecnie w fazie odradzania się po spowolnieniu, które nastało w 2020 roku, osiągając w roku 2021 wzrost na poziomie 15,6% z planowaną dynamiką w 2022 roku na poziomie 9,1%[6]. Wzrosty w kolejnych latach następowały będą z uwagi na to, że marki do dalszego rozwoju będą bardzo mocno wykorzystywać reklamę w rynku e-commerce. Oczywiście będzie to rzutować bezpośrednio na wpływ kształtowania się cen dla reklamodawców.

[6] *Cyfrowa transformacja przyniesie 9% wzrost globalnych wydatków na reklamę w 2022 roku*, Nowy Marketing, 6.12.2021, https://nowymarketing.pl/a/35537,cyfrowa-transformacja-przyniesie-9-wzrost-globalnych-wydatkow-na-reklame-w-2022-roku (dostęp: 18.04.2022).

Ilustracja 2. Zmiany wydatków reklamowych w ujęciu rok do roku



Źródło: *Cyfrowa transformacja przyniesie 9% wzrost globalnych wydatków na reklamę w 2022 roku*, dz. cyt.

Kluczem do zwiększenia efektywności portfela reklamodawców powinna zatem być dynamika optymalizacji kreacji w sposób pozwalający wykorzystać dane intencjonalne do identyfikacji klientów, którzy są gotowi do zakupu. Dlatego marketerzy powinni kłaść szczególny nacisk na przeprowadzenie segmentacji i personalizacji, aby wykorzystać odpowiedni przekaz do danego segmentu klientów we właściwym czasie.

- Kompetencje analityczne: jeszcze dekadę temu 53% firm nie przygotowywało w ogóle prognoz zwrotu z inwestycji działań marketingowych, wartości bieżącej netto, wartości klienta w całym cyklu życia. Natomiast 57% firm nie korzystało z centralnej bazy danych w związku z monitorowaniem i analizowaniem prowadzonych kampanii marketingowych[7]. Obecnie te wskaźniki są nieco lepsze, choć marketing wraz z dynamiką rozwoju nadal boryka się z problemami dotyczącymi sfery analitycznej. Według danych z ICAN Institute nadal największą luką kompetencyjną w marketingu cyfrowym są umiejętności analityczne, a braki kompetencyjne na rynku pracy zaczynają stanowić odczuwalny problem.

[7] M. Jeffery, *Marketing analityczny. 15 wskaźników, które powinien znać każdy marketer*, tłum. B. Sałbut, Helion, Gliwice 2014, s. 21.

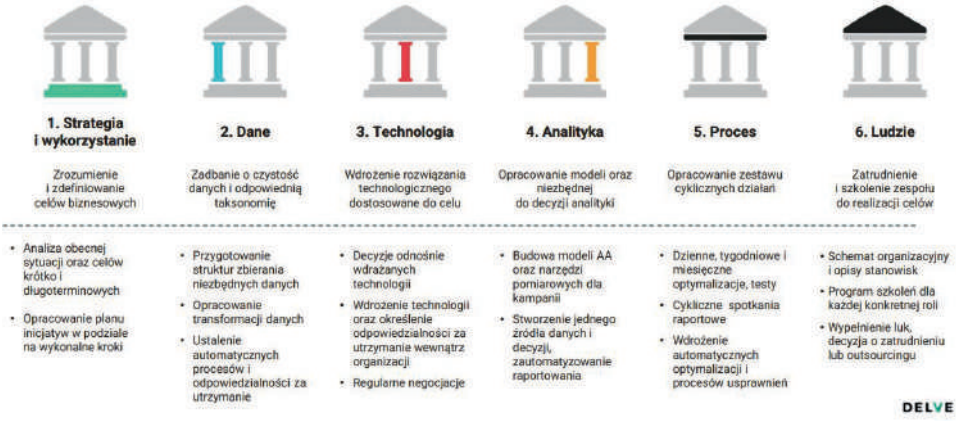
Dlatego firmy, które chcą być efektywne i oparte na dogłębnej analizie danych, sięgają zazwyczaj po jedno z dwóch rozwiązań – podnoszenie kompetencji obecnej kadry lub wykorzystanie wyspecjalizowanych agencji zewnętrznych.

Cyfryzacja w sześciu krokach

Patrząc na możliwości marketingu precyzyjnego oraz transformację cyfrową, wiemy, że nie powinniśmy tego trendu bagatelizować. Cyfryzacja przypomina rozpędzony pociąg, którego nie sposób już zatrzymać. Możemy do niego wsiąść lub patrzeć, jak odjeżdża. I tu pojawiają się pytania: Jak zacząć? Jakie działania podjąć, aby ten pociąg nam nie uciekł?

Jedna z prestiżowych agencji marketingowych Delve opisuje koncepcję wejścia w cyfryzację „Metodą sześciu kroków":

Ilustracja 3. Metoda sześciu kroków



Źródło: A. Krawiec-Rokita, *Cyfryzacja marketingu krok po kroku: od czego zacząć, by przenieść organizację na nowy poziom cyfrowej dojrzałości*, 15.12.2021

Krok 1)
To zrozumienie i zdefiniowanie celów biznesowych. Nakreślenie najistotniejszych priorytetów działania, a także wybór spośród dużej liczby inicjatyw tych kluczowych, które będą najbardziej korzystne dla organizacji. Do podejmowania takich decyzji strategicznych i nakreślania priorytetów warto sięgnąć po regułę Pareto i skoncentrować się tylko i włącznie

na 20% działań, które, jak zakładamy, przyniosą nam 80% efektów. Można również zastosować modele macierzy decyzyjnych lub wielokrotnych dyskusji. Należy jednak zwrócić uwagę, aby na wybór inicjatyw spojrzeć z dwóch perspektyw. Perspektywy długoterminowej – strategicznej, i krótkoterminowej, czyli działań, które w krótkim czasie przyniosą nam maksimum efektów. To rozdzielenie jest niezwykle istotne. Dzięki temu zespoły zarządcze i operacyjne będą mogły łatwiej dobrać kolejność działań i określić perspektywę obiektów, którymi mają się zajmować.

Krok 2)
To planowanie struktury danych niezbędne do realizacji analiz pod uprzednio wybrane cele. Przygotowywanie procesów wykorzystania tych danych i opracowywanie modeli do konkretnych kampanii ukierunkowanych na cele biznesowe. Na tym etapie należy zadbać o czystość danych i taksonomie, aby nie generować niepotrzebnych „szumów" i problemów w przyszłości.

Krok 3)
Dotyczy wyboru technologii oraz narzędzi, dzięki którym będziemy agregować dane, tworzyć analizy, modelować działania oraz aktywować automatyzację marketingu. Ten wybór nie należy do łatwych, lecz powinien być świadomy i mocno skoncentrowany na celach krótkoterminowych. Powinien być przemyślany w stopniu pozwalającym osiągać cele długoterminowe bez potrzeby zmiany narzędzi w trakcie pracy. Na rynku obecnie występuje bardzo wiele narzędzi do osiągania tych celów, dlatego bardzo istotne jest, aby bezpośredni wpływ na te decyzje w organizacji mieli specjaliści o najwyższym poziomie kompetencyjnym dotyczącym wdrażania nowych rozwiązań i technologii. Przykładem mogą być: wsparcie informatyczne, programiści i specjaliści do spraw e-commerce.

Krok 4)
To w głównej mierze opracowanie analiz i modeli wdrożeniowych. Poza samymi analizami i modelami kluczowe jest opracowanie miar i mierników działań. Na tym etapie główny nacisk położony jest także na oszacowanie konkretnych zwrotów z inwestycji poniesionych na poszczególne inicjatywy. Dzięki temu finalnie jesteśmy w stanie określić, czy projekt

wygenerował zysk, a także wysnuć wnioski, co się udało, co nie przyniosło oczekiwanego efektu i co należy poprawić w przyszłości, aby taki sukces osiągnąć.

Krok 5)
To przekształcenia konkretnych projektów marketingowych w procesy. Dzięki temu z jednorazowych inicjatyw przechodzimy w ciągły tryb pracy nad konkretnym zagadnieniem. Opisujemy go, optymalizujemy, automatyzujemy, sprawdzamy i znów udoskonalamy w ciągłym trybie PDCA. Jest to czynnik niezwykle istotny, aby zmiana w transformacji nie umarła tuż po pierwszym wdrożeniu projektowym.

Krok 6)
Działanie, które przewija się przez wszystkie kroki całego procesu transformacji cyfrowej, to ludzie i ich kompetencje oraz talenty. Na każdym etapie zmiany w organizacji ludzie, zespoły i ich umiejętności są niezwykle istotne. Jednakże ten krok przypomina o pewnym ładzie – mianowicie o jasnej strukturze zespołu wdrożeniowego czy przypisaniu konkretnych ról. Na tym etapie powinno się mocno skoncentrować na weryfikacji zespołu oraz kompetencji wszystkich osób zaangażowanych w zmianę, tak aby te osoby w dalszym etapie były w stanie kontynuować transformację cyfrową.

Można zaryzykować stwierdzenie, że koncepcja sześciu kroków dotyczy rozwoju organizacji w stronę cyfrową i wciąż pozostaje istotna dla schematu funkcjonowania i budowy tradycyjnych strategii marketingowych. Obie koncepcje w fazie początkowej opierają się na agregacji i analizie danych, narzędziach, które kierunkują nas do właściwego wnioskowania, aż po syntezę i projektowanie rozwiązań pod konkretne cele. Od zawsze istotą podejmowania trafnych decyzji strategicznych są dane, i to one są źródłem prawidłowego rozumowania i wnioskowania zarówno w sferze marketingowej, jak i biznesowej.

Podsumowanie

Transformację cyfrową oraz dążenie do realizacji koncepcji marketingu 5.0 należy rozumieć jako rozwiązanie wybiegające w przyszłość. Już w chwili obecnej przedsiębiorstwa powinny przygotowywać się do zmiany sposobu funkcjonowania w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej. Nadchodząca zmiana w marketingu 5.0 jest definiowana jako wykorzystanie technologii naśladującej zachowania ludzkie w taki sposób, aby móc tworzyć, komunikować, dostarczać, jak również zwiększać wartości i doświadczenia konsumenta z marką, dlatego szczególnego znaczenia nabiera wsparcie dla przetwarzania i analizy danych. Przedsiębiorstwa, które chcą być beneficjentami tej zmiany, powinny ten proces zrozumieć.

Budowa ekosystemu danych jest elementem całkowicie niezbędnym do sięgnięcia po nowe rozwiązania technologiczne wykorzystywane w marketingu cyfrowym.

Dzięki takiej zmianie perspektywy w niedalekiej przyszłości będzie możliwe jeszcze lepsze wykorzystanie spersonalizowanego marketingu kontekstowego. Pozwoli to na dotarcie do indywidualnego klienta poprzez komunikat dostosowany do jego preferencji zakupowych.

Wszystko to stanie się w odpowiednim czasie przy pełnym wykorzystaniu marketingu predyktywnego. To z kolei pozwoli na oszacowanie potencjalnego zwrotu z każdej inwestycji marketingowej. W rezultacie organizacje będą mogły zwiększyć zwinność i efektywność prowadzonych działań marketingowych i sprzedażowych.

Bibliografia

1. *Co to jest atrybucja marketingowa? Podręcznik dla początkujących*, Amazon, https://advertising.amazon.com/pl-pl/library/guides/marketing-attribution (dostęp: 18.04.2022).
2. *Cyfrowa transformacja przyniesie 9% wzrost globalnych wydatków na reklamę w 2022 roku*, Nowy Marketing, 6.12.2021, https://nowymarketing.pl/a/35537,cyfrowa-transformacja-przyniesie-9-wzrost-globalnych-wydatkow-na-reklame-w-2022-roku (dostęp: 18.04.2022).
3. *GroupM: Reklamodawcy w Polsce chcą „targetowanej telewizji"*, Wirtualne Media, 18.11.2020, https://wm.wirtualnemedia.pl/artykul/addressable-tv-targetowana-telewizja (dostęp: 13.04.2022).

4. ICAN Management Review, „Wielki Reset" nr 5 (10/11), 2021.
5. Jeffery M., *Marketing analityczny. 15 wskaźników, które powinien znać każdy marketer*, tłum. B. Sałbut, Helion, Gliwice 2011.
6. Kozielski R., *Wskaźniki marketingowe*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017.
7. Kotler Ph., H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 5.0. Technologie Next Tech*, tłum. D. Gasper, MT Biznes, Warszawa 2021.
8. Krawiec-Rokita A., *Cyfryzacja marketingu krok po kroku: od czego zacząć, by przenieść organizację na nowy poziom cyfrowej dojrzałości*, Delve Polska, 15.12.2021.
9. *Marketing. Koncepcje i doświadczenia*, red. H. Mruk, A. Sawicki, Bernardinum, Pelplin 2021.
10. Staniszewski M., *…tak na marginesie strategii*, Słowa i Myśli, Lublin 2016.
11. Taranko T., *Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Siedliska 2018.
12. *The CMO Survey 27th Edition*, Duke University's Fuqua School of Business, 08.2021.
13. Tkaczyk J., wykład *Logika przygotowania strategii marketingowej*, Akademia Leona Koźmińskiego, 10.06.2020.
14. Tkaczyk P., *Jak mierzyć skuteczność reklamy?*, blog Paweł Tkaczyk, https://paweltkaczyk.com/pl/jak-mierzyc-skutecznosc-reklamy (dostęp: 14.04.2022).

Rozdział 5

Kamila Grochowina
Wyższa Szkoła Zarządzania w Częstochowie
Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu
Polskie Centrum Heurystyki
E-commerce Partners sp. z o.o.

Psychologiczny kontekst budowania marki osobistej – moja pozycja w organizacji i na rynku

Streszczenie

Wydaje się, że każdy ma swoją markę osobistą i to ona wyznacza jakość naszego życia. Jesteśmy gotowi zapłacić znacznie więcej za produkt markowy, który znamy i wiemy, że nas nie zawiedzie. Chodzi o gwarancję jakości, o uniknięcie rozczarowania niespełnionymi oczekiwaniami względem produktu oraz o optymalizację czasu na weryfikację produktu pod kątem jakościowym. Zabarwienie sprzedażowe podejmowanej tematyki, zarówno w życiu, jak i w biznesie, nakazuje nam już myśleć kierunkowo, iż branding przynosi znacznie lepsze i trwalsze rezultaty niż sam marketing – tutaj liczy się synergia.

Jeśli mamy swoją mocną markę osobistą, skutecznie radzimy sobie z konkurencją, a w zasadzie jej nie uznajemy. Czy i jaki mamy wpływ na swoje życie, skoro marka osobista nim rządzi? Jakie komunikaty przekazujemy innym poprzez naszą markę osobistą? Jak i dlaczego chcemy wyróżnić się spośród tłumu? Czy potrafimy świadomie i z realną korzyścią aktywnie kształtować własny wizerunek? Czy potrafimy zaobserwować pewne tendencje w dynamice rozwoju osobistego?

Autorka artykułu podejmuje temat rozwojowy i wciąż mało doceniany, jednak kluczowy, jeśli chodzi o utrzymanie dobrej pozycji na rynku.

Słowa kluczowe: *marka osobista, wizerunek, relacje, wartości, osobowość, profil zachowań, social media*

Wprowadzenie

Dzisiejsze czasy wymuszają na nas zachowania, które dotychczas były zarezerwowane jedynie dla świadomych managerów, liderów i chcących osiągać szczyty w poważnym biznesie na podstawie strategii błękitnego oceanu. Pandemia koronawirusa udowodniła, że możemy i potrafimy przekroczyć wiele własnych ograniczeń. Wyjścia nie było. Trzeba było sprawdzić, spróbować, połączyć wiele kompetencji i szybko nabywać nowe, by najpierw przetrwać, potem się utrzymać, aż w końcu sukcesywnie rozwijać. Z pracy realnej – stacjonarnej, przeszliśmy dość sprawnie na pracę wirtualną i nikt nie mówił, że się nie da. To już stało się faktem. Bez przygotowań, szkoleń i zastanawiania się – weszliśmy w rolę prezenterów internetowych mediów, stając się automatycznie twórcami własnych marek, które pozwalały nam w różnym stopniu radzić sobie z kryzysową i stresogenną sytuacją w kraju i na świecie. Kolejną trudną kwestią okazuje się budowanie przewagi konkurencyjnej w nieprzewidywalnych, zmiennych czasach, gdzie nic nie jest już tak oczywiste i możliwe do przewidzenia, przeanalizowania i zaplanowania.

Zastanawiamy się, w jaki sposób budować i rozwijać potencjał własny i organizacji, w której jesteśmy. Odpowiedź przychodzi sama: marka, branding. My sami jesteśmy potencjałem przedsiębiorstwa. Znaczenie ma to, kim jesteśmy, jakie mamy wartości, jakie mamy relacje z innymi, jak się komunikujemy z otaczającym światem. Pojęcie „komunikowanie" pochodzi od łacińskich czasowników: *communico*, *communicare* (udzielić komuś wiadomości, naradzić się) oraz od *communio* (poczucie łączności, wspólność). W XVI wieku termin *communication* stał się synonimem takich znaczeń jak: przesył, transmisja, przekaz[1], tegoo, na ile jesteśmy skuteczni i efektywni np. w komunikacji i sprzedaży osobistej[2]. To, jak psychologia społeczna zaczyna się rozgaszczać w salonach marketingu i automarke-

[1] M. Drzazga, *Systemy promocji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 11.

[2] M. Drzazga, *Komunikacja marketingowa przedsiębiorstw handlu detalicznego z rynkiem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2012, s. 112.

tingu, widzimy coraz częściej w mediach społecznościowych. Świadome, mądre i aktywne budowanie marki osobistej może zapewnić nam postępy w pracy oraz dobre relacje z ludźmi, które niewątpliwie gwarantują nam osiąganie wielu sukcesów osobistych i zawodowych.

Budowanie marki osobistej to poniekąd zarządzanie sobą w kontekście relacji z drugim człowiekiem, ukierunkowane na realizację określonych celów – początków zainteresowania tym obszarem i związku z budowaniem marki można szukać już w 1936 roku, w książce Dale'a Carnegiego pt. *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*[3].

Marka osobista – personal branding

Pojęć marki osobistej jest już dość sporo – zdaniem autorki artykułu personal branding to nasz autoportret, namalowany przez nas samych w jaśniejszych lub ciemniejszych barwach. Kolorystyka uzależniona jest od naszej samooceny, pewności siebie i poczucia własnej wartości. To, jak siebie postrzegamy, nie jest zupełnie bez znaczenia dla kreowania swojego wizerunku na zewnątrz.

To my wyznaczamy ludziom, jak mają nas traktować. Nie możemy zatem mieć pretensji do otoczenia, że jesteśmy odbierani inaczej niż tego oczekujemy. Zatem jesteśmy całkowicie odpowiedzialni za kreowanie naszego wizerunku zarówno w social mediach, jak i w środowiskach opiniotwórczych. To, czego oczekujemy od otoczenia w kwestii odbioru i czego otoczenie oczekuje od nas, stanowi nasz wizerunek zewnętrzny. To, jak się czujemy w kreowaniu naszej marki, jest odzwierciedleniem naszego wewnętrznego wizerunku. Jest jeszcze wizerunek zintegrowany, który najbardziej eksponuje naszą osobowość, a przez to stanowi fundament kapitału początkowego w budowaniu marki osobistej. Pojawia się pytanie, na ile jesteśmy świadomi naszego profilu osobowości oraz tendencyjnego profilu zachowań[4], który będzie główną determinantą personal brandingu.

---

[3] A. Walczak-Skałecka, *Granice pojęcia „marka osobista"*, „Annales I. Philosophy and Sociology" t. 43, nr 1, 2018, https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/16577/Walczak-Ska%C5%82ecka%20A%2C%20Granice%20poj%C4%99cia%20marka%20osobista.pdf?sequence=1&isAllowed=y (dostęp: 30.06.2022).

[4] L. Seiwert, F. Gay, *ABC osobowości*, tłum. Z. Sierotnik, Persolg, Remchingen 2022, s. 4–17.

Jeśli rozpatrywać kwestię marki osobistej pod kątem marketingowym, każdy z nas jest produktem i niestety nieustannie podlega uproszczonej czy powierzchownej ocenie odbiorcy.

Głównym elementem budowania marki osobistej jest personalizacja wizerunku. Należy najpierw zbudować markę, a następnie stać się marką samą w sobie. Siła tej marki opiera się na renomie, popularności i prawdziwości danej osoby. Termin *personal branding* – w Polsce określany mianem „marka osobista" – powstał w Stanach Zjednoczonych, skąd następnie dotarł do Europy[5]. Zauważono, że podobnie jak w przypadku marek komercyjnych wartość marki osobistej ma wpływ na poziom osiąganych zysków przez konkretne osoby (polityków, naukowców, celebrytów) oraz pozwala na budowanie ich wiarygodności w oczach odbiorców.

Psychologiczne podłoże marki osobistej

Samoocena i mniemanie o sobie samym ma fundamentalne znaczenie dla naszego poczucia własnej wartości. Wszystko zależy od tego, czy się lubimy i czy sobie ufamy, czy uważamy się wystarczająco dobrych i wierzymy we własne możliwości. Jeśli postrzegamy siebie samych jako inteligentnych, to nie zabraknie nam odwagi, by podejmować nowe wyzwania, wierząc, że im sprostamy bez problemu, ba wierzymy nawet, że sukces wisi w powietrzu.

Uruchomimy najwyższy poziom kreatywności, by generować przeróżne, heurystyczne rozwiązania, wzbijemy się na wyżyny swojego intelektu i zawsze znajdziemy konstruktywnie rozwiązanie problemu. I analogicznie – jeżeli sądzimy, że nie damy rady z czymś, że to nie dla nas, że w zasadzie do niczego się nie nadajemy, dyskredytujemy swoje myśli, nie dostrzegamy swoich sukcesów, to nasza demotywacja przerodzi się we frustrację i nie zrobimy nawet kroku ku własnemu rozwojowi.

Nie jest jednak tak trudno. Czasem rodzimy się z niezłą marką osobistą, bo np. nasz tata, dziadek czy wujek już ją na tyle zbudowali, że mamy łatwiejszy start. Opinia typu: „On/ona jest z tych Kowalskich" znacznie ułatwia nam rozpoznawalność i zapewnia skuteczność w działaniach, a „On

5 *Personal branding – na czym dokładnie polega?*, Poradnik Przedsiębiorcy, 12.04.2018, https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-na-czym-polega-personal-branding (dostęp: 29.06.2022).

jest sukcesorem dużej firmy rodzinnej, tam zawsze szedł dobry biznes" – to zasługa silnej marki całej rodziny budowanej przez pokolenia.

Czy możemy zarządzać marką samodzielnie, tak by być autorem opinii o sobie?

Naturalnie – a nawet powinniśmy, ponieważ nam się to opłaci. Chwalmy się, ponieważ nikt lepiej tego za nas nie zrobi. Mamy wpływ na swoje życie, na swoją pozycję, na swój wizerunek. Dobrze jest jednak wiedzieć, jak to robić. Z psychologicznego punktu widzenia tylko wtedy jest szansa na uwolnienie się od opinii innych z przeszłości, gdyby okazało się, że marka jest słaba, a marketingowo – na wypozycjonowanie się tak, jak tego chcemy. Już od wczesnego dzieciństwa naszą samoocenę kształtują społeczeństwo, kultura oraz psychologia wychowawcza. Do tego dochodzi psychologia różnic indywidualnych.

Świadome i mądre tworzenie marki osobistej pozwala oddzielić te zewnętrzne – nierzadko obciążające i ograniczające rozwój – opinie od faktów na nasz temat. Trudno pozbyć się tzw. łatki.

Budujemy markę osobistą, aby kreować wizerunek osoby oryginalnej, wyróżniającej się, godnej zaufania, profesjonalnej, charyzmatycznej, prawdziwej. Nasza osobista marka powinna być szczera i naturalna. Musi zatem pokazywać nasz prawdziwy charakter, marzenia, cele życiowe, wartości, indywidualność i wyjątkowość. Bez wątpienia należy uznać ją za klucz do udanego życia. Dobrze zbudowana marka osobista wpływa na przyciąganie do siebie najlepszych ludzi i najlepszych okazji, zwiększając jednocześnie szanse na maksymalne wykorzystanie swojego potencjału.

Kolejna ważna kwestia, to budowanie relacji międzyludzkich opartych na zaufaniu, co przekłada się na dobrą komunikację, lepszą pracę zespołową, wysoką motywację, integrację i rozwój potencjału pracowników. Nie od dziś wiadomo, że najlepszą inwestycją jest inwestycja w kapitał ludzki. W ocenie autorki nie można relacjom międzyludzkim przyporządkować niskiej ważności w hierarchii potrzeb inwestycyjnych[6]. Zbudowanie i utrzymanie poprawnych relacji na zadowalającym poziomie jest jednym

[6] S. Bloch, Ph. Whiteley, *Zarządzanie w płaskim świecie*, tłum. M. Prostak, U. Banaszewska, Helion, Gliwice 2008, s. 19.

z czynników gwarantujących sukces, także menadżerski. To, czy dana firma utrzyma się dziś na rynku, zależy od jakości zarządzania, zwłaszcza teraz, gdy jedna sytuacja nieprzewidywalna, losowa, nagła, wyprzedza drugą, jak np. niespodziewana dla wszystkich pandemia koronawirusa czy wojna na Ukrainie. Inteligentne zarządzanie w firmie wyznacza jakość relacji, jakie budujemy z klientami (silne marki robią to naturalnie), a to z kolei stanowi wartość przedsiębiorstwa[7].

Personal branding na YouTube w USA i Polsce – analiza porównawcza[8]

Coraz częściej przedstawiciele młodego pokolenia wykorzystują do budowania własnych marek nowe technologie informacyjno-komunikacyjne. Mateusz Grzesiak w swoim artykule przedstawił zakres pojęcia *personal branding*, dokonał charakterystyki serwisu YouTube jako narzędzia pozwalającego na kształtowanie marki osobistej, zidentyfikował zakres wykorzystania serwisu YouTube przez młodych ludzi w USA i Polsce na potrzeby kształtowania marki osobistej. Badania przeprowadzone w 2016 roku oparte były na polskich i amerykańskich jutuberach wykorzystujących kanał YouTube do kształtowania marki własnej. Zbadano sposoby i zakresy wykorzystania kanału YouTube w kształtowaniu marki osobistej[9].

Rozwój mediów społecznościowych powoduje u ich użytkowników zwiększone zainteresowanie możliwościami ich wykorzystywania na różnych polach aktywności. Świadomi liderzy i liderki z krwi i kości skutecznie wykorzystują media społecznościowe do budowania własnych marek. Relatywnie niewiele artykułów naukowych powstało na temat wykorzystywania mediów społecznościowych w obszarze budowy marki osobistej. W opinii autorki artykułu temat ten jest jeszcze mało zbadany i zde-

7 E. Rudawska, *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, „Rozprawy i Studia. Uniwersytet Szczeciński" nr 716, 2008, http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000169639765 (dostęp: 30.07.2022).

8 M. Grzesiak, *Personal branding na YouTube w USA i Polsce – analiza porównawcza*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych", nr 27, 2017, s. 65–75, https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/13282/Personal_branding_na_Youtube_w_USA-_i_Polsce.pdf?sequence=1 (dostęp: 29.06.2022).

9 Tamże.

cydowanie zasługuje na większe zainteresowania naukowe współczesnych badaczy.

Kanały zawierające filmy wideo oprócz rozrywki stały się narzędziami wywierania wpływu, pracy zawodowej, zarabiania pieniędzy, uprawiania polityki, reklamowania, pozyskiwania funduszy, przeprowadzania akcji społecznych, rekrutacji, networkingu, znalezienia partnera lub pracy, kształtowania gustu odbiorców i budowania marki osobistej. Oferowane przez nie możliwości dystrybucji treści są bardzo duże, co jest między innymi spowodowane:

- darmowym dostępem do treści, rosnącą popularnością serwisów;
- dużą i stale rosnącą liczbą użytkowników, bezpłatną możliwością publikacji, łatwością użycia;
- międzynarodowością;
- brakiem ograniczeń emisji i dystrybucji;
- mierzalnością dotarcia i zakresu dystrybucji treści.

Jak się okazuje, kanał YouTube jest jednym z najskuteczniejszych narzędzi kształtowania marki osobistej wśród przedstawicieli młodego pokolenia, zaś jego wykorzystanie przez nich ma charakter wieloaspektowy i pozwala na podejmowanie świadomych działań w zakresie kształtowania personal brandingu. Badania przeprowadzone w 2016 roku[10] dowodzą, że aktywność i różnorodność podejmowanych działań w zakresie kształtowania marki własnej jest większa w USA niż w Polsce.

Od dłuższego czasu obserwujemy zjawisko rozwoju serwisu YouTube jako jednego z najskuteczniejszych narzędzi wywierania wpływu, kształtowania gustu odbiorców i – co najważniejsze z punktu widzenia niniejszego artykułu – kształtowania osobistego wizerunku w znaczeniu „marka osobista". Od chwili powstania serwisu regularnie wzrasta zainteresowanie wykorzystywaniem go do budowania personal brandingu przez profesjonalistów chcących wykreować własną osobistą markę, jak również stworzyć wartościowy wizerunek produktów, usług czy organizacji, którą reprezentują. Według najnowszych badań agencji Think Kong[11] coraz więcej młodych osób rezygnuje z telewizji i radia na rzecz nowoczesnych mediów, w tym YouTube'a, co stanowi ważną podpowiedź, gdzie najlepiej kreować

[10] Tamże.

[11] Witryna On Board Think Kong, https://obtk.pl (dostęp: 03.07.2022).

markę osobistą. Powszechnie dostępna technologia wideo w codziennie używanych urządzeniach osobistych ma ogromny potencjał kreowania wizerunku przez połączenie storytellingu i kreacji wizualnej. Wiemy, że filmy wideo cechuje wysoki wskaźnik konwersji i skupienie uwagi widzów w przestrzeni Internetu. Badacze wskazują na wysokie zaangażowanie odbiorców wideokontentu – aż 65% osób ogląda co najmniej 75% odtwarzanego filmu. Serwis YouTube jest jednym z najskuteczniejszych narzędzi budowania personal brandingu wśród przedstawicieli młodego pokolenia, a profesjonalnie przygotowana marka osobista prowadzi z kolei do zaistnienia w mediach tradycyjnych i otrzymywania ofert od reklamodawców[12]. Bardzo ważną zaletą dla korzystających z serwisu jest jego zasięg. W roku 2015 w Stanach Zjednoczonych z serwisu YouTube przynajmniej raz w tygodniu korzystało 66,4% użytkowników Internetu, co plasuje go na drugim miejscu pod względem popularności wśród mediów społecznościowych – popularniejszy jest tylko Facebook (76,8% internautów w USA). YouTube jest najpopularniejszy wśród najmłodszej grupy odbiorców. W Polsce w 2015 roku serwis znalazł się na trzecim miejscu pod względem miesięcznej liczby odwiedzających go internautów. Z danych za rok 2015 wynika, że z serwisu korzysta 72% wszystkich użytkowników Internetu. Na podstawie zaprezentowanych charakterystyk serwisu YouTube można przypuszczać, że jest to wydajne i efektywne medium mogące służyć do kształtowania marki osobistej.

Specyfika kulturowa kształtowania marki osobistej na rynkach amerykańskim i polskim to kolejna kwestia objęta badaniem. Świadomość potrzeby kreowania marki osobistej w Polsce jest znacznie niższa niż w USA – miejscu narodzin zjawiska personal brandingu. W Stanach Zjednoczonych młodzież już w szkołach średniej i wyższej ma do czynienia z narzędziami niezbędnymi do budowania marki osobistej (np. poznaje techniki wystąpień publicznych). Ponadto mówienie o sobie w superlatywach to atrybut jednostki. Ukazywanie siebie w jak najlepszym świetle oraz podkreślanie i prezentowanie swoich umiejętności jest dużo bardziej społecznie akceptowane w USA niż w naszym kraju, gdzie „sprzedawać siebie" to wciąż stwierdzenie o pejoratywnym wydźwięku. Sukces odniesiony w USA przekłada się natomiast na międzynarodową popularność.

[12] M. Grzesiak, *Personal branding na YouTube w USA i Polsce*, dz. cyt., s. 65–75.

Młodzi ludzie, zarówno w Polsce, jak i w USA, powszechnie korzystają z Internetu. W Polsce odsetek ten wynosi 97% w grupie wiekowej 18–24 lat i 95% w grupie wiekowej 25–34 lat. W USA odsetek tzw. millenialsów (osób urodzonych w latach 1980–1996) korzystających z Internetu to 96%.

Dostępne badania empiryczne przeprowadzone przez Mateusza Grzesiaka złożone były z dwóch części – jakościowej i ilościowej. Zrealizowane przez studia przypadków (trzy pogłębione wywiady z polskimi youtuberami), dotyczą analizy porównawczej traktowania zjawiska personal brandingu w USA i Polsce, przeprowadzone były metodą kwestionariusza ankiety online (CAWI – *computer-assisted web interview*). W ramach pilotażu w obu krajach wzięło w nim udział po 20 respondentów. W badaniu głównym w Polsce uczestniczyło 504 osób, a w USA – 500 osób w wieku 18–34 lat. Warunkami koniecznymi do wzięcia udziału w badaniu były także znajomość przynajmniej trzech mediów społecznościowych (w tym serwisu YouTube), a także korzystanie z serwisu YouTube przynajmniej trzy razy w tygodniu. Badania przeprowadzono w celu: rozpoznania znajomości pojęcia „marka osobista" oraz ich asocjacji z tym terminem, zweryfikowania, czy ankietowani budują własną markę osobistą; sprawdzenia, w jakim celu i z pomocą których mediów społecznościowych badani tworzą markę osobistą, poznania mocnych i słabych stron serwisu YouTube jako medium do budowania marki osobistej, zweryfikowania, jakich narzędzi używają badani do realizacji wybranych celów związanych z personal brandingiem, czy postrzegają serwis YouTube jako źródło dochodu, sprawdzenia poziomu rozpoznawalności gwiazd już wykreowanych przez media społecznościowe.

Badanie wykazało, że 45% młodych Polaków i 55% młodych Amerykanów spotkało się z pojęciem personal brandingu, natomiast mniej niż 30% próby w obu krajach nie słyszało o takim terminie. Wielu respondentów kojarzyło pojęcie z tworzeniem własnego wizerunku przy wykorzystaniu mediów społecznościowych. Dla niektórych osób marka osobista oznacza wizerunek w oczach innych, dla innych kojarzy się z biznesem i pracą zawodową. Jeszcze inni respondenci byli zdania, że markę osobistą tworzą głównie celebryci, korzystając z usług specjalistów od *public relations*. Pojawiły się też skojarzenia z firmowaniem produktu swoim nazwiskiem. Respondentom zaprezentowano następującą definicję marki osobistej: „Marka osobista to twój wizerunek – to, jak jesteś przez innych postrzegany.

Jej tworzenie to zestaw spójnych działań, które służą do zbudowania reputacji i zwiększania mierzalnej wartości marki osobistej u określonej grupy odbiorców. Budowanie marki polega m.in. na świadomym komunikowaniu określonych treści w mediach społecznościowych".

Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych można stwierdzić, że 62% Polaków i 47% Amerykanów buduje swoją markę osobistą zgodnie z podaną definicją, w tym 22% i 23% powiedziało, że buduje markę świadomie. Pozostali (40% badanych w Polsce i 24% w USA) zauważyli, że budują swoją markę zgodnie z podaną definicją, nie mając jednak świadomości, że to robią. Mniej więcej dwie trzecie respondentów (66% – Polska, 64% – USA) jest zadowolonych ze swoich działań w serwisie, a niezadowolonych jest poniżej 5%. Kolejny problem badawczy dotyczył określenia celu tworzenia personal brandingu. Okazuje się, że osoby budujące markę osobistą (świadomie i nieświadomie) odpowiadały na pytanie otwarte, w jakim celu to robią. Na pierwszym miejscu znalazło się korzystne postrzeganie przez innych – prawie 40% Amerykanów i 16% Polaków. Kolejny cel to sukces zawodowy, nieco częściej wymieniany przez Amerykanów (23%) vs 15% Polaków. Natomiast własna satysfakcja była znacznie częściej wymieniana w Polsce – 13% vs 1% u Amerykanów.

Do najczęściej wykorzystywanych sposobów budowy marki osobistej należy korzystanie z wpisów i komentarzy w serwisach (34% Polaków i 44% Amerykanów). Po 10% respondentów w każdym kraju zamieszcza w tym celu swoje zdjęcia na e-portalach. Po 11% badanych w obu krajach podkreśliło, że buduje swoją markę osobistą poprzez „bycie autentycznym, bycie sobą". Amerykanie mówili także o networkingu, zamieszczaniu spójnych informacji na swój temat we wszystkich mediach społecznościowych oraz ogólnie – przedstawianiu się jako profesjonalista. Polacy tych aspektów prawie wcale nie wymieniali, co może świadczyć o tym, że, w wielkim uproszczeniu, ogólną cechą Polaków jest niedowartościowanie i zaniżone poczucie własnej wartości.

W trakcie badań osoby budujące markę osobistą zostały poproszone o wskazanie, które media społecznościowe wykorzystują do personal brandingu. 86% Polaków i 77% Amerykanów korzystało z Facebooka w celu budowania marki osobistej. Na drugim miejscu w Polsce znalazł się YouTube (30%), trzecie zajął Google+ (27%). W USA drugie miejsce zajął Instagram (49%), a trzecie – LinkedIn (37%). YouTube wskazano dopiero

na czwartym miejscu – 25% badanych Amerykanów. Ludzie tworzący markę osobistą w USA wykorzystują więcej serwisów niż Polacy. W Polsce prawie połowa (47%) korzysta tylko z jednego medium, natomiast w USA ten odsetek wynosi ponad połowę mniej – 22%.

W badaniach podjęto również kwestie wpływu marki osobistej na obszary życia. W obu krajach wskazano najsilniejszy wpływ zbudowanej marki osobistej na sferę poznawania nowych ludzi (ponad 40% Polaków i Amerykanów). Nieco więcej młodych ludzi w USA niż w Polsce ma świadomość, że ich marka osobista może mieć bardzo duży wpływ na zdobycie pracy (38% USA vs 32% Polska). Do najważniejszych zalet serwisu w tym obszarze należą: globalny zasięg, możliwość prezentacji się z jak najlepszej strony i atrakcyjny sposób komunikacji, jakim jest materiał wideo. Badani wskazują, że ta tendencja się utrzyma: w perspektywie najbliższych 2–3 lat serwis YouTube będzie wykorzystywany przez osoby chcące budować markę osobistą lub planujące podjęcie takich działań. Ponadto serwis YouTube został przez ankietowanych uznany za przestrzeń, w której można odnieść sukces finansowy. Wszystkie te dane wskazują na duże znaczenie serwisu YouTube w procesie kształtowania marki osobistej i pokazują, że serwis ten stwarza ogromne możliwości w tym zakresie. Wiele osób zdaje sobie sprawę z roli, jaką YouTube odgrywa w kształtowaniu marki osobistej, a nawet deklaruje chęć skorzystania z szansy, którą stwarza serwis. W percepcji ankietowanych obecność w serwisie YouTube i tworzenie marki osobistej za jego pośrednictwem są wyraźnie powiązane z możliwością odniesienia sukcesu finansowego i zbudowania rozpoznawalności. Dowodzi to, że serwis z powodzeniem można wykorzystać do wykreowania własnego wizerunku.

Dualizm poczucia własnej wartości w obliczu budowania wizerunku we współczesnym świecie

Analizując wyniki równych badań i obserwując galopujący rozwój mediów społecznościowych, należy dokonać także analizy wrażliwości ryzyka obniżenia poczucia własnej wartości w obliczu budowania wizerunku w dzisiejszych realiach. Owo zagrożenie poczucia własnej wartości z psychologicznego punktu widzenia wiąże się ściśle z pojęciem samooceny. Z uwagi na rodzaje samooceny, jej funkcje oraz genezę i koncepcje autoprezentacji

pojawia się problem autentyczności w budowaniu wizerunku. Aby nie zachłysnąć się dzisiejszymi możliwościami i ogromnym sprawstwem, jeśli chodzi o kreowanie własnej marki, autorka zaleca autorefleksję nad zagrożeniem poczucia własnej wartości, odwołując się do tworzenia wizerunków w mediach społecznościowych czy kultu ciała. Idealne sylwetki, które obserwujemy w Internecie, wyretuszowane zdjęcia pięknych celebrytek, panujący trend idealnej kobiety i idealnego mężczyzny może doprowadzić do kumulacji kompleksów i obniżenia poczucia własnej wartości, wycofania się z życia społecznego, a nawet do depresji.

Czy mamy świadomość istnienia w sieci? Jak dbamy o swój wizerunek w sieci?

Już w 2009 roku co trzeci internauta przynajmniej raz w miesiącu wpisywał swoje dane do wyszukiwarki, aby sprawdzić, co na jego temat mówi Internet. Użytkownicy sieci coraz częściej też świadomie dbają o swój wirtualny wizerunek[13]. Serwis społecznościowy Profeo.pl zapytał internautów, czy dbają o swój wizerunek w oczach innych użytkowników sieci. 45% uczestników ankiety zadeklarowało, że robi to świadomie, choć odpowiedź „zdecydowanie tak" wybrało niewiele ponad 15% pytanych. Choć nadal spora grupa internautów nie wiąże obecności w Internecie z budowaniem własnej „marki", to pozostała ich część podejmuje konkretne działania, których celem jest wzmocnienie swojego wizerunku. Co trzeci uczestnik ankiety założył profil w biznesowym serwisie społecznościowym, prawie tyle samo osób przyznało się do zabierania głosu w grupach dyskusyjnych związanych ze swoją branżą. Zaledwie 7% uczestników ankiety prowadzi własną stronę internetową, na której prezentuje swoje kompetencje i sukcesy zawodowe, a tylko 3% przyznaje się do prowadzania bloga. Co ciekawe, 40% ankietowanych przyznało, że raz na kilka miesięcy sprawdza, na jakich stronach internetowych i w jakim kontekście pojawiają się ich imię i nazwisko. Co trzeci ankietowany wpisuje swoje dane do wyszukiwarki co najmniej raz w miesiącu, z czego 7% robi to nawet raz w tygodniu lub częściej.

[13] I. Bodziony, *Dbaj o siebie w Internecie*, Interaktywnie.com, 29.06.2009, https://interaktywnie.com/biznes/newsy/raporty-i-badania/dbaj-o-siebie-w-internecie-4067 (dostęp: 28.06.2022).

Silna marka osobista – co to właściwie znaczy?

Silne marki silnie oddziaływują, mają moc sprawczą, są przekonywające i wiarygodne. To autorytety społeczne, ikony, cieszą się dużym uznaniem wśród ludzi. Aktorzy tacy jak: Andie McDowell, Bruce Willis, Leonardo Di Caprio, modelki: Cindy Crawford, Naomi Campbell, sportowcy: Michael Jordan, Anna Kurnikova, a w Polsce: Krzysztof Hołowczyc i Bogusław Linda czy Marek Konrad użyczają swojego wizerunku dla potrzeb kampanii reklamowych i promocyjnych o różnym zasięgu, także międzynarodowym. „Pisarz czy inny człowiek kultury" może być dobrą osobą do współpracy przy promocji i kreowaniu wizerunku firmy[14]. Są to tzw. *celebrity endorser* – osobistości wspierające swoim wizerunkiem reklamowane produkty[15]. Kolejnymi przykładami silnej marki osobistej bez wątpienia mogą być: Michael Jordan, Madonna, Steve Jobs, Matka Teresa z Kalkuty. To może być także ktoś, kto nie jest rozpoznawalny na całym świecie, np. nasz przyjaciel, znajomy profesor, nauczycielka czy stolarz mebli kuchennych. Sława to skutek uboczny budowania marki, bogactwo wcale nie musi być jej składnikiem.

Wielkie osobistości o silnych markach mają dziś trudną pracę do wykonania. Bycie na pierwszych stronach gazet zobowiązuje. Gwiazdy i celebryci dzisiejszych czasów, by utrzymać się na topie, muszą regularnie pojawiać się w mediach, na ważnych imprezach, projektować własne linie odzieżowe itp. Od każdej „szanującej" się gwiazdy oczekuje się np. wydania linii własnych perfum[16].

Według specjalistów od *public relations* główną domeną wielu celebrytów jest zasada: „Nieważne, jak o tobie mówią, ważne, żeby w ogóle mówili"[17]. „Na pokaz" walczą tylko z oszczerstwami na swój temat. Takim

---

14 G. Kiszluk M. Nowacki, *Twardoch dumą Mercedesa*, Brief, 10.07.2015, http://www.brief.pl/artykul,3052,twardoch_duma_mercedesa.html (dostęp: 26.06.2022).

15 M. Awdziej, J. Tkaczyk, *Wspieranie produktu wizerunkiem gwiazdy*, „Marketing w Praktyce", nr 9, 2002, http://rynkologia.pl/wp-content/uploads/2012/01/celebrity.pdf (dostęp: 29.06.2022).

16 D. Goldman, *TOP 10 największych marek perfum gwiazd*, Olfaktoria, 24.03.2012, http://www.olfaktoria.pl/2012/03/top-10-najwiekszych-marek-perfum-gwiazd (dostęp: 20.04.2022).

17 M. Gruchoła, E. Kruczek, *Elementy wizerunku medialnego w internetowych serwisach plotkarskich w świetle badań ankietowych*, „Rozprawy Społeczne" t. 7,

zachowaniem zwiększają własną popularność. Są coraz bardziej znani, bo przecież zwykli „zjadacze chleba" lubią skandale.

Marka osobista to zdecydowanie więcej niż wizerunek. Ale podobnie jak wizerunek markę ma każdy. Co zrobić, by była to silna marka osobista? Należy mieć świadomość konieczności podejmowania działań na rzecz budowania marki osobistej, rozróżniać budowanie marki osobistej i personal branding czy kreowanie wizerunku, jak mówić o sobie, by angażować odbiorcę, gdzie szukać źródła siły naszej marki, gdzie szukać narzędzi, które pomogą nam skutecznie komunikować własną markę. Należy wreszcie zrozumieć ideę budowania marki osobistej jako niezwykle fascynującego i inspirującego procesu, bo „Trzeba się napracować, żeby być sławnym" (P. David Marshall)[18]. Marka osobista ściśle wiąże się zatem z komunikacją marketingową. Istotne są tutaj rezultaty komunikacji marketingowej w czasie, m.in. mediowe, komunikacyjne i biznesowe – to one stanowią kapitał marki i kapitał relacyjny[19].

Jakie podstawowe błędy popełniamy w budowaniu marki osobistej?

Błędem jest oczekiwanie, że wszyscy bez wyjątku będą nas lubili i podzielali nasze zdanie. Ideały nie istnieją. Trzeba to zaakceptować jako fakt. Nie trafimy ze swoim przekazem do każdego. Dlatego tak ważne jest wybranie i określenie własnej grupy docelowej, takiej, którą to, co mamy do przekazania, będzie interesowało.

Kolejną niefrasobliwością w kontekście personal brandingu jest nieprzemyślana aktywność w sieci. Warto zastanowić się dwa razy, zanim cokolwiek umieścimy w social mediach, ponieważ jeden głupi ruch może zniszczyć reputację nam oraz naszym bliskim. Musimy uważać na to, co umieszczamy w Internecie, a szczególnie trzeba o tym pamiętać właśnie

nr 1, 2013, s. 145, http://rozprawyspoleczne.edu.pl/pdf-111210-41407?filename=ELEMENTS%20OF%20IMAGE%20CREATED.pdf (dostęp: 22.06.2022).

18 W. Godzic, *„Money listens" kontra „money speaks", czyli jak celebryci komunikują się z nami (jeśli się komunikują)*, w: *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, red. E. Kulczycki, M. Wendland, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań 2012, s. 31.

19 T. Taranko, *Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 256–270.

u nas. Polacy są według raportów najbardziej łatwowierną pod kątem mediów społecznościowych nacją w Europie, więc wierzą w to, co się w nich umieszcza, nawet bardziej niż mediom tradycyjnym. Trzecim błędem jest odrzucanie wszystkich uwag skierowanych w naszym kierunku. Przecież niektóre z nich są z pewnością trafne i konstruktywne. Przyjmując je i rozważając ich zasadność, możemy zmienić swoje postępowanie na lepsze oraz nauczyć się czegoś nowego na swój temat. Dzięki temu dowiemy się, nad czym jeszcze powinniśmy popracować. Najważniejsze problemy budowania marki osobistej w kształtowaniu kariery zawodowej kadry menedżerskiej w nowoczesnych organizacjach zostały szczegółowo omówione w jednej z książek Mateusza Grzesiaka – psychologa, międzynarodowego trenera i konsultanta mającego dwudziestoletnie doświadczenie w branży szkoleniowej i wykładającego w siedmiu językach, autora dwudziestu pięciu bestselerowych książek z zakresu psychologii rozwoju oraz licznych artykułów publikowanych międzynarodowo[20].

Kiedy i po co zakładamy maskę?

Markę osobistą buduje się na podstawie faktów na swój temat, czyli realnych kompetencji i zasobów, jakie posiadamy. Dlatego nie ma tu mowy o zakładaniu masek – chyba że ktoś chce nazywać swoim brandem wizerunek, który znacząco odstaje od rzeczywistości. Przekłamanie owej rzeczywistości zawsze wyjdzie. Kiedyś trzeba będzie wytłumaczyć się z pięknych zdjęcia na portalu, które dzięki filtrom nie odzwierciedlają naszego prawdziwego wizerunku.

Dlatego w procesie budowania marki osobistej kluczowe jest połączenie mądrej psychologii i skutecznego marketingu. Człowiek, który udaje na co dzień kogoś, kim w rzeczywistości nie jest (zakłada maski) – nie może czuć się spokojnie i żyć w zgodzie ze sobą. Ponadto nie należy mylić marki osobistej z rolami społecznymi ani też utożsamiać ich z maskami. Każdego dnia musimy odgrywać wiele odmiennych ról – w zależności od wielu różnych okoliczności. Inaczej będziemy zachowywali się względem szefa, partnera, koleżanki, współpracownika, syna, sąsiada, urzędnika, podwykonawcy

[20] J. Dzieńdziora, M. Grzesiak., M. Wróbel, *Marka osobista w kształtowaniu kariery zawodowej*, Difin, Warszawa 2021, s. 67–112.

czy klienta. To nie maski, ale elastyczna adaptacja do sytuacji, w której się znajdujemy. To nic innego jak radzenie sobie w życiu.

Jak kobiety budują marki osobiste?

Liczba publikacji w mediach, możliwość docierania do licznych fanów oraz wartość przekazu, czyli ekwiwalent reklamowy za artykuły napisane na temat danej osoby (warte setki milionów złotych) – te trzy czynniki stanęły u podstaw rankingu „Najlepsza marka osobista kobiet w Polsce". Znalazły się w nim pisarki, aktorki, wokalistki, influencerki, ale także kobiety realizujące biznesowe kariery. Marki osobiste muszą być autentyczne, bazować na wartościach i prawdzie o człowieku. W czasach fejków i sztuczności najlepsze polskie kobiece marki błyszczą na tle innych i są niezwykle cenione. Najlepszą markę osobistą wśród kobiet w Polsce w 2020 roku zbudowały: Anna Lewandowska, Julia Wieniawa, Magdalena Gessler, Krystyna Janda, Małgorzata Rozenek-Majdan, Martyna Wojciechowska, Ewa Chodakowska, Barbara Kurdej-Szatan[21].

Budowanie marki osobistej to obliczona na lata, konsekwentnie przemyślana strategia. Jej podstawy to siła ducha, determinacja, odwaga podnoszenia się po upadkach, wierność sobie. Kolejna odsłona autorskiego Rankingu najcenniejszych kobiecych marek osobistych w Polsce stworzonego przez „Forbes Women" i Press-Service Monitoring Mediów potwierdza, że świetna passa Igi Świątek (która w roku 2022 została pierwszą rakietą świata) trwa. To ona, podobnie jak w ubiegłym roku, została zwyciężczynią naszego zestawienia, osiągając przy tym rekordową wartość medialną, jakiej dotychczas w naszym rankingu w ciągu ostatnich lat nie notowaliśmy – ponad 713 mln zł (wzrost względem 2021 roku aż o 319 mln zł)[22]. Wśród 100 najcenniejszych kobiecych marek osobistych roku 2022 znalazły się oprócz Igi Świątek m.in.: Małgorzata Rozenek-Majdan, Anna Lewandowska, Maryla Rodowicz, Margaret, Martyna Wojciechowska, Edyta Górniak, Barbara Kurdej-Szatan, Olga Tokarczuk, Anita Włodarczyk.

---

21 P. Zieliński, *Iga Świątek najcenniejszą kobiecą marką osobistą 2022 (Ranking)*, Forbes.pl, 24.06.2022, https://www.forbes.pl/forbeswomen/iga-swiatek-najcenniejsza-kobieca-marka-osobista-personal-branding/rq60n5x (dostęp: 24.06.2022).

22 Tamże.

Według analiz przeprowadzonych przez „Forbes Women" wspólnie z Press-Service Monitoring Mediów oraz firmą Sotrender, monitorującą media społecznościowe, najsilniejszą markę osobistą wśród polskich kobiet w 2020 roku miała Olga Tokarczuk[23], która w 2018 roku została laureatką Nobla za „narracyjną wyobraźnię". Jej nazwisko przez kolejne tygodnie nie schodziło z prasowych nagłówków. Tylko od ogłoszenia nominacji, czyli od 10 do 18 października 2019 roku, w polskiej prasie ukazało się aż 640 wzmianek na jej temat[24].

Różnice w kształtowaniu marki osobistej przez kobiety i mężczyzn[25]

Wyniki przeprowadzonych badań dowodzą, że mężczyźni i kobiety inaczej rozumieją pojęcie marki osobistej[26]. Według kobiet marka osobista powinna być spójna niezależnie od miejsca prezentacji, a co za tym idzie – od grupy jej odbiorców. Kobiety podkreślały jednocześnie znaczenie autentyczności marki osobistej rozumianej w odniesieniu do jej spójnego charakteru. Marka osobista odzwierciedla prawdziwy produkt, prawdziwą osobę. Z kolei dla mężczyzn spójność przejawiała się w koherencji pomiędzy marką osobistą a marką firmy jako dwustronnie wspierającej się relacji.

Badania potwierdzają, że wygląd decyduje o postrzeganiu kandydatów i kandydatek na stanowiska kierownicze. Przy tym szczegółowe badania dowodzą, że atrakcyjność kandydata na stanowisko zarządcze jest konsekwentnie korzystna dla kandydatów płci męskiej ubiegających się o objęcie stanowisk kierowniczych, jednocześnie dla kandydatek płci żeńskiej atrakcyjność była korzystna tylko wtedy, kiedy ubiegały się one o stanowiska

---

23 *Praca, pasja, prawda, czyli jak kobiety budują marki osobiste. Ranking*, „Forbes Women" 10.06.2020, https://www.forbes.pl/rankingi/najlepsza-marka-osobista-kobiet-w-polsce-2020-ranking-forbes-women/d411vr4 (dostęp: 20.06.2022).

24 *Efekt Nobla: sprzedaż książek Tokarczuk wzrosła o 6 tys. proc.*, „Forbes" 10.10.2019, https://www.forbes.pl/kariera/olga-tokarczuk-z-nagroda-nobla-w-dziedzinie-literatury-za-2018-r-ksiazki-sie/2yfneg6 (dostęp: 28.06.2022)

25 Z. Staniszewska, A. Górska, *Marka osobista CEO: Różnice w sposobach kreacji wśród kobiet i mężczyzn*, „Kobieta i Biznes/Women and Business" nr 1–4, 2021, s. 2–15, https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KGS/publikacje/Documents/Marka_osobista_CEO.pdf (dostęp: 29.06.2022).

26 Tamże.

inne niż kierownicze. Badane kobiety wyraźnie wskazywały na potrzebę oddzielenia sfery zawodowej od prywatnej w kontekście tworzenia marki osobistej w mediach. Dla mężczyzn przeplatanie się tych dwóch wizerunków w mediach nie stanowiło problemu. Warto zwrócić uwagę na to, że stereotypowo kobiety uznaje się za gorsze menadżerki, co może jednocześnie zniechęcać je do aktywnego kształtowania marki osobistej w mediach. Badania wskazują, że to kobiety częściej prezentowane są w mediach w kontekście swojego życia prywatnego. Jednocześnie wciąż brakuje odpowiedzi na pytanie, czy kobiety rzeczywiście chcą być prezentowane w mediach przez pryzmat ich ról pozazawodowych. Badanie pokazało, że kobiety dążą do rozdziału sfery życia rodzinnego i zawodowego w kontekście ukazywania swojej marki osobistej w mediach społecznościowych. Podobne wnioski płyną z badań, które dowiodły, że prezeskom i dyrektorkom zarządzającym trudniej jest zaistnieć w mediach niż mężczyznom, co można tłumaczyć potwierdzonym w badaniach brakiem społecznej akceptacji kobiet na wysokich stanowiskach. Ponadto wywiady ujawniły, że prezesi są bardziej świadomi konieczności dostosowywania marki osobistej do wymogów poszczególnych mediów, co jest zgodne z zaleceniami badaczy i ekspertów. Mężczyźni podkreślali znaczenie występowania w pozycji profesjonalisty i eksperta w danej dziedzinie.

Podsumowanie

Wyobraźmy sobie życie pełne dobrej zabawy. Robimy to, co kochamy. Zarabiamy pasywnie ogromne pieniądze. Podróżujemy, pracujemy z dowolnego miejsca na ziemi, realizujemy się w pasjach i talentach. Zamieniamy marzenia na cele i realizujemy je jedno za drugim z pełną świadomością. Świadome, długofalowe, nieustanne i mądre budowanie marki osobistej to nowoczesna droga do pomnażania źródeł dochodu. Nasza rozpoznawalność skaluje biznes[27]. Zdobywamy uznanie i zaufanie, a to napędza sprzedaż. Stajemy się skuteczni. Poznajemy wpływowych ludzi. Jeden dobry pomysł lub kontakt może zaowocować niespodziewanie dużym zyskiem. Nasza pozycja na rynku oraz w organizacji rośnie – upominają się o nas, zapraszają do współpracy, proponują lepsze warunki. Nasz odbiór

[27] D. Piątkowski, *Marka osobista*, KOS, Warszawa 2021, s. 201–219.

pokazuje, że jesteśmy traktowani jak eksperci w dziedzinach, w których działamy. To wpływa bardzo dobrze na nasze samopoczucie, nierzadko jest dla nas źródłem motywacji do dalszego rozwoju osobistego i inwestowania we własny potencjał.

Niewątpliwie za pomocą własnej marki dbamy o naszą reputację w szerokim rozumieniu tego pojęcia. Odnosimy sukcesy i łatwiej przychodzi nam negocjowanie warunków pracy i płacy. W środowisku zawodowym jesteśmy traktowani po partnersku, zaczynamy funkcjonować w komfortowych warunkach pracy. Odczuwamy szacunek ze strony współpracowników i przełożonych oraz spotykamy się tzw. uznaniem społecznym ze strony środowiska otaczającego pracodawcę. W mgnieniu oka zaliczamy się do kluczowej kadry pracowniczej, której głos jest brany pod uwagę i ma znaczenie dla budowania strategii rozwoju firmy.

Nauczmy się wykorzystywać swój wizerunek, aby wyciągnąć jak najwięcej z relacji nawiązanych przed pokoleniem, które wkroczyło na rynek pracy przed nami. Tylko wtedy nasza pozycja w organizacji i na rynku będzie progresywnie ewoluowała w stronę kolejnych awansów[28].

Bibliografia

1. Awdziej M., J. Tkaczyk, *Wspieranie produktu wizerunkiem gwiazdy*, „Marketing w Praktyce" nr 9, 2002, http://rynkologia.pl/wp-content/uploads/2012/01/celebrity.pdf (dostęp: 29.06.2022).
2. Bloch S., Ph. Whiteley, *Zarządzanie w płaskim świecie*, tłum. M. Prostak, U. Banaszewska, Helion, Gliwice 2008,
3. Bodziony I., *Dbaj o siebie w Internecie*, Interaktywnie.com, 29.06.2009, https://interaktywnie.com/biznes/newsy/raporty-i-badania/dbaj-o-siebie-w-internecie-4067 (dostęp: 28.06.2022).
4. Drzazga M., *Komunikacja marketingowa przedsiębiorstw handlu detalicznego z rynkiem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.
5. Drzazga M., *Systemy promocji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.
6. Dzieńdziora J., M. Grzesiak, M. Wróbel, *Marka osobista w kształtowaniu kariery zawodowej*, Difin, Warszawa 2021.

[28] D. Schawbel, *Personal branding 2.0. Cztery kroki do zbudowania osobistej marki*, OnePress, Gliwice 2012.

7. *Efekt Nobla: sprzedaż książek Tokarczuk wzrosła o 6 tys. proc.*, „Forbes" 10.10.2019, https://www.forbes.pl/kariera/olga-tokarczuk-z-nagroda-nobla-w-dziedzinie-literatury-za-2018-r-ksiazki-sie/2yfneg6 (dostęp: 28.06.2022).
8. Godzic W., *„Money listens" kontra „money speaks", czyli jak celebryci komunikują się z nami (jeśli się komunikują)*, w: *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, red. E. Kulczycki, M. Wendland, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań 2012.
9. Goldman D., *TOP 10 największych marek perfum gwiazd*, Olfaktoria, 24.03.2012, http://www.olfaktoria.pl/2012/03/top-10-najwiekszych-marek-perfum-gwiazd (dostęp: 20.04.2022).
10. Gruchoła M., E. Kruczek, *Elementy wizerunku medialnego w internetowych serwisach plotkarskich w świetle badań ankietowych*, „Rozprawy Społeczne" t. 7, nr 1, 2013, http://rozprawyspoleczne.edu.pl/pdf-111210-41407-?filename=ELEMENTS%20OF%20IMAGE%20CREATED.pdf (dostęp: 22.06.2022).
11. Grzesiak M., *Personal branding na YouTube w USA i Polsce – analiza porównawcza*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych" nr 27, 2017, https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/13282/Personal_branding_na_Youtube-_w_USA_i_Polsce.pdf?sequence=1 (dostęp: 29.06.2022).
12. Kiszluk G., M. Nowacki, *Twardoch dumą Mercedesa*, Brief, 10.07.2015, http://www.brief.pl/artykul,3052,twardoch_duma_mercedesa.html (dostęp: 26.06.2022).
13. *Personal branding – na czym dokładnie polega?*, Poradnik Przedsiębiorcy, 12.04.2018, https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-na-czym-polega-personal-branding (dostęp: 29.06.2022).
14. Piątkowski D., *Marka osobista*, KOS, Warszawa 2021.
15. *Praca, pasja, prawda, czyli jak kobiety budują marki osobiste. Ranking*, „Forbes Women" 10.06.2020, https://www.forbes.pl/rankingi/najlepsza-marka-osobista-kobiet-w-polsce-2020-ranking-forbes-women/d411vr4 (dostęp: 20.06.2022).
16. Rudawska E., *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, „Rozprawy i Studia. Uniwersytet Szczeciński" nr 716, 2008, http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000169639765 (dostęp: 30.07.2022).
17. Schawbel D., *Personal branding 2.0. Cztery kroki do zbudowania osobistej marki*, OnePress, Gliwice 2012.

18. Seiwert L., F. Gay, *ABC osobowości*, tłum. Z. Sierotnik, Persolg, Remchingen 2022.
19. Staniszewska Z., A. Górska, *Marka osobista CEO: Różnice w sposobach kreacji wśród kobiet i mężczyzn*, „Kobieta i Biznes/Women and Business" nr 1–4, 2021, s. 2–15, https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KGS/publikacje/Documents/Marka_osobista_CEO.pdf (dostęp: 29.06.2022).
20. Taranko T., *Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
21. Walczak-Skałecka A., *Granice pojęcia „marka osobista"*, „Annales I. Philosophy and Sociology" t. 43, nr 1, 2018, https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/16577/Walczak-Ska%C5%82ecka%20A%2C%20Granice%20poj%C4%99cia%20marka%20osobista.pdf?sequence=1&isAllowed=y (dostęp: 30.06.2022).
22. Witryna On Board Think Kong, https://obtk.pl (dostęp: 03.07.2022).
23. Zieliński P., *Iga Świątek najcenniejszą kobiecą marką osobistą 2022 (Ranking)*, Forbes.pl, 24.06.2022, https://www.forbes.pl/forbeswomen/iga-swiatek-najcenniejsza-kobieca-marka-osobista-personal-branding/rq60n5x (dostęp: 24.06.2022).

Rozdział 6

dr Magdalena Bartczak
strateg, manager, wykładowca
Akademia Nauk Stosowanych w Koninie
firma: Colian sp. z o.o.

Permanentne zespołowe udoskonalanie kluczem do rozwoju biznesu na przykładzie pijalni czekolady Czekoladowa Solidarność w Lublinie

Streszczenie

Przedsiębiorstwa działają w zmiennym, turbulentnym otoczeniu. Wpływ na to mają nie tylko zjawiska makroekonomiczne czy sytuacja polityczna, ale również, a nawet przede wszystkim, zmienny, kapryśny i bardzo wymagający konsument.

Wobec wyzwań funkcjonowania i rozwoju w tym trudnym otoczeniu firmy powinny zmienić sposób podejścia do nowych wyzwań i sposobu rozwiązywania problemów. Rzadko znajdują zastosowanie plany, które mają „dawać pewność" powodzenia, a do głosu dochodzi podejście o odwadze wdrażania rozwiązań, a przede wszystkim o umiejętności i gotowości do ciągłego udoskonalania zrealizowanych koncepcji. Takie podejście, szczególnie jeśli wdrażane na podstawie pracy warsztatowej, znacznie zbliża do sukcesu i daje gwarancję ciągłego rozwoju firmy i pracujących w niej zespołów.

Artykuł prezentuje przykład diagnozy i wdrożenia udoskonaleń realizowanych przez autorkę w pijalni czekolady Czekoladowa Solidarność w Lublinie wraz z metodyką udoskonaleń, kulisami pracy i jej autorskimi narzędziami.

Słowa kluczowe: *rozwój biznesu, udoskonalanie w biznesie, praca zespołowa, praca warsztatowa*

Wstęp – niepewność rynku i zmienność konsumenta jako nowe realia funkcjonowania biznesu

Przedsiębiorstwa na nieobserwowalną dotychczas skalę doświadczają dynamicznych zmian w otoczeniu biznesowym. Gospodarka już nie składa się z cykli, które w skali makro można było prognozować, teraz menedżerowie muszą być przygotowani na „nową normalność" czyli na ryzyko i niepewność wynikającą z fluktuacji i bolesnych wstrząsów[1]. Wyzwaniem dla managerów jest takie rozpoznanie i zrozumienie zmian w otoczeniu i zachowaniach konsumentów, aby skutecznie zarządzać w obecnej „erze turbulencji". Głównymi czynnikami, z otoczenia, które zmieniają zarówno perspektywę funkcjonowania organizacji na zewnątrz, jak i jej wnętrze, są m.in. komercjalizacja, konkurencja, globalizacja oraz postęp techniczny[2].

Termin „niepewność", nierozerwalnie związany z zarządzeniem w XXI wieku, ze względu na swój ogólnikowy charakter bywa często niewłaściwie bądź niejednoznacznie rozumiany. Istnieje wiele niuansów dotyczących niepewności. Niepewność niemal zawsze dotyczy tego, jakie działania należy podjąć, ale przyczyny, która powodują, że decydent odczuwa niepewność, różnią się w zależności od tego, czy doświadcza on zmienności, nieprzewidywalności, złożoności czy niejednoznaczności[3]. Dlatego też wprowadzone zostało pojęcie VUCA. W zarządzaniu akronim VUCA stosuje się do opisu wysokiego poziomu niepewności, który charakteryzuje warunki otaczające organizacje: V = zmienność (ang. *volatility*), U = niepewność (ang. *uncertainty*), C = złożoność (ang. *complexity*), A = niejednoznaczność (ang. *ambiguity*). Elementy te przedstawiają kontekst, w którym organizacje postrzegają swój obecny i przyszły stan. Przedstawiają granice

1 Ph. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos, zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, Warszawa 2009, s. 34–35.

2 M. Bartczak, *Konsument XXI wieki – jaki jest i jakie stawia wyzwania przed marketingiem?*, w: *Ekonomia w dobie XXI wieku*, red. E. Gąsiorowska, M. Burżacka, R. Dzik, PWSZ w Ciechanowie, Ciechanów 2014, s. 39–48.

3 R. Mauer, *Your market, the unknown being*, „Journal of Business Economics" nr 81, 2011, s. 28–32.

planowania i politykę zarządzania. Łączą się one w sposób, który albo utrudnia podejmowanie decyzji, albo wyostrza zdolność patrzenia w przyszłość, planowania i działania. Koncepcja VUCA wspomaga zarządzanie i przywództwo. Szczególnie często VUCA odnosi się do tego, jak ludzie postrzegają warunki, w których podejmują decyzje, planują, zarządzają ryzykiem, wspierają zmiany i rozwiązują problemy[4].

W działalności nastawionej na zysk zwłaszcza w obszarach związanych z: innowacyjnymi produktami, przedsięwzięciami korporacyjnymi, wchodzeniem na nowe rynki, poszukiwaniem nowych zasobów, innowacjach procesowych itp. niepewność jest nie tylko nie do uniknięcia, ale musi być założoną z góry okolicznością, do której dostosowuje się metodykę pracy, zarządzanie projektem, scenariusze wydarzeń i współpracę z interesariuszami[5,6].

Drastyczne zmiany można obserwować również w odniesieniu do konsumenta. Konsument XXI wieku, w szczególności dzięki dostępowi do zasobów Internetu, jest dobrze doinformowany, lepiej wykształcony, a przez to również bardziej świadomy (w tym również świadomy społecznie i ekologicznie). Lepiej wyedukowany i dobrze doinformowany konsument to też konsument bardziej wymagający, taki, który oczekuje towaru lub usługi dopasowanej do jego potrzeb. To konsument, który otwarcie deklaruje poszukiwanie przyjemności, a przy tym jest niecierpliwy, przez co oczekuje zaspokojenia swoich potrzeb niemal natychmiast. Cyfrowy świat przyzwyczaił konsumentów do tego, że nie chcą na nic czekać, pojęcie „odroczonej przyjemności", które dla psychologów było jedną z miar dojrzałej osobowości i odróżniało dorosłych od dzieci, przestaje funkcjonować – konsumenci chcą mieć wszystko, i to niemal natychmiast[7]. Kolejną charakterystyczną cechą nowego konsumenta jest to, że przestał on być anonimowy i o ile słabnie potrzeba ekshibicjonizmu znajdującego swe ujście w aktywnym

4 U. Satish, S. Streufert, *Strategic Management Simulations to Prepare for VUCAD Terrorism*, „Journal of Homeland Security" czerwiec 2006.

5 R. Johansen, *Get there early : sensing the future to compete in the present*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2007, s. 68–72.

6 M. Joshi, *The VUCA company: How Indian companies have faced volatility, uncertainty, complexity & ambiguity*, Jaico Publishing House, Fort, Mumbai 2018, s. 36.

7 M. Nowicki, *Marki idą po rozum do głowy*, „Media & Marketing Polska" nr 3, 2014, s. 48–49.

i szczegółowym relacjonowaniu swojego życia na portalach społecznościowych, a do tego konsumenci deklarują, że nie są skłonni udostępniać swoich danych osobowych – o tyle nasila się monitoring aktywności internautów w sieciach, a oni sami, wbrew deklaracjom, w zamian za niewielkie zachęty dzielą się swoimi danymi (obecnie 70% ludzi jest gotowych udostępnić swoje dane w zamian za pewne korzyści)[8]. Różnorodność otaczającego świata, otwartość i chęć, a przy tym możliwość częstego doświadczania czegoś nowego sprawiają, że konsument jest zmienny, a jego gusta nierzadko pofragmentowane. Konsument często łączy ze sobą pozornie sprzeczne rzeczy, miesza style, w czym odnajduje przyjemność i nierzadko również sposób na akcentowanie swojej tożsamości. Poza tymi cechami deklaruje on również zmęczenie, a nawet poirytowanie reklamą. Irytacja Polaków reklamą rośnie (ponad 40% deklaruje wysoki stopień irytacji reklamą) i najprawdopodobniej nadal będzie rosła (od 2009 roku trend wzrostowy)[9]. Poirytowanie reklamą przejawia się m.in. ograniczoną wrażliwością na tradycyjne przekazy reklamowe (już w tej chwili w Polsce mówi się o tzw. ślepocie banerowej), poszukiwaniem autentyzmu, a w dłuższej perspektywie, jeśli poirytowanie reklamą nie straci na sile, można się spodziewać buntu przeciwko markom i świadomego poszukiwania produktów *no name*.

Autentyzm i doświadczanie jako nowoczesne podejście do budowania relacji z klientem

Nowy i wymagający konsument determinuje innowacje nie tylko na poziomie produktów (towarów czy usług). Dojrzały manager marketingu widzi wyraźnie, że m.in. rosnące w siłę marki własne, nieefektywność działań zasięgowo-wizerunkowych, ślepota reklamowa konsumentów oraz ich większa nielojalność itp. rodzą potrzebę innego podejścia do zarządzania marką. Tutaj zrodziło się zarządzanie wartością dodaną, które polega na tym, że do układanki: dobry towar/usługa i konsekwentny wizerunek należy dodać coś więcej, coś, co będzie postrzegane przez konsumenta

[8] J. Dziwisińska, *Marketingowy raport mniejszości*, „Media & Marketing Polska" nr 3, 2014, s. 38.

[9] J. Banera-Sikorska, *Reklamy coraz bardziej irytują Polaków*, „Harvard Business Review Polska" czerwiec 2013, s. 21.

jako wartościowe (najlepiej jeśli odpowiada to na konkretny insight lub długofalowe trendy konsumenckie)[10].

Agencja badawcza Millward Brown z The Futures Company w 2012 roku wyłoniła trend konsumencki pod nazwą „poszukiwanie autentyzmu", który jest odpowiedzią na homogeniczność globalnej kultury, słabnącą wiarę w autorytety, degradację środowiska i podejrzliwość wobec wielkich marek, a przejawia się przywiązywaniem wagi do pochodzenia i doświadczenia w produkcji, poszukiwaniem opowieści o ludziach, którzy tworzyli marki, i upewnienia się, że są marki, którym mogą zaufać.

Jednocześnie konsumenci coraz bardziej uodpornieni na napływające zewsząd komunikaty reklamowe i z wręcz wykształconymi mechanizmami selekcji informacji zmuszają do poszukiwania niestandardowych rozwiązań. Jedną z takich aktywności jest marketing doświadczeń, który odwołuje się do emocji i nastawiony jest na budowanie relacji w miejsce epatowania komunikatami prosprzedażowymi. Maya Angelou, słynna afroamerykańska poetka, piosenkarka i aktorka powiedziała: „Ludzie mogą zapomnieć, co powiedziałeś i co zrobiłeś, ale nigdy nie zapomną tego, jak dzięki tobie się poczuli…"[11]. Tendencją na rynkach światowych staje się projektowanie doznań (ang. *experience design*), których przykładem mogą być wirtualne przymierzalnie w sieci sklepów odzieżowych dla młodzieży. Stojąc przed multimedialnym ekranem przypominającym lustro, klient może przymierzać wirtualne ubrania, które są odpowiednikami prawdziwych produktów dostępnych w sklepie, bez potrzeby ich zakładania na siebie. Inteligentny system pozwala na automatyczne publikowanie zdjęć na portalach społecznościowych – stanowi to dla młodzieży oszczędność czasu połączoną z interaktywną zabawą[12]. Wielu specjalistów twierdzi, że oddziaływanie na wszystkie zmysły konsumenta jest przyszłością komunikacji marketingowej i brandingu – odpowiedzią na to jest m.in. marketing smaku (ang. *taste marketing*), czyli zastosowanie walorów smakowych w różnych branżach niekoniecznie związanych z kulinariami – np. błyszczyki do ust o smaku malin czy czekolady.

---

10 A. Szokal-Egiert, *Postaw na wartość dodaną*, „Media & Marketing Polska" nr 6, 2013, s. 34.

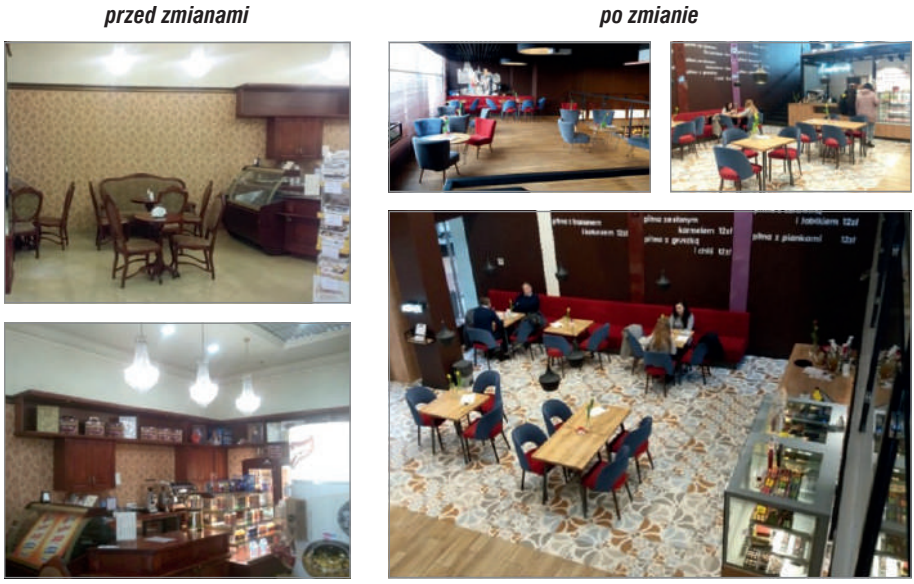
11 K. Dyrcz, *Jak doświadczy, to kupi*, „Marketing w Praktyce" nr 10, 2013, s. 75.

12 A. Potrykus-Wincza, *Multiprzyszłość marketingu zmysłów*, „Marketing w Praktyce" nr 10, 2013, s. 77.

Opis przypadku – pijalnia czekolady Czekoladowa Solidarność w Lublinie

Bazując na świadomych obserwacjach otoczenia i konsumenta akcentujących potrzebę autentycznego kontaktu z marką i możliwości jej doświadczania, właściciel lubelskiego brandu czekoladowych produktów Solidarność (z ponad sześćdziesięcioletnią tradycją) podjął decyzję, aby w kolebce powstania marki przywrócić do życia pijalnię czekolady (patrz ilustracja 1).

Ilustracja 1. Lokal Czekoladowa Solidarność w Lublinie



Źródło: opracowanie własne

Cały koncept lokalu przygotowany został i wdrożony na podstawie światowej wiedzy na temat projektowania przestrzeni handlowej i gastronomicznej oraz założeń strategicznych marki Solidarność. Lokal ten przeszedł gruntowną przebudowę: powstała w nim dodatkowa przestrzeń (antresola), a całość opracowana została w zgodzie z wartościami marki i jej tożsamością ujętymi w zestawieniu na ilustracjach 2 i 3.

Ilustracja 2. Wartości marki Solidarność

PRZESZŁOŚĆ	TERAŹNIEJSZOŚĆ	RELACJE Z INNYMI
SZACUNEK DO PRZESZŁOŚCI docenianie starych dobrych rozwiązań	**INDYWIDUALIZM** ucieczka przed masowością	**SZACUNEK DLA INNYCH** oddawany w obdarowywaniu
PATRIOTYZM (również lokalny) szacunek do kraju, narodu i tego co polskie	**POSZUKIWANIE TOŻSAMOŚCI** poszukiwanie stałych elementów życia	**POCZUCIE WIĘZI** bycie z innymi
MĄDROŚĆ refleksja nad życiem: nad tym co było, jest i będzie	**ZAUFANIE** do ludzi i instytucji	
AUTORYTET dzielenie się swoimi doświadczeniami i wiedzą		

Źródło: opracowanie własne

Ilustracja 3. Tożsamość marki Solidarność

MARKA Solidarność JEST

NOSTALGICZNA	AUTENTYCZNA - BLISKO KLIENTA, NIE GONIĄCA ZA MODĄ	ZORIENTOWANA NA OBDAROWYWANIE
Marka z historią	Marka szanująca wartości – można jej zaufać	Elegancka
Skłania do myślenia	Polska marka z Lublina	Wyszukana
Skłania do refleksji, ale nie moralizuje	Ekspercka marka – wysokiej klasy praliny i czekolada	Dystynktywna
Produkty bazujące na starych sprawdzonych recepturach		Na specjalne okazje (duże i te mniejsze)

Źródło: opracowanie własne

Ponadto lokal odwołuje się do insightu marki, który udało się wyłonić jako efekt wywiadów indywidulanych z klientami sklepów firmowych Solidarność: „Nie zawsze, nie wszystko, nie wszyscy muszą być na czasie, czasem spojrzenie wstecz skłania do refleksji, otwiera nowe perspektywy lub zachęca do rozmowy”[13].

[13] Więcej na temat strategicznych założeń marki znaleźć można we wcześniejszym w artykule autorki, M. Bartczak, *Definiowanie tożsamości marki oraz implikacje przyjętych założeń na przykładzie historycznej marki słodyczy Solidarność*, „Marketing i Rynek” nr 2, 2019, s. 45–53.

Koncepcja lokalu w niemal każdym aspekcie koresponduje z kluczowymi założeniami tożsamości marki oraz odpowiada na insight i wartości wyznawane przez klientów. W celu przybliżenia sposobu działania na podstawie wartości marki (nostalgiczna, autentyczna i zorientowana na obdarowywanie), a jednocześnie dla zapewnienia przejrzystości rozważań do dalszej prezentacji wybrana została „nostalgiczność". Lokal odwołuje się do historycznej identyfikacji marki oraz do jej historycznej nazwy Czekoladowa Solidarność – we wnętrzu można zobaczyć odrestaurowane meble z lat 50. wykonane w kolorach marki, na antresoli, we wnęce powstał duży mural z stylu *new look*, a obok stoi gramofon. Porcelana również jest stylizowana na estetykę tamtych czasów. Strefy w lokalu oraz miejsca z menu zostały podświetlone neonami, liczne pozycje w menu odwołują się do tradycyjnych smaków marki: czekolada ze Śliwką Nałęczowską, czekolada ze Złotym Orzechem, Złotą Wiśnią, krówkowa i inne. Personel w sklepie ubrany jest w stylizowane stroje, a niemal wszystkie dekoracje, opakowania i materiały promocyjne oparte są na fragmentach obrazu oddającego klimat marki nawiązujący do stylu *new look*. Dzięki takiemu zabiegowi komunikacja i wizualizacja marki jest bardzo spójna, a przy tym elastyczna w kontekście nowych nośników czy narzędzi. Przykładowe zastosowane w lokalu rozwiązania prezentuje ilustracja 4.

Ilustracja 4. Wybrane implikacje praktyczne wartości „nostalgiczność" marki Solidarność w lokalu Czekoladowa Solidarność



Źródło: opracowanie własne

We wcześniejszych swoich publikacjach autorka opisywała projekty, w większości realizowane w roli lidera, które w krótkim czasie przynosiły bardzo dobre efekty. Do tego artykułu poświęconego udoskonaleniom autorka wybrała przykład, który wymagał całego procesu diagnostyczno-rozwojowego, aby dojść do zadowalających wyników.

Krótko po uruchomieniu czekoladziarni właściciel odnotował, że wyniki tego lokalu nie odpowiadają przyjętym założeniom. Owszem, lokal ze względu na swą jakość i klimat niewątpliwie pełni funkcję wizerunkową i stanowi narzędzie promocji marki, ale nie przynosił oczekiwanych przychodów. Wychodząc z założenia, że każda nowa inicjatywa wymaga czasu, konsekwencji i cierpliwości, zespołowi lokalu dane było kilka miesięcy, aby oddolnie rekomendował udoskonalenia w odniesieniu do pierwotnie zastosowanych rozwiązań i po ustaleniu testowo je wdrażał. Po ok. pół roku od momentu uruchomienia koniecznym było przeprowadzenie kompleksowego procesu oceny i udoskonaleń.

Metoda pracy w procesie udoskonaleń usługi

W procesie udoskonalania jakości usługi w pierwszym kroku zdiagnozowany został problem badawczy: zbyt mały ruch klientów powoduje niezadowalający i niezgodny z pierwotnymi założeniami poziom przychodów lokalu. Celem badania była diagnoza przyczyn niskiego ruchu klientów i identyfikacja koniecznych usprawnień w lokalu. Zakres badania przy tak postawionym problemie został określony następująco:

a) podmiotowy – obecny i potencjalny klient lokalu Czekoladowa Solidarność;
b) przedmiotowy – poziom satysfakcji i przyczyny frustracji obecnego i potencjalnego klienta;
c) czasowy – drugi kwartał roku 2019;
d) przestrzenny – lokal: pijalnia czekolady Czekoladowa Solidarność.

Wstępna analiza sytuacji pozwoliła na postawienie dwóch hipotez. Pierwsza z nich mówiła o tym, że menu lokalu w znaczącej części jest niedopracowane, przez co nie zaspokaja potrzeb klientów. Druga z hipotez natomiast dotyczyła poziomu obsługi i mówiła o tym, że obsługa zbyt mało elastycznie reaguje na potrzeby klientów.

Metodyka badania zakładała wykorzystanie zarówno źródeł danych ilościowych, jak i jakościowych, czyli: analizę wyników sprzedaży, obserwacje (również uczestniczące) klientów, obserwacje obsługi, wywiady z obsługą czy wizyty tajemniczych klientów

Całość analizy oparta była na autorskich narzędziach pracy i skierowana na diagnozę kondycji ośmiu kluczowych, z punktu widzenia klienta, obszarów funkcjonowania lokalu. Każde z dostępnych źródeł danych wzbogacało ten obraz o dodatkowe aspekty. Przykładowe obszary wnioskowania z tak szeroko zakrojonych badań prezentuje tabela 1.

Etap identyfikacji przyczyn danych zjawisk powinien być wnikliwy i opierać się na różnorodnych źródłach, ponieważ pozwala to na stworzenie kompleksowego obrazu zastanej sytuacji oraz ułatwia generowanie listy możliwych rozwiązań. Przykładowo wizyty tajemniczych klientów pozwoliły na wyłonienie listy niemal 50 zadań, które dalej uporządkowane według stopnia ich ważności i pilności stanowiły istotny merytoryczny wkład do pełnego procesu usprawnień.

Kompleksowa analiza wniosków zebranych ze wszystkich powyższych źródeł pozwoliła na wyłonienie dwóch kluczowych, bardzo istotnych z punktu zasadności funkcjonowania lokalu, obszarów wymagających usprawnień. Pierwszy z nich to zbyt mały ruch klienta, a drugi to niewystarczająco wysoka satysfakcja klienta i związana z nią niska lojalność.

Permanentne zespołowe udoskonalanie receptą na powodzenie w biznesie

Każdy z tych problemów został szczegółowo rozpracowany podczas jednej z sesji zespołowej, aby poznać faktyczne przyczyny takiego stanu rzeczy i wypracować jak najbardziej skuteczny program doskonalący. Jedno z narzędzi służące do zespołowego opisu problemu zostało zaprezentowane na ilustracji 5.

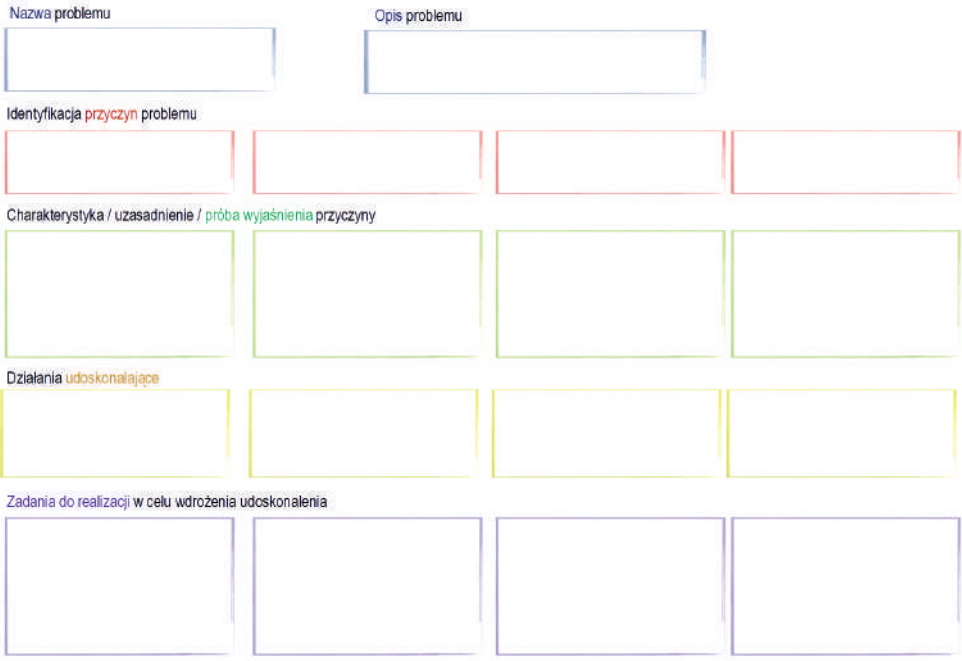
Niektóre zadania wyłonione zostały i wdrożone w bardzo prosty sposób na podstawie decyzji managera, inne wymagały omówienia grupowego i zespołowego podjęcia decyzji, a jeszcze inne, szczególnie wrażliwe, jak np. udoskonalanie procesu obsługi, realizowane były w formie warsztatów kreatywnych.

Tabela 1. Sposób diagnozy kondycji biznesu według źródeł informacji i obszarów badania

ŹRÓDŁA INFORMACJI	OBSZARY OBSERWACJI							
	WEJŚCIE DO LOKALU	MENU	PROCES ZAMAWIANIA	JAKOŚĆ OBSŁUGI	PROCES KONSUMPCJI	OPUSZCZENIE LOKALU	CHARAKTERYST. KLIENTA	AKTYWNOŚĆ PROMOCYJNA
TAJEMNICZY KLIENT	oznaczenie / nawigacja dojścia do lokalu	czytelność menu i jego przejrzystość	pełna ocena procesu obsługi	poczucie opieki ze strony obsługi	zainteresowanie obsługi klientem podczas konsumpcji			
WYNIKI SPRZEDAŻY		identyfikacja najlepiej rotujących pozycji					ilość klientów wielkość zamówienia	zwrot kuponów rabatowych
OBSERWACJE KLIENTA	swoboda / zagubienie klienta reakcja na wnętrze	widoczność menu dla klienta nawigacja w menu	synchronizacja dań	reakcja na zachowanie obsługi	skala i sposób domawiania dań	korzystanie z oferty sklepu	indywidualny / rodzinny / biznesowy + charakterystyka	zainteresowanie ofertami dodatkowymi
OBSERWACJE OBSŁUGI	gotowość personelu do obsługi		zamówienia	podejście do klienta wygląd obsługi	opieka nad klientem	informowanie o przyszłych planach / zapraszanie		informowanie o aktywnościach promocyjnych
WYWIADY Z OBSŁUGĄ			identyfikacja koniecznych usprawnień (w tym technicznych)	identyfikacja frustracji i propozycje usprawnień				

Źródło: opracowanie własne

Ilustracja 5. Narzędzie zespołowego opisu zdiagnozowanego problemu i udoskonalania rozwiązań



Źródło: opracowanie własne

Jako wynik pracy w odniesieniu do dwóch kluczowych słabości dokonana została diagnoza, zidentyfikowano przyczyny problemów, zarekomendowano kierunki udoskonaleń (co prezentują tabele 2 i 3), ponadto opracowane zostały obszerne listy zadań do realizacji w celu dokonania udoskonaleń (w poniższych tabelach zawarte zostały tylko niektóre, przykładowe zadania).

Powyższa diagnoza pozwoliła na pozytywne zweryfikowanie obydwu z postawionych hipotez, ponieważ zarówno menu lokalu, jak i poziom obsługi klienta znalazły się na istotnych pozycjach świadczących o konieczności dokonania w tym zakresie zmian.

Niektóre z rekomendowanych działań wynikających z powyższej diagnozy oczywiście miały charakter jakościowy i nie przekładały się w prosty sposób na poziom przychodów, ale były też takie, których efekty w krótkim czasie były bardzo wyraźne, np. zmiana dostawcy ciast przełożyła się na wzrost sprzedaży w tej kategorii już w kolejnym miesiącu po dokonaniu zmiany o ponad 50%, a zmiana menu czekolad do picia przełożyła się na wzrost o ok. 40% sprzedaży tej kategorii.

Tabela 2. Diagnoza i plan działania wobec problemu: „Zbyt mały ruch klienta”

problem	**ZBYT MAŁY RUCH KLIENTA**			**opis problemu**	- wielu klientów omija lokal nie zauważając go - duża część klientów wykazuje zainteresowanie lokalem, ale nie decyduje się na wejście - część klientów chyba obawia się, że lokal jest zbyt drogi i nie decyduje się skorzystać - klienci chyba nie wiedzą co to za lokal - kawiarnia czy restauracja				
identyfikacja przyczyn problemu	brak jasnej identyfikacji charakteru lokalu	brak jasnej komunikacji menu	brak personelu za ladą	brak jasnych zasad zamawiania	brak poczucia obecności gospodarza lokalu	brak wydzielonych przestrzeni np. dla dzieci	nie zapraszający ogródek	brak promocji w centrum handlowym	brak promocji w sklepach Solidarność
charakterystyka przyczyn problemu	* brak zapachu czekolady * brak obrazów i dźwięków nawiązujących do charakteru lokalu * brak elementów wyposażenia charakterystycznych dla czekolady	* menu na ścianie mówi tylko o czekoladzie * menu na blacie nie jest wygodne	* pieczenie ciast na zapleczu * „chowanie się” przed klientem	* kształt i format menu sugeruje zamawianie przy stoliku		*antresola w lokalu (schody) – bez przestrzeni dla dzieci nie zapewnia opiekunom relaksu * brak atrakcji dla młodzieży	* przypadkowy rozkład elementów * brak elementów dekoracyjnych * brak okazjonalnych stanowisk aktywizujących sprzedaż	* nie wykorzystywane nośniki centrum handlowego * brak akcji specjalnych (degustacji / sprzedaży testowych)	* lokalne aktywności dla marki nie działają jak naczynia powiązane
działania udoskonalające	wprowadzenie zapachu i akcentów czekoladowych	przepracowanie karty menu pod kątem użyteczności i komunikacja menu przed lokalem	obsługa za ladą w gotowości = nowy standard lokalu	wprowadzenie jasnych zasad zamawiania	akcent na rolę managera	opracowanie przestrzeni i atrakcji dla dzieci i młodzieży	korekta ogródka	aktywna promocja w centrum handlowym	wdrożenie akcji promocyjnych w sklepach marki (efekt synergii)
wybrane zadania do realizacji	* dobór klimatycznej muzyki * nad menu ściennym - obrazy czekoladowe * wprowadzenie szafy grającej na antresolę * szklane tuby z czekoladą lub fontanna * wyeksponować obrazy z czekolady zrobione przez dzieci	* karta menu na sztaludze przed wejściem do lokal (+ obszar na ofertę dnia) * menu w lokalu - jedna strona (na blacie i na półkach z neonem „menu”)	* jasne komunikacja oczekiwań w stosunku do zespołu * ciasta zamawiane od dostawcy zewnętrznego (skupienie na obsłudze klienta) * przy zwiększonym ruchu klienta start pracy na pół godziny przed otwarciem - przygotowanie stanowiska pracy	*wypracowanie procedury zamawiania przez klienta * czytelna informacja w lokalu sposobu zamawiania * menu za barem - czytelne dla klienta * zmiana kolejności witryn	* warsztaty z zespołem udoskonalające i budujące pozycję managera * coaching managera * manager przechadzający się czasami wśród stolików * inna organizacja czasu pracy managera	* kreatywne zabawki lub kącik tematyczny dla dzieci * interaktywna ściana * zakup prostych, energetyzujących gier dla młodzieży * półka na gry na antresoli	* aranżacja przestrzeni * wybór i zakup dodatków	* opracowanie rocznego kalendarza promocji * pozyskanie listy dostępnych nośników promocyjnych w CH * plan akcji specjalnych * okazjonalna, sprzedaż z wyspy przed sklepem	* w sklepach marki dystrybucja ulotek o lokalu * akcje wiązane ze sklepami (za odpowiedni poziom zakupów) * promocja lokal na budynku sklepu przy ulicy Lubartowskiej

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Diagnoza i plan działania wobec problemu: „Niska satysfakcja i niska lojalność klienta"

problem	**NISKA SATYSFAKCJA KLIENTA LOKALU NISKA LOJALNOŚĆ**			**opis problemu**	- klienci rzadko spontanicznie pozytywnie wypowiadają się na temat obsługi - klienci nie mają większego wyboru ciast do kawy - poczucie rozczarowania - klienci mają poczucie zaniedbania / zapomnienia przez obsługę		
identyfikacja przyczyn problemu	ubogie i nie zaskakujące menu	nieaktualne pozycje w menu	niedopracowane detale we wnętrzu	ograniczona reakcja na potrzeby klienta	brak jasnych standardów	brak atrakcji dodatkowych	brak lodów
charakterystyka przyczyn problemu	* menu (książka) nie dająca możliwości wymiany pozycji * wyjęte karty z pozycjami nierotującymi * brak wypracowanych nowych pozycji w karcie * brak dań sezonowych * brak ofert dnia itp.	* w karcie menu pozycje, które nie są serwowane * brak interesującego opisu produktów	* brak serwetników * brak elementów dekoracyjnych budujących nastrój	* brak monitoringu przyczyn pozostawiana części dania (po zakończonej konsumpcji) * brak elastyczności np. przy prośbie o zakup połowy porcji produktu	* brak zainteresowania klientem podczas konsumpcji * sprzątanie naczyń z opóźnieniem po wyjściu klienta		w sezonie letnim liczne zapytania klienta o lody w lokalu
działania udoskonalające	regularna praca nad menu (element zadań premiowych)	aktualizacja menu	podniesienie troski o detale w lokalu (wygoda i estetyka)	edukacja i wypracowanie zakresu elastyczności na potrzeby klienta	wdrożenie listy „dobrych praktyk" i „zachowań zakazanych"	opracowanie listy atrakcji dodatkowych	opracowanie koncepcji wprowadzenia lodów w smakach marki Solidarność
wybrane zadania do realizacji	* propozycje zmian w menu (składowe oceny jakościowej) * wprowadzenie kawy w waflowym rożku * wprowadzenie gofrów bąbelkowych * szkolenie zespołu z wiedzy o czekoladzie	* opracowanie aktualnego menu * wdrożenie aktualnego menu	* zakup klimatycznych wieszaków * serwetniki * dekoracje i rośliny	* warsztaty zespołowe udoskonalające poziom obsługi	* warsztaty udoskonalające i rozwojowe	* wprowadzenie kącika prasowego * upominki do rachunku * opracowanie regulaminu i wdrożenia kart lojalnościowych * degustacje	* projekt oferty autorskich lodów * wybór dostawcy korpusów * wybór dodatków * opis procesu przygotowania * projekt mebla * szkolenie zespołu

Źródło: opracowanie własne

Praca zespołowa jako najefektywniejsze podeście do udoskonalania biznesu

Po wdrożeniu części zmian zespół poczuł, że zmierzają one w dobrym kierunku, i to był dobry czas, aby rozpocząć pracę na podniesieniem poziomu jego profesjonalizmu. W tym celu zorganizowane zostały warsztaty wyjazdowe poświęcone udoskonalaniu poziomu obsługi.

Pojęcie „warsztat" często używane jest zastępczo do określenia spotkań, swobodnych dyskusji czy stosowania grupowo wybranych technik kreatywnych. Jest on jednak czymś więcej, a mianowicie uporządkowaną formą pracy skierowaną na udzielenie odpowiedzi na trzy kluczowe kwestie, czyli: jak sprawić aby pracownicy zrozumieli zmiany zachodzące w organizacji i jej otoczeniu oraz identyfikowali ich powody; jak zaangażować pracowników w proces zmian; oraz jak sprawić, aby zespół się z tymi zmianami identyfikował.

Praca warsztatowa jest sposobem na radzenie sobie nawet z najtrudniejszymi problemami przez zaproszenie pracowników do wspólnego wypracowania rozwiązań.

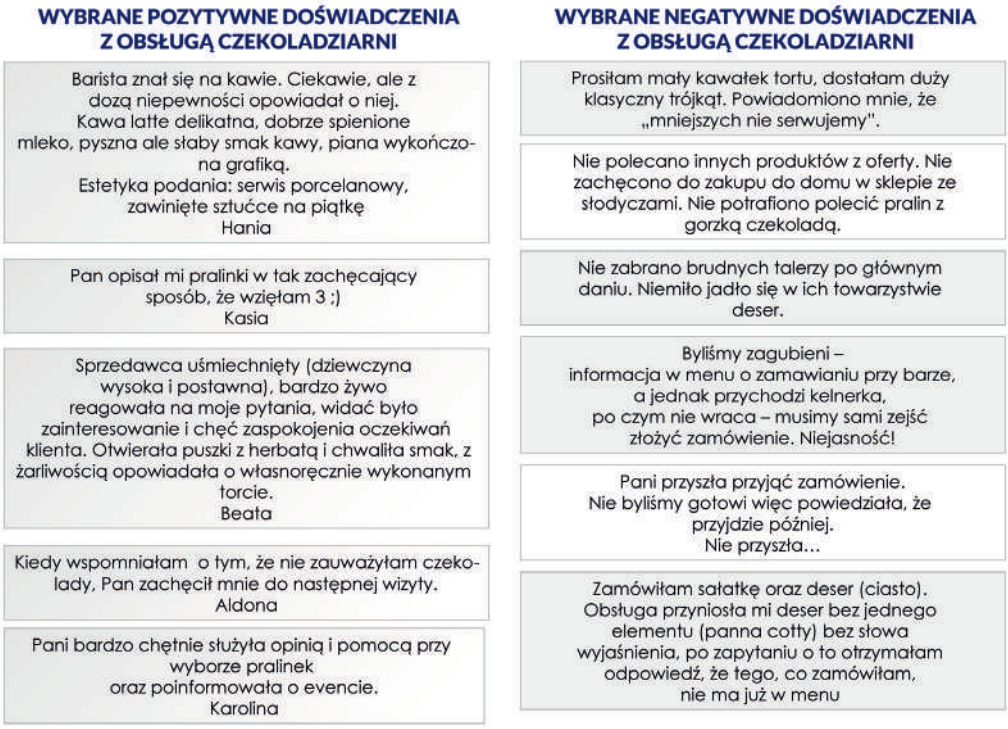
Przez warsztat należy rozumieć zaplanowany proces pracy twórczej w interdyscyplinarnych zespołach, przeprowadzony z wykorzystaniem autorskich narzędzi i metodologii pracy, zakończony wypracowaniem kilku optymalnych rozwiązań na drodze wymiany kompetencji. Warsztat jest interaktywną formą spotkania, realizowaną przez doświadczonego moderatora. Efektem pracy warsztatowej jest natomiast opracowanie materiału dokumentującego z listą wniosków i rekomendacji.

Po przygotowaniu analitycznym i koncepcyjnym wobec postawionego wyzwania zespół mógł zabrać się za projektowanie rozwiązań. Wcześniej uczestnicy zostali zainspirowania wizytą w podobnym lokalu i oderwani od codzienności (z racji tego, że uczestnicy byli z Poznania i Lublina, spotkanie miało miejsce w centrali firmy w Warszawie). Ten czas sprzyjał także integracji zespołu, wieczór uczestnicy spędzili na zwiedzaniu Warszawy, a kolejnego dnia wszyscy pracowali warsztatowo w interdyscyplinarnym zespole (obsługa kawiarni, młodzież, kierowniczka restauracji, przedstawiciele agencji odpowiedzialnej za komunikację, barista, pedagog itp.).

Praca poprzedzona była zadaniami domowymi i omówieniem refleksji po ostatnich doświadczeniach uczestników w roli konsumentów usług.

Podczas dwudniowej pracy zespół zmierzył się z opiniami tajemniczego klienta, sam zgłosił swoje obszary satysfakcji i frustracji, zainspirowany dobrymi praktykami z rynku pracował nad tym, jak zbliżyć się do zdiagnozowanej „obsługi idealnej". Wybrane opinie z badań tajemniczego klienta oraz zdjęcia pracy warsztatowej prezentują poniższe ilustracje.

Ilustracja 6. Wybrane opinie z badań tajemniczego klienta



Źródło: opracowanie własne

Jako efekt tej pracy powstały materiały edukacyjne dla zespołu, listy zadań, listy dobrych praktyk, skrypty itp., a także tablica dobrych nawyków wymagających pielęgnowania oraz tych złych, wymagających nieustannej pracy nad ich niwelowaniem. Aby ułatwić pracę nad własnymi nawykami, zespół z własnej inicjatywy opracował nawet plakat zawierający konieczne działania, który dalej został opracowany graficznie i po warsztatach zawisł w kuchni lokalu, gdzie każdego dnia po zakończeniu pracy każdy z pracowników mógł oceniać i odznaczać efekt pracy nad swoimi nawykami (ilustracja 8).

Ilustracja 7. Dokumentacja fotograficzna pracy zespołów



Źródło: opracowaniem własne

Ilustracja 8. Tablica pracy z nawykami



Źródło: opracowanie własne

Tak kompleksowe podejście zarówno do analizy, wnioskowania, jak i wprowadzania zmian sprawiło, że lokal zyskał w ujęciu jakościowym i ilościowym. Mimo wyraźnie obserwowalnej poprawy managerowie czuli, że to jeszcze nie jest w pełni oczekiwany stan i poszukali innego obszaru udoskonalenia.

Ostatnim znaczącym udoskonaleniem (na ten moment, bo proces monitorowania klienta i udoskonaleń powinien być zjawiskiem ciągłym) było wdrożenie warsztatów czekoladowych dla dzieci, które okazały się dużym sukcesem. Cały projekt usługi i oferta powstały jako efekt pracy warsztatowej metodą *service design* i stanowi kolejne skuteczne poszerzenie oferty lokalu. Przykład oferty warsztatów wraz z materiałami graficznymi został zaprezentowany na poniższym obrazie.

Ilustracja 9. Dokumentacja fotograficzna warsztatów czekoladowych w pijalni czekolady w Lublinie



Źródło: opracowanie własne

Wdrożone warsztaty czekoladowe stały się nie tylko elementem rozwoju tego lokalu, ale również inspiracją do opracowania oferty warsztatów czekoladowych dla dzieci pod marką Goplana (druga marki czekoladowej w portfelu Colian) w dawnym zakładzie produkcyjnym w Poznaniu.

Podsumowanie

Cały powyższy proces oraz zastosowana metoda pracy pozwoliły na doprowadzenie lokalu do poziomu wysokiej satysfakcji zarówno klientów, jak i właściciela biznesu. Proces podniósł znacząco natężenie ruchu klientów, z także poziom ich satysfakcji (kolejne cykle badań tajemniczych klientów wykazywały imponująco więcej ocen pozytywnych i mniej negatywnych). Lokal wypracował szeroką bazę lojalnych klientów i odnotowywał znaczący wzrost wizyt klientów „z polecenia". To wszystko przełożyło się na skokowy wzrost przychodów i zyskowności lokalu, a tym samym przesądziło pozytywnie o dalszym jego losie i przekonało właściciela do słuszności dalszego inwestowania w komunikację i rozwijanie tego miejsca doświadczania marki.

Bibliografia

1. Banera-Sikorska J., *Reklamy coraz bardziej irytują Polaków*, „Harvard Business Review Polska", czerwiec 2013.
2. Bartczak M., *Konsument XXI wieki – jaki jest i jakie stawia wyzwania przed marketingiem?*, w: *Ekonomia w dobie XXI wieku*, red. E. Gąsiorowska, M. Burżacka, R. Dzik, PWSZ w Ciechanowie, Ciechanów 2014, s. 39–48.
3. Bartczak M., *Definiowanie tożsamości marki oraz implikacje przyjętych założeń na przykładzie historycznej marki słodyczy Solidarność*, „Marketing i Rynek" nr 2, 2019.
4. Dziwisińska J., *Marketingowy raport mniejszości*, „Media & Marketing Polska" nr 3, 2014.
5. Dyrcz K., *Jak doświadczy, to kupi*, „Marketing w Praktyce", nr 10, 2013.
6. Johansen R., *Get there early: sensing the future to compete in the present*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2007.
7. Joshi M., *The VUCA company: How Indian companies have faced volatility, uncertainty, complexity & ambiguity*, Jaico Publishing House, Fort, Mumbai 2018.
8. Kotler Ph., Caslione J.A., *Chaos, zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009.
9. Mauer R., *Your market, the unknown being*, „Journal of Business Economics" nr 81, 2011.
10. Nowicki M., *Marki idą po rozum do głowy*, „Media & Marketing Polska" nr 3, 2014.
11. Potrykus-Wincza A., *Multiprzyszłość marketingu zmysłów*, „Marketing w Praktyce", nr 10, 2013.
12. Satish U., S. Streufert, *Strategic Management Simulations to Prepare for VUCAD Terrorism*, „Journal of Homeland Security", czerwiec 2006.
13. Szokal-Egiert A., *Postaw na wartość dodaną*, „Media & Marketing Polska" nr 6, 2013.

Rozdział 7

Sergiusz Sajna

Uwarunkowania skuteczności marketingowego zarządzania ośrodkiem jeździeckim

Streszczenie

Ośrodek jeździecki wymaga zdefiniowania. Podjęto próbę sformułowania definicji tego rodzaju organizacji, co miało na celu określenie przedmiotu zarządzania. Spośród wielu rodzajów ośrodków wybrano szkółkę jazdy konnej jako przedsiębiorstwo reprezentujące opisywany typ działalności. Jej funkcjonowanie w określonym otoczeniu wymaga przyjęcia odpowiedniego modelu biznesowego, np. w formie proponowanej przez Osterwaldera i Pigneura. Choć ich koncepcja jest młodsza od propozycji 4P McCarthy'ego, zawiera wszystkie elementy marketingu-mix. Na produkt/usługę składają się partnerzy, działania, zasoby, wartość. Cena jest powiązana ściśle z kosztami i przychodami. Kanały reprezentują dystrybucję. Promocja to segmenty klientów i relacje z nimi. Klienci i partnerzy natomiast przedstawiać mogą piąte P, charakterystyczne dla usług. To właśnie usługi są rdzeniem działalności ośrodków jeździeckich. Organizacja działająca w oparciu o wybrany model biznesowy, by być skuteczną, wymaga przywództwa. Dla określenia jego zakresu przyjęto model zarządzania H. Mintzberga. W jego centrum znajduje się menedżer, którego cechy osobiste oraz doświadczenie definiują styl zarządzania oscylujący między praktyką, nauką i sztuką. To sprawność zarządcza kierownictwa decyduje o efektywności przedsiębiorstwa funkcjonującego w dynamicznym otoczeniu marketingowym. Empiryczne obserwacje autora przedstawiają przykłady rozwiązań z zakresu kształtowania oferty (w tym polityki cenowej), opartego na obserwacji trendów społecznych, monitoringu

konkurencji, a także wykorzystania sytuacji kryzysowej do wprowadzenia zmian podnoszących efektywność działalności przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: *zarządzanie marketingowe, model biznesowy, styl zarządzania, zarządzanie kryzysowe, polityka cenowa, ośrodek jeździecki, usługi*

Definicja ośrodka jeździeckiego

Jako ośrodek jeździecki rozumieć można organizację, której aktywność opiera się na interakcji z koniem. Działalność jej może mieć charakter komercyjny bądź opierać się na formule non-profit. Przymiotnik „jeździecki" wymaga uściślenia. Kojarzyć się może bowiem z aktywnością fizyczną odbywającą się na końskim grzbiecie zgodnie z branżowym powiedzeniem: „Jeździec bez konia jest zaledwie człowiekiem, koń bez jeźdźca pozostaje sobą". Znaczenie jeździectwa jest jednak szersze i w powszechnym rozumieniu obejmuje też inne niż wierzchowe formy użytkowania koni. Do dyscyplin jeździeckich zalicza się bowiem także powożenie, mające niewiele wspólnego z dosiadaniem wierzchowców. Międzynarodowa Federacja Jeździecka (fr. Federation Equestre International, FEI), na swojej stronie internetowej (fei.org), wyodrębnia sześć dyscyplin jeździeckich: skoki przez przeszkody (skoki), ujeżdżenie i parauježdżenie, Wszechstronny Konkurs Konia Wierzchowego (WKKW), powożenie i parapowożenie, sportowe rajdy konne oraz woltyżerkę. Trzy z tych dyscyplin mają rangę olimpijskich. Są nimi skoki, ujeżdżenie i WKKW. Na stronie Polskiego Związku Jeździeckiego (PZJ, pzj.pl), wyróżniono dodatkowo *reining* (jazda w stylu *western,* w odróżnieniu od jazdy w stylu angielskim, który charakteryzuje pozostałe dyscypliny związane z jazdą wierzchem) oraz polo.

Istnieją międzynarodowe i narodowe dyscypliny niewystępujące pod auspicjami FEI. Należą do nich wyścigi konne (płaskie, przeszkodowe, wyścigi kłusaków), portugalskie Working Equitation (używane na całym świecie pod tą właśnie nazwą, a w wolnym tłumaczeniu oznacza „ujeżdżenie użytkowe" bądź „robocze"), piłka konna, afgańskie Buzkashi, popularne w Zjednoczonym Królestwie pokazy konne (ang. *showing*) i inne.

Autor od ponad 20 lat zdobywa doświadczenie w pracy w komercyjnych ośrodkach jeździeckich o różnym profilu w Polsce i za granicą. W każdym z tych ośrodków obowiązywały angielski styl jazdy oraz reguły stosowane

w dyscyplinach olimpijskich. Od kilku lat pracuje jako główny instruktor i pełniący obowiązki szefa szkółki jeździeckiej w Oslo. Szkółka liczy około 250 uczniów oraz 100 pacjentów zajęć hipoterapii, którzy uczestniczą w lekcjach jazdy konnej od poniedziałku do piątku. W weekendy oferowane są doraźne lekcje jazdy konnej dla osób niebędących adeptami szkółki.

Model biznesowy ośrodka jeździeckiego

Każdy komercyjny ośrodek jeździecki funkcjonuje w ramach określonego modelu biznesowego. Można go opisać za pomocą szablonu zaproponowanego przez Osterwaldera i Pigneura[1]. Składa się na niego dziewięć bloków: segmenty klientów, propozycja wartości, kanały (komunikacji, dystrybucji i sprzedaży), relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy oraz struktura kosztów.

Kim innym są klienci szkółki jeździeckiej, stadniny hodującej i trenującej konie wyścigowe czy pensjonatu opierającego źródło przychodów na wynajmie boksów właścicielom koni nieposiadających przydomowych stajni. Wartości proponowane przez rozmaite ośrodki również będą się różnić. Szkółka jeździecka może zaproponować aktywny wypoczynek jako formę rekreacji w odpowiedzi na stres wynikający z natłoku codziennych obowiązków. Czołowa stadnina hodująca i trenująca konie pełnej krwi angielskiej może dostarczyć korzyści efektu prestiżu nowym właścicielom przyszłych zwycięzców gonitw grupy pierwszej. Pensjonat zapewnia korzystanie z infrastruktury niezbędnej do utrzymania i treningu koni bez konieczności bezpośredniego inwestowania w nią.

Działalność ośrodków jeździeckich ma charakter stacjonarny, co powoduje, że informacje o nich docierają do klientów głównie kanałami komunikacyjnymi (w odróżnieniu od fizycznych). Fizyczna dystrybucja i sprzedaż również występuje w pewnym zakresie. Przykładem jest transport zwierząt ze stadnin hodowlanych do domów aukcyjnych specjalizujących się w sprzedaży koni. Wiodące światowe stadniny i stada ogierów pełnej krwi angielskiej stosują systemy logistyczne do przemieszczania ogierów między północną a południową półkulą, co umożliwia całoroczne wykorzystanie koni w celach hodowlanych. Sezon krycia ogierami na półkuli północnej

[1] A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

trwa bowiem od stycznia do czerwca (np. Irlandia czy Wielka Brytania), na półkuli południowej od lipca do grudnia (np. Australia).

Relacje z klientami w przypadku szkółki jeździeckiej są często bezpośrednie ze względu na to, że propozycja wartości w tych ośrodkach opiera się na usłudze. Usługą jest podejmowane na zlecenie, intencjonalne świadczenie pracy lub korzyści[2]. Istnieją elementy odróżniające usługę od produktu w fazie nabywania. Uczestniczący w lekcji jazdy konnej doświadczają bezpośredniej relacji osobowej, a także niewerbalnej relacji międzygatunkowej. Doświadczanie relacji ze zwierzęciem, dialogu z instruktorem w trakcie lekcji ma miejsce tu i teraz – nie można tego przeżycia magazynować. Dlatego też zarówno trener, jak i koń są nieodzowną częścią usługi i mają istotny wpływ na kreowanie wizerunku tego typu przedsiębiorstwa.

Klienci szkółek jeździeckich są często członkami klubów jeździeckich. Media społecznościowe, ich popularność i dostępność spowodowały, że jeźdźcy bądź ich opiekunowie sami tworzą grupy w tych mediach, by na bieżąco informować się o związanych z zajęciami wydarzeniach.

Przychody ośrodków jeździeckich mają różne źródła. Stadniny hodowlane sprzedają wyhodowane przez siebie zwierzęta. Źródłem przychodów są też dla nich opłaty podbierane za krycie klaczy posiadanymi przez nie ogierami. Pensjonaty zarabiają na wynajmie boksów. Szkółki pobierają opłaty za kursy, a w przypadku współpracy z klubem jeździeckim również opłaty członkowskie. Nieregularnym źródłem przychodów mogą być dotacje, darowizny czy finansowe wsparcie funduszy zainteresowanych propagowaniem tego typu działalności.

Ośrodki jeździeckie z definicji nie mogą funkcjonować bez koni. To one należą do kluczowych zasobów. Kluczowi są też pracownicy – szczególnie ci, którzy zajmują się końmi bezpośrednio oraz ci odpowiedzialni za bezpośredni kontakt z klientami (np. instruktorzy, trenerzy). Niezbędna infrastruktura ma również duże znaczenie. Do niej należy zaliczyć stajnie, ujeżdżalnie, wybiegi, padoki, pastwiska, parkingi dla przyczep do przewozu koni, stanowiska do krycia klaczy itp.

Niezależnie od kontekstu ośrodka kluczowymi działaniami będą zawsze te związane z utrzymaniem zwierząt: sprzątanie, karmienie, pielęgnacja, trening. Tylko zdrowe zwierzęta zapewniają ciągłość świadczenia usług.

---

[2] K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.

Kluczowi partnerzy to ci, którzy zapewniają egzystencję zwierząt. Należą do nich m.in. dostawcy siana i pasz treściwych, odbiorcy odpadów organicznych, odpowiedzialni za pielęgnację kopyt kowale, lekarze weterynarii, trenerzy i instruktorzy zewnętrzni, fizjoterapeuci. Zlecane na zewnątrz są też usługi rachunkowe. To powszechna praktyka nawet w dużych przedsiębiorstwach zatrudniających własnych kowali czy weterynarzy.

Przyjmując dany model biznesowy, określamy jednocześnie strukturę jego kosztów. Ponieważ koszty są pojęciem pierwotnym względem przychodów, ich struktura ma istotny wpływ na efektywność przedsięwzięć. Każdy rodzaj działalności, którego rdzeń stanowią zwierzęta użytkowe, jest kapitałochłonny. Często, szczególnie w przypadku niewielkiej skali działań, dużym wyzwaniem jest utrzymanie wyników finansowych na poziomie *break even point*.

Każdy model biznesowy funkcjonuje w określonym otoczeniu[3]. Podlega więc działaniu pewnych sił i trendów.

Do tych ostatnich należą trendy ustawodawcze, technologiczne, społeczno-kulturowe i społeczno-gospodarcze. Szwajcarski związek jeździecki od 1 stycznia 2016 roku wprowadził na przykład zakaz używania czarnej wodzy[4] podczas wszystkich zawodów jeździeckich w skokach przez przeszkody[5]. Decyzja tego związku to konsekwencja rosnących nacisków społecznych na poświęcanie uwagi dobrostanowi zwierząt oraz konieczności kreowania korzystnego wizerunku jeździectwa wśród publiczności. Poruszanie się wierzchem lub zaprzęgiem po drogach publicznych regulowane jest przepisami prawa o ruchu drogowym. Przepisy regulujące transport zwierząt (w tym koni) to także wpływ otoczenia prawnego na działalność ośrodków jeździeckich. Wskazać należy również na międzynarodowe i krajowe regulacje zasad postępowania z koniem podczas zawodów jeździeckich. Zasadnym jest też wspomnienie o pejoratywnych zjawiskach, wobec których zastosowanie mają przepisy dotyczące nadużyć czy wręcz przestępstw seksualnych wobec nieletnich.

---

3 A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych*, dz. cyt.

4 Czarna wodza – sztuczna pomoc jeździecka, która nieumiejętnie używana wymusza nienaturalne ustawienie głowy i szyi wierzchowca.

5 Ch. Lesté-Lasserre, *Switzerland Bans Draw Reins From Jumping Competitions*, The Horse 26.10.2015, https://thehorse.com/113370/switzerland-bans-draw-reins-from-jumping-competitions.

Do sił branżowych zalicza się dostawców i inne elementy łańcucha wartości, interesariuszy, istniejących konkurentów, nowych graczy, usługi substytucyjne.

Siłami makroekonomicznymi są uwarunkowania rynku globalnego, rynki kapitałowe, towary i inne zasoby, infrastruktura gospodarcza.

Siły rynkowe z kolei to segmenty rynku, potrzeby i oczekiwania, problemy rynku, koszty zmiany i atrakcyjność przychodowa. Nieurodzaj, który dotknął kraje skandynawskie w roku 2018, spowodował dwu-, a nawet trzykrotny wzrost cen siana, stanowiącego podstawę diety parzystokopytnych. Dało to okresowy wzrost eksportu tego towaru do Skandynawii z krajów Europy Południowej, Środkowo-Wschodniej oraz z Wysp Brytyjskich.

Ilustracja 1. Model biznesowy szkółki jeździeckiej

<table>
<tr>
<td>KLUCZOWI PARTNERZY
• dostawcy pasz;
• kowale;
• lekarze weterynarii;
• władze lokalne;
• trenerzy/ instruktorzy.</td>
<td>KLUCZOWE DZIAŁANIA
• działania związane z utrzymaniem i treningiem zwierząt.

KLUCZOWE ZASOBY
• konie;
• infrastruktura jeździecka (ujeżdżalnie, padoki, paszarnie, kompostownik).</td>
<td>PROPOZYCJA WARTOŚCI
• rekreacyjna aktywność fizyczna zapewniająca cotygodniową regenerację psychiczną przez kontakt z naturą.</td>
<td>RELACJE Z KLIENTAMI
• dzieci i młodzież traktujące jeździectwo jako formę rekreacji.

KANAŁY
• Informacyjne, bazujące na mediach społecznościowych;
• lokalne sklepy jeździeckie.</td>
<td>SEGMENTY KLIENTÓW
• osoby traktujące jeździectwo jako formę rekreacji;
• zainteresowani wyczynowym sportem konnym;
• matki wracające do jeździectwa po przerwie macierzyńsko/ wychowawczej;
• osoby otyłe i z nadwagą szukające form aktywności ruchowej.</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">STRUKTURA KOSZTÓW
• koszty wynagrodzeń (maksymalnie 55% przychodów);
• koszty utrzymania zwierząt;
• usługi obce (weterynarz, kowal, instruktor, trener, terapeuta, konsultant, biuro rachunkowe).</td>
<td colspan="2">STRUMIENIE PRZYCHODÓW
• opłaty za lekcje, kursy, obozy jeździeckie, wydarzenia jeździeckie (tzw. Hubertus);
• opłaty startowe (zawody);
• opłaty członkowskie (klub sportowy).</td>
</tr>
</table>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych*, dz. cyt.

Model zarządzania

Model biznesowy przedsiębiorstwa można porównać do zbudowanego w stoczni żaglowca. Gdy zostanie zwodowany, zaczyna funkcjonować w pewnym otoczeniu. Dzięki swojej konstrukcji unosi się na powierzchni wody. To jednak za mało, by przyniósł oczekiwane korzyści. Bez załogi, ze zwiniętymi żaglami będzie jedynie dryfował bezładnie w stronę mielizny. To ludzie na pokładzie i pod nim pozwolą realizować cele, dla których jednostka została zbudowana, a kapitan czy sternik, jako jeden z członków załogi, czuwać będzie nad tym, by cele widniały jasno na horyzoncie i by poruszać się w ich właśnie kierunku.

Dlatego w przedsiębiorstwie potrzebny jest menedżer, którego rolą jest zarządzanie. Zależnie od szczebla organizacyjnego przewodzi całej organizacji lub jej części. Funkcjonuje również w ramach pewnego modelu, którego jest centrum, na trzech płaszczyznach: informacyjnej, międzyludzkiej i płaszczyźnie działania[6]. Wszystkie płaszczyzny obejmują aktywność w obrębie zarządzanej jednostki, pozostałej części organizacji (niezarządzanej bezpośrednio przez menedżera) oraz w jej otoczeniu.

Płaszczyzna działania najbliższa jest codziennej, bezpośredniej aktywności zarządczej w obrębie jednostki. Poza zarządzaną jednostką funkcjonowanie na tej płaszczyźnie polega głównie na negocjowaniu z przedstawicielami otoczenia bądź innych jednostek w obrębie organizacji.

Na płaszczyźnie międzyludzkiej menedżer kieruje/przewodzi w obrębie jednostki, a poza nią skupia się na utrzymywaniu kontaktów.

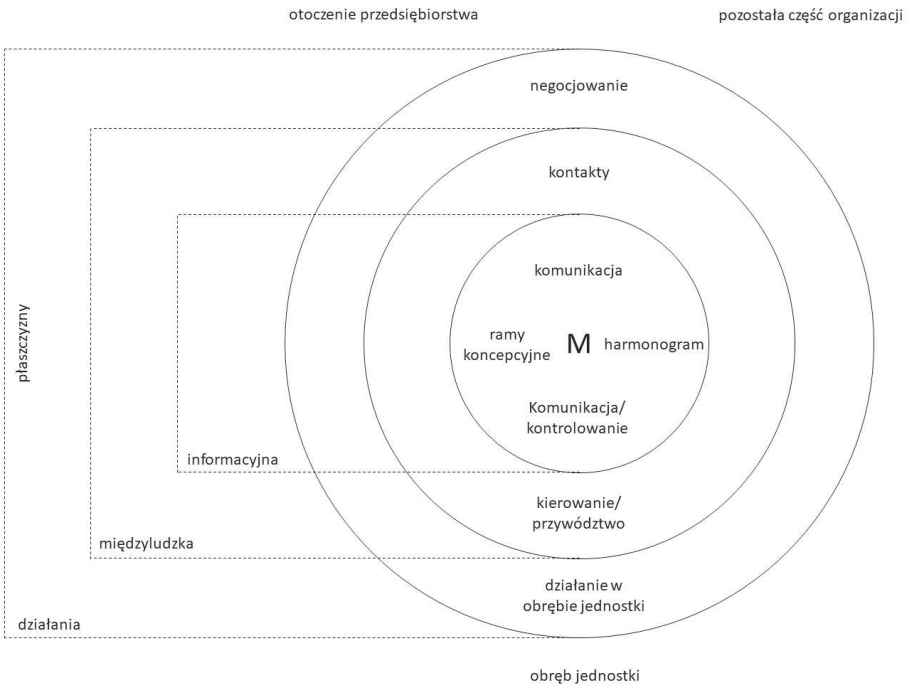
Płaszczyzna informacyjna jest najbardziej oddalona od bezpośredniego działania. Na niej określane są ramy koncepcyjne pracy, którym treść nadaje jej harmonogram. Harmonogram pracy menedżera wpływa na wszystkich pracowników jednostki, którzy są temu terminarzowi podporządkowani.

Elementem tej płaszczyzny jest również wielokierunkowa (jednostka, organizacja, otoczenie), komunikacja, rozumiana jako zbieranie i przekazywanie informacji. Menedżer powinien być najlepiej poinformowanym pracownikiem w swojej jednostce. W jej obrębie niezbędne jest też kontrolowanie. Nie należy go unikać, jednak nie powinno ono też stać się nadmiernie dominujące. Uniknąć nadmiernego kontrolowania można,

6 H. Mintzberg, *Zarządzanie*, Wydawnictwo Nieoczywiste GAB MEDIA, Warszawa 2019.

włączając je w proces podejmowania decyzji. Ten proces można podzielić na trzy etapy: określenie problemu, zarysowanie możliwych rozwiązań i decydowanie o sposobie postępowania. Wokół tych etapów występuje pięć aspektów kontrolowania: projektowanie (strategii, systemów, struktur), delegowanie (obowiązków), wskazywanie (rozwiązań), rozdzielanie (zasobów) i wymaganie[7].

Ilustracja 2. Model zarządzania



Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Mintzberg, *Zarządzanie*, dz. cyt.

Ten model zarządzania, składający się z trzech płaszczyzn, definiuje, czym zajmuje się menedżer. Warto odpowiedzieć również na pytanie, jak to robi. Odpowiedzią jest styl zarządzania. Styl oscyluje między trzema dziedzinami, których zrównoważone połączenie powinno czynić zarządzanie skutecznym. Te dziedziny to nauka (porządek), sztuka (zapał) i rzemiosło (doświadczenie). Brak którejś z dziedzin w praktyce zarządzania skutkuje

7 Tamże.

stylem nieoptymalnym. Nauka i sztuka bez rzemiosła daje w rezultacie zarządzanie oderwane od konkretu. Sztuka i rzemiosło bez nauki to chaos. Nauka i rzemiosło pozbawione sztuki skutkuje zarządzaniem apatycznym.

O stylu niezrównoważonym można mówić, gdy pewna dziedzina dominuje w postawie menedżera. Gdy przeważa u niego element nauki, mówimy o stylu intelektualnym, a w przypadku jej nadmiaru – o stylu wyrachowanym. Skupienie na rzemiośle skutkuje stylem angażującym, który może w skrajnym przypadku przeobrazić się w nużący. Przewaga sztuki to styl intuicyjny, nadmiar – narcystyczny.

Monitoring konkurencji i otoczenie społeczne a kształtowanie oferty

W kursie dla zarządzających szkółkami jeździeckimi w norweskim centrum jeździeckim Starum (Starum Norsk Hestesenter) spotkało się 20 przedstawicieli szkółek jeździeckich z całej Norwegii. Podczas nieformalnych rozmów między wykładami okazało się, że istnieje wiele problemów wspólnych dla wszystkich ośrodków, niezależnie od skali ich działania czy formy prawnej. Jednym z takich problemów jest coraz powszechniejsza nadwaga i otyłość adeptów jazdy konnej. Wyzwaniem jest tutaj profil wierzchowców dostępnych w szkółkach, które przeważnie nie spełniają warunków fizycznych do noszenia na grzbiecie osób o masie np. 90 kg i większej. W dyskusję na ten temat zaangażowali się wszyscy bez wyjątku uczestnicy kursu. Pytania stawiane w związku z tym zauważalnym trendem dotyczyły zarówno dobrostanu zwierząt, jak i sposobu informowania osób z nadwagą o problemie. W związku z tym, że większość uczniów norweskich szkółek jeździeckich to dzieci i młodzież, wierzchowce tam używane to przede wszystkim najwyższe kuce (do 148 cm wysokości w kłębie, do 149 cm z podkowami) oraz konie do około 165 cm wysokości w kłębie. Zapewnienie oferty jeździeckiej wszystkim zainteresowanym osobom otyłym wymagałoby zmiany profilu wierzchowców, co jest operacją kapitałochłonną. Jeśli trend polegający na przybieraniu na masie obywateli będzie się utrzymywał, zmiany w ofercie szkółek staną się nieodzowne. Jeden z ośrodków obecnych na kursie zaproponował przyszłym jeźdźcom o tym profilu aktywność fizyczną polegającą na pomocy w pracy w stajni w zamian za możliwość uczestniczenia w zajęciach jazdy konnej po utracie

ustalonej liczby kilogramów. Możliwe, że do kluczowych partnerów ośrodków jeździeckich dołączą dietetycy czy trenerzy personalni. Niewykluczone też, że wzrośnie popyt na wierzchowce o większych gabarytach.

Temat cen był również dyskutowany. Wśród zarządzających ośrodkami jeździeckimi powszechna była obawa przed ich podnoszeniem – dotyczyła ryzyka utraty klientów. Zwrócono ich uwagę na prawo popytu, a więc na to, że wzrost cen powoduje zmniejszenie jego wielkości (pod warunkiem *ceteris paribus*), a w związku z tym na to, że utrata pewnej liczby klientów jest wysoce prawdopodobna. Jest to jednak prawidłowość powszechna i mierzalna. Warto monitorować elastyczność cenową popytu na oferowane usługi[8]. Ponadto dla obywateli krajów europejskich inflacja jest immanentną częścią ich gospodarek. Są przyzwyczajeni do niekorzystnych fluktuacji cen energii elektrycznej, paliw, żywności. Podobna niedogodność pojawiająca się w szkółce jazdy konnej nie będzie precedensem, a alternatywą wzrostu cen może być utrata rentowności.

Argumenty przekonały część uczestników, bowiem podczas kolejnego zjazdu cztery z 20 firm poinformowały o zastosowaniu tego rozwiązania. Skorzystanie z elementu nauki (elastyczność cenowa popytu), przyniosło efekt porządku w obszarze przychodów i ograniczyło zakres chaosu w procesie zarządzania.

Kryzys jako szansa

Czas pandemii, który rozpoczął się w 2020 roku, a który oznaczał konieczność okresowego zawieszenia działalności ośrodków, był dużym wyzwaniem dla menedżerów. Pojawienie się wirusa SARS-CoV-2 to zjawisko wpisujące się w definicję wydarzenia nazwanego przez Nassima Taleba czarnym łabędziem[9]. Cechuje je zatem nietypowość (niskie prawdopodobieństwo wystąpienia), drastyczny wpływ na rzeczywistość i retrospektywna przewidywalność (możliwość znalezienia jego uzasadnienia *post factum*). Jest to więc zdarzenie niespodziewane, do którego jednak doszło (można dodać, że czarnym łabędziem jest także zdarzenie spodziewane, do którego

8 H. Mruk, *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

9 N.N. Taleb, *Czarny łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*, tłum. O. Siara, Zysk i S-ka, Poznań 2020.

nie dochodzi). Barack Obama, jako urzędujący prezydent Stanów Zjednoczonych, spytany, do jakiego sportu porównałby politykę, odpowiedział, że do futbolu amerykańskiego. Próbując zrealizować jakiś plan, zawodnicy usiłują konsekwentnie przebić się przez linię obrony przeciwników. Udaje im się czasem, podczas jednej akcji, przesunąć o jeden jard do przodu, czasami o kilka. Raz na jakiś czas pojawia się jednak szansa w postaci przerwy w obronie, a za nią jest już otwarte pole[10]. To porównanie można przez analogię odnieść do zarządzania. Dla menedżerów niektórych ośrodków jeździeckich pandemia (czarny łabędź) okazała się taką wyrwą w obronie, za którą pojawiła się szansa do zwiększenia obrotów. Efekt ten wystąpił z opóźnieniem, jednak był faktem. Opóźnienie wynikało z okresowego przymusu zaprzestania świadczenia usług podczas lockdownu. Chaos informacyjny i niepewność towarzyszące początkom pandemii nie sprzyjały racjonalnemu myśleniu. Gdy umysły wypełnia strach, nie ma w nich miejsca na fakty[11]. Jednocześnie konieczność wyjścia z kryzysu wymusiła skupienie na najbardziej znaczących rozwiązaniach, mających potencjał do wywołania w konsekwencji szeregu innych pozytywnych zmian (zgodnie z koncepcją *the one thing*)[12]. Wspomniane ośrodki oferowały sześćdziesięciominutowe lekcje jazdy konnej. Okoliczni konkurenci wprowadzili już wcześniej lekcje czterdziestopięciominutowe. Próby zastosowania takiego samego rozwiązania spotykały się z krytyką zarówno klientów, jak i pracowników szkółki, dla których godzinne zajęcia były elementem kilkunasto- czy nawet kilkudziesięcioletniej tradycji. Zmiana ram czasowych oznaczała zatem zmianę nawyków, przyzwyczajeń personelu, rytmu pracy instruktorów, zmianę oferty na wszystkich nośnikach informacyjnych itp. Powaga zmian wywołanych wskutek pandemii zmusiła przedsiębiorstwa do szukania rozwiązań zapewniających przetrwanie na rynku, w tym odrobienie strat finansowych. Było to zjawisko powszechne, więc spotkało się ze zrozumieniem i akceptacją społeczną. Obniżenie czasu trwania lekcji o 25% (z 60 minut do 45 minut) było w tych warunkach możliwe.

---

10 *Comedians in Cars Getting Coffee. Barack Obama: Just Tell Him You Are The President,* film, reż. J. Seinfeld, Netflix 2019.

11 H. Rosling, O. Rosling, A. Rosling Roennlund, *Factfulness. Dlaczego świat jest lepszy, niż myślimy, czyli jak stereotypy zastąpić realną wiedzą*, tłum. M. Popławska, Media Rodzina, Poznań 2018.

12 G. Keller, J. Papasan, *The One Thing. The surprisingly simple truth behind extraordinary results*, Rellek Publishing Partners, London 2013.

Pozwoliło to na wzrost potencjalnych przychodów z lekcji o jedną trzecią (patrz tabela 1).

Tabela 1. Czasowo-cenowe warianty lekcji jazdy konnej

	wariant 1			wariant 2			wariant 3		
	osób	*cena*	*wartość*	*osób*	*cena*	*wartość*	*osób*	*cena*	*wartość*
18:00									
18:15									
18:30				12	60	720,00			
18:45	12	60	720,00				12	80	960,00
19:00									
19:15				12	60	720,00			
19:30									
19:45	12	60	720,00				12	80	960,00
20:00				12	60	720,00			
20:15									
20:30									
20:45	12	60	720,00	12	60	720,00	12	80	960,00
21:00									
SUMA			2 160,00			2 880,00			2 880,00

Źródło: opracowanie własne

Uzyskanie takiego samego przychodu przez podniesienie opłat uiszczanych przez klientów wymagałoby zwiększenia cen o ponad 33%. Zachowanie dotychczasowego poziomu cen przy skróceniu czasu świadczenia usługi miało psychologicznie łagodniejszy przebieg niż podrożenie oferty. Opisaną zmianę można porównać do procesu downsizingu, wykorzystywanego na rynku produktów[13]. Taki zabieg ma jednak charakter jednorazowy, ponieważ nie można skracać lekcji w nieskończoność.

W praktyce ten swoisty downsizing ma więcej aspektów. Ze względu na jakość nauczania inne są czas trwania oraz liczba uczestników lekcji dedykowanych tylko i wyłącznie skokom przez przeszkody, inne – lekcji czysto ujeżdżeniowych. Załóżmy, że maksymalna liczba jeźdźców na lekcji skoków to 10. Na lekcji ujeżdżeniowej – 12. Lekcje te trwają odpowiednio 60 i 45 minut. Kwadrans różnicy wynika z konieczności budowy i dekon-

[13] H. Mruk, *Marketing*, dz. cyt.

strukcji przeszkód przed każdą lekcją i po niej. Cena za lekcję skoków jest wyższa od ceny za lekcję ujeżdżeniową (między innymi ze względu na dłuższy czas przygotowania ujeżdżalni, korzystanie z koni o odpowiednich predyspozycjach czy zwiększone obciążenie treningowe zwierząt). Mimo wyższej ceny za lekcję uzasadnioną finansowo decyzją byłaby rezygnacja z jazd skokowych na rzecz ujeżdżeniowych (patrz tabela 2).

Tabela 2. Przychody z lekcji skoków a przychody z lekcji ujeżdżenia

	skoki			ujeżdżenie		
	osób	*cena*	*wartość*	*osób*	*cena*	*wartość*
18:00						
18:15						
18:30				12	60	720,00
18:45	10	80	800,00			
19:00						
przychód/lekcję			800,00			720,00
przychód/60 min			800,00			960,00

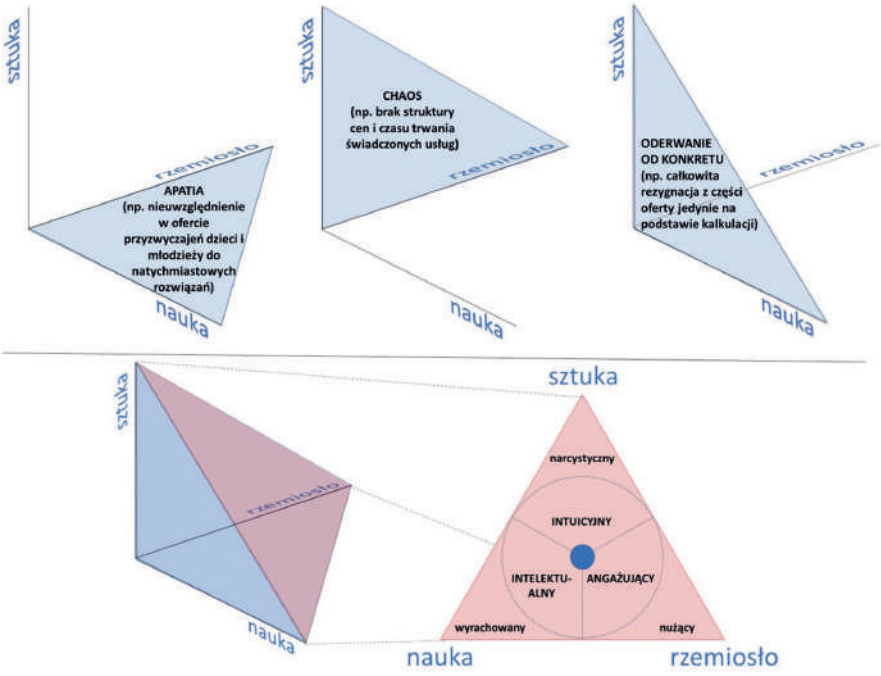
Źródło: opracowanie własne

Mając do dyspozycji na przykład 180 minut, które są do wykorzystania na lekcje w ciągu popołudnia, można przeznaczyć ten czas na trzy lekcje skokowe bądź cztery ujeżdżeniowe. Obydwa warianty zajmują właśnie 180 minut. Dla uproszczenia przyjmuję w tym przykładzie, że można zrealizować trzy lekcje skoków z rzędu, ponieważ pozwala to lepiej zrozumieć zagadnienie. W rzeczywistości nie powinno to mieć miejsca ze względu na dobrostan czworonogów. W praktyce zamiana trzech dłuższych typów treningów na cztery nieco krótsze jest możliwa w ramach pięcio- lub siedmiodniowego grafiku zajęć.

Kreatywny (sztuka) i skoncentrowany na naukowych aspektach zarządzania menedżer skłonny byłby prawdopodobnie do całkowitej rezygnacji z lekcji skokowych na rzecz ujeżdżeniowych celem zwiększenia rentowności. Byłoby to jednak przykładem zarządzania oderwanego od konkretu, a więc pomijającego element rzemiosła. Skoki przez przeszkody to najbardziej oczekiwana przez młodych adeptów część edukacji jeździeckiej. Jej brak spowodowałby zniechęcenie do oferty ośrodka. W praktyce taka operacja byłaby nieefektywna.

Nauka jazdy konnej do pewnego stopnia przypomina naukę gry na instrumencie – potrzeba wielu godzin żmudnych ćwiczeń, by osiągnąć biegłość. Przedstawiciele dzieci i młodzieży mający bezustanny dostęp do Internetu przyzwyczajeni są do kalejdoskopowego tempa przyswajania multimedialnych informacji, często w formie interaktywnej. Menedżer szkółki jeździeckiej zmaga się więc z problemem godzenia przyzwyczajeń młodych ludzi do możliwości natychmiastowego zdobywania informacji za pomocą kciuka z koniecznością zachęcania ich do systematycznej, wymagającej cierpliwości pracy charakterystycznej dla nauki jazdy konnej. Obszar sztuki jest tu menedżerowi niezbędny w celu uniknięcia pułapki apatii, pojawiającej się w przypadku korzystania jedynie z elementów nauki i rzemiosła. Jak stwierdził Daniel Kahneman: „…o wiele łatwiej dążyć do perfekcji, kiedy ani przez moment nie doskwiera ci nuda”[14].

Ilustracja 3. Niezrównoważone style zarządzania ośrodkiem jeździeckim a styl zrównoważony



Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Mintzberg, *Zarządzanie*, dz. cyt.

[14] D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.

Podsumowanie

Istnieją problemy wspólne dla wielu ośrodków jeździeckich, jednak każdy z nich musi sprostać problemom charakterystycznym wyłącznie dla jego wewnętrznych właściwości oraz jego otoczenia. Problemy te rozwiązują ludzie, na czele których stoi menedżer. To przede wszystkim relacje międzyludzkie decydują o sukcesach lub niepowodzeniach przedsiębiorstwa. Styl zarządzania wpływa na efektywność wykorzystania potencjału współpracowników. Nie istnieje wzór menedżera sprawdzający się w dowolnej firmie, nawet jeśli okoliczności wystąpienia porównywalnych problemów są podobne. Osoba zarządzająca oscyluje w swojej pracy między obszarami nauki, sztuki i rzemiosła, a styl jej zarządzania zależy od tego, który z obszarów jest jej bliższy. Słusznym wydaje się unikanie skrajności lub stylu pozbawionego wręcz elementów któregoś z obszarów. Zdając sobie sprawę z pewnych braków, menedżer skuteczny powinien dobierać współpracowników mogących je uzupełniać. Ernest Shackleton, brytyjski polarnik słynący ze stawiania członków załogi na pierwszym miejscu niezależnie od prawdopodobieństwa sukcesu swoich ekspedycji, był zdania, że „Przywództwo to piękna rzecz, jednak niesie ze sobą niedogodności. Największą z nich jest zaś samotność”[15]. Osamotnienie menedżera dotyczy podejmowania decyzji i brania za nie odpowiedzialności. Poza tym jest on zależny od efektywności swoich zespołów. Nieprzewidywalność i chaos w przewodzeniu firmie są nieuniknione. Wydaje się, że zrównoważony styl zarządzania, zbliżony do optymalnego, gwarantuje najwyższe prawdopodobieństwo sukcesu w przypadku wystąpienia nieprzewidywalnych problemów utrudniających realizację celów przedsiębiorstw, w tym również ośrodków jeździeckich.

[15] M. Morrell, S. Capparell, *Shackelton's way*, Nicholas Brealey Publishing, London 2003.

Bibliografia

1. *Comedians in Cars Getting Coffee. Barack Obama: Just Tell Him You Are The President*, film, reż. J. Seinfeld, Netflix 2019.
2. Lesté-Lasserre Ch., *Switzerland Bans Draw Reins From Jumping Competitions*, The Horse 26.10.2015, https://thehorse.com/113370/switzerland-bans-draw-reins-from-jumping-competitions.
3. Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.
4. Keller G., J. Papasan, *The One Thing. The surprisingly simple truth behind extraordinary results*, Rellek Publishing Partners, London 2012.
5. Mintzberg H., *Zarządzanie*, tłum. R. Mitoraj, Wydawnictwo Nieoczywiste GAB MEDIA, Warszawa 2019.
6. Morrell M., Capparell S., *Shackelton's way*, Nicholas Brealey Publishing, London 2003.
7. Mruk H., *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
8. Osterwalder A., Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
9. Rogoziński K., *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
10. Rosling H., O. Rosling, A. Rosling Roennlund, *Factfulness. Dlaczego świat jest lepszy, niż myślimy, czyli jak stereotypy zastąpić realną wiedzą*, tłum. M. Popławska, Media Rodzina, Poznań 2018.
11. Taleb N.N., *Czarny łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*, Zysk i S-ka, tłum. O. Siara, Poznań 2020.

Rozdział 8

dr Kamila Lewandowska
Akademia Teatralna im. A. Zelwerowicza w Warszawie

Od produktu do doświadczenia – zmiana orientacji w marketingu kultury

Streszczenie

W rozdziale omówiono dwa modele marketingu kultury: model tradycyjny, zakładający tzw. orientację produktową, oraz model związany z orientacją na doświadczenie. Pierwszy model zakłada, że celem marketingu kultury jest pozyskanie odbiorców dla produkcji artystycznej; drugi, że zadaniem marketingu jest poznanie, zrozumienie i wspieranie doświadczenia widzów. Autorka stawia tezę o zmianie orientacji w marketingu kultury i argumentuje, że orientacja na doświadczenie lepiej odpowiada na współczesne wyzwania instytucji kultury niż orientacja produktowa. W rozdziale przedstawiono także różne metody badań doświadczenia publiczności oraz ich praktyczne implementacje.

Słowa kluczowe: *marketing kultury, zarządzanie kulturą, instytucja kultury, badanie publiczności*

Wprowadzenie

Marketing jest w sektorze kultury kojarzony z działalnością komercyjną i przez wiele lat był traktowany z dystansem przez menedżerów publicznych instytucji kultury. Powszechne było wśród praktyków kultury przekonanie, że instytucji kultury powinna skupiać się na tworzeniu wartości kulturowej, nie zaś celach marketingowych, które utożsamiano ze sprzedażą biletów i orientacją na generowanie zysku[1].

[1] Ł. Wróblewski, *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

W ostatnich dwóch dekadach widać jednak zmianę w nastawieniu do marketingu wśród europejskich praktyków kultury. Zmianie tej sprzyjały trzy zjawiska. Po pierwsze, rozwinęły się i upowszechniły teorie i badania marketingu kultury uwzględniające specyfikę instytucji publicznych. Chociaż o sektorze kultury teoretycy marketingu piszą już w latach 60. XX wieku[2], dopiero po 2000 roku następuje intensywny rozwój badań marketingu skupiających się na instytucjach niekomercyjnych i odpowiadających na potrzeby dyrektorów instytucji[3].

Po drugie, na instytucje kultury wpłynęła doktryna nowego zarządzania publicznego (ang. *New Public Management*)[4], w myśl której instytucje publiczne muszą uwzględniać opinie swoich odbiorców i dostosowywać się do ich potrzeb. Otrzymanie publicznego finansowania zaczyna być uzależnione (chociaż w różnym stopniu w różnych krajach) od realizacji takich celów jak zwiększenie liczby widzów, rozwój publiczności, przyciąganie grup społecznych zwykle nieuczestniczących w kulturze[5]. Organizatorzy instytucji kultury (ministerstwa, samorządy) oczekują od podległych im teatrów, muzeów, galerii czy filharmonii nie tylko realizacji tych celów, ale także pozyskiwania i dostarczania dowodów, że cele zostały osiągnięte. Narzędzia i metody marketingowe stają się instytucjom kultury niezbędne – nie tylko po to, aby generować przychody z biletów, ale przede wszystkim do realizacji polityk publicznych i pozyskania dotacji.

Po trzecie, w wyniku demokratyzacji kultury i polityk kulturalnych[6] instytucje kultury zaczynają dostrzegać potrzebę zrozumienia swoich odbiorców i uwzględnienia ich optyki w sposobie funkcjonowania organizacji. Badania publiczności (ang. *audience research*), których znaczny rozwój

---

2 P. Kotler, S. Levy, *Broadening the concept of marketing*, „Journal of Marketing" nr 33, 1969, s. 10–15.

3 F. Colbert, *A brief history of arts marketing thought in North America*, „The Journal of Arts Management, Law, and Society" t. 47, nr 3, 2017, s. 167–177.

4 K. Lewandowska, *New Public Management reform in European cultural policies: has Poland followed suit?*, „Cultural Management: Science & Education" t. 1, nr 1, 2017, s. 19–27.

5 R. Towse, *Ekonomia kultury. Kompendium*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2011.

6 Y. Evrard, *Democratizing culture or cultural democracy?*, „The Journal of Arts Management, Law, and Society" t. 27, nr 3, 1997, s. 167–175.

przypada na ostatnie dwie dekady[7], pozwoliły wypracować nowe metody rozwoju widowni. Za ich pomocą instytucja może dowiedzieć się nie tylko tego, kim są jej odbiorcy (pod względem demograficznym, ekonomicznym, społecznym itp.) i skąd czerpią informacje o ofercie kulturalnej, ale przede wszystkim poznać i zrozumieć wrażenia, jakich doświadcza widz podczas spektaklu, koncertu, wystawy itp. Pozyskanie takich informacji i wykorzystanie ich w strategiach zarządzania jest istotne z punktu widzenia publicznej misji instytucji kultury.

W związku z powyższymi tendencjami koncepcja marketingu przestała być dla menedżerów kultury sprzeczna z priorytetami instytucji kultury, a zaczęła realizacji tych priorytetów służyć. Jednocześnie w ostatnich latach się następuje zwrot: od tradycyjnej koncepcji marketingu kultury związanej z orientacją produktową do koncepcji zakładającej orientację na doświadczenie. Zwrot ten pozostaje w zasadzie niezauważony przez badaczy; celem niniejszego rozdziału jest wypełnienie tej luki.

Tradycyjny model marketingu w kulturze – orientacja produktowa

Tradycyjny model marketingu w kulturze zakłada, że instytucje kultury są zorientowane na produkt. Uznany teoretyk zarządzania w kulturze François Colbert[8] pisze:

> Fundamentalna zasada tradycyjnego marketingu – spełnianie potrzeb klienta – nie ma zastosowania w sferze sztuki wysokiej. W tym sensie marketing kultury różni się od marketingu tradycyjnego. Produkt artystyczny nie jest realizacją potrzeb rynku. (…) Zamiast dążyć do zaspokojenia potrzeb klientów, oferując im taki produkt, jakiego chcą, menedżer sztuki poszukuje odbiorców, którzy są zainteresowani produktem (s. 30–31).

Colbert podkreśla nadrzędność produkcji artystycznej w procesie marketingowym. Rolą marketingu kultury jest wspieranie realizacji głównego

[7] K. Sedgman, *Audience experience in an anti-expert age: a survey of theatre audience research*, „Theatre Research International" t. 42, nr 3, 2017, s. 307–322.

[8] F. Colbert, *Entrepreneurship and leadership in marketing the arts*. "International Journal of Arts Management" t. 6, nr 1, 2003, s. 30–39.

celu instytucji: dostarczenia odbiorcom dóbr artystycznych wysokiej jakości. Jednocześnie działalność marketingowa nie ma wpływu na produkt, który wynika z intencji twórcy i misji instytucji, nie zaś strategii marketingowej.

Zadaniem działu marketingu jest dotarcie do właściwego odbiorcy. W tym celu dział powinien zdobyć jak najwięcej informacji o poszczególnych segmentach docelowego rynku. Instytucja powinna starać się zrozumieć, kto, w jakim celu i jak podejmuje decyzję o uczestnictwie w organizowanych przez nią wydarzeniach. Wykorzystując te informacje, instytucja dostosowuje trzy pozostałe „P" marketingu: cenę (*price*), miejsce (*place*) i promocję (*promotion*) do potrzeb swoich grup docelowych. Według Colberta proces ten wymaga dogłębnego zrozumienia, czego tak naprawdę oczekują docelowi odbiorcy. Na przykład dość popularna jest wśród praktyków kultury teza, że niski poziom uczestnictwa w kulturze w pewnych grupach społecznych wynika z wysokich cen biletów wstępu do instytucji kultury. Wydaje się zatem, że obniżenie cen pozwoliłoby przyciągnąć grupy nieuczestniczące. Jednocześnie praktyka pokazuje, że instytucjom oferującym darmowy wstęp udaje się przyciągnąć dokładnie te same grupy docelowe, które uczestniczą w płatnych wydarzeniach kulturalnych. Względy ekonomiczne nie są zatem najważniejszym powodem braku uczestnictwa w kulturze; potwierdzają to m.in. badania Eurostatu[9], w których jako najważniejszą przyczynę braku aktywności kulturalnej Europejczycy wskazywali brak zainteresowania, nie zaś względy ekonomiczne.

Badacze marketingu kultury podkreślają, że właściwe stosowanie praktyk marketingowych w kulturze wymaga przyjęcia orientacji produktowej. Między innymi Mokwa i inni[10] akcentują, że celem marketingu sztuki jest dopasowanie odbiorców do oferty instytucji, a nie wpływanie na proces artystyczny. Podobnie Dragićević-Šešić i Dragojević[11] uważają, że – w przeciwieństwie do marketingu stosowanego w biznesie – marketing sztuki nie

9 Eurostat, *Culture statistics 2019 edition*, Publications Office of the European Union, Luksemburg 2019.

10 M.P. Mokwa, W.M. Dawson, E.A. Prieve, *Marketing the arts*, Praeger Publishers, Westport 1980.

11 M. Dragićević-Šešić, S. Dragojević, *Arts management in turbulent times: Adaptable quality management*, European Cultural Foundation i Boekmanstudies, Amsterdam 2005.

powinien mieć możliwości wykorzystywania informacji o grupach docelowy do zmiany kultury organizacyjnej instytucji i jej polityk programowych. Rolą marketingu jest przede wszystkim komunikacja z odbiorcą, rozumiana jako atrakcyjne zaprezentowanie oferty instytucji i zachęcenie do udziału w wydarzeniu. Tradycyjny model marketingu zakłada raczej bierną rolę odbiorcy w tym procesie – to instytucja wychodzi z inicjatywą poinformowania i zainteresowania potencjalnego widza.

Nowa rola marketingu w kulturze – orientacja na doświadczenie

W myśl tradycyjnego modelu marketingu kultury marketing sztuki i twórczość artystyczna to dwie odrębne dziedziny, kierujące się odmienną logiką i spełniające inne zadania. Takie rozumienie roli marketingu w kulturze zakorzenione jest głęboko w koncepcji autonomii sztuki, która od czasów oświecenia silnie oddziaływała na twórczość artystyczną. Koncepcja ta zakłada odrębność sztuki od innych obszarów życia, a także nadaje jej szczególną kulturotwórczą rolę, a w związku z tym i szczególne uprawnienia: sztuka jest wolna od społecznych norm i oczekiwań, a jej wartość jest autoteliczna i niezależna od percepcji odbiorcy. Misje instytucje kultury oparte na koncepcji autonomii sztuki będą skupiać się na tym, co stworzyć i zaprezentować chce zespół artystyczny. W takich instytucjach działalność marketingowa polegająca na pozyskiwaniu publiczności będzie postrzegana jako niezależna od procesu twórczego. Zasady marketingowe będą mieć zastosowanie w dystrybucji sztuki, ale nie będą miały wpływu na ofertę artystyczną[12].

Z teoretycznego punktu widzenia jest to perspektywa klarowna i przekonująca, jednak nie broni się w kontekście wyzwań, przed którymi stoją współczesne instytucje kultury. Sztuka nie jest już postrzegana jako zjawisko, które istnieje niezależnie od innych obszarów życia. Postmodernizm zdezaktualizował wizję sztuki jako dziedzinę niezależną od kontekstu społecznego i uwypuklił jej społeczne uwikłanie. Trudno już dzisiaj dyskutować z poglądem, że sztuka to zjawisko głęboko zakorzenione kulturowo

[12] M. Boorsma, *A strategic logic for arts marketing: integrating customer value and artistic objectives*, „International Journal of Cultural Policy" t. 12, nr 1, 2006, s. 73–92.

i społecznie. Nie jest już także aktualne założenie, że wartość artystyczna wynika z immanentnych cech produktów artystycznych (rzeźb, książek, instalacji itp.) i jest niezależna od recepcji konsumentów sztuki. Przeciwnie, odbiorca jest w centrum, a wartość sztuki wynika nie tyle z produktu, co z bezpośredniego **doświadczenia**, które produkt wywołuje. Sztuka ma charakter interakcyjny – jest doświadczeniem raczej niż materialnym artefaktem, a tym samym znika jasny podział na przedmiot i podmiot, sztukę i odbiorcę.

Założenie, że sztuka jest nie tyle produktem, co doświadczeniem, zmienia rolę odbiorcy w produkcji i recepcji sztuki. Widz nie jest już pasywnym obserwatorem, ale aktywnym uczestnikiem zdarzenia artystycznego. Tym samym zmienia się rola marketingu kultury. Działalność artystyczna i marketingowa w instytucji kultury nie mogą być już postrzegane jako dwie oddzielne, niezależne dziedziny. Wywieranie wpływu na zachowanie konsumenta z definicji niesie ze sobą oddziaływanie na działalność twórczą, a więc tradycyjny model marketingu sztuki nie ma zastosowania[13]. Chociaż identyfikacja i przyciąganie grup docelowych, a tym samym generowanie funduszy, nadal są ważnymi celami marketingowymi, należy je uzupełnić o jeszcze ważniejszy cel – wspieranie doświadczeń artystycznych.

Zwrot z orientacji produktowej ku orientacji na doświadczenie ma ważne konsekwencje dla funkcjonowania organizacji. Orientacja na produkt oznacza, że instytucja skupia się na produkcji sztuki, a sukces jest definiowany w kategoriach jakości produkcji artystycznej. Marketing to zestaw narzędzi i działań, których celem jest skuteczna sprzedaż produktu określonym odbiorcom. Cele sprzedażowe są jednak dla publicznej instytucji kultury podrzędne w stosunku do celów artystycznych. Ocena jakości artystycznej, odbywająca się zwykle w odniesieniu do standardów i konwencji definiowanych przez wąskie grona specjalistów (twórców, krytyków itp.), jest niezależna od wyników sprzedaży; powszechny jest nawet pogląd, że jakość artystyczna nie idzie w parze z masową popularnością.

Orientacja na doświadczenie oznacza z kolei, że to nie produkt, a doświadczenie artystyczne jest wartością wytwarzaną przez instytucję kultury. Instytucja kierująca się tą zasadą definiuje i ewaluuje swój sukces

[13] M. Boorsma, F. Chiaravalloti, *Arts marketing performance: An artistic-mission-led approach to evaluation*, „The Journal of Arts Management, Law, and Society" nr 40, 2010, s. 297–317.

w kontekście doświadczenia widzów[14]. Poznanie i zrozumienie doświadczenia widzów, a także wykorzystanie tej wiedzy w dalszej działalności instytucji jest celem zarówno działu marketingu, jak i zespołu artystycznego. Procesy marketingowe i artystyczne splatają się ze sobą.

Ze względu na centralną rolę odbiorcy może wydawać się, że orientacja na doświadczenie jest po prostu „orientacją na klienta". Należy zwrócić uwagę, że badanie doświadczenia artystycznego nie jest tożsame z badaniem satysfakcji widza. Jak udowadniają Radbourne i inni[15], widzowie oceniają sztukę nie tylko ze względu na to, czy ich oczekiwania zostały spełnione, ale dostrzegają wartość w różnych elementach doświadczania – także w tych, które w pierwszej chwili budzą w nich negatywne emocje (np. poczucie dyskomfortu podczas kontrowersyjnych spektakli). Zadaniem instytucji artystycznych jest nie tylko zaspokajanie potrzeb odbiorców, ale także stawianie przed nimi artystycznych wyzwań[16] – w tym kontekście doświadczenie widzów powinno być rozumiane szeroko.

Badania publiczności

Nowy cel marketingu kultury – wspieranie doświadczenia artystycznego – wymaga nowego podejścia do badań publiczności. Europejskie instytucje kultury od dawna badają swoich widzów; pierwsze badania marketingowe widowni prowadzone były już latach 40. XX wieku[17]. Celem badań publiczności, przeprowadzanych najczęściej metodą ankietową, było uzyskanie informacji o aktualnej lub potencjalnej widowni. Respondenci byli charakteryzowani za pomocą rozmaitych kategorii takich jak cechy demograficzne (wiek, płeć, grupa zawodowa, edukacja itp.), nawyki kulturalne (m.in. częstotliwość wizyt w teatrze); najważniejsze bariery uniemożliwiające

14 J. Radbourne, K. Johanson, H. Glow, T. White, *The audience experience: measuring quality in the performing arts*, "International Journal of Arts Management" t. 11, nr 3, 2009, s. 16–29.

15 Tamże.

16 L. Weinstein, D. Bukovinsky, *Use of the balanced scorecard and performance metrics to achieve operational and strategic alignment in arts and culture not-for-profits*, „International Journal of Arts Management" t. 11, nr 2, 2009, s. 42–55.

17 W. Sauter, *Who reacts when, how and upon what: from audience surveys to the theatrical event*, „Contemporary Theatre Review" t. 12, nr 3, 2002, s. 115–129.

aktywność kulturalną (brak czasu, pieniędzy, opieka nad dzieckiem itp.). Stopień zróżnicowania tych kategorii i zaawansowania metod badawczych wzrastał z biegiem lat. Instytucje przywiązywały coraz większą wagę do wyników badań i wykorzystywały je, aby poszerzyć swoją widownię. A jednak próby przyciągania nowych grup docelowych poprzez eliminowanie deklarowanych przez nie barier miały połowiczną skuteczność. Zapewnianie opieki nad dzieckiem czy wycieczek po kulisach teatru nie miało większego wpływu na przekrój społeczny odbiorów instytucji[18].

Współczesne badania publiczności wymagają rozwoju nowych metod pozwalających na zgłębienie wiedzy o doświadczeniu widza. Badacze, którzy analizują wizyty w instytucjach kultury, podkreślają, że proste kategorie demograficzne nie są w stanie właściwie opisać skomplikowanego zjawiska, jakim jest uczestnictwo w wydarzeniu kulturalnym. Rozumieją to także zarządzający instytucjami, których interesuje już nie tylko wiek, płeć i status społeczny widzów czy to, skąd czerpią informację o ofercie kulturalnej. Menadżerowie chcą wiedzieć, jak uczestnicy doświadczają wydarzenia kulturalnego i co najbardziej cenią w wyniku tego doświadczenia. Soren[19] na podstawie swojego badania wśród pracowników muzealnych zauważa, że kierujący instytucjami

> (…) chcą dowiedzieć się, które eksponaty najbardziej podobały się odwiedzającym i co zwiedzający chcieliby zobaczyć w salach poświęconych historii i nauce, zakładając, że muzeum „nie ma możliwości zgromadzenia wszystkiego". Co najbardziej interesuje odwiedzających? Za co byliby gotowi zapłacić? Czemu nie przychodzą? Co odwiedzający uważają za „punkty orientacyjne" lub które elementy wystaw szczególnie zapadają w pamięć, i z czego to wynika? (s. 45–46)

Soren podkreśla, że wiedza o korzyściach i przemianach, których doświadczają odwiedzający podczas oglądania wystawy, jest dla instytucji niezwykle istotna. Co odwiedzający, który wchodzi w interakcję z obiektem sztuki lub uczestniczy w programie muzealnym, robi, ceni lub poznaje jako efekt tego doświadczenia? Odpowiedzi na te pytania pozwalają instytucji

18 Tamże.

19 B.J. Soren, *The learning cultural organization of the Millennium: performance measures and audience response*, „International Journal of Arts Management" t. 2, nr 2, 2000, s. 40–49.

spojrzeć na swój program od strony odbiorcy i dokonać realnej, opartej na dowodach jakościowych (dotyczących jakości wystaw), a nie tylko ilościowych (liczby zwiedzających) oceny swojej działalności.

W pozyskiwaniu wiedzy o doświadczeniu odbiorcy przydatne okazują się metody zaczerpnięte z tzw. badań recepcji (*reception research*). Badania te mają charakter naukowy i są prowadzone w celach poznawczych, jednak rozwinięte w ich zakresie metodologie są wykorzystywane przez instytucje jako narzędzie marketingowe[20]. *Theatre Talks* – metoda rozwinięta przez szwedzkiego teatrologa Wilmara Sautera – to rodzaj grup fokusowych, w których uczestniczą widzowie teatralni. Rozmowy o teatrze odbywają się po spektaklu, w kilkuosobowych grupach i nieformalnej atmosferze powalającej na swobodną wymianę myśli. W przeciwieństwie do tradycyjnych metod takich jak ankiety lub wywiady pogłębione, podczas których widz jest postawiony w sytuacji „osoby badanej", *Theatre Talks* odbywają się w formie naturalnej rozmowy towarzyskiej o spektaklu. Stworzenie takich warunków ma pomóc „odblokować" respondenta i zachęcić go do szczerego podzielenia się swoim doświadczeniem.

Instytucje wykorzystują różne metody rozmów z publicznością, np. zamiast w ramach grup fokusowych w obecności moderatora rozmowa prowadzona jest z całą publicznością, na sali teatralnej, a moderatorem jest jeden z twórców przedstawiania[21]. Widzowie są zachęcani do dzielenia się swoimi refleksjami dotyczącymi formy i treści spektaklu, w tym kwestionowania założeń i rozwiązań artystycznych. Uwagi publiczności są istotne dla twórców i mają niekiedy wpływ na dalszy kształt spektaklu. Jednocześnie umożliwienie widzom aktywnej partycypacji jest ważnym i skutecznym elementem rozwoju widowni. Badania pokazują, że udział w grupach fokusowych może mieć pozytywny wpływ na nastawienie do uczestnictwa w kulturze[22] – m.in. pozwala zweryfikować stereotypy („nie jestem

[20] D.S. Nielsen, *Theatre Talks – audience development in three perspectives: marketing, cultural policy and theatrical communication*, „Zarządzanie w Kulturze" t. 20, z. 3, 2019, s. 397–409.

[21] C. Heim, *'Argue with us!': Audience co-creation through post-performance discussions*, „New Theatre Quarterly" t. 28, nr 2, 2012, s. 189–197.

[22] R.J. Scollen, *Regional voices talk theatre: audience development for the performing arts*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing" t. 12, nr 3, 2007, s. 45–56.

typem osoby, która chodzi do teatru") – a dla instytucji jest źródłem cennej wiedzy o motywacjach, preferencjach i przekonaniach jej potencjalnych odbiorców.

Ewaluacja instytucji

Badania doświadczeń publiczności są wykorzystywane nie tylko w programowaniu oferty i rozwoju widowni, ale także ewaluacji instytucji kultury – zarówno samoewaluacji, jak i zewnętrznej oceny dokonywanej przez władze publiczne. Obok tradycyjnych form ewaluacji, polegających na raportowaniu przez instytucję kultury podstawowych informacji o osiągniętych wynikach (m.in. liczbie widzów, liczbie premier/wystaw, liczbie spektakli)[23] władze publiczne rozwijają nowe narzędzia oceny, skoncentrowane na ewaluacji jakości.

Przykładem takiej ewaluacji jest system *Quality Metrics*, wprowadzony przez angielską Radę Sztuki – instytucji publicznej przyznającej dotację organizacjom artystycznym. *Quality Metrics* to narzędzie oceny instytucji wypracowane przez środowisko kultury w celu wspierania jakości działalności artystycznej. Jednym z komponentów ewaluacji – obok oceny eksperckiej i samooceny dokonywanej przez pracowników instytucji – jest ocena doświadczenia widza. W tym celu widzowie zaraz po wydarzeniu otrzymują interaktywną ankietę, w której wymienione są wskaźniki jakości (np. „koncepcja") oraz przypisane im stwierdzenia („pomysł był interesujący") (tabela 1). Widzowie są proszeni o zaznaczenie na dziesięciostopniowej skali, w jakim stopniu zgadzają się z każdym stwierdzeniem. Wyniki mają służyć samoewaluacji instytucji, jednak mogą w przyszłości służyć Radzie Sztuki do ustalania wysokości dotacji.

[23] K. Lewandowska, *Are Polish theatres autonomous? Artistic institutions in a bureaucratic system of culture funding*, „Policy Studies" t. 39, nr 1, 2018, s. 1–18.

Tabela 1. Wskaźniki jakości w systemie *Quality Metrics*

WSKAŹNIK	STWIERDZENIE
Koncepcja	Pomysł był interesujący.
Prezentacja	Sposób prezentacji i produkcja były na wysokim poziomie.
Nowatorstwo	Wyróżnia się na tle innych rzeczy, które widziałam/łem.
Wyzwanie	Prowokowało do myślenia.
Koncentracja	Wciągające, byłem/łam skoncentrowana/y.
Entuzjazm	Zobaczyłabym/łbym to jeszcze raz.
Znaczenie lokalne	Ważne dla najbliższego otoczenia.
Aktualność	Mówi coś ważnego o współczesnym świecie.
Dyscyplina (profesjonalizm)	Dobrze przemyślane i skonstruowane.

Źródło: opracowanie własne na podstawie C. Bunting, J. Knell, *Measuring quality in the cultural sector. The Manchester Metrics pilot: findings and lessons learned*, Arts Council England, London 2014

Metoda wykorzystana w systemie *Quality Metrics* ma na celu na zmierzenie (przedstawienie w kategoriach ilościowych) jakości doświadczenia. Różni się zatem od metod wywodzących się z badań recepcji, które dostarczają wyników opisowych niepozwalających na dokonanie sumarycznej oceny i porównania instytucji ze sobą, ale jednocześnie dających dużo bardziej pogłębiony obraz doświadczenia widza. Jednocześnie oba rodzaje badań publiczności opierają się na tych samych dwóch przesłankach: 1) jakość nie jest autoteliczną cechą produkcji artystycznej, ale powstaje w interakcji produktu i jego odbiorcy; 2) ocena jakości nie jest zarezerwowana dla specjalistów – doświadczenie widza jest jednym z (jeśli nie najważniejszym) komponentem jakości działalności artystycznej. Instytucje kultury są i zapewne w coraz większym stopniu będą oceniane i rozliczane ze względu na jakość doświadczenia swoich widzów. Zadaniem marketingu kultury jest zatem wdrażanie procesów i narzędzi pozwalających zrozumieć, jak widzowie doświadczają produkcji artystycznych i w jaki sposób instytucja może pogłębiać i wzbogacać to doświadczenie.

Podsumowanie

Zadaniem współczesnego marketingu kultury jest nie tylko kierowanie przekazu reklamowego do odpowiedniej grupy docelowej i powiększanie liczby widzów. Organizacje pragnące nawiązać pogłębioną relację ze swoją publicznością i pozyskać nowych odbiorców muszą zrozumieć, jak widzowie doświadczają produkcji artystycznych. Nowy kierunek w marketingu kultury, który w tym rozdziale nazwano „orientacją na doświadczenie", jest odpowiedzią na szersze wyzwania, przed którymi stoją współczesne instytucje kultury. W przeciwieństwie do tradycyjnego marketingu zorientowanego na produkt marketing zorientowany na doświadczenie nie jest odseparowany od działalności artystycznej, ale – stawiając w centrum doświadczenie widza – ma na celu ułatwienie i pogłębienie interakcji między widzem i produktem artystycznym.

W rozdziale zaprezentowano różne przykłady badań publiczności, które mogą służyć instytucjom kultury w pełniejszym zrozumieniu doświadczenia widzów, a co za tym idzie – lepszym zrozumieniu własnej oferty i misji. Badania te są wykorzystywane nie tylko przez instytucje kultury w celu poznania własnej publiczności i podnoszenia jakości usług, ale także przez instytucje finansujące do jakościowej ewaluacji podległych im placówek. Ocena doświadczenia artystycznego przez widzów ma zatem wpływ już nie tylko na liczbę sprzedanych biletów, ale także na wysokość publicznej dotacji, która dla publicznych instytucji kultury jest warunkiem przetrwania.

Bibliografia

1. Boorsma M., *A strategic logic for arts marketing: integrating customer value and artistic objectives*, „International Journal of Cultural Policy" t. 12, nr 1, 2006, s. 73–92.
2. Boorsma M., F. Chiaravalloti, *Arts marketing performance: An artistic-mission-led approach to evaluation*, „The Journal of Arts Management, Law, and Society" nr 40, 2010, s. 297–317.
3. Bunting C., J. Knell, *Measuring quality in the cultural sector. The Manchester Metrics pilot: findings and lessons learned*, Arts Council England, London 2014.

4. Colbert F., *A brief history of arts marketing thought in North America*, „The Journal of Arts Management, Law, and Society" t. 47, nr 3, 2017, s. 167–177.
5. Colbert F., *Entrepreneurship and leadership in marketing the arts*. „International Journal of Arts Management" t. 6, nr 1, 2003, s. 30–39.
6. Dragićević-Šešić M., S. Dragojević, *Arts management in turbulent times: Adaptable quality management*, European Cultural Foundation, Boekman-studies, Amsterdam 2005.
7. Eurostat, *Culture statistics 2019 edition*, Publications Office of the European Union, Luksemburg 2019.
8. Evrard Y., *Democratizing culture or cultural democracy?*, „The Journal of Arts Management, Law, and Society" t. 27, nr 3, 1997, s. 167–175.
9. Heim C., *'Argue with us!': Audience co-creation through post-performance discussions*, „New Theatre Quarterly" t. 28, nr 2, 2012, s. 189–197.
10. Kotler Ph., S. Levy, *Broadening the concept of marketing*, „Journal of Marketing" nr 33, 1969, s. 10–15.
11. Lewandowska K., *Are Polish theatres autonomous? Artistic institutions in a bureaucratic system of culture funding*, „Policy Studies" t. 39, nr 1, 2018, s. 1–18.
12. Lewandowska K., *New Public Management reform in European cultural policies: has Poland followed suit?*, „Cultural Management: Science & Education" t. 1, nr 1, 2017, s. 19–27.
13. Mokwa M.P., W.M. Dawson, E.A. Prieve, *Marketing the arts*, Praeger Publishers, Westport 1980.
14. Nielsen D.S., *Theatre Talks – audience development in three perspectives: marketing, cultural policy and theatrical communication*, „Zarządzanie w Kulturze" t. 20, z. 3, 2019, s. 397–409.
15. Radbourne J., K. Johanson, H. Glow, T. White, *The audience experience: measuring quality in the performing arts*, „International Journal of Arts Management" t. 11, nr 3, 2009, s. 16–29.
16. Sauter W., *Who reacts when, how and upon what: from audience surveys to the theatrical event*, „Contemporary Theatre Review" t. 12, nr 3, 2002, s. 115–129.
17. Scollen R.J., *Regional voices talk theatre: audience development for the performing arts*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing" t. 12, nr 3, 2007, s. 45–56.
18. Sedgman K., *Audience experience in an anti-expert age: a survey of theatre audience research*, „Theatre Research International" t. 42, nr 3, 2017, s. 307–322.

19. Soren B.J., *The learning cultural organization of the Millennium: performance measures and audience response*, „International Journal of Arts Management" t. 2, nr 2, 2000, s. 40–49.
20. Towse R., *Ekonomia kultury. Kompendium*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2011.
21. Varbanova L., *Zarządzanie strategiczne w kulturze*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2015.
22. Weinstein L., D. Bukovinsky, *Use of the balanced scorecard and performance metrics to achieve operational and strategic alignment in arts and culture not-for-profits*, „International Journal of Arts Management" t. 11, nr 2, 2009, s. 42–55.
23. Wróblewski Ł., *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

Rozdział 9

Michał Seidel

Wprowadzanie na rynek nowych produktów i marek w teorii i praktyce (na przykładzie rowerów elektrycznych Groclin)

Streszczenie
Każdy przedsiębiorca, niezależnie od branży i wielkości przedsiębiorstwa, na pewnym etapie swojej pracy staje przed wyzwaniem wprowadzenia produktu lub marki na rynek. W rozdziale przedstawiono zadania, z którymi musi się zmierzyć: od wypracowania pomysłu, przez zdefiniowanie grupy docelowej, ustalenie wyróżniających cech produktu i określenie strategii marketingowej, aż po wybranie narzędzi, które pozwolą mu osiągnąć cele rynkowe w najbardziej precyzyjny sposób. Realizację każdego z tych zadań omówiono także od strony praktycznej, posiłkując się przykładem rowerów elektrycznych Groclin i wskazując działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w celu skutecznego wprowadzenia produktu na rynek.

Słowa kluczowe: *wprowadzenie na rynek, faza rozwoju, nowe produkty, nowe marki.*

Wprowadzenie

Obserwując mnogość produktów czy marek pojawiających się na rynku na początku trzeciej dekady XXI wieku, można odnieść wrażenie, że odrobina samozaparcia wystarczy, by zostać właścicielem własnej marki, a dalej – odnieść rynkowy sukces. Przejście od pomysłu do realizacji wydaje się łatwe i często nieskomplikowane. Co więcej, zakłada się, że najważniejszym składnikiem sukcesu jest dobry pomysł – taki, na który można wpaść

w każdej chwili. Czy rzeczywiście? Czy sposób, w jaki wprowadzimy swój pomysł w życie, pozostaje na dalszym planie?

Wprowadzanie na rynek nowego produktu czy marki obejmuje szereg działań, które – dla jak najlepszej efektywności – powinny być dokładnie przemyślane i precyzyjnie zaplanowane. Stworzenie nowego produktu, rozumiane tu jako sam pomysł na produkt czy usługę, to w rzeczywistości dopiero pierwszy z wielu kroków, jakie należy wykonać w ramach wprowadzania go na rynek. Choć jakościowy, dobrze przygotowany produkt ma ogromne znaczenie, nie sposób odmówić istotności także temu, w jaki sposób zostanie przedstawiony konsumentom, a co za tym idzie – odebrany przez potencjalnych nabywców, co zdecyduje o jego sukcesie sprzedażowym.

Przeciętny konsument już dawno został wyposażony w podstawowe narzędzia do zaspokajania swoich potrzeb. Trudno więc zakładać, że nowe produkty pojawiające się na rynku będą dla niego niezbędnym elementem codziennego życia. Istnieje spore prawdopodobieństwo, że każdy z nich będzie tylko jednym z możliwych sposobów na to, by zaspokoić jego potrzeby – zarówno te najbardziej oczywiste i realne, jak i te wykreowane w ostatnich latach.

Czasami można odnieść wrażenie, że społeczeństwo oczekuje nowinek i z radością i zainteresowaniem przyjmuje każdy nowy produkt pojawiający się na rynku. Tymczasem klient XXI wieku jest też bardzo wymagający i sceptycznie nastawiony wobec ofert, do których ma dostęp. Doskonale wie, że rynek oferuje mu ogrom alternatywnych rozwiązań i potrafi doskonale korzystać z tej różnorodności. Dodatkowo konsument jest na tyle przyzwyczajony do wszechobecnych przekazów reklamowych, że traci do nich zaufanie. To oznacza, że mimo swojej powszechności reklama nie wywiera na odbiorców już tak znaczącego wpływu jak kiedyś[1].

Oczywiście nie sprawia to, że przedsiębiorcy nie mają żadnych możliwości, by wejść na rynek z nowym produktem. Za sukces przedsiębiorstwa w efekcie końcowym zawsze odpowiadają klienci, a więc także zmiany, jakie zachodzą w ich zachowaniach. Ze względu na to tak istotne jest bieżące monitorowanie i uwzględnianie w strategiach marketingowych

[1] T. Łużak, *Przesłanki tworzenia się nisz rynkowych na przykładzie rynku browarniczego*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów" z. 156, 2017, s. 95.

zmieniających się potrzeb, oczekiwań czy postaw[2]. Tymczasem motywacje zakupowe konsumentów w ostatnich latach ulegają znaczącym zmianom. Nabywcy w procesie zakupowym coraz większą uwagę przywiązują do kwestii estetycznych, etycznych czy ekologicznych. Znaczącą rolę zaczęły odgrywać osobiste przekonania i wartości konsumentów (np. te dotyczące aktywnego trybu życia czy zachowania lokalnej tożsamości). Istotnym czynnikiem wyboru jest też moda, której już od dawna nie rozumiemy tylko w kontekście ubioru, ale także w odniesieniu do sposobów spędzania wolnego czasu, stylu życia czy miejsca zamieszkania[3].

Zachowanie pewnej elastyczności i ciągłe dopasowywanie się do bardzo specyficznych oczekiwań rynku okazuje się więc dziś niezbędne, by móc mówić nie tylko o wejściu na rynek, ale także o utrzymaniu się na nim.

Potrzeby konsumenta a tworzenie produktu

Czego potrzebuje konsument? Właśnie to pytanie powinno stanowić punkt wyjścia do stworzenia nowego produktu. Możliwość zaspokojenia swojej potrzeby, mniej lub bardziej oczywistej, sprawia, że konsument może zdecydować się na zakup właśnie naszego produktu, a to przecież poszczególne decyzje zakupowe, zebrane razem, decydują o sukcesie sprzedażowym.

Znaczącym wyzwaniem dla przedsiębiorców jest to, że współcześnie trudno o produkty bezkonkurencyjne. Ta sama potrzeba może być zaspokajana za pomocą różnych produktów i marek. Postęp techniczny sprawia, że powstają coraz to nowe kategorie produktowe, często umożliwiające zaspokajanie potrzeb precyzyjniej niż dotychczas. To powoduje, że bardziej aktualne rozwiązania wypierają z rynku te, które są mniej doskonałe i stają się przestarzałe w oczach konsumentów[4].

Ludzie nie kupują już produktów, ale kupują wartości, które te produkty mają wnieść do ich życia – np. wygodę, bezpieczeństwo czy poczucie

---

2 E. Flejterska, *Potrzeby konsumentów jako fundament strategii marketingowych usług* „Ekonomiczne Problemy Usług" nr 5, 2006 s. 146–152.

3 T. Łużak, *Przesłanki tworzenia się nisz*…, dz. cyt., s. 94.

4 K.M. Staszyńska, *Marka konsument badacz. Spotkania na rynku*, Wolters Kluwers Polska, Warszawa 2013, s. 74–75.

wartości[5]. Nie wystarczy więc, że zaoferujemy im doskonały produkt – nawet jeśli miałby być najwyższej jakości. Konsument coraz częściej oczekuje czegoś więcej i doskonale wie, że marki będą o niego zabiegać, więc istnieje duże prawdopodobieństwo, że jego oczekiwania zostaną spełnione.

Chcąc jak najlepiej odpowiadać na potrzeby klientów, przedsiębiorstwa mogą nie tylko kreować produkty dopasowane do ich potrzeb, ale też stale modyfikować te już istniejące. Największą wartością przedsiębiorstwa staje się więc umiejętność rozwiązywania specyficznego problemu nabywców[6], nawet jeśli ci jeszcze nie do końca zdają sobie sprawę z jego istnienia. Wejście na rynek miejskich rowerów elektrycznych Groclin nastąpiło w trakcie panującej pandemii, czyli w momencie, kiedy wiele osób poszukiwało alternatywnych sposobów transportu. Popularne stało się unikanie środków transportu zbiorowego, a najbardziej oczywista alternatywa – jazda własnym autem – dla wielu osób wiązała się ze zbyt dużymi kosztami finansowymi. Przesiadka na rower mogła wydawać się dobrym pomysłem dla osób, które wcześniej ceniły sobie aktywne spędzanie czasu i nie mogły narzekać na swoją kondycję. Co zaś z tymi, którzy od dawna byli ze sportem na bakier, a długość trasy pokonywanej np. z domu do pracy wykraczała poza ich kondycyjne możliwości? Między innymi to oni mogli odkryć w sobie nieznaną wcześniej dość specyficzną potrzebę skorzystania z roweru elektrycznego jako jednego z podstawowych środków transportu.

Oczywiście kierowanie produktu do tak wąskiej grupy odbiorców byłoby sporym wyzwaniem, szczególnie jeśli wziąć pod uwagę jego specyfikę, obejmującą wymagający proces tworzenia i produkcji. Okazało się jednak, że rowery elektryczne stanowią odpowiedź na potrzeby szerszej grupy konsumentów, którzy dostrzegają coraz wyraźniej potrzebę uprawiania sportu w celach zdrowotnych, doceniają możliwości aktywnego spędzania czasu, do których dostępu broni im niewystarczająca wydolność, lub po prostu wykorzystują rower elektryczny do przemieszczania się w mieście. Ponadto wiele osób, które uprawiają sport bardzo sporadycznie, np. chcąc spędzić czas z rodziną na interesującej wycieczce, może czerpać szereg korzyści z użytkowania roweru ze wspomaganiem.

---

5 J.S. Ławicki, *Personalizacja marki i jej interakcje z użytkownikami* „Ekonomiczne Problemy Usług" nr 5, 2006, s. 388.

6 Tamże, s. 387.

Zdefiniowanie tego typu potrzeb pozwala na odkrycie niszy rynkowej, które to pojęcie jest przez wielu autorów bardzo różnie definiowane. Większość istniejących definicji podkreśla znaczenie takich elementów niszy jak:

- nieduża grupa klientów o specyficznych potrzebach;
- mały rynek;
- specjalizacja i segmentacja;
- brak zainteresowania firm na rynku masowym[7].

Kluczowe dla istnienia niszy jest jednak to, że w skali całej branży, w której funkcjonuje, zajmuje stosunkowo niewielki obszar[8]. To oznacza, że samo zdefiniowanie potrzeby sprawnego poruszania się w komfortowy, ale odmienny od jazdy samochodem sposób nie było jeszcze wystarczające do znalezienia obszaru rynkowego, na którym znalazłoby się miejsce dla e-rowerów Groclin. Dopiero pogłębiona analiza rynku rowerowego pozwoliła na określenie czynników, które powinny stanowić wyróżnik nowych rowerów elektrycznych i zagwarantować im rynkowy sukces.

Definiowanie cech własnego produktu

Odkrycie potrzeb i oczekiwań konsumentów jest niezbędne, aby móc na nie odpowiadać i zaspokajać je w jak najbardziej precyzyjny sposób. W dynamicznie rozwijającym się świecie należy jednak liczyć się z tym, że ze sporą dozą prawdopodobieństwa ktoś wcześniej podjął się już realizacji pomysłu zbliżonego do tego, który pojawia się w naszym biznesplanie. Trudno być pionierem na rynku rowerów elektrycznych, kiedy wzmianki o pierwszym tego typu pojeździe sięgają jeszcze końca XIX wieku[9]. Priorytetowe staje się więc znalezienie wyróżnika, który sprawi, że konsument, widząc nasz produkt pośród setek innych, podejmie tę najważniejszą decyzję: „Tak, to właśnie ten rower chcę mieć".

Przewaga konkurencyjna wynika z wielu różnorodnych czynników, a to, jakie elementy będą się na nią składać, różni się w zależności od branży,

7 T. Łużak, *Przesłanki tworzenia się nisz*…, dz. cyt., s. 93.

8 Tamże.

9 *Historia rowerów elektrycznych*, portal Roweryelektryczne.info, 3.04.2013, https://www.roweryelektryczne.info/historia-rowerow-elektrycznych.html (dostęp: 15.12.2021).

sektora i uwarunkowań rynku. Każde przedsiębiorstwo powinno więc we własnym zakresie zdobyć wiedzę o tym, co najbardziej liczy się dla jego konsumenta[10]. Tylko jak to zrobić?

Warto w tym miejscu wspomnieć, że nazwa Groclin została nabyta od spółki giełdowej Groclin SA. Producenci uwierzyli w siłę marki i jej rozpoznawalność, co dało im przewagę na samym starcie, gdyż budowanie marki od nowa byłoby kosztowym i czasochłonnym procesem.

Nie jest tajemnicą, że prowadzenie badań rynku na szeroką skalę może stanowić spore wyzwanie dla początkującego przedsiębiorstwa. Warto więc posiłkować się badaniami, które już zostały przeprowadzone, a ich treści pokrywają się choćby częściowo z obszarami naszego zainteresowania. Internet daje ogromne możliwości w zakresie tych poszukiwań. W przypadku rowerów elektrycznych Groclin ogromne znaczenie miały m.in. raporty dużych marek związanych z rynkiem rowerowym, np. Shimano. Nie bez znaczenia pozostawał też fakt wieloletniego związku producenta z branżą rowerową. Wcześniejsze otwarcie platformy multibike.pl, funkcjonującej m.in. jako *marketplace* dla rowerów, pozwalało na analizowanie ruchu na stronie i wyciąganie z tych danych wniosków, które okazywały się pomocne podczas tworzenia własnego produktu.

Trzeba jednak zaznaczyć, że w każdej branży i w każdym segmencie rynku proces analizy sytuacji rynkowej będzie wyglądał nieco inaczej, a każda osoba podejmująca się tego zadania będzie miała zgoła inne możliwości uzyskania najbardziej pożądanych danych.

Dostęp do informacji to jedno – nawet najbardziej rozbudowane raporty nie przyniosą znaczących korzyści bez umiejętności ich odpowiedniego wykorzystania i wyciągnięcia wniosków. Z przeprowadzonej analizy wynikło, że zainteresowanie rowerami elektrycznymi jest spore, jednak podstawową barierą powstrzymującą konsumentów przed zakupem tego typu jednośladu jest cena. Mogłoby się wydawać oczywiste, że kluczem do sukcesu sprzedażowego jest stworzenie takich rowerów, które nie będą negatywnie wyróżniać się pod względem jakości, ale jednocześnie pozostaną w zasięgu finansowym przeciętnego odbiorcy. Czy w XXI wieku zaofero-

[10] W. Walczak, *Niematerialne determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 114.

wanie korzystnej ceny to wszystko, czego potrzeba do rozwinięcia sprzedaży produktu?

Sprowadzanie oferty produktowej tylko do jej cech fizycznych, użytkowych oraz ceny już dawno przestało być wystarczające do osiągnięcia rynkowego sukcesu. Konteksty psychologiczne i etyczne produktu mają dziś coraz większy wpływ na decyzje zakupowe[11]. W przypadku dóbr takich jak rower elektryczny cena może być ważnym, ale niekoniecznie decydującym czynnikiem wpływającym na wybór konkretnego produktu czy marki.

Wyróżniające cechy produktów i marek

Podobne do siebie przedsiębiorstwa mogą odróżniać się od siebie w znaczący sposób. W innym przypadku konsument nie będzie w stanie zauważyć, czym różnią się konkretne, dostępne na rynku produkty czy marki, a co za tym idzie – nie będzie umiał wybrać, które produkty chce zakupić. Wiąże się to z utratą możliwości uzyskania konkurencyjnej przewagi na rynku[12]. Tymczasem to właśnie konkurencja, na równi z systemem potrzeb, jest uznawana za podstawową siłę napędzającą postęp[13]. Nie istnieje jednak jedna sprawdzona recepta na to, na jakie cechy warto stawiać, by się wyróżnić i zyskać przewagę rynkową, gdyż w dużej mierze uzależnione jest to od wybranej branży, a także od ustalonej grupy docelowej.

Budowanie dobrej strategii marketingowej rozpoczyna się od rozpoznania już istniejących kategorii produktowych, a następnie ich analizy, przeprowadzonej w taki sposób, by móc przewidzieć i kreować rozwój nowych kategorii produktowych. Dalej należy skupić się na kreowaniu wyróżników w tych produktach, mając na uwadze umiejętności i możliwości rozwoju wybranych wyróżników (np. przez nowe technologie, inwestycje czy innowacje)[14].

---

11 M. Matusiak, *Strategie marketingowe jako jeden z kierunków rozwoju myśli marketingowej*, „Ekonomiczne Problemy Usług" nr 5, 2006, s. 48.

12 K.M. Staszyńska, *Marka konsument*…, dz. cyt., s. 67–68.

13 W. Mantura, *Znaczenie i ogólne zagadnienia konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 21.

14 M. Matusiak, *Strategie marketingowe*…, dz. cyt., s. 50.

Badanie rynku jest więc nieodzownym działaniem – trudno wyróżnić się na tle konkurencji, jeśli wcześniej nie dowiemy się, co ona oferuje. Doskonałym uzupełnieniem analizy produktów konkurencji dostępnych na różnych platformach sprzedażowych jest przegląd stron, grup i for tematycznych. Dzięki temu zyskujemy nie tylko informację o tym, co oferuje rynek, ale też dowiadujemy się, jak odbierają to konsumenci. To cenna wskazówka dla producenta, pozwalająca uniknąć błędów, które negatywnie wpłynęły na postrzeganie produktów konkurencji przez odbiorców.

Znaczącym wyróżnikiem rowerów Groclin została możliwość jazdy na manetce z prędkością do 25 km/h – najwyższej prędkości dopuszczalnej polskim prawem dla tego typu pojazdów. „Jazda na manetce" oznacza, że użytkownik roweru nie musi pedałować, by móc korzystać z napędu, co może być bardzo pomocne w przypadku osób, które korzystają z aktywności sporadycznie i mogą potrzebować w czasie jazdy dłuższego odpoczynku, niekoniecznie chcąc organizować postój. Jest to rozwiązanie unikalne w skali polskiego rynku, więc można założyć, że konsumenci poszukujący tego rodzaju udogodnienia zdecydują się właśnie na rower Groclin.

Analiza rynku wykazała, że potencjalni użytkownicy mogą zwrócić uwagę również na takie cechy jak możliwość personalizacji roweru, a także na dbałość o bezpieczeństwo.

Badacze zauważają, że „twarde" zasoby (aktywa trwałe, finanse, zapasy) zaczęły tracić na znaczeniu w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zauważono za to wzrost znaczenia zasobów „miękkich" – kompetencji, relacji, postaw, norm i wartości kulturowych[15]. To, czy przedsiębiorstwo uzyska przewagę konkurencyjną, w dużej mierze uzależnione jest od inteligencji organizacji, którą interpretujemy jako zdolność do pozyskiwania i wykorzystywania zasobów materialnych. Składają się na nią m.in. takie elementy jak wysoka jakość produktów, dobrze wykształcony, kompetentny i zmotywowany personel, system zarządzania czy kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wszystkie te elementy nie są wyceniane w ramach istniejących systemów finansowych[16], a jednak to one mogą decydować o konkurencyjności konkretnego przedsiębiorstwa.

Mając na uwadze ogromne znaczenie „miękkich" zasobów, można zaryzykować stwierdzenie, że dziś coraz trudniej jest korzystnie sprzedawać

15 W. Walczak, *Niematerialne determinanty*…, dz. cyt., s. 112.

16 Tamże, s. 113.

produkty nie pierwszej potrzeby w oderwaniu od usług, jakie mogą być z nimi związane. Nawet jeśli konkretny konsument bierze udział w procesie zakupowym tylko jednokrotnie lub bardzo sporadycznie (jak to ma miejsce w przypadku rowerów, których nie kupuje się regularnie), nie ulega wątpliwości, że cały proces sprzedażowy powinien przebiegać sprawnie i zostać przeprowadzony w jak najbardziej przyjaznej dla konsumenta atmosferze.

Rower elektryczny z założenia jest produktem, który ma być użytkowany przez wiele lat. To sprawiło, że kluczowe znaczenie zyskała w tym przypadku opieka posprzedażowa – oczywiste stało się, że to właśnie ona powinna być utrzymana na najwyższym poziomie i wyróżniać rowery Groclin na tle konkurencji. Zważywszy na fakt, że rowery elektryczne dopiero zdobywają popularność na polskim rynku, ich użytkowanie i trwałość może wzbudzać sporo obaw. Tymczasem jednym z celów strategii marketingowej powinno być obniżenie niepewności potencjalnego nabywcy[17]. Korzystnym rozwiązaniem okazało się w tym przypadku wprowadzenie serwisu *door-to-door* – możliwości serwisowania roweru bez nadmiernego zaangażowania ze strony konsumenta. Istotą procesu reklamacyjnego lub serwisowego jest to, że kurier odbiera rower Groclin pod wskazanym adresem, dostarcza go do serwisu, a następnie, po dokonanej naprawie, doręcza z powrotem w to samo miejsce. To znacznie ułatwia proces naprawy roweru widziany ze strony konsumenta, gdyż można się domyślić, że wysyłanie czy transportowanie sporych rozmiarów roweru we własnym zakresie mogłoby być potencjalnie problemowe, a przy tym czasochłonne. Poza tym logistyka zorganizowania punktów odbioru czy serwisowania rowerów w taki sposób, by były łatwo dostępne na terenie całego kraju stanowiłaby spore wyzwanie dla początkującego przedsiębiorstwa. Dzięki systemowi *door-to-door* klient ma okazję poczuć, że producent dba o jego wygodę i potrzeby, służąc wsparciem i pomocą także w potencjalnie problemowych sytuacjach.

Trzeba oczywiście pamiętać też o tym, że żaden z czynników budujących konkurencyjność przedsiębiorstwa nie funkcjonuje samodzielnie, jako wyizolowana zmienna. Kompleksowe ujęcie jest w tym przypadku niezbędne do ich synergicznego oddziaływania i dostrzegania wzajemnych implikacji[18]. To właśnie ta prawidłowość zdecydowała o tym, że wyróżnikiem

[17] E. Flejterska, *Potrzeby konsumentów*…, dz. cyt., s. 150.

[18] W. Walczak, *Niematerialne determinanty*…, dz. cyt., s. 115.

rowerów Groclin zostały nie tylko korzystna, racjonalna z punktu widzenia konsumenta cena i zespół cech charakterystycznych dla produktu, ale też przemyślany pakiet usług związanych z opieką posprzedażową.

Znaczenie produktu w procesie sprzedaży

Wszystkie działania marketingowe skupiają się na tym, by jak najkorzystniej sprzedać produkt i opracować strategię, która to umożliwi. W dobie Internetu, kiedy każdy konsument może niemal na bieżąco dzielić się z innymi opiniami o wybieranych produktach, jeszcze większe znaczenie jednak zyskuje nie tylko to, jak sprzedajesz, ale także – co sprzedajesz. Dotarcie z komunikatem o produkcie do grupy docelowej to dopiero początek – to, jak potoczy się sprzedaż, w dużej mierze uzależnione jest od tego, jaką opinię wydadzą konsumenci, którzy zdecydują się skorzystać z oferty. Właśnie dlatego odpowiednie przygotowanie produktu jest jednym z ważnych elementów budowania sukcesu sprzedażowego. Jest też istotne pod względem etycznym i pozwala budować wiarygodność przedsiębiorstwa.

Zanim fizyczny produkt trafi na rynek, potrzebne jest więc dokładne jego przetestowanie. W tym celu tworzony jest **prototyp**, czyli, według słownikowej definicji „pierwowzór czegoś" lub „pierwszy wykonany według dokumentacji egzemplarz maszyny lub urządzenia, stanowiący podstawę do dalszej produkcji"[19].

Najważniejszym zadaniem prototypu jest jednak nie tylko jak najlepsze przygotowanie się do procesu produkcji, ale przede wszystkim możliwość przeprowadzenia badań i prób umożliwiających udoskonalenie wyrobu. Badania prototypu pozwalają m.in. sprawdzić, czy założenia konstrukcyjne takie jak moc urządzenia zostały spełnione. Jest to szczególnie ważne w przypadku masowej produkcji, kiedy to wprowadzenie na rynek wadliwego produktu mogłoby narazić producenta na spore koszty[20]. Rowery Groclin z założenia miały pozwalać na jazdę na manetce z prędkością do 25 km/h i wyróżniać się zasięgiem baterii do 110 km, jednak dopiero badania prototypu potwierdziły, że w rzeczywistości będzie to możliwe.

---

19 *Prototyp*, hasło w: *Słownik języka polskiego* online, https://sjp.pwn.pl/sjp/prototyp;2572803 (dostęp: 18.12.2021).

20 *Prototyp*, hasło w: *Encyklopedia zarządzania* online, https://mfiles.pl/pl/index.php/Prototyp (dostęp: 19.12.2021).

Przygotowanie prototypu to zadanie wieloetapowe, szczególnie w przypadku urządzeń zaawansowanych technologicznie. Aby finalny produkt mógł spełniać swoje założenia, każdy poszczególny element musi zostać odpowiednio przygotowany i dopasowany do reszty.

Wszystkie prace nad prototypem rowerów Groclin rozpoczęły się od stworzenia projektu konstrukcji oraz wyglądu zewnętrznego – to właśnie projekt ujmuje założenia, których docelowo chcemy się trzymać podczas dalszych prac nad produktem. Kolejnym etapem były prace nad geometrią ramy i dostosowanie jej do norm bezpieczeństwa dla rowerów elektrycznych w taki sposób, aby skonstruowany pojazd został dopuszczony do ruchu, a także gwarantował maksymalne bezpieczeństwo swoim przyszłym użytkownikom. Rama przygotowana na bazie poprzednich kroków musi przejść szereg testów, które finalnie prowadzą do powstania projektu ramy wzorcowej, na podstawie której będą powstawać kolejne egzemplarze rowerów.

Następnym istotnym etapem przygotowywania prototypu jest wybór odpowiednich podzespołów oraz przygotowanie karty produktu, czyli zbioru wszystkich informacji, które będą użyteczne dla potencjalnego konsumenta. To kolejny moment w produkcji, który może zweryfikować pierwotne założenia – może się bowiem okazać, że realizacja niektórych planów nie jest możliwa bądź trzymanie się wcześniejszych ustaleń wpłynie na inne istotne cechy produktu, np. jego końcową cenę. Po dokonaniu odpowiednich, najbardziej korzystnych z punktu widzenia producenta wyborów przychodzi czas na testowanie wprowadzonych rozwiązań w praktyce. W przypadku roweru Groclin na tym etapie ze szczególną uwagą testowane były: silnik, bateria, sterownik i wyświetlacz. Dopiero uzyskanie zadowalających rezultatów na tym polu pozwoliło przejść dalej, tj. do montażu poszczególnych elementów (takich jak obręcz, kierownica, podzespoły, osprzęt i zestaw napędowy). Prototypowy egzemplarz w finalnej formie poddawany jest końcowej regulacji, a dalej – kontroli jakości.

Dopiero satysfakcjonujący wynik na każdym z etapów pozwala przejść do kolejnego. To właśnie sprawia, że prace nad produktem często w rzeczywistości trwają o wiele dłużej, niż mogłoby się wydawać postronnej osobie. Bywa też, że uzyskiwane wyniki nie są zgodne z założeniami i wymagają dodatkowego nakładu pracy lub weryfikacji założeń, które przecież często były nierozerwalnie związane z planowanymi wyróżniającymi cechami produktu.

Utrzymanie produktu na rynku

Wprowadzenie produktu na rynek może wydawać się największym wyzwaniem, bo w momencie jego podejmowania zwykle wszystkie działania są dla przedsiębiorcy nowe i wymagają dużego zaangażowania. W rzeczywistości każdy istniejący na rynku produkt ma swoisty cykl życia, którego poszczególne fazy wymagają od nas, jako producentów, zróżnicowanych działań.

W przypadku produktów wyróżnia się cztery fazy cyklu życia (rozwoju, szybkiego wzrostu, dojrzałości oraz fazę schyłkową[21]), a wyzwania poszczególnych faz będą różnić się od siebie. Przykładowo najczęściej poruszana w niniejszym rozdziale faza rozwoju wiąże się ze sporymi nakładami na komunikację i promocję. Skuteczne zakomunikowanie odbiorcom, że oto na rynku pojawia się nowy, interesujący produkt, który może zaspokoić ich potrzeby i oczekiwania, bywa bardzo kosztowne. Już na tym etapie warto zaplanować, co dokładnie chcemy przekazać odbiorcy – w kontakcie z potencjalnym konsumentem kodujemy w jego świadomości pewne cechy wizerunku produktu[22]. Największym ryzykiem tej fazy jest to, że mimo poniesionych nakładów wysiłki okażą się nieskuteczne, a chęć zakupienia produktu pozostanie na stosunkowo niskim poziomie. W takiej sytuacji przedsiębiorca staje przed dylematem, jak postępować dalej: może zmienić strategię wizerunkową, co będzie wiązało się z dalszym ryzykiem finansowym lub wycofać się z rynku[23].

Początkujące przedsiębiorstwa nieczęsto dysponują szerokim kapitałem przeznaczonym na działania marketingowe. Warto więc podejść do tematu rozważnie, nie tylko pod względem dokładnego planowania działań, ale także korzystania z możliwości działań promocyjnych, które nie będą wymagały znaczących nakładów finansowych, a mogą przynosić wymierne korzyści. W przypadku e-rowerów Groclin były to w dużej mierze działania nastawione na PR, a niekoniecznie na sprzedaż, ale znajdujące odzwierciedlenie w popularności marki: publikacje na stronach i w czasopismach branżowych, np. „Puls Biznesu", „Mam Startup" czy Onet.pl. Aby móc korzystać z tego typu kanałów, trzeba dobrze znać mocne strony i wyróżniki

21 K.M. Staszyńska, *Marka konsument*…, dz. cyt., s. 74–75.

22 Tamże.

23 Tamże.

swojego produktu – tak by móc zainteresować nimi odbiorcę, niekoniecznie w kontekście sprzedażowym. Nie bez znaczenia było tutaj zaplecze spółki giełdowej, a co za tym idzie – zainteresowanie rynku.

Po skutecznym wprowadzeniu produktu na rynek następuje faza szybkiego wzrostu, kiedy to zmieniają się cele marketingowe – zamiast budowania marki stawiamy tutaj na utrwalanie świadomości produktu lub marki i budowanie wobec niego lojalności. W tej fazie stawia się również na jak najlepsze wykorzystanie dostępnych kanałów dystrybucji, tak by produkt stał się jak najbardziej powszechny na rynku[24].

W przypadku rowerów elektrycznych planowanie kanałów dystrybucji wygląda nieco inaczej niż w odniesieniu do artykułów pierwszej potrzeby, których celem jest pojawianie się w jak największej liczbie popularnych sklepów. Sklep internetowy jest tutaj oczywistym wyborem, jeśli wziąć pod uwagę to, w jaki sposób pozwala docierać z produktem do bardzo szerokiego grona odbiorców na terenie całego kraju, a w dalszej perspektywie – także za granicą.

W przypadku rowerów Groclin jednym z przełomowych momentów sprzedażowych było jednak otwarcie pierwszego w Polsce showroomu rowerowego, umiejscowionego na terenie Galerii Posnania. Możliwość realnego kontaktu z produktem przed zakupem okazała się istotna dla odbiorców, a na korzyść stoiska przemawia także profesjonalna obsługa i możliwość skonfigurowania i zamówienia własnego jednośladu ze stanowiska dostępnego w showroomie. Co więcej, właśnie powstanie showroomu było jednym z wyróżników, który pozwolił przedsiębiorstwu na pojawienie się w prasie branżowej. Poza sprawnym funkcjonowaniem showroomu dla dalszego rozwoju firmy nieodzowna wydaje się jednak także obecność w innych sklepach rowerowych, gdzie z produktem będą miały styczność także osoby, które poszukują dla siebie roweru elektrycznego, ale nigdy wcześniej nie zetknęły się z marką rowerów Groclin.

Na tym etapie (tj. w fazie szybkiego wzrostu) istotną rolę w budowaniu wizerunku marki nadal odgrywają działania PR. Właśnie dlatego Groclin od sierpnia 2021 roku stał się oficjalnym rowerem Warty Poznań. Tego typu działania nie tylko umożliwiają dotarcie do jeszcze szerszego grona odbiorców, po raz kolejny stają się przyczynkiem do pojawienia się wzmianki

[24] Tamże.

o produkcie w mediach, ale także ugruntowują w świadomości odbiorców pewne cechy związane z marką. Jednym z często podkreślanych atutów rowerów elektrycznych jest ekologia ich użytkowania, co doskonale współgra z akcją #ZielonaEnergia prowadzoną przez poznański klub.

Fazy dojrzałości i schyłku to etapy, w których pozyskiwanie nowych klientów staje się coraz trudniejsze, a problemem staje się narastające znużenie marką[25]. Rowery Groclin mają te fazy jeszcze przed sobą, więc trudno w tym przypadku odnieść się do podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań praktycznych.

Podsumowanie

Niezależnie od tego, z jakim pomysłem rozpoczynamy działanie, wprowadzanie produktu na rynek zawsze będzie wiązało się ze sporymi nakładami pracy. To, jak będzie przebiegać i jak je odpowiednio rozplanować, uzależnione jest od szczegółowego zamysłu oraz branży, z którą związany ma być produkt. Publikacje takie jak ta mogą być zaledwie wskazówką, która pokazuje początkującym przedsiębiorcom, jakie działania można i warto wziąć pod uwagę. Nie istnieją jednak „złote rady" mogące zagwarantować sukces sprzedażowy każdemu, kto się do nich zastosuje. Przyczyna takiego stanu rzeczy jest bardzo prosta, a leży w dużej mierze we wspominanych wyżej wyróżnikach rynkowych i zasadach konkurencyjności – nie sposób oczekiwać, że kilka przedsiębiorstw, stosując te same działania i podejmując bliźniacze strategie, odniesie taki sam sprzedażowy sukces.

Bibliografia

1. Flejterska E., *Potrzeby konsumentów jako fundament strategii marketingowych usług*, „Ekonomiczne Problemy Usług" nr 5, 2006 s. 146–152.
2. *Historia rowerów elektrycznych*, portal Roweryelektryczne.info, 3.04.2013, https://www.roweryelektryczne.info/historia-rowerow-elektrycznych.html (dostęp: 15.12.2021).
3. Ławicki J.S., *Personalizacja marki i jej interakcje z użytkownikami*, „Ekonomiczne Problemy Usług" nr 5, 2006 s. 387–390.

[25] Tamże.

4. Łużak T., *Przesłanki tworzenia się nisz rynkowych na przykładzie rynku browarniczego*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów" z. 156, 2017, s. 89–110.
5. Mantura W., *Znaczenie i ogólne zagadnienia konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
6. Matusiak M., *Strategie marketingowe jako jeden z kierunków rozwoju myśli marketingowej*, „Ekonomiczne Problemy Usług" nr 5, 2006, s. 48–52.
7. *Prototyp*, hasło w: *Encyklopedia zarządzania* online, https://mfiles.pl/pl/index.php/Prototyp (dostęp: 19.12.2021).
8. *Prototyp*, hasło w: *Słownik języka polskiego* online, https://sjp.pwn.pl/sjp/prototyp;2572803 (dostęp: 18.12.2021).
9. Staszyńska K.M., *Marka konsument badacz. Spotkania na rynku*, Wolters Kluwers Polska, Warszawa 2013.
10. Walczak W., *Niematerialne determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.

Rozdział 10

dr Jarosław Przybyła
Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu

CRM i CEM jako filozofie funkcjonowania przedsiębiorstw nastawionych na budowanie wartości i długoterminowe działanie na rynku

Streszczenie

Wiele przedsiębiorstw działających na rynku poszukuje sposobów i narzędzi pozwalających wyróżnić się spośród konkurencji. Unifikacja wielu cech produktów oraz usług skutkuje koniecznością poszukiwania przez przedsiębiorstwa przewag w innych aspektach. Dodatkowo przy rosnącej liczbie produktów substytucyjnych rosną wymagania klientów względem przedsiębiorstw na poszczególnych etapach procesu obsługi klienta. Elementami nakładającymi się na powyższe są intensywny rozwój technologiczny w ciągu ostatnich 30 lat, a także wynikające z niego zmiany w zakresie komunikacji – w tym komunikacji o charakterze marketingowym. Przedsiębiorstwa zaczęły stosować różne działania zmierzające do wykorzystania tych procesów. Niektóre z nich decydują się na intuicyjne wdrażanie pojedynczych aktywności czy elementów zmierzających do modyfikacji podejścia w traktowaniu klienta. Inne natomiast decydują się na podejmowanie zmian w zdecydowanie szerszym ujęciu, tj. obejmujących przedsiębiorstwo we wszystkich aspektach jego funkcjonowania.

W wyniku obserwacji wdrażanych przekształceń przez przedsiębiorstwa, w tym tych prowadzących do daleko idących transformacji w działaniu firmy, a także analizy literatury w tym względzie powstało niniejsze opracowanie.

Jego celem jest przybliżenie zagadnień składających się na CRM (ang. *customer relationship management*) oraz CEM (ang. *customer experience*

management), które jako całościowe podejścia funkcjonowania przedsiębiorstw, znacznie wpływają na aktualne postrzeganie ich własnej roli w relacjach i kontaktach zarówno z aktualnymi, jak i potencjalnymi klientami.

Słowa kluczowe: *relacje z klientami, wartość dla klienta, CRM, CEM*

Technologia i komunikacja w działaniu przedsiębiorstw

Funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku nigdy nie należało do zadań łatwych. To truizm. Co jednak istotniejsze z punktu widzenia lat 20. XXI wieku, prowadzenie jakiegokolwiek przedsiębiorstwa stało się jeszcze bardziej skomplikowane niż jeszcze dwie, trzy dekady wcześniej. Co więcej, można spodziewać się, że ten trend będzie się pogłębiał. Wpływ na to ma szereg czynników wewnętrznych i zewnętrznych, specyficznych co prawda dla każdego przedsiębiorstwa z osobna, w zależności przede wszystkim od branży, w jakiej funkcjonuje, jednak spójnych dla wszystkich w zakresie nabierającego dynamiki rozwoju gospodarczego, otaczającej rzeczywistości i kierunków zmian następujących z coraz większą intensywnością.

Można w tym przypadku pokusić się o tak powszechnie używane argumenty każdego starszego pokolenia względem młodszego, zamykające się w stwierdzeniu „za moich czasów…". To, co następuje w dalszej części tego popularnego sformułowania, bywa już różnie ujmowane. Jedną z wersji pojawiających się jednak stosunkowo często jest „…wszystko było prostsze". Wydaje się w tym sformułowaniu wiele racji, gdy popatrzymy z punktu widzenia zarówno rodzica wychowującego dzieci, jak i przedsiębiorcy bądź menedżera zajmującego się zagadnieniami związanymi z firmą, w której funkcjonuje.

Ciągle rosnąca konkurencja, a z drugiej strony rozwiązania technologiczne bardzo zmieniły i wpłynęły na naszą rzeczywistość, również tę związaną z prowadzonymi przedsięwzięciami biznesowymi. To rozwiązania technologiczne wpłynęły z ogromną mocą na sposoby komunikowania się – w tym komunikowania się przedsiębiorstw ze swoimi klientami tak obecnymi, jak i potencjalnymi.

Zmianie uległa szybkość przepływu informacji, ale także tempo przetwarzania danych kumulowanych w różnego rodzaju zbiorach, poziom skomplikowania prowadzonych analiz na podstawie wprowadzonych

parametrów i skala zbiorów danych, które były tworzone, a po stosownym oprogramowaniu pozwalały nie tylko na ekstrahowanie pewnych wartości, lecz również umożliwiły poszukiwanie różnych korelacji i prowadzenie procesów wnioskowania.

Ten rozwój technologiczny, wpływając na szybkość przepływu informacji w kontekście komunikacji firm z ludźmi, przełożył się na zmianę całego świata w wielu aspektach, w tym również na pojawienie się nowych tworów – jak na przykład platform społecznościowych, które jednocześnie stały się grzybnią dla wzrostu nowych sposobów komunikacji marketingowej.

Pokrótce zasygnalizowane rozwiązania technologiczne czy płaszczyzny komunikacji nie będą w niniejszym opracowaniu poruszane bardziej szczegółowo. Przyczyniły się one jednak do ewolucyjnej zmiany, jaka nastąpiła w zakresie funkcjonowania wielu przedsiębiorstw i wpłynęły na otoczenie w bardzo wielu aspektach, w tym na jakość produktów czy szerokość asortymentu. Spowodowały również, że globalizacja w przypadku wielu procesów zunifikowała znaczną część produktów czy usług, co z kolei doprowadziło do zmniejszonej liczby parametrów asortymentu firm, które stanowiły o ich wyróżnikach. Przedsiębiorstwa prowadziły zatem poszukiwania nowych sposobów konkurowania na tak zmieniającym się rynku. Ten właśnie czynnik był jednym z przyczynków poszukiwania innych rozwiązań, i to w ujęciu długoterminowym.

Dodatkowo przekształceniu uległa sama zmiana. Bardzo popularnym stwierdzeniem, które parafrazowano w wielu kontekstach, było określenie, że w codziennym działaniu przedsiębiorstw praktycznie wszystko się zmienia. Pozostał niezmienny tylko jeden element – ciągła zmiana. Można uznać to stwierdzenie za nieprawdziwe. Nawet zmiana bowiem jest zmienna, gdyż ma inny charakter niż ta, która miała miejsce jeszcze kilka lat temu, ma inną dynamikę i prędkość[1]. Przede wszystkim metamorfozie uległa dynamika czy intensywność zmian.

Taki stan rzeczy również przyczynił się do poszukiwania przez osoby kierujące przedsiębiorstwami nowych sposobów na to, aby się wyróżnić. Oczywiście można do tego doprowadzić poprzez krótkoterminowe zaskoczenie konsumentów kampanią marketingową, serią wypuszczonych produktów czy wypracowaniu USP (ang. *unique selling proposition*) na po-

[1] A. Jeznach, *Szef, który myśli. Bo warto i się opłaca*, Helion, Gliwice 2018, s. 242.

ziomie konkretnego produkty bądź usługi. Część firm poszukiwała jednak wyróżników w procesie bardziej złożonym, o charakterze długoterminowym, których koncepcje i przykłady zostaną przedstawione w dalszej części opracowania.

Relacyjność w funkcjonowaniu na rynku

Dużo miejsca na wstępie tego materiału zostało poświęcone rozwojowi technologicznemu. Przyjąć bowiem można, że to jest jeden z podstawowych czynników, który umożliwił, a także sprowokował cały szereg zdarzeń składających się na poszukiwanie rozwiązań, w wyniku których doszło do zainteresowania się zjawiskami z zakresu relacji pomiędzy przedsiębiorstwem i klientem. Są one jednocześnie budowane na różnych możliwych płaszczyznach komunikacji, na które tak znaczący wpływ miał rozwój technologiczny, o czym była mowa na wcześniejszych stronach. W różnych opracowaniach spotkać można wiele znacznie bardziej rozbudowanych i usystematyzowanych powodów, dla których relacje w tym kontekście zaczynały odgrywać istotną rolę, nie doszłoby jednak do aż tak dynamicznego rozwoju tych zagadnień, gdyby nie właśnie szybkość i łatwość prowadzonej komunikacji, na którą ogromny wpływ miały możliwości technologiczne.

Te dwa aspekty (rozwój technologii i w jego konsekwencji, m.in. zmiana możliwości komunikacyjnych), wzajemnie na siebie wpływające, stały się fundamentem dla zagadnień poruszonych w tym opracowaniu. Chodzi mianowicie o filozofię działania przedsiębiorstw określaną mianem *customer relationship management* (CRM) i *customer experience management* (CEM) prezentowane w dalszych częściach niniejszej pracy.

Istotna jednak w zakresie komunikacji jest nie tylko łatwość jej prowadzenia, lecz przede wszystkim kierunek. W latach 90. XX wieku komunikacja między przedsiębiorstwem a jej klientami miała charakter jednokierunkowy. Sprowadzała się do zaplanowanych działań realizowanych zgodnie z przyjętą strategią komunikacyjną wywierającą oczekiwany wpływ. Komunikacją zaplanowaną przez działy marketingu firm wraz z agencjami, które opracowywały i wdrażały założone działania zgodne z powstałą strategią komunikacyjną, a także obejmowały odpowiednio dopasowane kanały i narzędzia. Działania takie w dużej mierze nastawione były na przekazywanie pewnych treści w celu wywołania określonego efektu, którym

było przede wszystkim zbudowanie odpowiedniego wizerunku marki bądź wprost sprowokowanie do zakupu produktu lub skorzystania z konkretnej usługi.

Czy kilkadziesiąt lat temu możliwa była interakcja konsumenta z marką? Oczywiście. Była jednak ograniczona i przejawiała się często co najwyżej komunikacją zwrotną wynikająca z… procesu reklamacyjnego – poza oczywiście reakcją naturalną, bez której ewentualny proces reklamacji nie miałby możliwości zafunkcjonowania, czyli zakupem produktu bądź skorzystania z usługi.

Upraszczając, moment, w którym zaczęła następować istotna zmiana w zakresie przepływu komunikacji pomiędzy marką a klientem, zbiegł się (w dużym przybliżeniu) z przełomem wieków. I o ile Internet dostępny za pomocą komputerów był ważnym zagadnieniem, to szczególnego znaczenia zaczął nabierać w momencie rozwoju i możliwości korzystania z niego za pomocą urządzeń mobilnych. Poza jednak szybkością przekazywania informacji przełomowym aspektem była dwukierunkowość tej komunikacji. Klient uzyskał bowiem możliwość inicjowania kontaktu, a także reagowania na komunikaty wysyłane pod jego adresem przez przedsiębiorstwa. Na dodatek w miarę upływu czasu i oddawanych w ręce konsumenta kolejnych narzędzi (platform, aplikacji itd.) możliwość tej reakcji stała się wręcz natychmiastowa, oderwana od miejsca przebywania konsumenta, gdyż realizowana za pomocą telefonu komórkowego.

Niniejsze opracowanie skupia się na przedstawieniu zagadnienia związanego z budowaniem relacji między przedsiębiorstwami a ich klientami, czyli na rynku B2C (ang. *business to customer*). Zanim jednak skupimy się na tych zagadnieniach: pewne światło na nie rzuca krótka obserwacja dotycząca rynku B2B (ang. *business to business*). Często bowiem można się spotkać ze sformułowaniem, że istotnym zagadnieniem w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa na rynku B2B również są relacje. Chodzi o relacje zbudowane między przedsiębiorstwami. Czym jednak one są? Czy zasadne jest posługiwanie się pojęciem relacji istniejących między przedsiębiorstwami? Czy przedsiębiorstwa są zdolne do budowania relacji między sobą?

Współpracujące ze sobą podmioty gospodarcze kooperują oczywiście na bazie formalnych procedur czy dokumentów, w których te zasady są opisane. Poza jednak wypracowanymi rozwiązaniami protokolarnymi istnieje często sfera współpracy, której nie da się ująć i zapisać szczegóło-

wo w umowie czy ogólnych warunkach tejże umowy wiążącej strony. Występuje bowiem szereg miękkich elementów, które reprezentują ludzie występujący po stronie każdego z przedsiębiorstw.

Szczególnie w przypadku wieloletniej współpracy następować mogą sytuacje wyjątkowe, które trudno jest przewidzieć na etapie podpisywania kontraktu między przedsiębiorstwami. Oczywiście przy odpowiedniemu zainteresowaniu działów prawnych w wielostronicowych umowach, uzupełnianych na bieżąco stosownymi aneksami, zapisać można wiele zdarzeń, które chronią przedsiębiorstwa przed sobą wzajemnie. Są tworzone zarówno w celu zapisania wszelkich postanowień, na które decydują się strony kontraktu, jak i na wypadek wystąpienia sytuacji trudnych.

W życiu biznesowym mają jednak miejsce zdarzenia wyjątkowe, których zaistnienie czy przebieg nie zostały zapisane w umowie, a ewentualne rozstrzygnięcie możliwe byłoby na podstawie ogólnych przepisów zawartych na przykład w aktach prawnych. Podejmowanie takich rozwiązań często jednak związane jest z dłuższym procesem, w który dodatkowo angażowane są kancelarie bądź działy prawne.

Przykładem takiej sytuacji wyjątkowych może być chociażby pandemia, która szczególnie w pierwszych tygodniach przebiegu wprowadzała dość znaczne zamieszanie i brak jednoznaczności w zakresie kwalifikacji jej od strony prawnej, do sytuacji wyższej konieczności. Fakt odpowiedniego definiowania z kolei wpływał na zapisy wielu kontraktów zawartych między przedsiębiorstwami, gdzie takowe sformułowanie było często wykorzystywane, lecz w innym kontekście. Zaistniała pandemia i jej wpływ na życie gospodarcze do tej pory nie stanowiły przedmiotu zainteresowania osób zajmujących się przygotowywaniem kontraktów.

Jakkolwiek można w takich sytuacjach, mając odpowiednie zabezpieczenie w kontrakcie bądź przyjmując odpowiedni nakład czasu na znalezienie rozwiązania prawnego, sztywno stosować się do tychże zapisanych w umowie ustaleń – trudno, aby jakikolwiek kooperant miał pretensje o to, że druga ze stron zachowuje się w taki czy inny sposób w zaistniałej sytuacji o charakterze zewnętrznym. Chroni swoje interesy zgodnie z zapisanymi warunkami umownymi. Powstaje jednak wątpliwość, czy na dłuższą metę takie podejście stanowi faktyczne rozwiązanie danej sytuacji – szczególnie w przypadku rozciągających się procesów formalnych.

W zaistnieniu tego typu sytuacji wyjątkowej, a jednocześnie trudnej dla ogromnej liczby przedsiębiorstw ważnym wydaje się czynnik czasu, w którym dojdzie do wypracowania pewnych rozwiązań pozwalających na dalsze funkcjonowanie tychże przedsiębiorstw. Jest to ważne z punktu widzenia zarówno inwestorów, jak i pracowników. Zatem chodzi o znaczne grupy ludzi w przypadku tak powszechnego zjawiska jak pandemia.

Efektywniejsze okazuje się zatem wypracowanie pewnych mechanizmów i zasad funkcjonowania z wykorzystaniem znacznego poziomu zaufania poszczególnych podmiotów gospodarczych. To zaufanie z kolei wypływa z wcześniejszych doświadczeń i relacji, jakie zbudowały względem siebie przedsiębiorstwa, reprezentowane przez swoich przedstawicieli. Jeżeli właśnie w takich momentach strony kontraktu potrafiłyby wykazać odpowiedni poziom zaufania i empatii, ze znacznym prawdopodobieństwem doszłoby do zacieśnienia związków pomiędzy nimi, które owocować mogłyby w kolejnych latach, gdy sytuacja zostanie zażegnana. Pojawia się zatem przestrzeń na wypracowanie w krótkim czasie kreatywnych i nieszablonowych rozwiązań opartych na elastyczności stron. Dzięki takiemu podejściu istnieje szansa na zacieśnienie współpracy i udowodnienie, iż trudne sytuacje cementują związki i stanowią swoiste paliwo do dalszego rozwoju. Budują relacje na kolejne lata.

W powyższej treści pojawia się jednocześnie przesłanie, że w każdym przedsiębiorstwie, jak bardzo nie byłoby zaawansowanym technologicznie, posiadającym zautomatyzowane procesy zakupowe, produkcyjne, wytwórcze, sprzedażowe itp., zawsze jednak istnieje interfejs białkowy, czyli człowiek. To właśnie, w jakim stopniu przedsiębiorstwa budują ze sobą relacje, utrzymują je, pielęgnują bądź rozwijają, zależy od ludzi, którzy w tych przedsiębiorstwach funkcjonują.

To ludzie są w stanie na podstawie swojego poziomu empatii, czyli zrozumienia sytuacji i posiadanego zaufania, podejmować trudne decyzje – szczególnie w warunkach skomplikowanych przy deficycie czasu.

Przyjąć zatem można, że podobnie prezentować się będzie sytuacja w przypadku budowania relacji przedsiębiorstw ze swoimi klientami, mając na uwadze rynek B2C. Na potrzeby niniejszego opracowania w celu zdefiniowania klienta nie będziemy przyjmowali szerokiego podejścia, w którym za takowego przyjmuje się również kolegę bądź koleżankę w pracy (tzw. klient wewnętrzny), ani takiej, w której koncern Hewlett Packard

w swoim wewnętrznym kanonie stosowanych norm, przez klienta rozumie każdą osobę, która czegoś od nas potrzebuje[2]. Klienta definiować będziemy w tym przypadku jako *stricte* klienta zewnętrznego, czyli jako podmiot dokonujący zakupu dobra (produktu bądź usługi) na potrzeby własne oraz nabywającego prawa do jego własności.

Przedsiębiorstwa na podstawie szeregu działań realizowanych w ramach prowadzonej komunikacji marketingowej, na bazie swojej podstawowej działalności gospodarczej, a także w wyniku realizowanej obsługi klienta (w każdym jej zakresie) budują relacje z klientem.

W przypadku niektórych przedsiębiorstw utrzymywanie relacji z klientami odbywa się na podstawie pewnego wyczucia osób zarządzających. W innych przedsiębiorstwach dochodzi do wypracowania pewnych mechanizmów, które takowe rozwiązania wprowadzają – czasem w większym, czasem w mniejszym spektrum.

Poziom konkurencji na rosnących i globalizujących się rynkach rośnie. Jednocześnie zauważalne są tendencje w zakresie malejącego wpływu na decyzje zakupowe klientów czynnika w postaci ceny. Dodatkowo w przypadku coraz większej liczby produktów i usług dochodzi do unifikacji czy też występowania coraz mniejszych różnic (o czym była już mowa) w zakresie cech tychże produktów bądź usług.

Skutkuje to zwracaniem uwagi przez klientów na inne elementy pojawiające się zarówno w procesie zakupu, jak i na etapie korzystania z określonych dóbr.

Okazuje się, że właśnie relacje z klientem sukcesywnie nabierają coraz większego znaczenia. Co za tym idzie – odpowiednie planowanie tych działań, a także prowadzenie, koordynacja, analizowanie, poprawianie i ponowne wdrażanie wymagają całościowego podejścia.

Dlatego też pojawiło się w zakresie prowadzonej usystematyzowanej działalności w tym zakresie pojęcie *customer relationship management* (CRM).

Spotkać się można z rozumieniem CRM jako nowoczesnego podejścia lub modelu zarządzania, którego wyznacznikiem działania jest jak najlepsze sprostanie potrzebom konsumenta. Celem strategii CRM jest wykształ-

[2] R. Lindner, *Menedżer Samuraj. Intuicja jako klucz do sukcesu*, Kurhaus Publishing, Warszawa 2015, s. 58.

cenie takich wewnętrznych i zewnętrznych relacji z konsumentem, które w bezpośredni sposób wpływają na zwiększenie zysku i produktywności przedsiębiorstwa[3]. CRM jest również traktowany jako podejście w dziedzinie zarządzania, które integrując działania w zakresie sprzedaży, realizacji zamówień oraz oferowania usług koordynuje i jednoczy wszystkie składowe procesu interakcji z konsumentem[4]. Bardziej kompleksową definicją jest ta, która wskazuje, że CRM koncentruje się na wspieraniu czynności marketingowych, procesu sprzedaży oraz wszelkich działań związanych z obsługą klienta przez skierowanie uwagi wyłącznie na potrzeby konsumenta, ze szczególnym uwzględnieniem wykształconych kulturowo wzorców zachowań[5]. Niektórzy autorzy podkreślają również, że CRM rozszerza definicję i koncepcję sprzedaży ze świadomego aktu działania na ciągły proces, obejmujący swoim zasięgiem wszystkich pracowników danego przedsiębiorstwa. Celem CRM jest zatem zarówno zbudowanie lojalności, jak i zdefiniowanie „wartości" każdego klienta za pomocą ciągłego pozyskiwania i odpowiedniego wykorzystania dostępnych informacji[6].

Z powyższego wynika, że definicji jest bardzo wiele. Co więcej, uwypuklają różne elementy i zagadnienia. Praktycznie wszystkie sprowadzają się jednak do tego, iż CRM jest pewnym całościowym podejściem, modelem zarządzania czy też koncepcją w zakresie działania organizacji. Można pokusić się wręcz o określenie CRM jako filozofii funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku.

W życiu codziennym przedsiębiorstw przez wiele osób pojęcie CRM jest jednak spłaszczane i rozumiane jako baza danych, w której znajdują się informacje na temat klientów. Konstrukcja samej bazy danych w poszczególnych przedsiębiorstwach może być różna i zawierać bardzo zróżnicowa-

---

3 J. Matulewicz, *Customer Relationship Management (CRM) w instytucjach naukowych I badawczych*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych" nr 4(10), 2013, s. 7.

4 K. Firlej, *Warunki sprawności funkcjonowania systemu zarządzania jakością w placówkach sektora ochrony zdrowia*, „Współczesne Zarządzanie" nr 3, 2007, s. 9.

5 Zob. https://pl.googl-info.com/153994/1/zarzadzanie-relacjami-z-klientami.html (dostęp: 22.01.2022).

6 J. Fleming, *Increasing CRM Performance – for Financial Institutions*, The Customer Management Community, maj 2004, s. 9; cyt. za: M. Schulz, *Nowoczesne metody kształtowania partnerstwa na rynku usług ubezpieczeniowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług" nr 41, 2009, s. 291.

ne informacje, które są specyficzne dla danego podmiotu gospodarczego. Jednakże baza danych, bez względu na zakres zawartych w niej informacji, ich szczegółowości czy celu wykorzystania, jest po prostu bazą danych. Jest to szalenie ważna, immanentna część podejścia przedsiębiorstwa do swojej działalności definiowanej jako *customer relationship management*, jednak baza danych jest jednym z szeregu elementów całej filozofii.

W procesie budowania relacji między przedsiębiorstwem a klientem bardzo istotnym czynnikiem są działania podejmowane zarówno przez pracowników, jak i wszelkie inne aktywności realizowane przez podmiot gospodarczy jako taki. Działania te powinny być wielowątkowe i wielopłaszczyznowe.

Ważne jednak, aby zachować pewien balans pomiędzy samym kontaktem ludzkim (reprezentantem) i innymi aktywnościami przedsiębiorstwa z tego zakresu. Co więcej, niebezpieczne może być dla przedsiębiorstwa postrzeganie go tylko i wyłącznie przez pryzmat jego przedstawiciela – jednego konkretnego pracownika, np. opiekuna klienta.

Poprzez wprowadzenie odpowiedniej standaryzacji w zakresie obsługi klienta możliwe jest zastąpienie danego pracownika innym (choćby na okres choroby, urlopu macierzyńskiego), którego kompetencje, podejście, zakres opieki będzie zbliżony, a jakość produktów czy usług pozostają przecież takie jak dotychczas – pomimo zmiany reprezentanta danej organizacji.

Wytwarzanie się relacji międzyludzkich w częściowym choćby oderwaniu od całościowych działań oraz oferty przedsiębiorstwa stanowić może dla tegoż spore zagrożenie. Świadczy o tym przykład pewnego doradcy pracującego w jednym z oddziałów banku. W biurze tym funkcjonowało kilku pracowników, którzy posiadali w swoich „portfelach klientów" po kilkadziesiąt osób. Prowadzili z nimi bieżące rozmowy, konsultowali propozycje inwestycyjne, a także doradzali w zakresie usług świadczonych przez bank. W wyniku wieloletniej bliskiej współpracy wytwarza się pewna nić zaufania pomiędzy komunikującymi się ze sobą osobami – w tym przypadku między doradcą bankowym i klientem. Wydawać się może, że taka sytuacja jest pożądana, gdyż bank za pośrednictwem swojego przedstawiciela utrzymuje odpowiedni poziom relacji z klientem, co skutkuje jego utrzymaniem i możliwością ciągłej współpracy. Nastąpić może jednak sytuacja kryzysowa z punktu widzenia danego oddziału bankowego, gdy konkretny doradca bankowy zdecyduje się na zmianę miejsca pracy. Zmiana ta może być

wynikiem spadku zaufania danego pracownika do oferty, jaką przedstawia bank (temu pracownikowi bądź klientom banku). Wówczas po odejściu przez doradcę z miejsca pracy i przejściu do banku konkurencyjnego istnieje bardzo duże ryzyko, że pewna część klientów zrezygnuje z usług danego banku i na zasadzie zbudowanego przez lata zaufania do konkretnej osoby (doradcy bankowego) za jego sugestią zmieni również bank na ten, który ten doradca wybierze jako swoje nowe miejsce pracy.

Wydawać się może, że w sytuacji, gdy przejście pracownika jest podyktowane faktycznie zmieniającą się sytuacją rynkową, spadkiem atrakcyjności oferty banku itp., będzie również korzystna dla klientów. Co jednak w sytuacji, gdy zmiana miejsca pracy przez doradcę nie jest związana z jakością bądź wiarygodnością oferty banku dla klientów tegoż banku, lecz wynika z subiektywnych i osobistych przyczyn doradcy bankowego, skuszonego na przykład wyższą prowizją oferowaną przez bank konkurencyjny, zmianą miejsca zamieszkania doradcy bankowego czy godzinami pracy oferowanymi przez nowego pracodawcę? Są to czynniki niezwiązane z ofertą rynkową banku, z którego usług klienci do tej pory korzystali.

Pracując zatem w przedsiębiorstwach nad budowaniem relacji z klientami, gdzie tworzącymi te relacje są w dużej mierze konkretni pracownicy firm, należy zwracać baczną uwagę na to, aby oferowane usługi czy produkty stanowiły o tworzonej przewadze konkurencyjnej i były istotnymi czynnikami, dla których te relacje są budowane bądź podtrzymywane. Powstała relacja nie powinna bazować jedynie na podejściu do klienta przez określonego pracownika (dobrej obsłudze klienta), lecz być elementem filozofii funkcjonowania przedsiębiorstwa rozumiejącego istotność całego systemu *customer relationship management*.

Doświadczanie poszerzające dotychczasowe horyzonty

Filozofią aktywności przedsiębiorstwa jako organizacji, ukierunkowaną na klienta, powstałą historycznie później od CRM, jest *customer experience management* (CEM). To podejście, które nie tyle stanowi nadbudowę czy rozwinięcie w trybie ewolucyjnym względem CRM, lecz uzupełnia to podejście bazujące na procedurach, zasadach, systemach podejmowanych aktywności przez przedsiębiorstwa względem klientów, a także informacje na temat tych klientów zebrane w bazach danych.

W CEM dochodzi bowiem do skupienia się na sferze doznań, odczuć, emocji, czyli doświadczeń klientów, a zatem sposobów, w jaki klienci postrzegają interakcje z przedsiębiorstwem.

W celu właściwego zrozumienia tej filozofii pomocna jest umiejętność spojrzenia na własne przedsiębiorstwo oczami klientów. Manning i Bodine zwracali uwagę, że przedsiębiorstwo nie jest produktem samym w sobie. Nie jest też propozycją wartości, obsługą klienta, czy łatwością użycia efektów jego produkcji. Przedsiębiorstwo jest subiektywnym obrazem w umyśle klienta, zbudowanym na podstawie wszystkich doświadczeń w wyniku kontaktów z nim. CEM zawiera wszystkie wymienione wcześniej elementy, ale również inne, na przykład: jak klienci poszukiwali informacji o produktach, jak próbowali ich użyć, czy mieli wszystkie potrzebne informacje, co zrobili, jeśli nie mogli ich znaleźć, czy ktoś im pomógł, jak się wtedy czuli[7].

Jedną z definicji CEM przedstawił również Colin Shaw, który przez tę filozofię rozumiał wszystkie interakcje pomiędzy klientem a organizacją, będące połączeniem percepcji klienta dotyczącej fizycznych aktywności organizacji, stymulowanych zmysłów klienta i wywołanych u klienta emocji[8]. Shaw uważał, że interakcje te są intuicyjnie oceniane przez klienta względem jego oczekiwań, po pierwsze przez cały czas trwania kontaktu z firmą, po drugie – we wszystkich punktach styku firmy z klientem. Tabela 1 przedstawia w pierwszej kolumnie definicję CEM podzieloną na pewne fragmenty, które w sąsiadującej kolumnie zostały opisane w szerszym znaczeniu – fragment po fragmencie.

---

7 H. Manning, K. Bodine, *Outside In: The Power of Putting, Customers at the Center of Your Business*, AmazonEncore, Kindle Edition, 2012, cyt. za: A. Urbański, L. Dziewa, *Tworzenie doświadczeń klientów*, Helion, Gliwice 2021, s. 12.

8 *Customer Experience od początku, czyli co to za zwierzę?*, Googcostumerexperience.pl, 11.04.2013, https://goodcustomerexperience.pl/customer-experience-od-poczatku (dostęp: 10.11.2021).

Tabela 1. Definicja CEM z komentarzem

Treść definicji **Customer experience management** to:	**Interpretacja fragmentu definicji ujętego w lewej kolumnie**
wszystkie **interakcje**	Wszelkie najdrobniejsze punkty styku przedsiębiorstwa odbierane przez klienta, np.: – sposób przedstawienia się po podniesieniu słuchawki telefonicznej; – dress code pracowników; – kolor ścian; – zapach; – muzyka; – jakość/grubość papieru wizytówkowego; – cechy produktu etc.
pomiędzy klientem a **organizacją**	Organizacją rozumianą w każdym możliwym wymiarze, czyli: – osobą (jakimkolwiek pracownikiem); – fizycznym elementem (produktem, pomieszczeniami biurowymi, oświetleniem wejścia etc.); – rozwiązaniem (obowiązującą procedurą dotyczącą jakiejkolwiek czynności).
będące połączeniem **percepcji klienta**	Wszelkie odczucia klienta ze sfer: – emocjonalnej, tj. pochodzącej poza doznaniami fizycznymi; – irracjonalnej, tj. pozostającej w sferze wrażeń; – samolubnej, tj. osobniczej, czyli specyficznej dla danego człowieka jako jednostki.
dotyczącej fizycznych aktywności organizacji, stymulowanych zmysłów klienta i wywołanych u klienta emocji; interakcje te są **intuicyjnie**	Czyli odbierane subiektywnie i indywidualnie przez każdego klienta.
oceniane przez klienta względem jego oczekiwań po pierwsze poprzez **cały czas trwania kontaktu z firmą**	Nie tylko jednak w trakcie tego kontaktu z firmą i jej pracownikami, lecz również po opuszczeniu salonu sprzedażowego, zakładu usługowego, pomieszczeń serwisu itp., w których dochodziło na przykład do obsługi klienta. To sfera pewnych odczuć i wrażeń klienta, który po wyjściu z firmy, czyli już z poziomu tzw. domowej kanapy, pozostaje z pewnym zbudowanym wrażeniem oraz posiadanym obrazem miejsca i obsługi, której doświadczył. W ramy tego elementu wchodzą również wrażenia czy oczekiwania klienta, który jest być może dopiero przed wybraniem się do salonu, biura czy zakładu danej firmy – czyli jaki obraz do tej pory posiada zbudowany na podstawie informacji i kontaktów choćby ze strony internetowej, katalogów, opowieści znajomych etc.
po drugie – we wszystkich **punktach styku** klient-firma	Przez które to punkty rozumie się wszelkie interakcje opisane na samym początku tej definicji, ale również przede wszystkim produkty bądź usługi, które klient kupił i z których skorzystał w wyniku zrealizowanego procesu sprzedażowego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Customer Experience od początku, czyli co to za zwierzę?*, dz. cyt.

Przytoczona definicja stanowi pole do rozszerzania poszczególnych jej fragmentów w celu doprecyzowania jej zrozumienia w całości. Szczególnie ważne jest zrozumienie, żeby przedsiębiorstwa wdrażające filozofię CEM miały na uwadze wszystkie pojedyncze punkty styku między sobą, tj. przedsiębiorstwem a klientem. Każda bowiem najmniejsza interakcja klienta z firmą tworzy w nim doświadczenia, czyli sumę odczuć pozyskanych w wyniku obserwacji lub przeżyć, co dotyczy zarówno bezpośrednich odczuć klientów, jak i mądrości zdobytej przez nich w wyniku refleksji lub dokonywanej *ex post* interpretacji[9].

Co bardzo istotne, nie chodzi jednak o to, aby wszystkie przedsiębiorstwa prezentowały się identycznie. Rzecz nie w tym, aby doprowadzić do unifikacji wszystkich podmiotów gospodarczych poprzez stosowanie jedynej prawdziwej i słusznej filozofii CEM w jej ustandaryzowanej odsłonie. Taka bowiem nie istnieje. Chodzi o to, aby każde przedsiębiorstwo opracowało własne, indywidualne podejście i filozofię tworzenia spójnej, ale specyficznej dla siebie polityki doświadczania przez klienta firmy i jej oferty.

Weźmy na tę okoliczność przykład choćby właścicieli samochodów. Żeby jeszcze bardziej ograniczyć rozważania – właścicieli samochodów osobowych. Przy tak zawężonym podejściu nadal jesteśmy w bardzo szerokiej grupie osób, które bywać muszą co jakiś czas na przykład w serwisie samochodowym. Będąc w nim, oczekują innego podejścia i rodzaju doświadczeń w zależności od własnych indywidualnych oczekiwań zbudowanych na podstawie szeregu elementów, w tym chociażby wartości rynkowej posiadanego auta. Nie chodzi przy tym o ogólnikowe postrzeganie zrealizowania usługi serwisowej jako poprawnej, zrealizowanej w czasie, który nam zakomunikowano wcześniej i za racjonalną cenę. Rzecz w całościowym anturażu, czyli znacznej liczbie różnych odczuć klienta.

Wyobraźmy sobie właściciela dość specyficznego, coraz rzadziej spotykanego na drogach, przywołującego części społeczeństwa (nadal) sporo wspomnień, drobnego, ale jakże urokliwego Fiata 126p, na przykład w wieku autora niniejszego opracowania. Tenże właściciel pojawiać się musi przynajmniej raz w roku w odpowiednim serwisie samochodowym. Załóżmy, że te wizyty na szczęście ciągle mają charakter czysto serwisowy, a nie „ratunkowy", stąd też posiadacz auta końcówki pierwszej serii produkcyjnej,

[9] A. Urbański, L. Dziewa, *Tworzenie doświadczeń klientów*, dz. cyt., s. 97.

czyli dość wiekowego, posiada stosowny czas na umówienie daty wizyty. Pojazd pojawia się zatem regularnie od kilku lat w jednym miejscu, czyli w warsztacie u Zbycha – nazwa potoczna.

Klient, podjeżdżając do serwisu w celu pozostawienia takiego samochodu, nie oczekuje, że z budynku ze szkła i aluminium wyjdzie na przywitanie go przystojny, wysportowany, dobrze uczesany i nienagannie ubrany w brandowany softshell opiekun klienta, który z uśmiechem na twarzy i tabletem w ręce dokona formalnego przyjęcia auta do serwisu, a w drugim zdaniu zaproponuje podłączenie wspomnianego tabletu do komputera samochodowego w celu odczytania usterek, jakie ostatnio się pojawiły. Byłoby to nie tylko niemożliwe, ale przede wszystkim takie podejście nie budowałoby w kliencie zaufania i poczucia, że trafił on we właściwe miejsce, w którym jego autem zaopiekują się odpowiednie osoby.

To, czego klient się spodziewa, ogranicza się do uprzejmego powitania wynikającego z wypracowanej przez lata relacji pomiędzy nim (klientem), a Zbychem (właścicielem warsztatu) bądź jednym z mechaników, który po wytarciu rąk i położeniu folii na siedzeniu auta po prostu przejmie samochód. Rzecz nie jest też w tym, że witający klienta mechanik musi być umorusany, w rozdartych spodniach, tłustych od oleju włosach, z brakami uzębienia (które stracił na rozgryzaniu zagwostek technicznego zaawansowania współczesnych pojazdów szosowych).

To przeciwstawny poziom skrajności, którego klient nie oczekuje, bo on również nie wzbudziłby jego zaufania i przekonania, że znalazł się w miejscu, na którym mu zależy.

Przyjeżdżając corocznie w to samo miejsce, klient jest przekonany, że poza koleżeńskim już po kilku latach powitaniem w formie być może przysłowiowego „misia" spodziewa się warsztatu, który wygląda trochę jakby z czasów, gdy naprawdę najbardziej skomplikowanym elementem znajdującym się w pojeździe był człowiek. Poza pewną przaśnością, na której pozytywne postrzeganie z pewnością może mieć wpływ sentyment, głównymi czynnikami będą panujący ogólny ład i porządek. To prawda, że w warsztacie tym może nie być osobnego pomieszczenia do przechowywania olejów nowych, a osobnego do zużytych, z drzwiami otwieranymi czytnikami linii papilarnych bądź chociażby klawiaturą numeryczną. Może też nie został przewidziany osobny klimatyzowany magazyn podzespołów komputerowych czy klocków hamulcowych kosztujących do niektórych

samochodów tyle, co niektóre auta klasy A. Mimo wszystko panować może odczuwalny ład, budowany faktem równo ułożonych elementów w skrzynkach narzędziowych, puszkami z olejem stojącymi w równych rzędach w taki sposób, aby łatwo odczytać ich etykiety, zużytymi szmatami mającymi swoje miejsce składowania przed wyrzuceniem czy odpowiedniej długości metalowym ramieniem z rolką ręcznika papierowego, z którego mechanik odrywa jedną ręką potrzebną mu długość. Całego pozytywnego wrażenia dopełniać mogą odpowiednie grafiki umieszczone na ścianach, a także stojący w rogu komputer, dzięki któremu w przypadku brakującej części (a o takie dość trudno w przypadku auta zbliżającego się do półwiecza) można poszukać w świecie sprzedaży wysyłkowej. Z jednej strony dzięki starym plamom oleju wżartym w beton oraz specyficznemu zapachowi smarów można mieć wrażenie, że jest się w miejscu, które z pewnością funkcjonuje od lat i niejedno auto z niego wyjechało, a z drugiej strony da się odczuć klimat ogólnego ładu.

W prezentacji powyższego chodzi o zwrócenie uwagi, iż wszelkie elementy przedsiębiorstwa, czyli właśnie punkty styku, na które składają się najróżniejsze odczuwane poszczególnymi zmysłami elementy, są spójne. Budują klarowny i bijący konsekwencją obraz. Zatem ważne jest, aby wszystkie elementy składające się na produkty, usługi, komunikację czy przedsiębiorstwo jako takie, były do siebie dopasowane w percepcji klienta. Nie jest też zasadne przejaskrawianie wybranych elementów w ogólnym odbiorze poszczególnej firmy, gdyż element nie tyle deprecjonujący cały wizerunek, ale również taki, który będzie nadmiarowy, jak chociażby kryształowy żyrandol w poczekalni warsztatu (o którym była mowa powyżej) będzie wysoce abstrakcyjny (nawet stosując podejście *disruption*), mało zrozumiały i niepasujący do całościowego obrazu tego miejsca, co stanowić może istotne zagrożenie dla budowania zaufania do świadczonych usług.

Nie chodzi oczywiście o to, aby poruszać się utartymi ścieżkami, stosować rozwiązania sztampowe, prowadzące do unifikacji. Ważne jest poszukiwanie wyróżników, elementów przykuwających uwagę. Kluczem jednak jest zachowanie spójności, o której mowa powyżej bądź nawiązań pozostających w zgodzie z innymi miejscami styku. Wyróżniania się również należy się nauczyć bądź realizować w sposób przemyślany. Takim przykładem może być znacznych rozmiarów akwarium oceaniczne umieszczone w recepcji szkoły lotniczej. Dlaczego wydaje się ono ciekawym podejściem?

Takie opinie zostały zebrane od klientów pewnego ośrodka szkolenia lotniczego w Poznaniu, który jest odwiedzany przez klientów z 16 krajów z całego świata (wartość na koniec 2021 roku). Po części woda w akwarium stanowi całkowicie przeciwstawny żywioł do tego, w którym funkcjonują samoloty. Mając jednak na uwadze profil klienta, do którego akurat ta szkoła lotnicza adresuje swoje usługi, co przejawia się w wielu elementach (zaczynając od jakości usług, poprzez otoczenie, materiały szkoleniowe, unikatowość na skalę światową symulatorów lotniczych, aż po cenę) powoduje, że znacznych rozmiarów akwarium wpisuje się w filozofię przyjętą przez tę firmę. Tak dominujący w pomieszczeniu zbiornik wody nadaje temu miejscu pewnego dodatkowego prestiżu, podkreślając unikatowość działania tej firmy, wpisując się w całościowy klimat, realizując postulat zaskoczenia, tak charakterystyczny dla działań z zakresu właśnie *disruption* w systemie identyfikacji tego przedsiębiorstwa.

Konkurencyjność czy ewolucyjność CEM w stosunku do CRM

Zgodnie z zaprezentowaną wcześniej tezą *customer experience management* nie jest następcą podejścia mieszczącego się w *customers relationship management*. Są to filozofie, które przyświecają niektórym przedsiębiorstwom symultanicznie. Uzupełniają się, wpływają na siebie i dają możliwość uzyskania synergii podejmowanych aktywności w obszarze ukierunkowanym na klienta.

Ciekawym zobrazowaniem funkcjonowania obok siebie filozofii CRM i CEM jest ludzki mózg. Narząd ten składa się z dwóch części, które w przypadku zdecydowanej liczby przedstawicieli *Homo sapiens*, specjalizują się w specyficznym rodzaju zadań. Lewa półkula mózgowa dominuje u osób zajmujących się naukami ścisłymi, czyli osób mających pewne zdolności i umiejętności analityczne. Prawa półkula natomiast wiedzie prym u myślicieli, humanistów, a także artystów. Można powiedzieć, że lewa część mózgu jest utożsamiana z zachodnim racjonalizmem i pragmatyzmem, a prawa – wschodnim mistycyzmem.

Mając na uwadze powyższe, można to w sposób bezpośredni odnieść do wzajemnego oddziaływania na siebie i współistnienia filozofii *customer relationship management* oraz *customer experience management*.

CRM bazuje na konkretnych danych analitycznych – to systemy, procedury, zasady, a także wszelkie informacje posiadane przez przedsiębiorstwo na temat klienta. Danymi są zarówno wartości liczbowe odnoszące się do wielkości, częstotliwości, struktury zakupów realizowanych przez klienta, jak i wszelkie informacje na temat samego klienta przydatne do tego, aby prowadzić z nim komunikację. W tym zakresie są to przede wszystkim adres mailowy, numer telefonu czy adres korespondencyjny. Dodatkowo wartości te wzbogacane są przez każde przedsiębiorstwo indywidualnie o szereg parametrów specyficznych dla branży, w której działa firma, rodzaju dostarczanych produktów bądź usług, tworzonych pomysłów na prowadzenie komunikacji i jej kreatywne planowanie, a następnie realizowanie. Przykładowo dla salonu samochodowego takimi danymi mogą być wiek klienta, imię i nazwisko, wielkość jego rodziny, hobby, ulubiona marka samochodów, podejście do ekologii, zawód, miejsce zamieszkania czy liczba posiadanych samochodów. Efektem takiego definiowania CRM jest znajdowanie się w centrum tej filozofii bazy danych.

W języku codziennym ta baza nazywana jest przez pracowników firm „systemem CRM". Ten skrót myślowy jest jednak daleko idącym uproszczeniem, które zbyt drastycznie marginalizuje całe podejście określane jako CRM. Jak zostało to przedstawione wcześniej, skomputeryzowana baza danych poprzez zaawansowanie w dzisiejszych czasach wielu procesów, ogromną liczbę informacji, którą zawiera, łatwość selekcjonowania, filtrowania czy porządkowania elementów wchodzących w skład tej bazy danych, stanowi niezbędną, immanentną część filozofii CRM. Pozostaje jednak nadal po prostu bazą danych. System CRM jest znacznie bardziej rozbudowanym zagadnieniem, co zostało przedstawione na wcześniejszych stronach tego opracowania.

Co specyficzne, w sposobie działania przedsiębiorstw opartym na CRM istotą jest wartość funkcjonalna. Zatem kluczowymi zakresami są namacalne korzyści uzyskiwane przez klienta, mające postać fizycznych czy też konkretnych wartości, warunków kontraktu, dostawy, elementów przewagi konkurencyjnej, którą przedsiębiorstwo buduje nad innymi przedsiębiorstwami.

Customer experience management bazuje z kolei na doświadczaniu i uczuciach klientów, które im towarzyszą zarówno w momencie dochodzenia do punktów styku (o czym była mowa wcześniej), jak i pewnego

wrażenia, jakie w klientach pozostaje. W ten zakres wchodzą również oczekiwania zbudowane względem danego przedsiębiorstwa, jego produktów i usług na podstawie uzyskanych jakimkolwiek kanałem komunikacji, zanim klient jeszcze takiego kontaktu doznał. W CEM istotni są zatem ludzie i wszelkie następujące interakcje. Pojawiający się wymiar emocjonalny, oparty na wrażliwości, inspiracjach, postrzeganiu czy doświadczaniu przez klientów czegokolwiek związanego z marką.

Traktując przedstawione zagadnienia zamknięte w akronimach CRM i CEM jako filozofie, można uznać je za wysoce zaawansowane podejścia do funkcjonowania przedsiębiorstw. Samo pojęcie „filozofii" wydawać się może dla niektórych przejaskrawionym podejściem, które od razu buduje przeświadczenie poziomu skomplikowania w opracowaniu i wdrożeniu tego typu rozwiązań. Zdaniem autora samo pojęcie „filozofia" doskonale oddaje głębię, z jaką do tych procesów można podejść, jednakże nie powinno zniechęcać menedżerów czy przedsiębiorców do prób wdrażania tych zagadnień w pewien stopniowy sposób.

Oczywiście przy pewnej wielkości przedsiębiorstwa, poziomie skomplikowania procesów w nim zachodzących, wdrożenie kompleksowej i spójnej (bo takowymi powinny być obie filozofie) koncepcji będzie stanowić spore wyzwanie. Gdyby jednak wziąć pod uwagę wybrane elementy ze zwykłego dnia pracy wielu również małych czy średnich przedsiębiorstw, okazałoby się, że wiele z nich niektóre aktywności już podejmuje w duchu CRM i CEM.

Najprostszym przykładem może być pomysł wysłania przez właściciela niewielkiego punktu ksero, oferującego również usługi drukarsko-introligatorskie, kartki pocztowej do swoich 30 kluczowych klientów z okazji zbliżających się świąt Bożego Narodzenia. Sam pomysł na taką aktywność marketingową trudno uznać za wysoce wyszukany oraz oryginalny. Cały czas jednak wydaje się, że fizycznie otrzymywane kartki okazjonalne odbierane są pozytywnie, szczególnie jeżeli są adresowane do konkretnej osoby. Wysłanie zatem kartki świątecznej do wybranej grupy 30 najcenniejszych klientów (ze względu na przykład na poziom wygenerowanego w drukarni przychodu), zaadresowanej na konkretny adres pocztowy, skierowanej do wskazanej z imienia i nazwiska osoby jest przejawem filozofii z zakresu CRM, w ramach której poszczególne dane (imię, nazwisko, adres) zostały uzyskane z bazy danych klientów, która była odpowiednio przefiltrowana

przez jeden z jej parametrów, czyli poziom przychodów wygenerowanych przez klientów w okresie ostatnich 12 miesięcy. Również fakt, że właściciel drukarni rozpoczął przygotowania do zaplanowania wysyłki życzeń na przykład 13 grudnia (a nie 23 grudnia), o czym przypomniał mu alarm ustawiony przez tego właściciela drukarni w osobistym kalendarzu, jest przejawem podejścia mieszczącego się w ramach CRM. Związane jest to bowiem z procesem ustalonego planu działania zakładającego wykonanie określonych czynności w taki sposób, aby kartki trafiły do adresatów przed świętami, których one dotyczą.

Mając tak zaplanowaną aktywność okołoświąteczną, właściciel drukarnio-introligatorni przejdzie do realizacji swojego planu, w którym wybierze format, kształt kartki, grubość papieru, a także kolor. Zastanowi się również nad tym, czy warto dodać brokat, być może wrzucić do koperty konfetti imitujące śnieg, a może skropi kartkę aromatem zbliżonym do zapachu pierników, które kojarzą się przecież z tymi świętami, opracuje treść życzeń, która może zostać wydrukowana, ale podpisana już na końcu przez właściciela drukarni odręcznie. Elementy wymienione w ostatnim zdaniu pochodzą już ze spektrum filozofii CEM. Są bowiem sposobami na wywarcie wrażenia, oddziaływania na poszczególne zmysły, emocje, odczuwanie, przeżywanie.

Przedstawiony prosty przykład uzmysławia, że wiele firm już stosuje w pewnym zakresie działania leżące w ramach CRM i CEM, nie zdając sobie z tego sprawy. Uzmysłowienie sobie tego i dołożenie kolejnych działań w tym zakresie, stworzenie z nich spójnej całości, a także utrzymanie konsekwencji i dyscypliny oraz zarażanie takim podejściem wszystkich osób funkcjonujących w firmie sprawi, że stosowanie rozwiązań leżących u podwalin tych dwóch filozofii może okazać się istotnym wyróżnikiem dla niejednego z przedsiębiorstw na rynku, na którym działa.

Na koniec wróćmy jeszcze do właściciela drukarnio-introligatorni. W tym konkretnym przypadku fakt, że wspomniane kartki wysyła firma specjalizująca się w usługach drukarsko-introligatorskich, forma wysłanej kartki, niestandardowa faktura papieru, zastosowanie zaskakującego wykrojnika kartki świątecznej stanowić mogą okazję do zaprezentowania wyjątkowych możliwości realizacji niestandardowych i wyszukanych form cięcia właśnie przez tę firmę. Wysłanie kartki, która jest efektem dobrze działającego podejścia CRM i CEM, w tym konkretnym przypadku

przełożyć się może na kreatywne, ale jednocześnie nienachalne promowanie własnych usług. Czy obdarowani kartkami klienci, zainspirowani otrzymaną korespondencją zdążą zamówić w tej drukarnio-introligatorni podobne kartki, żeby wysłać do swoich klientów? To już zależy, w jakiej odpowiednio wczesnej dacie w kalendarzu właściciel drukarnio-introligatorni ustawi stosowne przypomnienie o wysłaniu kartek świątecznych do swoich kluczowych klientów. Może w ramach podejścia CRM będzie to jednak nie 13, lecz 3 grudnia?

Podsumowanie

Przedstawione w opracowaniu zagadnienia CRM (ang. *customer relationship management*) oraz CEM (ang. *customer experience management*) stanowią holistyczne podejście przedsiębiorstw do nawiązywania i utrzymywania kontaktu z klientami, budowania własnego wizerunku, a tym samym budowania długoterminowych relacji stanowiących o przewadze konkurencyjnej na zmieniającym się rynku. Ze względu na tak kompleksowe podejście tych modeli zarządzania autor określa je mianem filozofii działania przedsiębiorstw.

Szczególnie istotne w podejściu do tych zagadnień jest to, iż nie są one względem siebie konkurencyjne. Nie powinno się w ich przypadku również rozważać systemu ewolucyjnego, w którym CEM, który powstał historycznie później niż CRM, jest doskonalszy niż ten ostatni, a tym samym zastępuje wcześniej wypracowane rozwiązania wdrożone w przedsiębiorstwie.

Obie filozofie w jednym podmiocie gospodarczym mogą współistnieć, koegzystować, a nawet wspierać, przez co możliwe jest uzyskanie efektów synergizujących. Każda z nich zwraca bowiem uwagę na inne aspekty – CRM na elementy tzw. twarde, techniczne, policzalne i mierzalne, natomiast CEM skupia się na zakresie emocjonalnym, może nawet nieco mistycznym, odczuwanym, czasem może nawet trudno nazywalnym czy uświadamianym przez klientów.

Pionierami wprowadzania tych filozofii w życie są nie tylko przedsiębiorstwa działające w najbardziej konkurencyjnych branżach. Procesy i działania składające się na podejście CRM, czy CEM zostały wdrożone też przez przedsiębiorstwa, których przedstawiciele są świadomi konieczności budowania wartości nie tylko produktów oraz usług wytwarzanych przez

te podmioty, lecz mających przekonanie, iż w zmieniającym się otoczeniu rynkowym, konieczne jest holistyczne podejście do klienta i jego doświadczania każdego kontaktu z firmą. Stosowanie tych filozofii, szczególnie jako współistniejących podejść, zwiększa bowiem prawdopodobieństwo na długoterminowe działanie przedsiębiorstwa na rynku.

Bibliografia

1. *Customer Experience od początku, czyli co to za zwierzę?*, Googcostumerexperience.pl, 11.04.2013, https://goodcustomerexperience.pl/customer-experience-od-poczatku (dostęp: 10.11.2021).
2. Firlej K., *Warunki sprawności funkcjonowania systemu zarządzania jakością w placówkach sektora ochrony zdrowia*, „Współczesne Zarządzanie" nr 3, 2007, s. 119–129.
3. Fleming J., *Increasing CRM Performance – for Financial Institutions*, The Customer Management Community, maj 2004.
4. Jeznach A., *Szef, który myśli. Bo warto i się opłaca*, Helion, Gliwice 2018.
5. *Klient*, hasło w: *Encyklopedia zarządzania* online, https://mfiles.pl/pl/index.php/Klient (dostęp: 10.01.2022).
6. Lindner R., *Menedżer Samuraj. Intuicja jako klucz do sukcesu*, Kurhaus Publishing, Warszawa 2015.
7. Manning H., K. Bodine, *Outside In: The Power of Putting, Customers at the Center of Your Business*, AmazonEncore, Kindle Edition, 2012.
8. Matulewicz J., *Customer Relationship Management (CRM) w instytucjach naukowych i badawczych*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych" nr 4(10), 2013.
9. Schulz M., *Nowoczesne metody kształtowania partnerstwa na rynku usług ubezpieczeniowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług" nr 41, 2009.
10. Urbański A., L. Dziewa, *Tworzenie doświadczeń klientów*, Helion, Gliwice 2021.
11. *Zarządzanie relacjami z klientami*, https://pl.googl-info.com/153994/1/zarzadzanie-relacjami-z-klientami.html (dostęp: 22.01.2022).

Rozdział 11

dr Rafał Prendke

Komunikacja marketingowa na rynku zaopatrzenia rolnictwa

Streszczenie

Artykuł analizuje rolę sprzedaży osobistej prowadzonej przez doradców technicznych na rynku zaopatrzenia rolnictwa. Autor rozważa możliwe do zastosowania narzędzia komunikacji marketingowej i zwraca uwagę na rosnące znaczenie doradców oraz kierujących nimi motywacji. Wskazuje na kluczowe przesłanki decyzji konsumenckiej rolników oraz pożądaną zawartość komunikatów marketingowych takich jak korzyści techniczne, lokalność, ekologiczność czy zaufanie. Podkreśla rolę relacji osobistych tworzonych na linii doradca–rolnik oraz znaczenie funkcji dyrektora marketingu w firmach dystrybucyjnych.

Słowa kluczowe: *marketing, komunikacja, rolnictwo, sprzedaż osobista*

Wprowadzenie

Tak jak zachowania konsumentów na rynku żywności od lat stanowią obszar zainteresowań badaczy, tak marketingowe aspekty zaopatrzenia rolników w środki produkcji analizowane były stosunkowo rzadko. Jednakże żywność dostarczana na rynek oraz środki do jej produkcji (nasiona, nawozy, agrochemia) należy traktować jako ciąg tego samego łańcucha dostaw, podlegający podobnym procesom. Motywacje konsumentów żywności i rolników są jednak tylko częściowo zbieżne. Wartości istotne dla ostatecznego konsumenta, jak np. niskie wykorzystanie pestycydów, nie zawsze podzielane są przez rolników. Komunikacja marketingowa, rozumiana jako system przekazywania informacji między przedsiębiorstwem

a jego otoczeniem[1], wymaga więc w tym przypadku zastosowania innego rodzaju narzędzi.

Autor prowadził rozważania na podstawie literatury przedmiotu, własnych obserwacji i wywiadów z osobami zarządzającymi przedsiębiorstwami w branży zaopatrzenia rolnictwa. Do rozstrzygnięcia postawionych pytań wykorzystał też przygotowany dla jednej z firm kwestionariusz. W zakresie podmiotowym badania koncentrowały się na firmach dystrybucyjnych, które z punktu widzenia decyzji zakupowych rolników stanowią kluczowe ogniwo łańcucha dostaw. Analiza rynku objęła gospodarstwa towarowe skupione na produkcji roślin przemysłowych (jak zboża, rzepak, kukurydza, ziemniaki, buraki itd.). Wywiady przeprowadzono w latach 2015–2021. Metodyka badań sprowadzała się do zasad wnioskowania logicznego, analizy krytycznej i metod porównawczych[2].

Rolnictwo przez dziesięciolecia postrzegane było jako branża stabilna i niepodlegająca znaczącym przeobrażeniom. Rosła wprawdzie świadomość istotnych zmian w produkcji rolnej wynikających z prac nad genetyką roślin oraz rozwojem agrochemii, jednak w zakresie komunikacji marketingowej wydawało się, że zmienia się niewiele. Rolników uważano za grupę konserwatywną, niełatwo poddającą się nowoczesnym metodom i narzędziom marketingowym. Ograniczało to zaopatrującym ich firmom skuteczny przekaz. Pomimo spadającego poziomu czytelnictwa ciągle istotne budżety reklamowe kierowano do czasopism rolniczych. Przekaz reklamowy niezależnie od mediów był uniwersalny i nakierowany na produkt, bez koniecznej w tym przypadku personalizacji. Aktualne zróżnicowanie świata jest jednak znacznie większe niż przed stu laty, kiedy rodziła się koncepcja zarządzania marketingowego. Jak wskazuje Mruk, stosowane wówczas masowe podejście do marketingu, zastąpione z czasem segmentacją, ewoluowało do orientacji na pojedynczego klienta, indywidualnego traktowania i personalizacji[3]. Producenci rolni tymczasem ze względu na specyfikę

1 A. Rogala, B. Pilarczyk, *Komunikacja marketingowa na rynku farmaceutycznym*, CeDeWu, Warszawa 2020, s. 13.

2 Za gospodarstwa towarowe autor przyjął te będące w stanie utrzymać się jedynie z działalności rolniczej. W zgodnej opinii uczestników rynku są to gospodarstwa powyżej 50 ha.

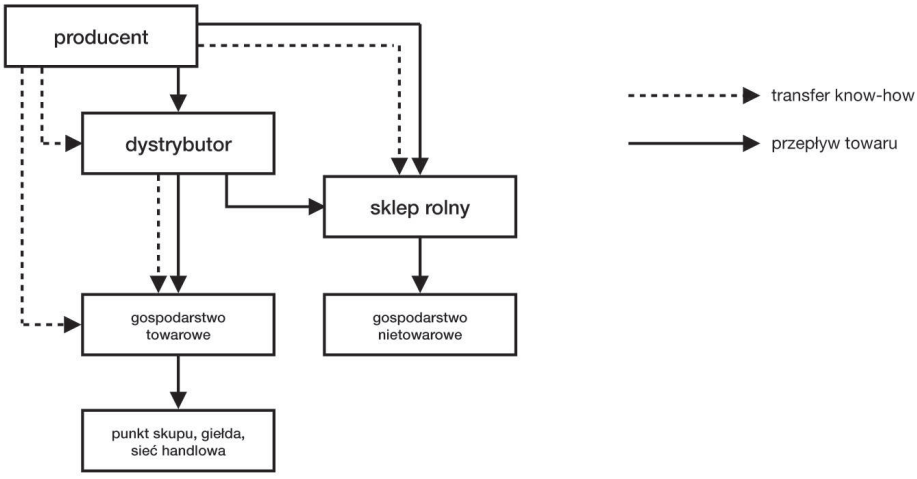
3 H. Mruk, *Rola dyrektora działu marketingu w rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Marketing. Koncepcje i doświadczenia*, red. H. Mruk, A. Sawicki, Bernardinum, Pelplin 2021, s. 15.

swojej branży nie tylko otwarci są na komunikację indywidualną, ale wręcz domagają się personalizacji w zakresie wszystkich elementów marketingu. Uwzględnienie tego faktu staje się kluczowym czynnikiem sukcesu.

Funkcjonowanie rynku zaopatrzenia rolnictwa w Polsce

Z punktu widzenia łańcucha dostaw rolnicy są wytwórcami, a dostawy do nich mają typowy charakter B2B. Od klasycznych przedsiębiorstw produkcyjnych odróżnia ich jednak masowy charakter i duże rozdrobnienie, połączenie własności środków produkcji z osobą zarządzającą oraz specyficzna kultura organizacyjna. Standardowy łańcuch dostaw w warunkach polskich przedstawiony został na ilustracji 1. Uwzględnia on nie tylko przepływ towarów, ale też wiedzy niezbędnej do ich stosowania. Środki zaopatrzenia rolnictwa są bowiem produktami „technicznymi" wymagającymi szczegółowego wyjaśnienia ich działania i technologii. Z punktu widzenia komunikacji marketingowej właśnie transfer know-how stanowi kluczowy czynnik decyzji konsumenckiej.

Ilustracja 1. Kanał dystrybucji środków zaopatrzenia rolnictwa wraz z transferem know-how



Źródło: opracowanie własne

Środki zaopatrzenia rolnictwa dzieli się na nasiona, nawozy i agrochemię (pestycydy). Wielkość rynku polskiego oceniano w 2018 roku na ok. 10,5 mld zł, w tym nawozy 6,5 mld, nasiona 1,3 mld i agrochemię 2,7 mld zł[4]. Środki zaopatrzenia dostarczane są przez producentów dystrybutorom i w mniejszym stopniu sklepom (te zaopatrują się także u dystrybutorów). Zakupów w sklepach rolnych dokonują niemal wyłącznie gospodarstwa nietowarowe o przeciętnej wielkości poniżej 50 ha. Większe gospodarstwa otrzymują towar bezpośrednio od dystrybutorów, z pominięciem kanału detalicznego.

Rynek zaopatrzenia rolnictwa charakteryzuje się dużą i rosnącą koncentracją wytwórców komponentów oraz znaczącym rozdrobnieniem dystrybutorów. W ciągu kilku ostatnich lat doszło na rynku międzynarodowym do kilku znaczących fuzji i przejęć[5]. Ruchy te skutkowały poszerzeniem portfolio i wzmocnieniem siły wytwórców. Poza nielicznymi wyjątkami producenci nie obsługiwali rolników bezpośrednio. Wynikało to z kilku przyczyn:

– dużego rozdrobnienia gospodarstw i trudności z dotarciem;
– kłopotów ze ściągalnością należności – rolnicy nie są zdyscyplinowanymi płatnikami, często warunkują zapłatę dobrymi plonami lub cenami skupu;
– niemożności zapewnienia sprawnej logistyki – środki zazwyczaj muszą być dostarczone bezpośrednio do gospodarstwa w trybie pilnym;
– braku pełnego portfolio pozwalającego na zaopatrywanie się rolnika w jednym miejscu.

Zwłaszcza ta ostatnia przesłanka czyniła pozycję dystrybutora szczególnie silną. Żaden ze znaczących producentów nie był w stanie zapewnić pełnej technologii produkcji rolnej, co zmuszałoby rolnika do zakupów w kilkunastu miejscach. Tymczasem przeciętne gospodarstwo współpracuje zazwyczaj z trzema dostawcami. Dystrybutorzy na rynku rolnym to firmy charakteryzujące się najczęściej kilkoma lokalizacjami, pełnym spektrum towarów pozwalającym na kompleksowe zaopatrzenie gospodarstwa oraz

[4] Opracowanie własne na podstawie średnich kosztów ponoszonych na hektar w zależności od wielkości gospodarstwa.

[5] Np. Bayer + Monsanto, Syngenta + ChemChina, DOW + DuPont, Euralis + Caussade i inne.

zespołem przedstawicieli handlowych o wykształceniu rolniczym, nie tylko przyjmującymi zamówienia, ale też pomagającymi rolnikom konstruować technologię produkcji rolnej. Firm takich w Polsce jest ok. 40.

Rola doradcy technicznego w procesie podejmowania decyzji zakupowych

Najważniejszym narzędziem promocji na rynku zaopatrzenia rolnictwa jest sprzedaż osobista, realizowana przez doradców technicznych. Autor zamiennie używa tu nazw doradca techniczny i przedstawiciel handlowy, które to w polskich firmach dystrybucyjnych wykorzystywane są jako synonimy. Sprzedaż osobista ma charakter komunikacji dwustronnej, gdzie istotne znaczenie ma informacja zwrotna, liczba klientów jest niewielka, ale za to ich potrzeby informacyjne duże[6]. Funkcję tę w omawianej branży pełnią najczęściej osoby o wykształceniu rolniczym, odwiedzające rolników bezpośrednio na gospodarstwach i oferujące im dostosowane do ich potrzeb produkty. Wraz z produktami przekazywana jest też wiedza o ich stosowaniu. Osób takich jest w Polsce ograniczona liczba (ok. 2000) i jest na nich na rynku pracy duże zapotrzebowanie. Odbywają przeciętnie trzy wizyty dziennie, każda z nich obsługuje łącznie 50–100 gospodarstw. Co ważne, wizyty nie zawsze mają charakter handlowy, często jedynie doradczy lub wręcz towarzyski. Gospodarstwa towarowe już od kilkunastu lat zaopatrują się niemal wyłącznie u przedstawicieli firm dystrybucyjnych, samodzielne wizyty w sklepie lub hurtowni mają charakter incydentalny. Jednak to dopiero ostatnia dekada przyniosła wzrost znaczenia doradców w procesie zakupu. Z osób przyjmujących i realizujących zamówienia, jakimi byli wcześniej, stali się agentami wpływu. Wynika to z rosnącej złożoności produkcji rolnej oraz wyraźnej statystycznie korelacji nakładów na produkcję rolną (liczonych na hektar) i uzyskiwanych plonów (większe nakłady = większe plony).

Zakupy zwłaszcza specjalistycznych nasion i środków ochrony roślin wymagają technicznej wiedzy. W wielu krajach sprzedaż tych produktów jest wręcz regulowana – podobnie do rynku leków można je nabyć wyłącznie po uzyskaniu specjalnej „recepty" od uprawnionej osoby. Zarówno

6 Ch. Fill, S. Turnbull, *Marketing Communications. Discovery, creation and conversations*, Pearson Education Limited, London 2016, s. 472.

agrochemia, jak i nowoczesne nasiona są produktami złożonymi i w powszechnej percepcji nieodgadnionymi. Wiadomości na ich temat pozyskiwane z Internetu czy prasy fachowej nie są wystarczające do podjęcia decyzji o zastosowaniu ich w konkretnej sytuacji na polu.

Jeszcze do lat 90. produkcja rolna odbywała się na podstawie stałych zasad zawartych w instrukcjach i podręcznikach. Do określonej uprawy stosowano z góry ustalone ilości konkretnych nawozów, nasion i pestycydów oraz technologię agrotechniczną (dawki, głębokość i termin siewu, ilość ziaren na m^2 itd.). Rolnicy pozyskujący wiedzę „z ojca na syna", pozostawali wierni sprawdzonym metodom produkcji i środkom. Tymczasem w ostatnich dwóch dekadach następował szereg intensywnych zmian naruszających *status quo*. Wśród nich warto wymienić: pojawienie się nowych odmian roślin, zmiany klimatu, zwiększone presje chorobowe w konsekwencji m.in. upraw monokulturowych, zmiany na rynku ochrony roślin w wyniku regulacji UE, pojawienie się nowoczesnych specjalistycznych nawozów, wprowadzenie technologii bazujących na zróżnicowanych dawkach wysiewu, nawożenia i ochrony, na podstawie danych satelitarnych i programowania GPS. W tej sytuacji tradycyjna wiedza producentów rolnych przestała być wystarczająca, co zmusiło ich do pogłębiania edukacji, poszukiwania informacji w Internecie, a przede wszystkim do korzystania z doradztwa. Wymogła jednocześnie na producentach i dystrybutorach przemodelowanie koncepcji komunikacji marketingowej. Niezbędne stało się zwiększenie kompetencji sprzedawców, tworzenie oferty kompleksowej (zawierającej zarówno nasiona, nawozy, jak i środki ochrony) oraz dostosowywanie oferty do specyfiki klienta (oferta spersonalizowana). Mniejsza skuteczność ogólnych przekazów reklamowych, zwłaszcza w tradycyjnych mediach, prowadziła do wzrostu siły komunikacji osobistej o charakterze eksperckim. Ponieważ jednak rolnicy często mimo naukowych i racjonalnych argumentów podają w wątpliwość informacje o działaniu kupowanych środków, kluczowym stało się zaufanie do doradcy.

Poza złożonością produkcji rolnej podkreśla się także znaczenie jej intensyfikacji. Oznacza ona zwiększone nakłady na hektar poprzez stosowanie specjalistycznych nawozów i agrochemii w połączeniu z nowoczesnym materiałem siewnym. Jest ona efektem łatwo obserwowalnej korelacji zwiększonych nakładów z lepszymi plonami. Obserwacje dowodzą, że większe nakłady na hektar przekładają się statystycznie na wyższe

plony[7]. Łatwo dostrzec to, porównując dane dla poszczególnych krajów, np. średni plon z hektara pszenicy w Polsce jest niemal dwukrotnie niższy niż w Niemczech, mimo porównywalnych warunków agroekologicznych. Jednocześnie nakłady na hektar w Polsce znacząco ustępują tym w Niemczech. Niska intensywność produkcji w Polsce wynika z braku odpowiedniego know-how, a w konsekwencji z obawy przed inwestowaniem. Ponownie prowadzi to do wniosku o rosnącej roli doradztwa. Odpowiednio przygotowany rolnik wsparty niezbędną wiedzą techniczną jest bardziej skłonny do podjęcia ryzyka zastosowania nowoczesnej i kosztownej technologii produkcji.

Sprzedaż osobista jako kluczowy kanał komunikacji

Moment przekazania informacji o działaniu produktu jest zazwyczaj momentem oddziaływania na zakup. Tymczasem dostawa towaru idąca po linii producent–dystrybutor–rolnik nie jest tożsama z przepływem informacji na jego temat. Ta docierać może z pominięciem dystrybutora, bezpośrednio na linii producent–rolnik. Dysponentem know-how jest w założeniu producent, choć jest też przekazywany dystrybutorom. Sami zaś dystrybutorzy, w przeciwieństwie do klasycznych pośredników znanych z innych branż, często prowadzą własne badania, dociekając działania różnych konkurencyjnych technologii w konkretnych warunkach środowiskowych. Daje im to w percepcji rolnika atut obiektywizmu.

Transfer wiedzy, realizowany najczęściej podczas osobistych wizyt i w mniejszym stopniu innymi kanałami (szkolenia, materiały promocyjno-techniczne, Internet) staje się kluczowym czynnikiem decyzji o zakupie danego środka od konkretnego producenta i ogólnej chęci do ponoszenia kosztów. Niemożność samodzielnej weryfikacji informacji czyni rolników podatnymi na działanie przedstawicieli firm, najczęściej będących agronomami, zwykle lepiej wykształconymi niż sam rolnik. Ich kluczowym narzędziem wpływu jest konstruowanie indywidualnej oferty na podstawie technologii zawierającej różne środki i dawki. Daje to przewagę dystrybutorom posiadającym w swojej ofercie produkty wielu producentów. W konsekwencji ci również inwestują znaczące środki w zatrudnianie doradców.

[7] Wnioski na podstawie danych GUS i GfK z roku 2015 dla pszenicy i rzepaku.

Podejmują tym samym próby stymulowania sprzedaży za pośrednictwem dystrybutora właśnie ich produktów (voucherów, szkoleń, programów lojalnościowych). Do pewnego stopnia przypomina to działanie przedstawicieli medycznych na rynku leków na receptę[8]. Przekaz docierający do rolnika nie zawsze jest więc tożsamy, dystrybutor może polecać inne rozwiązania niż producent. Taka dwukanałowa presja stawia rolnika przed trudnym wyborem, w którym ważnym argumentem staje się zaufanie.

Paradoksalnie jednak doradcy techniczni nie potrafili jednoznacznie stwierdzić, czy ich doradztwo jest przez rolników dostrzegane i doceniane. Uważali raczej, że traktowane jest jako niezbędna, immanentna część sprzedaży, a rolnicy najczęściej uważali siebie za dostatecznie kompetentnych do samodzielnego wyboru środków produkcji. Czyniło to charakter doradztwa raczej dyskretnym, bazującym na mniej formalnym i świadomym sugerowaniu rozwiązań.

Spersonalizowana oferta

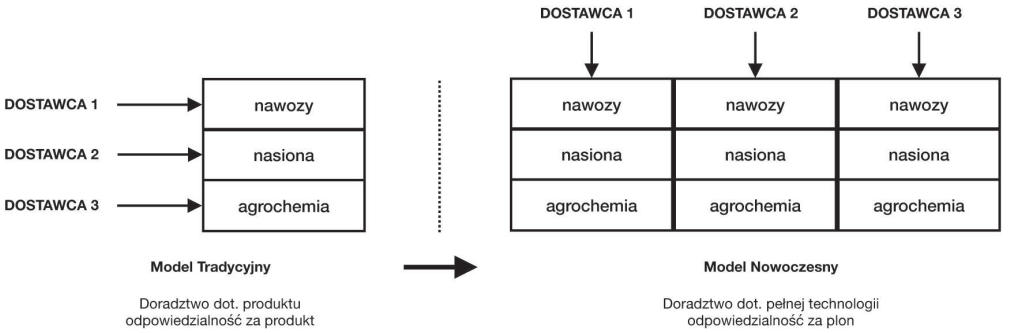
Zmiana charakteru komunikacji dokonuje się poprzez odejście od doradztwa produktowego („wyjaśnię ci, jak to działa") do doradztwa nastawionego na wynik („zestawię produkty tak, by efekt był jak najlepszy"). Tworzenie oferty dostosowanej do konkretnej sytuacji polowej staje się wyraźnym trendem marketingowym. Technologie w rolnictwie dedykowane są obecnie już nie poszczególnym odmianom roślin czy konkretnym regionom geograficznym, ale indywidualnie każdemu rolnikowi. Systemy satelitarne pozwalają monitorować pole podczas całego procesu wzrostu roślin, a odpowiednio zsynchronizowane zastosowanie środków produkcji pozwala zmaksymalizować plon. Przedstawiciele dostawców uczestniczą coraz częściej w przygotowywaniu przez rolnika technologii, uwzględniając oczywiście wykorzystanie swoich produktów, a tym samym generując sprzedaż.

Statystyczne gospodarstwo dla bezpieczeństwa i w celu uzyskania najkorzystniejszej oferty pozyskuje towar z kilku firm dystrybucyjnych, najczęściej trzech. Rodzi to ryzyko niespójnego doradztwa i braku odpowiedzialności za efekt. Tradycyjnie rolnicy kupowali w innej firmie nawozy, nasiona i agrochemię. Otrzymywali przy tym pełne doradztwo dotyczące

[8] Por. A. Rogala, B. Pilarczyk, *Komunikacja marketingowa na rynku farmaceutycznym*, dz. cyt., s. 57.

tej grupy produktów. Żaden doradca nie mógł jednak wziąć odpowiedzialności za plon, nie mając wpływu na wybór innych produktów. Dostawca nawozów dla przykładu nie mógł zagwarantować, że plon będzie dobry, nie mając wpływu na wybór nasion. Taki tradycyjny model jest do tej pory powszechny w Polsce.

Ilustracja 2. Zmiana paradygmatu zakupowego – koncentracja na personalizacji oferty i współodpowiedzialność za efekt



Źródło: opracowanie własne

Tymczasem w Europie Zachodniej stosuje się najczęściej model, w którym nadal korzysta się z usług kilku dostawców, jednak oddaje się im pełną technologię w ramach jakiejś części gospodarstwa. Zmiana dokonuje się powoli, jednak jej kierunek jest jednoznaczny. Jej tempo wynikać może z niedostatecznych kompetencji doradców, z których wielu specjalizuje się w konkretnej grupie produktowej (tej oferowanej przez ich firmę) i niechęci do wzięcia odpowiedzialności za efekt ostateczny. Działanie w warunkach intensywnej konkurencji wymusi jednak większe personalizowanie oferty z naciskiem na pełną technologię. Nie bez znaczenia są więc umiejętności zatrudnianych handlowców, ich szkolenie i rozwój kompetencji interpersonalnych.

Elementem personalizacji oferty jest też tworzenie poczucia jej wyjątkowości. Od rolników bije przekonanie, że ich pole i produkowana przez nich żywność są wyjątkowe, co jest zresztą na swój sposób prawdą. Dlatego też chcą żyć w przekonaniu, że dla swojego pola zastosowali środki niezwykłe. Chęć wyróżnienia się jest także czynnikiem wpływającym na decyzję zakupową. Firmy dystrybucyjne wykorzystują to, tworząc ofertę zawierającą

szereg indywidualnie oznaczanych produktów, wspieranych ulotkami z informacją techniczną. Dobry dyrektor marketingu jest więc w stanie przesądzić o powodzeniu działania firmy.

Zaufanie elementem skutecznego budowania relacji

Przy podkreśleniu znaczenia doradców technicznych zatrudnianych przez dostawców i wynikającej z tego pewnej podatności rolników na wpływ kluczowe wydają się odpowiedzi na dwa pytania:

1. Czy doradztwo techniczne mające stymulować sprzedaż nie jest motywowane chęcią zysku i oferowania produktów wysokomarżowych, ale nie zawsze optymalnych w danej sytuacji?
2. Czy doradztwo realizuje korzyści wyłącznie krótkoterminowe, czy nacechowane jest dbałością o środowisko i rozwój zrównoważony?

Ich rozstrzygnięcie przesądza o zaufaniu do doradcy. Rolnicy są grupą z natury podejrzliwą, ceniącą szczerość i uczciwość. Budowanie takiego zaufania wymaga często wieloletnich działań i stawia liderów marketingu i doradców przed wyzwaniami lojalności.

Powodem utraty przewagi konkurencyjnej dystrybutorów środków zaopatrzenia rolnictwa są między innymi pojawiające się masowo oferty substytucyjne. Konkurenci regularnie wprowadzają na rynek produkty o zbliżonych właściwościach czy działaniu. W przypadku sprzedaży agrochemii, a w konsekwencji komodytyzacji marże od wielu lat systematycznie maleją. Jest to sytuacja, w której produkt lub usługa do tej pory uznawane za wyjątkowe zostają traktowane na równi z innymi podobnymi do nich towarami i usługami i kiedy konsument, dokonując wyboru, opiera się wyłącznie na ich cenie[9]. Następuje ona szczególnie szybko w związku z wycofywaniem z użytku szeregu chemicznych substancji czynnych oraz zakończeniem ochrony patentowej innych i pojawieniem się produktów generycznych. U producentów i do pewnego stopnia u dystrybutorów rodzi to pokusę różnicowania przez nieistotną zmianę formulacji, opakowania czy choćby tylko nazwy – przypisują oni przy okazji produktom nowe właściwości (np. lepsze rozpuszczanie, szybsze wchłanianie, bardziej efektywne działanie). Ma to znamiona nieetycznego działania liderów mar-

[9] R. D'Aveni, *Beating the commodity trap*, McGraw-Hill Education, New York 2009.

ketingu, tym bardziej że efektywność produkcji rolnej jest splotem wielu czynników i nie jest do końca przewidywalna. Ewentualna nieskuteczność oferowanych produktów może być łatwo ukryta za warunkami pogodowymi, presją szkodników czy zastosowaniem specyficznych odmian roślin. Kluczowy dylemat ma więc charakter moralny – czy sprzedawać produkty wysokomarżowe, ale o niesprawdzonej efektywności, czy raczej polecać te bezpieczne i sprawdzone, niepozwalające jednak uzyskać spodziewanych zysków.

Tworzona na potrzeby różnicowania i personalizowania oferty mnogość marek i produktów prowadzi do rozziewu między wartością marki a lojalnością nabywców, który Urbanek nazywa efektem bańki[10]. Lojalni, wydawałoby się, konsumenci danej marki stają się otwarci na zmiany i pozostają firmie wierni dopóty, dopóki nie znajdą lepszej oferty. W branży rolnej skłania to firmy zaopatrzeniowe do inspirowania i angażowania klientów, ale przede wszystkim do budowania trwałych i wartościowych relacji. Znaczenie relacji wydaje się nie do przecenienia. Jest najważniejszym czynnikiem motywującym do lojalności konsumenckiej. Odwiedzający rolnika doradcy balansują pomiędzy celami sprzedaży wyznaczanymi im przez szefostwo a dobrem rolnika, z którym łączy ich relacja emocjonalna oraz zaufanie. Wolą czasem sprzedać mniej niż narazić się na utratę zaufania, które stanowi o sile tej relacji. Prowadzi to do sytuacji, w której narażają dobro własnego pracodawcy, nie promując niektórych wysokomarżowych produktów, gdyż nie są przekonani, że najlepiej będą służyć rolnikowi. Wielu dystrybutorów, mając świadomość siły relacji w procesie wpływu na decyzje zakupowe, godzi się z taką sytuacją, licząc, że tak zdobyte zaufanie pomoże zrekompensować straty przy zakupie innych produktów.

Rosnąca świadomość ekologiczna konsumentów wywołuje zmiany wśród producentów poszukujących metod produkcji, które nie będą budowały poczucia zagrożenia zarówno dla bezpieczeństwa własnego przez jakość kupowanej żywności, jak i środowiska, w powszechnym odczuciu degradowanego intensywną uprawą roli. Rolnictwo obwinia się o stosowanie roślin modyfikowanych genetycznie i pestycydów oraz niszczenie bioróżnorodności. Popularność zyskuje żywność ekologiczna. Zmiana nastawienia konsumentów wymusza na firmach zaopatrujących rolnictwo

[10] G. Urbanek, *The Future of Branding*, w: *The Future of management. Industry 4.0 and Digitalization*, Jagiellonian University Press, Kraków 2020, s. 212.

uwzględnienie tych specyficznych oczekiwań ostatecznego konsumenta. Wymaga to z jednej strony zmian w portfolio dostarczanych produktów, z drugiej – precyzyjnie nakierowanej komunikacji marketingowej.

Rozwiązanie przynosi marketing zrównoważony, w którym wszystkie strategie marketingowe, na każdym etapie planowania, wdrożenia i kontroli uwzględniają wpływ swoich działań na środowisko[11]. W postawie takiej integrowane są cele ekonomiczne z ekologicznymi i społecznymi. Barierą w wykorzystaniu narzędzi marketingu zrównoważonego jest podkreślana podczas wywiadów niska świadomość ekologiczna wielu rolników i przedkładanie krótkoterminowych korzyści nad nieprecyzyjnie definiowany dobrostan środowiska. Stosowanie ekologicznych technologii i produktów w większości wypadków było raczej „wymuszane" bardzo konkretnymi oczekiwaniami strony popytowej. Jak twierdzi Szymoniuk, komunikacja marketingowa w koncepcji zrównoważonej powinna być nie tylko zdroworozsądkowa i proekologiczna, ale przede wszystkim skuteczna[12]. Jej elementem jest ekologizacja zachowań konsumenckich, rozumiana jako propagowanie kultury rozważnej i odpowiedzialnej konsumpcji. Promowanie ekologicznych metod produkcji rolnej może być więc sposobem edukacji i budowania świadomości rolnika, co w konsekwencji pozwoli mu dostosować się do zmieniających się potrzeb rynku. Marketing zrównoważony w znacznie większym stopniu od jego konwencjonalnej wersji kładzie nacisk na długotrwałe dobre relacje z interesariuszami[13].

W najnowszych badaniach podważa się rolę zaufania jako narzędzia wywierania wpływu w sprzedaży. Popularność mediów społecznościowych doprowadziła do powstania kategorii influencerów, którzy mimo iż darzeni zaufaniem, nie byli w stanie stymulować sprzedaży promowanych wyrobów[14]. Dlatego dla wzmocnienia przekazu marketingowego warto w zintegrowany sposób korzystać też z innych kanałów.

---

11 M. Zajkowska, *Marketing zrównoważony – od tradycyjnego do innowacyjnego nurtu zarządzania marketingowego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" nr 875, 2015, s. 366–367.

12 B. Szymoniuk, *Zrównoważona komunikacja marketingowa*, w: *Marketing. Koncepcje i doświadczenia*, red. H. Mruk, A. Sawicki, Bernardinum, Pelplin 2021, s. 123.

13 S. Zaremba-Warnke, *Marketing zrównoważony vs. niezrównoważona konsumpcja*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" nr 255, 2016, s. 92–101.

14 K. Hartley, *Komunikacja w kryzysie*, PWN, Warszawa 2020, s. 43.

Komunikacja marketingowa źródłem przewagi konkurencyjnej

Celem zbadania możliwych przesłanek przewagi konkurencyjnej na rynku zaopatrzenia rolnictwa autor przeprowadził wywiady zarówno z dystrybutorami, jak i ich klientami – rolnikami. Wykorzystał też wyniki kwestionariusza przygotowanego przez jedną z firm dystrybucyjnych, w którym zapytano rolników o oczekiwania względem dostawców, kryteria ich wyboru i rolę dystrybutora w procesie zakupowym[15]. Wnioski są niemal jednoznaczne: podstawowe kryteria decyzji o wyborze dostawcy to sprawna logistyka (terminowość i szybkość dostawy), kompetentny doradca oraz to, że firma, od której rolnik kupuje, jest polska. Cena i kompleksowość oferty odgrywały mniejszą rolę. W przypadku pogłębionych pytań o doradcę wskazywano na rolę osobistej relacji opartej na zaufaniu. Co ciekawe, wśród odpowiedzi niemal nie pojawiało się wskazanie na programy lojalnościowe, które z kolei w opinii producentów i dystrybutorów pozostają bardzo istotne.

Oczekiwanie sprawności logistyki wydaje się oczywiste i nie jest przedmiotem niniejszego opracowania. Na jej szczególne znaczenie w branży rolnej wskazuje Klepacki[16]. Dystrybutorzy muszą zapewnić odpowiednią ilość towaru w magazynie, antycypując potencjalne zapotrzebowanie, muszą też zapewnić sprawny transport. Większość z ogólnokrajowych firm dystrybucyjnych dysponuje siecią magazynów oraz nierzadko własną flotą transportową. Kryterium logistyki jest więc pierwszym stopniem filtracji dostawców, daleko jednak niewystarczającym.

Etnocentryzm

W przekonaniu firm zaopatrujących rolnictwo rolnicy podkreślają swój patriotyzm, którym kierują się przy wyborze partnera biznesowego i preferują współpracę z firmami polskimi. Problematyka etnocentryzmu konsumenckiego jako czynnika decyzji zakupowych doczekała się wielu opracowań. Tradycyjnie opisywane czynniki (np. cena, jakość, termin dostawy) miały charakter racjonalny, jednak z czasem zaczęły zastępować je te powiązane

[15] Badanie przeprowadzono w 2016 roku na próbie 250 rolników z całej Polski.

[16] B. Klepacki, *Logistyka*, CeDeWu, Warszawa 2021, s. 554–556.

z zachowaniami, postawami i emocjami nabywców[17]. W przypadku produktów żywnościowych oznacza to wiarę, że nasza żywność jest zdrowsza i smaczniejsza (stosujemy mniej chemii, mamy lepszy klimat itd.), oraz że warto wspierać lokalnych producentów. Rolnicy jako grupa tradycyjnie konserwatywna przejawiają tendencje etnocentryczne w sposób szczególnie wyrazisty.

Co interesujące, etnocentryzm konsumencki na rynku zaopatrzenia rolnictwa nie dotyczy wykorzystywanych przez rolników produktów, ale raczej firm je dystrybuujących. Tak więc na przykład stosowanie pestycydów firmy Bayer czy BASF jest przez nich jak najbardziej akceptowane, ale woleliby, by produkty te dostarczała firma lokalna, najlepiej z polskim kapitałem. Jest to sytuacja odwrotna do postaw konsumentów ostatecznych, którzy zwracają większą uwagę na miejsce wytworzenia produktu, a nie przeszkadza im kupowanie ich w zagranicznych sieciach handlowych. Postawa taka wymagałaby pogłębionych badań, jednak rodzi się przekonanie o możliwych motywacjach:

- produkty zagraniczne są zdaniem rolników znacząco lepsze od tych wyprodukowanych w kraju i brak dla nich realnych alternatyw;
- polski, lokalny dystrybutor rekompensuje poczucie dyskomfortu z nabycia produktu zagranicznego (uspokaja sumienie);
- dystrybutor i jego przedstawiciel jest osobą pierwszego kontaktu, towarzyszem rozmów, doradcą zapewniającym usługę, a sam produkt jest jedynie w tle transakcji.

Mierząc się z tym dylematem, zagraniczne firmy dystrybucyjne (stanowiące około 40% rynku) przygotowują przekaz wskazujący na ich głębokie usadowienie w środowisku lokalnym, zatrudnianie miejscowych pracowników, płacenie podatków w Polsce czy wspieranie lokalnych społeczności. Jak zresztą zwracają uwagę Baran i inni, przypisanie marki do konkretnego kraju nie jest wcale oczywiste, a ich klasyfikacje – jednoznaczne[18]. Daje to szansę na przemycenie polskości w komunikacie marketingowym.

---

[17] K. Kalinowska, *Etnocentryzm konsumencki jako determinanta procesu decyzyjnego nabywców na rynku produktów żywnościowych w Polsce*, w: *Ciągłość i zmiana. Sto lat rozwoju polskiej wsi*, red. M. Halamska, M. Stanny, J. Wilkin, IRWIR PAN, Warszawa 2019, s. 114.

[18] R. Baran, B. Marciniak, T. Taranko, *Postawy konsumentów wobec marek pochodzenia polskiego i zagranicznego*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2017, s. 16.

Programy lojalnościowe

Silna konkurencja na rynku rolnym spowodowała rozkwit licznych programów lojalnościowych. Stały się one ważnym elementem decyzji konsumenckiej. Ich dysponentami są najczęściej nie dystrybutorzy, a producenci, starający się tym sposobem stymulować sprzedaż właśnie swoich produktów[19]. Nie brakuje jednak podobnych, choć o mniejszej skali, programów firm dystrybucyjnych. Ich popularność przeczy sile doradztwa technicznego, gdyż rolnicy niejednokrotne skłonni są wybierać produkty mniej odpowiadające ich potrzebom, ale dające większe szanse uzyskania nagrody. O skuteczności programów lojalnościowych przekonywali wszyscy pytani przedsiębiorcy. Zasadza się ona w atrakcyjnych nagrodach, najczęściej wyjazdach integracyjnych w bardzo niezwykłe miejsca, na które rolnicy jeżdżą całymi sąsiedzkimi grupami. Pomimo iż, jak wskazują Gawłowski i Mruk, tego typu programy mają charakter „przekupstwa", to pozostają bardzo skuteczne[20].

Wpływ relacji osobistej

Sposób budowania relacji doradcy (firmy dystrybucyjnej) z rolnikiem polega często na znajomości prywatnej i głębokim zaufaniu. Doradcy nierzadko pomagają rolnikom przy żniwach, wspólnie z nimi spędzają wakacje, wchodzą w relacje osobiste. Firmy dystrybucyjne tworzą okazje do pogłębiania takich relacji poprzez wspólne wyjazdy integracyjne czy organizując spotkania o półprywatnym charakterze. W efekcie prowadzi to do znaczących barier wejścia dla firm konkurencyjnych, które mimo lepszej oferty nie są w stanie rolnikowi nic sprzedać. Dostawca zatrudniający doradcę z takimi relacjami traci klienta najczęściej dopiero wtedy, kiedy ten utraci zaufanie lub odejdzie z firmy (często podkupiony przez konkurencję).

Specyficzna kultura pracy przedstawicieli handlowych na rynku rolnym (duża swoboda, prywatne interakcje z klientami, przedkładanie interesu klienta nad interes pracodawcy) wymaga pogłębionej analizy. Warto

[19] Na przykład: kometa firmy Bayer, BeneFito firmy BASF, Agriclub firmy Syngenta itd.

[20] Sz. Gawłowski, H. Mruk, *Marka na rynku budowlanym*, Rebis, Poznań 2011, s. 200.

jednak wskazać, że ich siła jest tak duża, gdyż to oni, a nie firma, w największym stopniu kształtują relacje z klientem. Większość doradców, odchodząc z pracy, tych klientów ze sobą zabiera. Znajomości z rolnikami postrzegane są jako ich największe aktywa na rynku pracy. Unikają przeto sytuacji, w których pracodawca przesuwa ich na inny region, przekazuje ich klientów innemu doradcy itd. W skrajnych przypadkach firmy dystrybucyjne twierdzą, że ich przedstawiciele handlowi nie chcą korzystać z wizytówek, by nie kojarzyć ich z konkretnym dostawcą. Chcą być bowiem postrzegani jako niezależni i mieć przy tym wolność wyboru pracodawcy (nie tylko ten, który da mi najlepszą pensję, ale też ten, który oferuje najlepsze warunki i produkty „moim" rolnikom). Szczególna koncepcja marketingu partnerskiego bazująca na sile relacji między podmiotami w łańcuchu dostaw ma tu więc swoją specyfikę, gdyż relacje tworzone są nie między przedsiębiorstwami, ale pracownikami poszczególnych podmiotów. Z punktu widzenia firm należy więc wzmacniać relacje firma–rolnik (z pominięciem doradcy), stosować marki prywatne, których rolnik nie kupi u innego dostawcy, wskazywać na kompetencje techniczne firmy jako takiej, a nie tylko jej przedstawicieli w terenie.

Podsumowanie

Zmiany na rynku zaopatrzenia rolnictwa znacząco podnoszą znaczenie dyrektorów marketingu w firmach dystrybucyjnych. Zrozumienie potrzeb klientów, umiejętność przygotowania spersonalizowanej oferty, kreowanie popytu i precyzyjna komunikacja marketingowa stały się ważnymi czynnikami sukcesu. Jednocześnie sprzedaż osobista, choć kluczowa w procesie podejmowania decyzji o zakupie, nie jest jedynym narzędziem komunikacji marketingowej. Działalność firm w social mediach, tradycyjne przekazy reklamowe i PR wymagają podejścia zintegrowanego. Aby zarządzanie komunikacją przyniosło zamierzone efekty, konieczna jest integracja wszystkich składających się na nią działań[21]. Do podstawowych zadań dyrektora marketingu należą: tworzenie spersonalizowanej oferty sprzedażowej, budowanie wizerunku lokalności, wzmacnianie relacji doradca–rolnik

[21] G. Hajduk, *Zarządzanie komunikacją marketingową. Integracja. Nowe media. Outsourcing*, Poltext, Warszawa 2019, s. 19–20.

i budowanie relacji dostawca–rolnik, tworzenie programów lojalnościowych i innych działań PR oraz budowanie zaangażowania zespołów sprzedażowych.

Tworzenie strategii komunikacji marketingowej jest procesem trudnym, wymaga bowiem przekazania odbiorcy spójnego wizerunku firmy, oferty i długofalowych korzyści. Treść komunikatu marketingowego koncentrować powinna się na korzyściach agrotechnicznych, ekologicznych, ale też lokalności oraz lojalności w stosunku do rolnika. Dobór narzędzi i kanałów komunikacji jednoznacznie kieruje działania na wykorzystanie doradców, będących ambasadorami przedsiębiorstwa u rolnika. To z kolei wskazuje na konieczność odpowiedniego ich przygotowania i motywowania. Spośród wielu narzędzi motywacji wskazywanych w literaturze[22] najistotniejsze wydaje się docenienie zaangażowania i sukcesów handlowców. Ani pewność zatrudnienia, ani jasne określenie celów i zadań nie spełnią wystarczająco swojej funkcji, gdyż grupa mogąca pełnić tę funkcję jest niewielka, dobrze zarabiająca i buduje swoją przyszłość, bardziej opierając się na relacjach z klientem niż pracodawcą. Komunikat marketingowy na linii doradca techniczny–rolnik powinien być wspierany działaniami PR tworzonymi zarówno przez producenta, jak i dystrybutora (np. programy lojalnościowe, szkolenia). Skuteczna komunikacja marketingowa jest kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa na rynku. Pandemia, która w świetle prowadzonych badań nie miała wpływu na wnioski autora, bez wątpienia jednak nadaje jej dodatkowego znaczenia. W czasach niepewności bowiem wzrasta znaczenie relacji i zaufania między partnerami.

Bibliografia

1. Baran R., B. Marciniak, T. Taranko, *Postawy konsumentów wobec marek pochodzenia polskiego i zagranicznego*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2017.
2. D'Aveni R., *Beating the commodity trap*, McGraw-Hill Education, New York 2009.
3. Fill Ch., S. Turnbull, *Marketing Communications. Discovery, creation and conversations*, Pearson Education Limited, London 2016.

[22] Sz. Gawłowski, H. Mruk, *Marka na rynku budowlanym*, dz. cyt., s. 180–181.

4. Gawłowski Sz., H. Mruk, *Marka na rynku budowlanym*, Rebis, Poznań 2011.
5. Hajduk G., *Zarządzanie komunikacją marketingową. Integracja. Nowe media. Outsourcing*, Poltext, Warszawa 2019.
6. Hartley K., *Komunikacja w kryzysie*, PWN, Warszawa 2020.
7. Kalinowska K., *Etnocentryzm konsumencki jako determinanta procesu decyzyjnego nabywców na rynku produktów żywnościowych w Polsce*, w: *Ciągłość i zmiana. Sto lat rozwoju polskiej wsi*, red. M. Halamska, M. Stanny, J. Wilkin, IRWIR PAN. Warszawa 2019, s. 113–126.
8. Klepacki B., *Logistyka*, CeDeWu. Warszawa 2021.
9. Mruk H., *Rola dyrektora działu marketingu w rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Marketing. Koncepcje i doświadczenia*, red. H. Mruk, A. Sawicki, Bernardinum, Pelplin 2021, s. 11–28.
10. Rogala A., B. Pilarczyk, *Komunikacja marketingowa na rynku farmaceutycznym*, CeDeWu. Warszawa 2020.
11. Szymoniuk B., *Zrównoważona komunikacja marketingowa*, w: *Marketing. Koncepcje i doświadczenia*, red. H. Mruk, A. Sawicki, Bernardinum, Pelplin 2021, s 121–142.
12. Urbanek G., *The Future of Branding*, w: *The Future of management. Industry 4.0 and Digitalization*, red. P. Buła, B. Nogalski, Jagiellonian University Press, Kraków 2020.
13. Zajkowska M., *Marketing zrównoważony – od tradycyjnego do innowacyjnego nurtu zarządzania marketingowego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" nr 875, 2015, s. 359–370.
14. Zaremba-Warnke S., *Marketing zrównoważony vs. niezrównoważona konsumpcja*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" nr 255, 2016, s. 92–101.

Rozdział 12

dr Urszula Janeczek
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Przekonanie do wartości użytkowników mediów społecznościowych: adresatów komunikacji marketingowej przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia

Streszczenie

W opracowaniu omówiono wybrane wyniki badań bezpośrednich, zrealizowanych metodą wywiadów kwestionariuszowych. Celem badań była identyfikacja postaw konsumentów wobec komunikowania działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu w mediach społecznościowych. Prezentację wyników badań poprzedzono rozważaniami na temat stanowisk wobec wartości i zasad w komunikacyjnym wymiarze marketingu. Podjęto próbę pokazania spektrum odpowiedzialności mediów społecznościowych, ze szczególnym uwzględnieniem wagi poszanowania godności człowieka. Wzrost wykorzystania tych mediów sprawia bowiem, że to tam właśnie należy upatrywać przyszłości komunikacji marketingowej. Ze względu na możliwości powiązań na wręcz niespotykaną wcześniej skalę można łączyć siły między uczestnikami procesu komunikacji i prowadzić do ich współpracy w realizacji podobnych potrzeb oraz promowaniu pożądanych wartości, przyczyniając się tym samym do optymalizacji zbiorowej pomyślności.

Słowa kluczowe: *wartość, media społecznościowe, marketing, komunikacja marketingowa, uczestnicy rynku*

Wprowadzenie

Wraz z postępem technologicznym dokonują się ciągłe zmiany, wywierające wpływ na konsumentów, rynki i marketing. „Jednym z czynników przyczyniających się do rozwoju technologii nowej fali «pozwalającej na łączenie się i interaktywność jednostek, grup, organizacji» są narodziny mediów społecznościowych”[1]. Chyba żadna dziedzina marketingowej aktywności przedsiębiorstw nie przeszła tak wielu przeobrażeń w ostatnich latach, jak sfera komunikacji marketingowej, w której to ogromną siłę napędową stanowią właśnie media społecznościowe[2]. Proces ten ma charakter ciągły i kumulatywny, co rodzi potrzebę monitorowania zmian wynikających z postępującej wirtualizacji życia społeczno-gospodarczego. Jest to czas, w którym praktyki marketingowe przedsiębiorstw są w coraz większym stopniu uzależnione od postaw i zachowań konsumentów, którzy są użytkownikami mediów społecznościowych. Warto poznać ich bliżej. Dowiedzieć się, jakie wartości są dla nich ważne, w zgodzie z jakimi zasadami zamierzają realizować swoje cele, czy firmy podzielające te wartości i zasady są doceniane przez konsumentów. Próbę odpowiedzi na te pytania przynoszą wyniki badań, których celem była identyfikacja postaw konsumentów wobec komunikowania działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu w mediach społecznościowych jako elementu komunikacji marketingowej przedsiębiorstw. Zgodnie z maksymą Konfucjusza: „Jeśli nie ma jedności co do podstawowych zasad, nie ma sensu robić wspólnych planów”.

Nie tylko filozoficzne stanowisko wobec wartości w marketingu[3]

Wartości są trudną i niejednoznaczną materią badawczą. Ich treść zależy przede wszystkim od momentu historycznego i kontekstu kulturowego. Próba zdefiniowania pojęcia „wartość” wiąże się z koniecznością rozważe-

1 Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony Człowiek!*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 20.

2 A. Bajdak, U. Janeczek, *Wykorzystanie mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej polskich przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, w: *Marketing. Koncepcje i doświadczenia*, red. H. Mruk, A. Sawicki, Bernardinum, Pelplin 2021, s. 58.

3 Zob. U. Janeczek, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a marketing*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016.

nia licznych propozycji, u podłoża których znajduje się dorobek różnych dyscyplin naukowych. Na szczególne wyróżnienie zasługuje postrzeganie wartości w kontekście filozoficznym, psychologicznym, socjologicznym, kulturowym i ekonomicznym[4].

W ujęciu filozoficznym wartość to „podstawowa kategoria aksjologii, oznaczająca wszystko to co cenne i godne pożądania, co stanowi cel dążeń ludzkich"[5]. Termin ten przyjmowany jest najczęściej w znaczeniu etycznym, na określenie tego, co z jednej strony dostarcza norm i wzorów postępowaniu ludzkiemu, natomiast z drugiej stanowi podstawę jego ocen[6].

Co do wartości etycznych, od niepamiętnych czasów toczą się nierozstrzygalne spory. Nie można przez odpowiedzi typu „tak" lub „nie" rozwiązać problemów zawartych chociażby w pytaniu: „Czy wypowiadając sądy moralne opisujemy jakąś rzeczywistość, wyrażamy nasze postawy, czy też zalecamy, jak należy się zachowywać?"[7].

Można jednak zauważyć, iż wszelkie próby odpowiedzi na pytania natury etycznej, prowadzą do problemu „właściwości" decyzji. Decyzja jest bowiem nieuniknionym wyborem pomiędzy różnymi możliwościami zachowania każdego człowieka, odgrywającego w życiu różne role. Jego skutki można usprawiedliwić, racjonalizować czy też wziąć za nie odpowiedzialność. Jest czymś, co towarzyszy człowiekowi od zawsze. Nie powinno zatem dziwić zainteresowanie kwestiami etycznymi, które począwszy od starożytności, kiedy to powstała etyka jako nauka o człowieku, trwa nadal.

Wielu badaczy etyki twierdzi, iż jej zadaniem jest ustalenie „probierza" oceny postępowania ludzkiego (znalezienie odpowiedzi na pytanie, co to jest dobre postępowanie). Etyka „jest powszechnie definiowana jako zbiór zasad wyznaczających kodeks postępowania, który wyjaśnia, co jest dobre i słuszne, a co złe i niesłuszne; może też ogólnie zarysowywać moralne obowiązki i powinności"[8].

---

4 J. Sztumski, *Społeczeństwo i wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1992, s. 18–21.

5 *Wartość*, hasło w: *Encyklopedia Gazety Wyborczej*, t. 19, Agora, Warszawa 2009, s. 494.

6 Zob. G. Durozoi, A. Roussel, *Filozofia. Słownik. Pojęcia, postacie, problemy*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1997, s. 298.

7 *Przewodnik po etyce*, red. P. Singer, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 2002, s. 589.

8 G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa 1999, s. 59.

Historia ludzkiej cywilizacji pokazuje, że pojawiają się wciąż nowe zjawiska, które w każdym ze swoich wymiarów: ekonomicznym, społecznym czy kulturowym, wymuszają zmianę zachowań oraz ich ocen. Wszystko to odbywa się zwykle pod presją czasu i okoliczności, w warunkach niepewności i zróżnicowanych zagrożeń[9]. Jedną z konsekwencji tych zmian jest to, że etyka nie może być traktowana jako statyczny zbiór zasad.

„Opracowania z dziedziny filozofii podejmujące zagadnienia aksjologiczne, wyróżniają kwestie sporne związane z wartością, a są nimi"[10]:

- źródła wartości;
- pewność wartości;
- zależność wartości;
- poznawcze ujęcie wartości;
- tworzenie hierarchii wartości;
- autonomiczność wartości;
- zmienność wartości w czasie.

Powers i Vogel dostrzegając ten problem, proponują prostą, ale dynamiczną definicję etyki. Według nich „etyka zajmuje się wyjaśnianiem tego, co stanowi o ludzkiej pomyślności, i jaki sposób postępowania jest konieczny, aby ją zapewnić"[11]. Mówiąc o sposobach postępowania właściwych dla zapewnienia ludzkiej pomyślności, mamy na myśli zasady moralne. Zasady te, bez względu na to, czy można je obiektywnie uzasadnić, czy nie, nieuchronnie stanowią żywotną część struktury każdego społeczeństwa. Przy podejmowaniu decyzji w każdej dziedzinie trzeba się z nimi liczyć. „(…) Co więcej, zasady moralne nie są po prostu jednym z wielu rodzajów reguł społecznych. Jest wiele różnych rodzajów reguł społecznych, ale moralne są wśród nich szczególnie uprzywilejowane".

Wiele teorii odnoszących się do wartości można odnaleźć na gruncie psychologii, a różni je charakter interpretacji – humanistyczny lub behawioralny. W ujęciu psychologicznym wartości są rozumiane jako swoiste

---

9 S. Galata, *Sztuka zarządzania organizacjami. Zasoby, sposoby, perspektywy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 221.

10 A. Sagan, *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 8; cyt. za: H. Lewicka, *Wartość jako kluczowe pojęcie w dziedzinie nauk ekonomicznych*, s. 65–66.

11 G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, dz. cyt., s. 61.

przekonanie o tym, co jest przez człowieka pożądane, a zrazem będące przyczyną określonych zdarzeń[12]. „Istotną rolę odgrywają tu emocje i uczucia, wartość nie jest obiektywną właściwością przedmiotu, lecz wytworem umysłu człowieka"[13]. A zatem kwestią wysoce indywidualną – „wartości stają się źródłem przekonań, motywacji oraz działań jednostki"[14].

Wyniki badań Kassera i Ryana dowodzą, że przedkładanie wartości materialnych nad wartości służące realizacji podstawowych potrzeb psychicznych jest powodem obniżania się dobrostanu psychologicznego, słabszej witalności oraz gorszego funkcjonowania społecznego[15]. Jeśli chodzi o sposoby definiowania wartości w dziedzinie socjologii, to występuje tu duża różnorodność stanowisk, często zbliżających się do interpretacji psychologicznej albo filozoficznej. Mariański w swojej interpretacji wartości zmierza w kierunku psychologizującym, mówiąc, że „w socjologii przez *wartość* rozumie się najczęściej to wszystko, co wiąże się z pozytywnymi emocjami, co skupia w sobie pragnienia i dążenia człowieka, co uważa się za ważne i istotne w życiu, godne pożądania, na zdobyciu czego jednostce najbardziej zależy, albo czego się na co dzień poszukuje jako rzeczy cennej"[16]. Warto uzupełnić tę definicję wartości o „elementy, które są nakazane, narzucone bądź po prostu akceptowane przez wspólnotę"[17].

Definiowanie wartości na gruncie kultury, w porównaniu z wcześniej omawianymi dziedzinami, jest przedsięwzięciem rzadziej spotykanym. Zakres pojęcia „kultura" ma charakter interdyscyplinarny, co sprawia, że kategoria wartości w tym ujęciu będzie wchodziła na obszary innych nauk. Uznając, że „kultura jest wyrazicielką stanu ducha i umysłu tworzących ją

12 Zob. P. Oleś, *Wartościowanie a osobowość. Psychologiczne badania empiryczne*, Wydawnictwo KUL, Lublin 1989, s. 25–44.

13 H. Lewicka, *Wartość jako kluczowe pojęcie w dziedzinie nauk ekonomicznych*, „Społeczeństwo i Ekonomia" nr 2, 2014, s. 67.

14 G. Polok, *Najważniejsze wartości studentów pierwszego roku Akademii Ekonomicznej w Katowicach*, Wydawnictwo AE, Katowice 2006, s. 22.

15 Zob. T. Kasser, R.M. Ryan, *A dark side of the American dream. Correlates of financial success as a central life aspiration*, „Journal of Personality and Social Psychology" nr 65, 1993, s. 410–422.

16 J. Mariański, *Wprowadzenie do socjologii moralności*, Wydawnictwo KUL, Lublin 1989, s. 165.

17 G. Polok, *Najważniejsze wartości studentów*…, dz. cyt., s. 22.

ludzi, a zarazem odpowiada na zapotrzebowanie i nastroje społeczne"[18], utwierdzamy się w przekonaniu, że wartością w tym kontekście będą istniejące w danym społeczeństwie normy spełniające funkcje drogowskazu, pozwalające odróżniać postępowanie właściwe od nieakceptowanego społecznie. Jeśli zatem kultura będzie tworzona przez ludzi, którzy praktykują wartości moralne, to przyczyni się do kształtowania lepszych odbiorców, do których jej wytwory są adresowane.

Interpretacja wartości jako kategorii ekonomicznej podlega wyraźnej ewolucji. Pierwotnie utożsamiano wartość z określoną właściwością danego produktu, polegającą na zaspokajaniu jakiejś potrzeby człowieka wyrażoną w cenie. Wartość ekonomiczna odwołuje się do wartości: wymiennej, użytkowej i kosztowej[19]. Styś uważa, że zmiany w postrzeganiu wartości w sensie ekonomicznym były związane z rozumieniem i poszukiwaniem źródeł bogactwa, zmiennością warunków jego tworzenia, różnorodnością oczekiwań odbiorców (potrzebami człowieka i subiektywnymi odczuciami dotyczącymi danego dobra w procesie konsumpcji[20]) oraz rolą procesów innowacyjnych[21].

Zagadnienie wartości jest również przedmiotem dużego zainteresowania teoretyków i praktyków marketingu. Według niektórych oprócz udziału w rynku czy zysku kluczowym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa musi być wartość. Efektywne tworzenie wartości to proces o charakterze temporalnym, a na każdym jego etapie (reagowania na potrzeby odbiorców) jest uwarunkowany odpowiedzialnością menedżerów.

Efektywność tego procesu jest tym większa, im większą troskę o sferę porozumienia między interesariuszami wykazują jego uczestnicy. W związku z tym – podkreśla Styś – każdy postrzega wartość na swój sposób i w swej istocie rozbieżne są oczekiwania kreatorów wartości i jej odbiorców. Rozpowszechnienie kategorii wartości nie odnosi się więc tylko do przedsię-

---

18 I. Koźmińska, E. Olszewska, *Z dzieckiem w świat wartości*, Świat Książki, Warszawa 2007, s. 22.

19 M. Dobija, *Rachunkowość zarządcza i controling*, PWN, Warszawa 2008, s. 16–17; cyt. za: H. Lewicka *Wartość jako kluczowe pojęcie*…, dz. cyt., s. 66.

20 A. Sagan, *Wartość dla klienta w układach rynkowych*…, dz. cyt., s. 22.

21 A. Styś, *Wartość w marketingu*, w: *Ekspansja czy regres marketingu*?, red. E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, N. Strzyżewska, W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2006, s. 210.

biorstwa. W nowej ekonomii kategoria wartości jest interpretowana w kontekście klienta i marki.

Gołębiewski zwraca uwagę na to, że kategoria wartości w marketingu jest analizowana zwykle w trzech aspektach[22]:

- wartości dla nabywcy (mającej kluczowe znaczenie w teorii marketingu jako podstawa kształtowania orientacji rynkowej przedsiębiorstwa);
- wartości klienta dla przedsiębiorstwa – oferenta;
- w kontekście tzw. marketingu wartości.

Zagadnienie wartości dla klienta i wartości dla przedsiębiorstwa, a tym samym nowe ujęcie roli marketingu w zarządzaniu opisuje Doyle, określając marketing jako „proces zarządczy ukierunkowany na maksymalizację zwrotów dla udziałowców poprzez wdrażanie strategii mających na celu budowanie opartych na zaufaniu relacji z wartościowymi klientami oraz tworzenie trwałej przewagi różnicującej"[23]. Również Kotler twierdzi, że po marketingu koncentrującym się na produkcie, poprzez marketing zorientowany na kliencie, obecnie jesteśmy świadkami marketingu skupiającego się na wartościach, którego celem jest uczynić świat lepszym[24]. W dzisiejszym świecie firmy muszą współpracować ze swoimi klientami (z wykorzystaniem mediów społecznościowych), a ich współpraca rozpoczyna się w chwili, gdy menedżerowie do spraw komunikacji marketingowej zaczynają słuchać tego, co mają do powiedzenia konsumenci, aby ich zrozumieć i pogłębić wiedzę na temat istotnych dla nich wartości.

Wykorzystanie mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej – pożądane spektrum odpowiedzialności

Konsumenci coraz uważniej przyglądają się zachowaniu przedsiębiorstw na rynku. Rozwój mediów społecznościowych umożliwił powstanie platformy komunikacyjnej, która ułatwia dyskusję na temat firm, produktów, deklarowanych wartości zarówno w wymiarze funkcjonalnym, jak i społecznym.

---

22 T. Gołębiowski, *Marketing wartości na rynku instytucjonalnym*, w: *Ekspansja czy regres marketingu?*, red. E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, N. Strzyżewska, W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2006, s. 38–39.

23 P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 84.

24 Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0*…, dz. cyt., s. 18–19.

Na media społecznościowe można popatrzeć, jak na jedno z narzędzi, w ramach których firmy kontaktują się z klientami, prezentują swoją ofertę, a od niedawna również komunikują działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu[25]. Wydaje się, że nowa generacja konsumentów – użytkowników mediów społecznościowych – przykłada coraz więcej uwagi do celów społecznych organizacji.

Media społecznościowe są definiowane na wiele sposobów. Według Niesłonego pojęcie to można odnieść do każdego rodzaju mediów internetowych lub mobilnych technologii, dzięki którym można komunikować się ze sobą na różnych poziomach, bez barier geograficznych i bez sztywno ustalonych ról „nadawcy" i „odbiorcy"[26].

Wśród narzędzi marketingu społecznościowego można wyróżnić takie jak: blogi, serwisy do dzielenia się dokumentami, fora i grupy dyskusyjne, serwisy geolokalizacyjne, mikroblogi, serwisy opinii i ocen, porównywarki cen, serwisy wideo, serwisy z plikami geograficznymi, serwisy z fotografiami, serwisy społecznościowe, narzędzia mobilne, a także serwisy typu wiki, czyli narzędzia informacyjne tworzone wspólnie przez różnych użytkowników[27].

Wiele spośród wymienionych mediów społecznościowych sprzyja zdobywaniu wiedzy w różnych dziedzinach, umożliwia komunikowanie się bez barier, pozwala rozwijać swoje pasje, doskonalić się zawodowo czy być alternatywnym środowiskiem pracy, a to wszystko bez wychodzenia z domu.

Trzeciak twierdzi, że „ marki/firmy, które są obecne w media społecznościowych lub je monitorują, dokładnie mogą określić, kto i kiedy interesuje się tematyką związaną z ich marką, w jaki sposób konsument wykorzystuje zdobytą wiedzę. Dzięki tej wiedzy producenci i usługodawcy mogą w znaczący sposób wpływać na postawy i doświadczenia własnej grupy docelowej oraz trafnie konstruować produkty i usługi dla nich przeznaczone.

---

25 A. Proszowska, *CRS 2.0, czyli wykorzystanie mediów społecznościowych w kampaniach społecznej odpowiedzialności biznesu – studium przypadku z rynku polskiego*, „Studia Ekonomiczne" nr 157, 2013.

26 K. Niesłony, *Wykorzystanie mediów społecznościowych przez miasta na prawach powiatu w województwie śląskim*, w: *Media społecznościowe. Dialog w cyberprzestrzeni*, red. K. Doktorowicz, t. 1,Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2016, s. 74.

27 A. Miotk, *Skuteczne social media. Prowadź działania, osiągaj zamierzone efekty*, Helion, Gliwice 2013, s. 31–32.

Ponadto, prowadząc stały monitoring mediów oraz uczestnicząc w społecznościach, marki zyskują wiedzę na temat tego, co internauci mówią o nich, jakim językiem się posługują, i w jakim kontekście się wypowiadają oraz w jakich miejscach te opinie w największym stopniu się pojawiają. Dzięki takiemu podejściu firmy są w stanie prowadzić dwukierunkowa swobodną i nieskrepowaną komunikację z konsumentami. Powoduje to zaufanie i większą więź emocjonalną z marką"[28]. To jednak tylko jedna strona medalu. „Każde słowo, obraz, dźwięk przynosi jakiś efekt w postaci reakcji, komunikatu zwrotnego i w końcu zmiany postawy komunikujących się podmiotów, w mniejszym lub w większym zakresie"[29]. Dotyczy to również oddziaływania mediów społecznościowych na ich użytkowników poprzez wywieranie rzeczywistego i trwałego wpływu na ich system wartości, postawy i zachowania.

Laskowska klasyfikuje teorie badające oddziaływanie medialne jako[30]:

a) psychologiczne, w tym:
   - teorię uwarunkowania (wpływ przekazu na stany emocjonalne odbiorcy, np. lęk, sympatia);
   - teorię dysonansu poznawczego (unikanie przez odbiorcę informacji tożsamych lub sprzecznych z jego oczekiwaniami);
   - teorię przystosowania (spójność postawy odbiorcy i nadawcy);
b) socjologiczne – uzależnienie postępowania odbiorcy od czynników społecznych i demograficznych;
c) kulturowe – umacnianie bądź zaniżanie poziomu kultury pod wpływem mediów.

Różne aspekty analiz medialnych bezdyskusyjnie potwierdzają oddziaływanie medialne na audytorium, chociaż podatność poszczególnych osób na wpływ mediów jest zróżnicowana. Wynika to ze stopnia zakorzenienia indywidualnego systemu wartości oraz faktu podlegania różnego rodzaju wpływom, ze względu, bardzo często, na brak umiejętności oddzielania

---

28 D. Trzeciak, *Czym są social media – era social media*, http://interaktywnie.com/biznes/blogekspercki/social-media/czym-sa-social-media-era-social-media-7956 (dostęp: 30.04.2022).

29 M. Laskowska, *Oddziaływanie i wpływ mediów audiowizualnych. Zarys problematyki*, „Studia Ełckie" t. 14, 2012, s. 351–360.

30 Tamże, s. 355–356

właściwej informacji od tak zwanych „śmieci informacyjnych i towarzyszącego im szumu informacyjnego”[31]. Lęk przed bliskością, kompleksy dotyczące własnego wyglądu, przebodźcowanie informacyjne, niepohamowany konsumpcjonizm, komercjalizacja wartości to tylko niektóre zjawiska, które możemy określić jako negatywne, a wynikające z niewłaściwego korzystania z Internetu.

Niewłaściwe użytkowanie mediów społecznościowych (w wyniku braku kompetencji nadawcy, świadomej manipulacji czy bezrefleksyjnego użytkowania przez odbiorcę) może się przyczyniać do tak zwanej deformacji sumienia. Stan ten może pojawić się u człowieka, który w wyniku medialnej subiektywizacji zostaje sam z własnym sensem i prawdą, bez żadnej pewności co do nich, za to w rozdarciu wynikającym z toczącego się w nim konfliktu wartości[32]. „Deformacja sumienia, która dokonuje się często pod wpływem negatywnych oddziaływań mediów, jest pozbawieniem człowieka zdolności racjonalnego wartościowania i działania w przestrzeni mediów”[33]. Media społecznościowe mogą stać się przyczyną zaburzenia poczucia własnej godności.

Godność jest kategorią bogato definiowaną[34]. „Kantowska koncepcja godności jest zarówno uniwersalna, jak i egalitarna. Wszystkie istoty ludzkie posiadają bowiem zdolność do rozumnego wyznaczania prawa moralnego, ale ponieważ człowiek ma wolną wolę, nie wszyscy skłonni są do moralnego działania. Dlatego niektórzy obierają zasady postępowania, które sprzeciwiają się pomyślności ludzkości, wówczas jednak ani oni sami, ani ich działania nie zasługują na szacunek[35]. Drugie sformułowanie Kantowskiego imperatywu kategorycznego oparte jest na idei, która współ-

31 I. Fiut, *Mediatyzacja publiczności przez nowe media*, w: *Mediatyzacja kampanii politycznych*, red. M. Kolczyński, M. Mazur, S. Michalczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2009, s. 64.

32 M. Drożdż, *Sumienie jako konieczna instancja medialna*, „Forum Teologiczne” nr 7, 2006, s. 68–69.

33 Tamże, s. 111.

34 Zob. A. Dereszewska, Godność człowieka w mediach społecznościowych. Praca magisterska napisana pod kierunkiem A. Bajdak – na tle wnikliwych dociekań teoretycznych przedstawiono wyniki autorskich badań, przeprowadzonych na próbie młodych użytkowników mediów społecznościowych.

35 J. Miklaszewska, *Godność człowieka w koncepcji Immanuela Kanta a doświadczenie Auschwitz*, Ruch Filozoficzny, t. 73, nr 4, 2017, s. 51.

cześnie nazywana jest właśnie testem „szacunku dla osoby": „Postępuj tak, byś człowieczeństwa, tak w twej osobie, jako też w osobie każdego innego używał zawsze zarazem jako celu, nigdy tylko środka"[36].

W formule tej wyraża się podmiotowość człowieka, który nie powinien nigdy stawać się środkiem komunikacji, jak pisze Drożdż: „ze względu na swoją godność człowiek jako osoba ludzka winien być zasadą, podmiotem i celem wszystkich relacji komunikacyjnych oraz struktur społecznych, w tym także struktur medialnych"[37].

W tym kontekście święty Jan Paweł II naucza: „Ta właśnie godność człowieka wymaga, aby działał on ze świadomego i wolnego wyboru, to znaczy osobowo, od wewnątrz poruszony i naprowadzony, a nie pod wpływem ślepego popędu wewnętrznego lub też zgoła przymusu zewnętrznego"[38]. Można mieć jednak nieodparte wrażenie, że współcześnie obserwujemy zniewolenie mediami społecznościowymi, które na oślep prowadzą swoich użytkowników przez wirtualną rzeczywistość, godząc w ich godność. Skoro „szeroko rozumiane media nie są neutralnym narzędziem komunikacji i przekazywania informacji, nie są tylko bezstronnym kanałem czy pasmem transmisyjnym treści odbijających rzeczywistość, ale są kreatorem nowych jakości w życiu człowieka, nowej wizji świata i koncepcji człowieka"[39], tym bardziej należy zawalczyć o odpowiedzialność w tej przestrzeni.

Media społecznościowe oprócz licznych wad mają wiele zalet, które powodują, że stają się narzędziem do propagowania wartości moralnych. Czas spędzony w mediach to zarazem czas życia ich użytkowników. „Każdy, kto dysponuje czasem drugiego człowieka, ponosi za to moralną odpowiedzialność"[40].

Tym większa odpowiedzialność podmiotów mających wpływ na etyczny poziom zaangażowania w tej przestrzeni.

---

36 Tamże, s. 50.

37 M. Drożdż, *Godność osoby ludzkiej jako fundament i cel komunikacji medialnej*, „Studia Socialia Cracoviensia" t. 8, nr 2, 2016, s. 15.

38 Jan Paweł II, *Środki społecznego przekazu w służbie odpowiedzialnej wolności człowieka*. Orędzie na 15. Światowy Dzień Środków Społecznego Przekazu, „L'Osservatore Romano" t. 7, nr 1, 1986.

39 M. Drożdż*, Odnaleźć się w mediosferze*, Petrus, Kraków 2019, s. 99.

40 K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 213.

Decyzje firm o wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikowaniu działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu jako instrumentu komunikacji marketingowej, należy uznać za krok we właściwym kierunku. W ten sposób firmy mogą przekonywać swoich priorytetowych interesariuszy do wartości. Jako że klienci są coraz lepiej wyedukowani, w świecie, w którym nie ma nic pewnego, mogą być ludźmi, „którzy robiąc zakupy, spodziewają się również spełnienia duchowego (…)" przez podzielanie takich wartości jak „pragnienie sprawiedliwości społecznej i środowiskowej"[41].

Charakterystyka procedury i próby badawczej

W celu pozyskania danych empirycznych na temat postaw konsumentów wobec wykorzystania mediów społecznościowych w komunikowaniu działań firm w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu zastosowano metodę kwestionariuszowego wywiadu bezpośredniego. Do badań, które zostały przeprowadzone w 2021 roku, pozyskano metodą doboru nielosowego celowego 446 respondentów. Jednostką próby był konsument, użytkownik mediów społecznościowych, reprezentant pokolenia X, Y lub Z. Charakterystykę respondentów, zróżnicowanych w szczególności ze względu na płeć, wiek, wykształcenie poglądy polityczne oraz liczbę godzin spędzanych w mediach społecznościowych, prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Charakterystyka próby

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Odsetek wskazań w %
Płeć		
Kobieta	240	53,9
Mężczyzna	204	45,7
Inne	2	0,4
Wiek		
Osoby urodzone w latach 1980–1990	124	27,8
Osoby urodzone w latach 1991–2000	155	34,8
Osoby urodzone po roku 2000 (dorosłe)	167	37,4

[41] Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0*…, dz. cyt., s. 18.

Wykształcenie		
Podstawowe/gimnazjalne	15	3,4
Zasadnicze zawodowe	31	7,0
Średnie	269	60,2
Wyższe	131	29,4
Liczba godzin na dobę spędzanych w MS		
Do 1 h	73	16,4
1–2 h	150	33,6
3–4 h	152	34,1
5–6 h	41	9,2
Powyżej 6 h	30	6,7
Poglądy polityczne		
Nie interesuję się polityką	100	22,4
Nie mam wyrobionego zdania	49	11,0
Mam wyrobione zdanie, ale nie chcę udzielać odpowiedzi	145	32,4
Prawicowe	24	5,4
Centrum	71	16,0
Lewicowe	57	12,8

Źródło: opracowanie własne

W badaniach wzięło udział 54% kobiet i 45,7% mężczyzn. Byli to ludzie młodzi. Najliczniej reprezentowaną grupą wiekową były osoby urodzone po 2000 roku – 37,4%, a następnie w latach 1991–2000 (34,8%).Wśród badanych 60,2% to osoby z wykształceniem średnim, 29,4% z wyższym, a 10,4% nie miało matury. Aż 67,7% badanych spędzało od 1 do 4 godzin na dobę w mediach społecznościowych.

Około 66,6% respondentów ma sprecyzowane poglądy polityczne, ale 32,4% nie chce ich ujawniać.

Badani zostali również poproszeni o podanie głównych motywów korzystania z mediów społecznościowych. Rozkład odpowiedzi na to pytanie (wielokrotnego wyboru) prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Główne motywy korzystania z mediów społecznościowych

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Odsetek wskazań w %
1. Relaks / rozrywka dla własnej przyjemności	359	80,5
2. Podtrzymywanie znajomości z przyjaciółmi, rodziną (także nawiązanie ponownego kontaktu z dawnymi znajomymi)	292	65,5
3. W poszukiwaniu inspiracji, rozwijaniu własnych zainteresowań, poszerzania swoich horyzontów	205	46,0
4. Śledzenie/obserwowanie marek	131	29,4
5. W poszukiwaniu/oferowaniu pracy/ mieszkania/ przejazdów itp.	59	13,2
6. Uczestnictwo w forach w celu wyrażenia własnych opinii	31	7,0
7. Pytanie innych użytkowników o produkty/usługi/marki	26	5,8
8. Promowanie siebie, chęć zdobycia jak największej liczby „polubień" i pozytywnych komentarzy	18	4,0
9. Udział w organizowanych przez marki /firmy konkursach	13	2,9
10. Inne	12	2,69
11. Rekomendowanie znajomym dobrych firm/marek	10	2,2

Źródło: opracowanie własne

Z tabeli 2 wynika, że „korzystanie z mediów społecznościowych dla własnej przyjemności (relaksu czy rozrywki)" jest najczęściej deklarowane, bowiem przez aż 80,5% respondentów. Na kolejnych pozycjach uplasowały się takie powody jak: „podtrzymywanie znajomości z przyjaciółmi, rodziną, jak również nawiązanie ponownego kontaktu z dawnymi znajomymi" – 65,5% oraz „poszukiwanie inspiracji, rozwijanie własnych zainteresowań, poszerzania swoich horyzontów" – 46,0%. Angażowanie się w aktywności dotyczące marek, produktów czy firm stanowi w sumie niewiele ponad 10% odpowiedzi.

Stanowisko badanych użytkowników mediów społecznościowych wobec komunikowanych wartości w kontekście etycznym – wybrane przykłady

Użytkowników mediów społecznościowych zapytano m.in., czy niektóre treści w mediach społecznościowych można uznać za nieodpowiednie. Aż 85,2% badanych udzieliło odpowiedzi twierdzącej. Treści, które uznano za nieodpowiedzialne, przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Treści (adekwatne do nich zachowania), które nie powinny mieć miejsca na forum w mediach społecznościowych

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Odsetek wskazań w %
1. Dezinformacja (fake newsy)	312	82,1
2. Mowa nienawiści	238	62,6
3. Wulgarne treści	182	47,9
4. Narzucanie ideologii szkodliwych społecznie	182	47,9
5. Brak szczerej informacji	151	39,7
6. Straszenie	125	32,9
7. Epatowanie polityką	115	30,3
8. Nachalność	114	30,0
9. Bezzasadne eksponowanie nagości	110	28,9
10. Brak rzetelnej rekomendacji	74	19,5
11. Udostępnianie treści, które nie leżą w obszarze działalności nadawcy	24	6,3
12. Nieuwzględnianie kontekstu kulturowego w przekazie	23	6,1
13. Ignorowanie zaangażowania w kampanie społeczne	20	5,3
14. Inne	6	1,6

Źródło: opracowanie własne

Respondenci mogli dokonywać wielokrotnego wyboru odpowiedzi. Z tabeli 3 wynika, że wśród najczęściej wybieranych dominował wariant „dezinformacja (fake newsy)" – 82,1% wskazań. „Mowa nienawiści" jako nieodpowiedzialne zachowanie w mediach społecznościowych wskazywana była przez 62,6% badanych. Kolejne dwie pozycje *ex aequo* – po 47,9% wskazań – zajmują „wulgarne treści" oraz „narzucanie ideologii szkodliwych społecznie".

Respondentów zapytano, czy firmom zdarzają się takie nieodpowiedzialne zachowania dotyczące wyboru treści w obszarze komunikowania o sobie i swoich produktach w mediach społecznościowych. Zdecydowana większość nie miała wiedzy na ten temat – 74,9% wskazań, a tylko 8,7% badanych dostrzegło takie praktyki w przestrzeni wirtualnej.

Przekonanych o słuszności interwencji właścicieli mediów społecznościowych w przypadku publikacji budzących wątpliwości etyczne było 77,3% internautów. Zaś tylko 35,9% spośród 446 badanych odczuwało potrzebę osobistego angażowania się na rzecz pozytywnych zmian w przestrzeni mediów społecznościowych.

Pytanie o wartości, jak wynika z wcześniejszych dociekań, stanowi przedmiot badań wielu dyscyplin naukowych. Postrzeganie i przestrzeganie wartości w społeczeństwie może implikować zachowania jednostek i całych populacji. Z różnych źródeł dowiadujemy się, że zmiany zachodzące w obecnym świecie wywołują różnorodne problemy społeczne i gospodarcze, u podłoża których leżą: upadające tradycyjne style życia, moralność, wiara, rozpadające się wzorce codzienności i brak nowych wartości, które mogłyby zająć miejsce wartości tradycyjnych[42].

W badaniu respondenci zostali poproszeni o wskazanie najbardziej cenionych osobiście wartości. Tabela 4 przedstawia ich zestawienie.

Tabela 4. Wartości uznawane przez respondentów za najcenniejsze

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Odsetek wskazań w %
1. Rodzina	346	77,6
2. Zdrowie	318	71,3
3. Miłość	297	66,6
4. Bezpieczeństwo	286	64,1
5. Przyjaźń	248	55,6
6. Uczciwość	206	46,2
7. Poszanowanie życia	170	38,1
8. Praca	136	30,5
9. Dbałość o środowisko naturalne	128	28,7
10. Wykształcenie	119	26,7
11. Sukces	91	20,4
12. Bogactwo	84	18,8
13. Pomoc potrzebującym	76	17,0
14. Rozwój duchowy	68	15,2
15. Piękno	62	13,9
16. Wiara	53	11,9
17. Poszanowanie tradycji	35	7,8
18. Patriotyzm	30	6,7

[42] Zob. I. Dudzik, S. Nowak, *Rola wartości w życiu współczesnego człowieka. Na podstawie przeprowadzonych badań własnych*, w: *Rola wartości etycznych we współczesnym świecie*, red. I. Dudzik, B. Czuba, K. Rejman, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Techniczno-Ekonomicznej im. ks. Bronisława Markiewicza, Jarosław 2017, s. 10–22.

19. Sprawowanie władzy	29	6,5
20. Aprobata społeczna	16	3,6
21. Inne	8	1,8
22. Żadna z powyższych	0	0,0

Źródło: opracowanie własne

Z tabeli 4 wynika, iż pomimo kryzysu wartości tradycyjnych, o którym tak często słyszymy w przestrzeni publicznej, to właśnie niektóre z nich takie jak: rodzina, zdrowie, miłość i bezpieczeństwo większość badanych uznaje za osobiście najcenniejsze. Sukces, bogactwo – wartości, które, wydawałoby się, pozwalają czerpać więcej przyjemności z życia – wybierane były zaledwie przez około 20% internautów. Wartości takie jak rozwój duchowy, wiara, poszanowanie tradycji, patriotyzm pozostają mniej ważne w stosunku do wcześniej wymienionych, nie są również widoczne w komunikacji marketingowej firm w mediach społecznościowych.

Ranking 10 wartości najbardziej widocznych w komunikacji marketingowej firm w mediach społecznościowych prezentuje tabela 5.

Tabela 5. Wartości najbardziej widoczne w komunikacji marketingowej firm w mediach społecznościowych

Wyszczególnienie	Liczba wskazań
1. Dbałość o środowisko	97
2. Zdrowie	85
3. Rodzina	72
4. Pomoc potrzebującym	59
5. Bezpieczeństwo	50
6. Sukces	47
7. Miłość	34
8. Bogactwo	32
9. Uczciwość	29
10. Aprobata społeczna	26

Źródło: opracowanie własne

Wartości takie jak: „dbałość o środowisko" (21,7%), czy „pomoc potrzebującym" (13,2%) są typowe dla społecznej odpowiedzialności biznesu. Ich obecność w mediach społecznościowych jest wyrazem odpowiedzialnych zachowań organizacji. Dzięki nowoczesnej komunikacji firmy mogą osiągnąć wyższy stopień zaangażowania odbiorców, wokół pożądanych wartości niż przy wykorzystaniu tradycyjnych mediów, jednocześnie przy niższych kosztach działań komunikacyjnych.

Podsumowanie

Dzięki mediom społecznościowym powstała platforma komunikacyjna ułatwiająca dyskusję na temat firm, produktów czy deklarowanych wartości. W ten sposób firmy mogą przekonywać swoich klientów do pożądanych wartości z poszanowaniem ich godności. Korzyści wynikające z wykorzystywania mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej zależeć będą od przestrzegania przez przedsiębiorstwa zasad etycznych związanych z poszanowaniem takich wartości jak: prawda (rzetelność informacji), otwartość na prowadzenie dialogu, partnerskie traktowanie interesariuszy[43]. Firmy same przekonane do wartości przy wykorzystaniu mediów społecznościowych mogą komunikować działania społecznie odpowiedzialne, i można to uznać za krok we właściwym kierunku. Należy mieć na uwadze, że niewłaściwe korzystanie z mediów społecznościowych może się przyczyniać do tak zwanej deformacji sumienia. Z badań wynika, że zdecydowana większość respondentów uważa niektóre treści w mediach społecznościowych za nieodpowiednie, nie ma jednak wiedzy na temat zamieszczania takich treści przez firmy informujące o sobie i swoich produktach w mediach społecznościowych. Większość badanych jest przekonana o słuszności interwencji właścicieli mediów społecznościowych w przypadku publikacji budzących wątpliwości etyczne, lecz tylko co trzeci respondent odczuwa potrzebę osobistego angażowania się na rzecz pozytywnych zmian w przestrzeni mediów społecznościowych.

[43] M. Brzezińska-Waleszczyk, *Dobre praktyki w komunikacji marek w mediach społecznościowych*, „Studia Medioznawcze" nr 4, 2015, s. 68.

Bibliografia

1. Bajdak A., U. Janeczek, *Wykorzystanie mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej polskich przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, w: *Marketing. Koncepcje i doświadczenia*, red. H. Mruk, A. Sawicki, Bernardinum, Pelplin 2021.
2. Brzezińska-Waleszczyk M., *Dobre praktyki w komunikacji marek w mediach społecznościowych*, „Studia Medioznawcze" nr 4, 2015.
3. Chryssides G.D., J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa 1999.
4. Dobija M., *Rachunkowość zarządcza i controling*, PWN, Warszawa 2008.
5. Dereszewska A., Godność człowieka w mediach społecznościowych. Praca magisterska napisana pod kierunkiem A. Bajdak, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2021.
6. Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
7. Drożdż M., *Godność osoby ludzkiej jako fundament i cel komunikacji medialnej*, „Studia Socialia Cracoviensia" t. 8, nr 2, 2016.
8. Drożdż M., *Sumienie jako konieczna instancja medialna*. „Forum Teologiczne" nr 7, 2006.
9. Drożdż M., *Odnaleźć się w mediosferze*, Petrus, Kraków 2019.
10. Dudzik I., S. Nowak, *Rola wartości w życiu współczesnego człowieka. Na podstawie przeprowadzonych badań własnych*, w: *Rola wartości etycznych we współczesnym świecie*, red. Dudzik I., B. Czuba, K. Rejman, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Techniczno-Ekonomicznej im. ks. Bronisława Markiewicza, Jarosław 2017.
11. Durozoi G., A. Roussel, *Filozofia. Słownik. Pojęcia, postacie, problemy*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1997.
12. *Encyklopedia Gazety Wyborczej*, t. 19, Agora, Warszawa 2009.
13. Fiut I., *Mediatyzacja publiczności przez nowe media*, w: *Mediatyzacja kampanii politycznych*, red. M. Kolczyński, M. Mazur, S. Michalczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2009.
14. Galata S., *Sztuka zarządzania organizacjami. Zasoby, sposoby, perspektywy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
15. Gołębiowski T., *Marketing wartości na rynku instytucjonalnym*, w: *Ekspansja czy regres marketingu?*, red. E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, N. Strzyżewska, W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2006.

16. Jan Paweł II, *Środki społecznego przekazu w służbie odpowiedzialnej wolności człowieka*. Orędzie na 15. Światowy Dzień Środków Społecznego Przekazu, „L'Osservatore Romano" t. 7, nr 1, 1986.
17. Janeczek U., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a marketing*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016.
18. Kasser T., R.M. Ryan, *A dark side of the American dream. Correlates of financial success as a central life aspiration*, „Journal of Personality and Social Psychology" nr 65, 1993.
19. Kietliński K., V.M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
20. Kotler Ph., H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony Człowiek!*, MT Biznes, Warszawa 2010.
21. Koźmińska I., E. Olszewska, *Z dzieckiem w świat wartości*, Świat Książki, Warszawa 2007.
22. Laskowska M., *Oddziaływanie i wpływ mediów audiowizualnych. Zarys problematyki.* „Studia Ełckie" t. 14, 2012.
23. Lewicka H., *Wartość jako kluczowe pojęcie w dziedzinie nauk ekonomicznych*, „Społeczeństwo i Ekonomia" nr 2, 2014.
24. Mariański J., *Wprowadzenie do socjologii moralności*, Wydawnictwo KUL, Lublin 1989.
25. Miklaszewska J., G*odność człowieka w koncepcji Immanuela Kanta a doświadczenie Auschwitz*, „Ruch Filozoficzny" t. 73, nr 4, 2017.
26. Miotk A., *Skuteczne social media. Prowadź działania, osiągaj zamierzone efekty*, Helion, Gliwice 2013.
27. Niesłony K., *Wykorzystanie mediów społecznościowych przez miasta na prawach powiatu w województwie śląskim*, w: *Media społecznościowe. Dialog w cyberprzestrzeni*, red. K. Doktorowicz, t. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2016.
28. Oleś P., *Wartościowanie a osobowość. Psychologiczne badania empiryczne*, Wydawnictwo KUL, Lublin 1989.
29. Polok G., *Najważniejsze wartości studentów pierwszego roku Akademii Ekonomicznej w Katowicach*, Wydawnictwo AE, Katowice 2006.
30. Proszowska A., *CRS 2.0, czyli wykorzystanie mediów społecznościowych w kampaniach społecznej odpowiedzialności biznesu – studium przypadku z rynku polskiego*, „Studia Ekonomiczne" nr 157, 2013.
31. *Przewodnik po etyce*, red. P. Singer, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 2002.

32. Sagan A., *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
33. Styś A., *Wartość w marketingu*, w: *Ekspansja czy regres marketingu?*, red. E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, N. Strzyżewska, W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2006.
34. Sztumski J., *Społeczeństwo i wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1992.
35. Trzeciak D., *Czym są social media – era social media*, http://interaktywnie.com/biznes/blogekspercki/social-media/czym-sa-social-media-era-social-media-7956 (dostęp: 30.04.2022).

Rozdział 13

dr hab. inż. Barbara Szymoniuk, profesor Politechniki Lubelskiej
Politechnika Lubelska

Gospodarka obiegu zamkniętego – szanse dla przedsiębiorstw, wyzwania dla marketingu

Streszczenie

W gospodarce obiegu zamkniętego (GOZ) wartość produktów, materiałów i zasobów jest utrzymywana tak długo, jak to możliwe, a wytwarzanie odpadów jest ograniczone do minimum. Wzrost gospodarczy wymaga wówczas mniejszego zużycia zasobów naturalnych przy ograniczonym wpływie na środowisko. Przedsiębiorstwa, jako podmioty gospodarki obiegu zamkniętego, osiągają większą zyskowność niż te, które funkcjonują w tradycyjnej gospodarce. W rozdziale zostały przedstawione efektywne, sprawdzone w praktyce modele biznesowe GOZ: łańcuch dostaw obiegu zamkniętego, odzyskiwanie i recykling, wydłużanie życia produktu, platformy współdzielenia i współużytkowania oraz świadczenie usług z wykorzystaniem oferowanych produktów. Wdrażanie tych modeli wymaga zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, a także zmian w strategiach marketingowych. Omówione wyzwania dla marketingu wiążą się z opracowaniem innowacyjnych koncepcji cyrkularnego produktu i jego komunikacji, a także dostarczania i wyceny cyrkularnych ofert.

Słowa kluczowe: *zrównoważony rozwój, gospodarka obiegu zamkniętego, gospodarka cyrkularna, modele biznesowe, produkt jako usługa, marketing*

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu można odnaleźć różne definicje gospodarki obiegu zamkniętego, przy czym bywa ona nazywana także gospodarką „o obiegu zamkniętym", „cyrkularną", „cyrkulacyjną", „okrężną" lub – w wersji anglojęzycznej – *circular economy* (CE). Jedną z najczęściej przywoływanych w piśmiennictwie naukowym jest definicja opublikowana w 2015 roku w Komunikacie Komisji Europejskiej pt. Zamknięcie obiegu – plan działania UE dotyczący gospodarki o obiegu zamkniętym. Zgodnie z nią GOZ to gospodarka, w której „wartość produktów, materiałów i zasobów (…) jest utrzymywana tak długo, jak to możliwe, a wytwarzanie odpadów jest ograniczone do minimum". Zdaniem komisji powszechne przyjęcie koncepcji GOZ powinno sprawić, że europejska gospodarka stanie się zrównoważona, niskoemisyjna, zasobooszczędna oraz konkurencyjna w skali świata[1].

Koncepcja gospodarki obiegu zamkniętego jest uważana za źródło najbardziej znaczących i wieloaspektowych zmian gospodarczych od czasów pierwszej rewolucji przemysłowej. Popularność GOZ eksplodowała w połowie drugiego dziesięciolecia XXI wieku, choć jej podstawowe zasady praktyczne: wytwarzania trwałych produktów i ograniczania marnotrawstwa, znane i stosowane były od tysiącleci. Istotne podstawy teoretyczne GOZ zostały opracowane w latach 60. poprzedniego wieku przez Bouldinga[2], jednak przełomowe dla jej rozpropagowania okazały się publikacje Stahela i Redaya[3] z lat 70. i 80. XX wieku. Prezentowały one naukową wizję gospodarki o zamkniętym obiegu oraz jej wpływ na tworzenie miejsc pracy, konkurencyjność gospodarczą, oszczędność zasobów oraz zapobieganie powstawaniu odpadów. Kompleksowy model GOZ został spopulary-

1 Komisja Europejska, *Zamknięcie obiegu – plan działań UE dotyczący gospodarki o obiegu zamkniętym*, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, COM (2015) 614 final, Bruksela 2015, s. 2.

2 K. Boulding, *The Economics of the Coming Spaceship Earth*, w: *Environmental Quality in a Growing Economy*, red. H. Jarrett, Johns Hopkins University, Baltimore 1966.

3 Najważniejsze publikacje tych autorów, wydane w XX wieku, to: W.R. Stahel, G. Reday, *Report The Potential for Substituting Manpower for Energy*, Vantage Press, New York 1976; oraz W.R. Stahel, G. Reday, *Jobs for Tomorrow, the Potential for Substituting Manpower for Energy*, Vantage Press, New York 1981.

zowany w roku 1990 przez Pearce'a i Turnera[4], którzy inspirowali się wspomnianymi wcześniej publikacjami Bouldinga[5].

Koncepcja obiegu zamkniętego w gospodarce nawiązuje do innych popularnych w XXI wieku podejść i pojęć takich jak: koncepcja czystej produkcji (ang. *clean production*, *clean economy*), gospodarka niskoemisyjna (ang. *low emission/carbon economy*), biogospodarka (ang. *bioeconomy*, *bio-based economy*) oraz zrównoważony rozwój (ang. *sustainable development*)[6]. Model gospodarki cyrkularnej (ang. *circular economy*) jest alternatywą dla modelu tradycyjnego, liniowego (ang. *linear economy*), który opiera się na sekwencyjnym paradygmacie wykorzystania surowców: surowce są wydobywane, przetwarzane i produkowane są z nich wyroby. Z wyrobów tych korzysta się do momentu, kiedy zużyją się lub znudzą, a wtedy są niszczone – utylizowane albo składowane na wysypiskach. Gospodarka obiegu zamkniętego ma na celu zapętlenie tego procesu, aby odpady mogły stać się, przynajmniej częściowo, „surowcami" do dalszego przetworzenia. Umożliwia to wzrost gospodarczy przy zmniejszającym się zużyciu zasobów naturalnych oraz przy ograniczonym wpływie na środowisko[7]. Rozwój GOZ to ogromne wyzwanie, gdyż w roku 2021 cyrkularny charakter miało jedynie 8,6% światowej gospodarki. Według informacji podanych przez Globar Footprint Network w roku 2021 Ziemia potrzebowała ok. 1,75 roku na odnowienie zasobów zużywanych przez ludzkość w ciągu roku. Współczynnik ten wciąż wzrasta[8]. Zgodnie z obliczeniami opublikowanymi w The Circularity Gap Report 2021, aby zapewnić światu zrównoważony rozwój, trzeba zwiększyć udział gospodarki cyrkularnej w gospodarce ogółem do co najmniej 17%[9].

---

4 D.W. Pearce, R.K. Turner, *Economics of Natural Resources and the Environment*, Johns Hopkins University Press, Baltimore 1990.

5 Zob. A. Lorek, *Znaczenie postaw i zachowań konsumentów w kształtowaniu gospodarki obiegu zamkniętego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 533, 2018, s. 143.

6 Zob. S. Zupok, *Tworzenie wartości dla interesariuszy w gospodarce o obiegu zamkniętym*, „Studia Prawno-Ekonomiczne" t. 120, 2021.

7 K. Kwiecień, *Gospodarka o obiegu zamkniętym – wyzwania dla przedsiębiorstw*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii" nr 52(3), 2018, s. 48.

8 Zob. https://gozwpraktyce.pl/czym-jest-goz (dostęp: 28.02.2022).

9 Witryna Circularity Gap Report 2021, https://www.circularity-gap.world/2021 (dostęp: 28.02.2022).

Wartym uwagi jest fakt, że w skali makroekonomicznej rozwój gospodarki cyrkularnej stanowi problem z punktu widzenia oceny poziomu rozwoju gospodarczego państw, opartej na wartości produktu krajowego brutto (PKB). Produkcja trwałych i poddających się regeneracji wyrobów, mimo że świadczy o dobrostanie obywateli, nie wpływa korzystnie na wartość PKB. Wskaźnik ten mierzy przepływ finansowy w danym okresie, zaś gospodarka o obiegu zamkniętym zachowuje zasoby fizyczne. Każe je traktować jako aktywa, które należy zachować, a nie konsumować i zużywać[10]. W skali mikroekonomicznej efektywność GOZ jest zadowalająca. Stahel i Börlin udowodnili, że przedsiębiorstwa będące aktywnymi podmiotami gospodarki obiegu zamkniętego osiągają większą zyskowność niż przedsiębiorstwa funkcjonujące w tradycyjnej gospodarce[11].

Modele biznesu w gospodarce obiegu zamkniętego

Sprawdzone w praktyce cyrkularne modele biznesowe przedstawione w dalszej części rozdziału dają przedsiębiorstwom duże szanse uzyskania lub wzmocnienia przewagi konkurencyjnej dzięki skutecznej reakcji na rosnące wymagania współczesnych świadomych klientów. Należy jednak liczyć się z tym, że sposób funkcjonowania przedsiębiorstw po wprowadzeniu nowych modeli biznesowych radykalnie się zmienia, podobnie jak zmieniają się wskaźniki i wymiary konkurencyjności. Wynika z tego potrzeba totalnych zmian w strategii zarządzania przedsiębiorstwem, w tym – w sferze marketingu.

Według firmy doradczej Deloitte przedsiębiorstwo, które rozważa wprowadzenie rozwiązań w zakresie gospodarki obiegu zamkniętego, powinno postępować według określonej sekwencji. Sposób realizacji poszczególnych działań musi być dostosowany indywidualnie do potrzeb i możliwości każdego przedsiębiorstwa. Pierwszym etapem sekwencji jest inspiracja do działania, której źródła mogą być bardzo różne, np. obserwacje, publika-

[10] W.R. Stahel, *The circular economy*, „Nature" nr 531, 2016, s. 436. Artykuł ten jest najczęściej cytowaną na świecie publikacją z zakresu gospodarki obiegu zamkniętego. Źródło: F. Romero-Perdomo, J.D. Carvajalino-Umaña, J.L. Moreno-Gallego, N. Ardila, M.A. González-Curbelo, *Research Trends on Climate Change and Circular Economy from a Knowledge Mapping Perspective*, „Sustainability" nr 14, 2022.

[11] W.R. Stahel, M. Börlin, *Economic Strategies of Durability – Longer Product-life of Goods as Waste Prevention Strategy*, The Product-Life Institute, Geneva 1987.

cje, konferencje, dyskusje tematyczne czy warsztaty, realizowane w świecie realnym lub wirtualnym. Na tym etapie należy wziąć pod uwagę rzeczywiste potrzeby przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem jego specyficznych cech wynikających między innymi z misji i wizji. Następna jest diagnoza, czyli ocena możliwości i ograniczeń wdrażania zmian. Stanowi ona bazę do opracowania projektu modelu biznesowego, który odpowiada założeniom gospodarki cyrkularnej. Ostatnim etapem jest wdrożenie tego modelu oraz budowanie zaangażowania wśród klientów[12]. Drogę ku gospodarce obiegu zamkniętego warto rozpoczynać od krótkoterminowych projektów pilotażowych, które z czasem mogą się przełożyć na strategie długoterminowe. Pomocne, a niekiedy wręcz niezbędne, jest nawiązywanie ścisłej współpracy z partnerami rynkowymi i interesariuszami. Efekty przedsięwzięcia należy ocenić, posługując się wskaźnikami nie tylko o charakterze finansowym, ale także środowiskowym oraz społecznym[13].

Stahel wyróżnia trzy rodzaje gospodarek: liniową (ang. *linear economy*), obiegu zamkniętego (ang. *circular economy*) i usług opartych na oferowanych produktach (ang. *performance economy*)[14]. Opisując gospodarkę obiegu zamkniętego w kontraście do gospodarki liniowej, posługuje się metaforą. Gospodarka liniowa (ilustracja 1) „płynie jak rzeka", przekształcając zasoby naturalne w produkty. W procesie sprzedaży własność produktu i odpowiedzialność za gospodarowanie odpadami przenoszą się na kupującego. To on decyduje, czy przykładowo używane opony zostaną zregenerowane, poddane recyklingowi, zutylizowane, składowane, czy wyrzucone nielegalnie do lasu. Gospodarka liniowa jest napędzana przez modę, ludzkie emocje i postęp techniczny. W efekcie wytwarzane są coraz bardziej estetyczne, większe, szybsze, bezpieczniejsze i zaawansowane technologicznie produkty. Zyski przedsiębiorstw generowane są przede wszystkim dzięki sprzedaży dużej ilości coraz tańszych i coraz bardziej atrakcyjnych produktów. Ich trwałość ma niewielkie znaczenie – zazwyczaj nie opłaca się ich naprawiać.

---

12 Deloitte Sustainability Consulting Central Europe, *Gospodarka o obiegu zamkniętym. Jak wyzwolić potencjał z planowanych zmian*, Warszawa 2016.

13 World Business Council for Sustainable Development, *CEO Guide to the Circular Economy*. https:// docs.wbcsd.org/2017/06/CEO_Guide_to_CE.pdf (dostęp: 28.02. 2022).

14 W.R. Stahel, *The circular economy…*, dz. cyt., s. 436.

Ilustracja 1. Idea gospodarki liniowej



Źródło: A. Smith-Gillespie, *Defining the Concept of Circular Economy Business Model; R2Pi consortium*, 2018, za: http://circularhotspot.pl/pl/zrownowazona-produkcja-modele-biznesowe (dostęp: 24.02.2022)

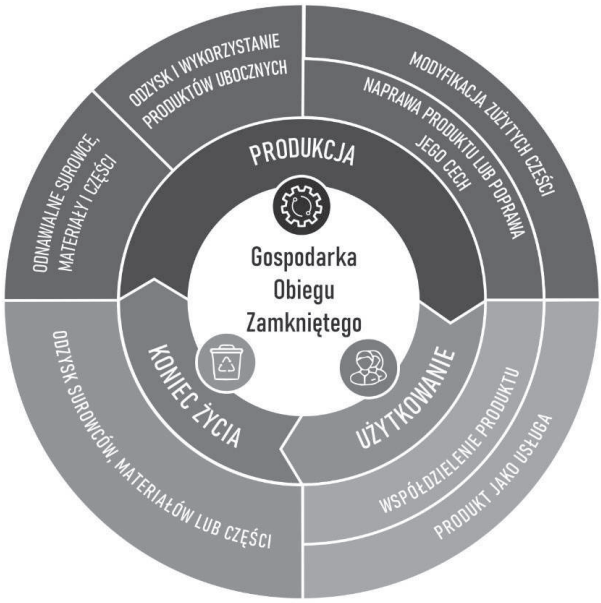
Gospodarka o obiegu zamkniętym zdaniem Stahela podobna jest do jeziora. Produkty i materiały są w niej „zanurzone": są przetwarzane, a nie wyrzucane, co wpływa na zmniejszenie zużycia zasobów i energii oraz umożliwia tworzenie miejsc pracy. Przykładowo mycie trwałej szklanej butelki i ponowne jej użycie jest szybsze i tańsze niż recykling szkła lub wyprodukowanie nowej butelki z minerałów. Naprawa i regeneracja używanych opon, a także recykling i przetworzenie ich np. na sandały, liny lub zderzaki są lepsze niż utylizacja. Sprzedaż używanej odzieży jest lepsza niż jej recykling. Logika ekonomii cyrkularnej nakazuje: ponownie wykorzystaj to, co możesz, poddaj recyklingowi to, czego nie możesz ponownie wykorzystać, napraw to, co jest zepsute, zregeneruj to, czego nie można naprawić[15].

Na ilustracji 2 zilustrowany jest wyidealizowany model gospodarki obiegu zamkniętego. W modelu tym koniec życia jednego produktu jest zarazem początkiem życia innego produktu. Wszystkie materiały zostają spożytkowane i nie ma odpadów. Wyeliminowana jest także potrzeba pozyskiwania nowych surowców. Wizja braku odpadów w gospodarce oraz eliminacji wszelkiego marnotrawstwa jest oczywiście utopią, jednakże ukazuje, do czego warto dążyć.

Trzeci rodzaj gospodarki, stanowiący zaawansowaną odmianę gospodarki cyrkularnej, nazwano w języku angielskim *performance economy*. W języku polskim używane jest określenie „świadczenie usług z użyciem własnych produktów" lub „produkt jako usługa". Model *performance* polega na sprzedaży nie samego produktu, ale efektu jego działania oraz korzyści z nim związanych. Producent lub usługodawca odpowiada przede wszystkim za jakość działania produktu, a tylko pośrednio za jakość jego wykonania. Płatność jest naliczana w momencie świadczenia usługi, a nie przy przeniesieniu praw własności do produktu. Produkty będące źródłem usług pozostają własnością producenta lub usługodawcy. Ma to konse-

15 Tamże, s. 435.

Ilustracja 2. Idea gospodarki obiegu zamkniętego



Źródło: A. Smith-Gillespie, *Defining the Concept of Circular Economy Business Model*, dz. cyt., za: http://circularhotspot.pl/pl/zrownowazona-produkcja-modele-biznesowe (dostęp: 24.02.2022)

kwencje w zakresie projektowania, wytwarzania i eksploatacji: producent i usługodawca dbają o swoje produkty i są zainteresowani ich trwałością. Ponadto to oni, a nie ich klienci, ponoszą odpowiedzialność za odpady związane ze zużyciem produktu. Model biznesu odpowiadający gospodarce typu *performance* znajduje coraz więcej zastosowań, ponieważ daje możliwość kreatywnego rozszerzenia tradycyjnej działalności produkcyjnej i handlowej w wielu branżach. Przykładów jest wiele: wynajem i leasing w branży nieruchomości, wypożyczanie samochodów, rowerów, sprzętu medycznego, materacy, łóżek, wynajem molekuł w przemyśle chemicznym. Wiele firm oferuje na zasadach leasingu mundury, a także tekstylia hotelowe i szpitalne[16]. Dokładniejsza charakterystyka modelu „produkt jako usługa" zostanie zawarta w poniższej typologii, prezentującej w skrótowy sposób sprawdzone w praktyce, skutecznie działające modele biznesowe

[16] Źródło: Witryna Circular Academy, https://www.circular.academy/circular-schools-of-thought-performance-economy (dostęp: 28.02.2022).

GOZ[17]. Przyjmujemy, że model biznesowy jest opisem sposobu działania przedsiębiorstwa lub organizacji, umożliwiającego generowanie zysków.

Łańcuch dostaw obiegu zamkniętego. Model ten polega na wykorzystywaniu odnawialnej energii, materiałów biodegradowalnych oraz nadających się do recyklingu. Przykładem służy firma Canon, która w roku 1990 uruchomiła funkcjonujący już trzecią dekadę program recyklingu kaset z tonerem. Zwrócone, zużyte tonery są transportowane do miejsc recyklingu, gdzie są sortowane według rodzaju modelu na linii recyklingowej. Części wielokrotnego użytku są myte i konserwowane, a następnie stają się częściami w nowych produktach. Elementy, które nie mogą zostać użyte ponownie, są kruszone i wykorzystywane do odzysku surowców[18].

Odzyskiwanie i recykling. Jest to model tworzenia systemów konsumpcji i produkcji, w których wykorzystuje się do nowych zastosowań wszystko, co uważano dotąd za odpady. Organizacja Forum for the Future wyróżnia kilka odmian recyklingu. Są to:

- recykling w obiegu zamkniętym – wykorzystywanie produktów z recyklingu jako surowców do wytwarzania nowych produktów podobnego rodzaju;
- downcykling – przekształcanie surowców z jednego lub więcej wykorzystanych produktów w nowy produkt o niższej jakości;
- upcykling – przekształcanie materiałów z jednego lub więcej wykorzystanych produktów w nowy produkt o wyższej wartości dla klienta[19].

Wszystkie te odmiany mogą być źródłem pomysłów na dywersyfikację działalności przedsiębiorstw zdecydowanych na wdrożenie cyrkularnych strategii w zakresie recyklingu. Przykładem upcyklingu odpadów jest innowacja naukowców z Politechniki Warszawskiej, którzy w ramach projektu EcoBean opracowali technologię przemiany fusów z kawy w paliwo energetyczne przeznaczone do kominków i grilli. Brykiety kawowe, produkowane lokalnie z odpadów kawowych, wytwarzają więcej energii i palą się

[17] Źródło typologii: K. Kwiecień, dz. cyt., s. 52. Szczegółowe opisy dobrych praktyk polskich przedsiębiorstw i organizacji można odnaleźć na stronie Polish Circular Hotspot pod adresem: http://circularhotspot.pl/pl/firmy.

[18] Zob. https://gozwpraktyce.pl/dobra-praktyka/canon (dostęp: 24.02.2022).

[19] Zob. http://circularhotspot.pl/pl/zrownowazona-produkcja-modele-biznesowe (dostęp: 28.02.2022).

dłużej niż brykiety drzewne. Są tańsze w produkcji i stanowią odnawialną alternatywę wobec paliw kopalnych[20].

Godny uwagi przykład modelu odzyskiwania daje platforma Circular Scrap, specjalizująca się we włączaniu w obieg nadwyżek materiałów i resztek poprodukcyjnych. Firmy z sektora tekstylnego mają problem z zagospodarowaniem odpadów powstających na etapie szycia ubrań. Materiały, które składają się z różnych włókien, np. z mieszanki bawełny i elastanu, nie nadają się do recyklingu. Muszą być składowane lub utylizowane, co zanieczyszcza środowisko. Platforma pośredniczy między projektantami, szwalniami, markami modowymi a nabywcami, którzy są zainteresowani zakupem resztek materiałów. Zebrane materiały są segregowane i selekcjonowane, a następnie przygotowywane są unikalne zestawy sprzedawane online artystom, krawcom-hobbystom oraz przedsiębiorstwom, które z niewielkich skrawków tworzą oryginalne akcesoria[21].

Kierunki badań w zakresie odzyskiwania i recyklingu mają na celu opracowanie innowacyjnych technologii do dzielenia na atomy polimerów, stopów metali, materiałów laminowanych oraz do dewulkanizacji i odbarwiania materiałów[22].

Wydłużanie życia produktu. Istota funkcjonowania tego modelu to naprawianie lub ulepszanie produktów, a także ich remarketing, czyli odsprzedaż innym użytkownikom. Przykładem służy ponownie Canon, który oferuje regenerowane urządzenia wielofunkcyjne. Zużyte urządzenia są zbierane, rozkładane na części, a następnie myte i czyszczone przy użyciu technik spełniających rygorystyczne normy. Wymieniane są wyłącznie te części, które wykazują zużycie lub zniszczenie. Zregenerowany produkt jest poddawany na linii produkcyjnej analogicznym procesom kontrolnym, jak urządzenia wykonane z części nowych, aby zagwarantować nabywcom podobny poziom jakości i niezawodności. Canon deklaruje, że dzięki procesowi regeneracji drukarek zmniejszył potrzebę wydobycia i przetwarzania surowców naturalnych dla swojej produkcji aż o 93%.

Drugi przykład wydłużania życia produktów pochodzi z branży odzieżowej i dotyczy projektu „Change" marki 4F. Projekt ten realizowany jest

[20] Zob. http://circularhotspot.pl/pl/firmy/124 (dostęp: 28.02.2022).

[21] Zob. https://gozwpraktyce.pl/dobra-praktyka/circular-scrap (dostęp: 23.02.2022).

[22] W.R. Stahel, *The circular economy*…, dz. cyt., s. 437.

w partnerstwie z firmą Ubrania do Oddania, zajmującą się odbiorem niepotrzebnych ubrań z domów Polaków i wprowadzaniem ich do obiegu odzieży używanej.

Pierwszym etapem projektu było uruchomienie stref Wear_Fair z ubraniami z drugiego obiegu w sklepach 4F w kilku dużych centrach handlowych. Zrealizowano także akcję edukacyjną połączoną z ułatwieniem przekazywania używanych ubrań. Mieszkańcom Warszawy zostały do tego celu udostępnione w sześciu najpopularniejszych miejscach stolicy specjalne kartony. Poza tym 4F wprowadziło do swoich sklepów ubraniomaty. Wrzucone do nich ubrania są ważone, a każdy kilogram to złotówka przekazana na rzecz fundacji 4F. Klienci dzięki oddawaniu ubrań otrzymują rabat na odzież z drugiego obiegu. Używaną odzież można oddawać również, zamawiając przez stronę internetową kuriera. Firma deklaruje uruchomienie testowego projektu wypożyczalni strojów narciarskich i snowboardowych. Po sezonie stroje mają być wprowadzane do sprzedaży w strefach Wear_Fair[23].

Platformy współdzielenia/współużytkowania. Internetowe lub mobilne platformy tego typu umożliwiają bezpośrednie wzajemne świadczenie usług przez ludzi, jak również współużytkowanie, współtworzenie, współkupowanie, wynajmowanie, zamianę lub wypożyczanie dóbr. Nie tylko ułatwiają swoim uczestnikom dostęp do pożądanych produktów i usług, ale także zwiększają bezpieczeństwo i jakość świadczenia dzięki systemom ocen i ubezpieczenia. Rosnąca popularność platform wynika ze skłonności ludzi do współpracy, pomagania innym oraz dzielenia się swoim czasem i zasobami, co jest odwzajemniane w sposób materialny i pozamaterialny. Przykładami mogą być platformy udostępniania noclegów (np. Airbnb) oraz usług transportu samochodowego poprzez kojarzenie pasażerów z kierowcami (np. Uber). W Poznaniu od 2018 roku działa Po-Dzielnia – Centrum Ekonomii Współdzielenia, miejsce stworzone przez aktywistów organizacji Givebox. W centrum miasta mieści się tzw. freeshop Po-Dzielni, czyli sklep, w którym wszystkie produkty są dostępne nieodpłatnie. Urządzono tam także centrum edukacyjno-kulturalne. Projekt Po-Dzielni został oparty na doświadczeniu funkcjonowania kilku szaf (giveboksów) w Poznaniu. Po-Dzielnia, podobnie jak giveboksy, jest miejscem, z którego

[23] Zob. https://gozwpraktyce.pl/dobra-praktyka/4f_change (dostęp: 24.02.2022).

można pobierać potrzebne produkty, głównie odzieżowe, a także zostawiać niepotrzebne rzeczy w dobrym stanie[24].

Świadczenie usług z wykorzystaniem oferowanych produktów. W przypadku tego modelu, nazywanego też „produktem jako usługą" lub modelem *performance*, klienci płacą za użytkowanie potrzebnego im produktu. Dzięki temu nie muszą go kupować i są uwolnieni od wielu obciążeń własności: wydatku na zakup, kosztu przechowywania, napraw, konserwacji, ubezpieczenia itp. Przedsiębiorstwa pragnące zarabiać na wynajmie swoich produktów muszą zapewnić ich wysoką jakość, trwałość i wydajność, sprawność serwisowania oraz możliwość regeneracji i unowocześniania. Przykład: Michelin od 2007 roku sprzedaje opony „na mile" właścicielom flot pojazdów i w jego interesie jest produkcja wyrobów o dłuższej żywotności. Aby zapewnić sprawność swoich opon, firma utworzyła mobilne warsztaty do ich naprawy w siedzibach klientów. Zużyte opony są wysyłane do regionalnych zakładów Michelin do bieżnikowania i ponownego użycia lub do recyklingu. Długoterminowa strategia firmy skupia się na tzw. mobilności odnawialnej, której celem jest osiągniecie do 2050 roku 100% materiałów odnawialnych w produkcji opon. Aby podwyższyć ich niezawodność i niekorzystny wpływ na środowisko, firma zamierza w roku 2024 wprowadzić na masowy rynek odporne na przebicia opony bezpowietrzne o nazwie Uptis[25],[26].

Kolejnym przykładem potraktowania produktów jako usług może być oferowanie zabawek dla dzieci w systemie subskrypcyjnym przez rumuńską firmę Evertoys[27]. Na podobnych zasadach funkcjonują firmy na innych rynkach, w tym polskim. Przedsiębiorstwo Evertoys daje możliwość zastąpienia zakupów wysokiej jakości zabawek lub książek dla dzieci ich subskrypcją. Korzyści dla subskrybujących to: oszczędności finansowe (w cenie subskrypcji mają oni dostęp do produktów co najmniej cztery lub pięć

[24] Zob. http://circularhotspot.pl/pl/polska/374 (dostęp: 26.02.2022).

[25] W.R. Stahel, *The circular economy*…, dz. cyt., s. 436.

[26] Zob. witryna firmy Michelin, https://michelinmedia.com/michelin-uptis (dostęp: 25.02.2022).

[27] Witryna Evertoys, https://ever.toys (dostęp: 21.02.2022); oraz I. Albastroiu Nastase, C. Negrutiu, M. Felea, C. Acatrinei, A. Cepoi, A. Istrate, *Toward a Circular Economy in the Toy Industry: The Business Model of a Romanian Company*, „Sustainability" nr 14, 2022, s. 12–13, 17.

razy droższych od ceny abonamentu), sukcesywnie dostarczane informacje o rynkowych nowościach, brak konieczności przechowywania w domach dużej liczby zabawek i książek. Usługi Evertoys pozwalają klientom uniknąć także „nietrafionych" zakupów: jeśli wypożyczona zabawka lub książka nie jest dla dziecka atrakcyjna, można ją wymienić na inną. W sytuacji, kiedy dziecko przywiązuje się do wypożyczonych produktów, Evertoys umożliwia ich zakup – w tym przypadku usługa działa jak system *try-and-buy* (wypróbuj i kup). Wymiana odbywa się za pośrednictwem firmy kurierskiej. Firma Evertoys ma dwa źródła przychodów: 1) segment B2C złożony z rodziców i opiekunów dzieci, generujący przychody z subskrypcji oraz ze sprzedaży zabawek, które najlepiej sprawdziły się w użyciu; 2) segment B2B złożony z organizacji, które subskrybują głównie materiały i zabawki edukacyjne. W działalności firmy można wskazać kilka typowych dla gospodarki cyrkularnej elementów: 1) oferowanie dobrze zaprojektowanych, trwałych zabawek, książek i materiałów edukacyjnych bez konieczności ich zakupu; 2) wydłużanie życia wyrobów poprzez ich naprawę i konserwację; firma zajmuje się czyszczeniem, dezynfekcją i naprawą produktów bez pobierania opłaty („kary") za ich uszkodzenie; 3) wielokrotne wykorzystanie i redystrybucja – wynikające z systemu subskrypcji; 4) zmiana przeznaczenia: zabawki, które nie są już interesujące dla klientów i nie wchodzą ponownie w obieg wynajmu lub sprzedaży, są przekazywane nieodpłatnie dzieciom z rodzin o najniższych dochodach, a także do domów dziecka i przedszkoli.

Cyrkularne działania marketingowe

Przyjęcie przez przedsiębiorstwo innowacyjnego modelu biznesowego w ramach gospodarki cyrkularnej wymaga nadania nowego charakteru jego relacji z klientami. Oznacza to duże wyzwanie dla działań marketingowych, głównie w zakresie komunikacji rynkowej. Podstawowym zadaniem marketingu jest wykreowanie popytu na ofertę cyrkularną przedsiębiorstwa: innowacyjne produkty i usługi, których zakup jest uzasadniony zarówno ekonomicznie, jak i z punktu widzenia dobra społecznego i środowiskowego. Nowym produktom towarzyszą nowe usługi biznesowe, związane z logistyką zbiórki i odzysku, platformami sprzedaży i remarketingiem. Ich wdrożenie również wymaga ścisłej współpracy i komunikacji z klientami.

Dla usystematyzowania dalszych rozważań przyjęta została definicja sformułowana przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu: „Marketing jest działalnością, zbiorem instytucji i procesami służącymi tworzeniu, komunikowaniu, dostarczaniu i wymianie ofert, które mają wartość dla klientów, partnerów i społeczeństwa”[28]. Zgodnie z kolejnością instrumentów marketingowych wymienionych w definicji odniesiemy się najpierw do tworzenia i komunikowania cyrkularnych ofert, a następnie do ich dostarczania i wymiany.

Cyrkularna oferta i jej komunikowanie

Nadrzędną zasadą tworzenia cyrkularnych ofert, zapewniającą rynkowy sukces, jest dążenie do wyrobu produktów, które będą przez nabywców lubiane, będą się podobały, a dzięki temu będą cenione i szanowane[29]. Największe szanse na realizację tej zasady mają znane marki, natomiast w przypadku marek nieznanych niezbędne są intensywne działania kreujące odpowiedni wizerunek. Poza tym produkty powinny się charakteryzować zestawem określonych cech, uzasadniających ich cyrkularność. Cechy te to[30]:

1. Trwałość, dzięki której produkt ma szanse na długie życie.
2. Łatwość i niski koszt utrzymania produktu w dobrym stanie oraz łatwość jego naprawy.
3. Standaryzacja i modułowość, dzięki którym łatwo go przebudowywać i rozbudowywać, a moduły i części wykorzystywać także w innych produktach z tej samej linii. Zdaniem Stahela projektowanie produktów do ponownego użycia poprzez ich modułową budowę i standaryzację komponentów powinno stać się normą[31].

---

[28] Brzmienie oryginalne: „Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”. Źródło: American Marketing Association, *About AMA: Definition of Marketing*, https://marketing-dictionary.org/m/marketing (dostęp: 25.02.2022).

[29] A. Sznyk, *Gospodarka obiegu zamkniętego – jak budować przewagę konkurencyjną firmy i jak zwiększać zyski*, materiały z seminarium zorganizowanego przez INNOWO, Enterprise Europe Network i Lubelską Fundację Rozwoju w dniu 7 grudnia 2021 roku.

[30] Tamże.

[31] W.R. Stahel, *Circular economy*…, dz. cyt., s. 437.

4. Łatwość demontażu i montażu w przypadku uszkodzenia poszczególnych elementów.
5. Adaptacyjność i unowocześnienie, czyli możliwość wymiany poszczególnych elementów na nowsze (lub wyposażone w nowocześniejsze technologie) w celu podniesienia jakości i wartości produktu.
6. Możliwość poddania recyklingowi całego produktu lub jego elementów.

Istotnym elementem oferty bywa opakowanie produktu. Nazywa się je „niemym sprzedawcą" ze względu na duże znaczenie komunikacyjne. Udane pod względem marketingowym opakowanie może jednak stwarzać duży problem środowiskowy, nawet w przypadku, kiedy sam produkt ma charakter cyrkularny. Coraz częściej lansowana jest koncepcja ograniczania, a nawet likwidacji opakowań, według proekologicznej zasady, że „najlepsze opakowanie to jego brak". Od stycznia 2022 roku we francuskim handlu nie można pakować w folię ok. 30 rodzajów owoców i warzyw sprzedawanych w całości (np. ogórków, marchwi, bananów). Sprzedaje się je w pojemnikach wielokrotnego użytku lub w opakowaniach nadających się do recyklingu. Całkowita rezygnacja z opakowań okazała się niemożliwa, gdyż klienci nie chcą kupować owoców i warzyw sprzedawanych luzem, dotykanych wcześniej przez obce osoby[32]. Trudno jest zrezygnować z opakowań, gdyż spełniają one wiele istotnych funkcji: ochronną, logistyczną, informacyjną i reklamową. Warto też docenić rolę opakowań w minimalizacji marnotrawstwa żywności. Opakowania cyrkularne powinny łatwo się otwierać i ponownie zamykać w celu bezpiecznego przechowywania niewykorzystanego pożywienia. Na opakowaniach powinny być zamieszczone widoczne informacje o tym, jak ich używać w celu ograniczenia marnotrawstwa oraz jak je segregować[33]. Jest to duże wyzwanie wobec chaosu informacyjnego na wielu opakowaniach.

Opakowania produktów żywnościowych i nieżywnościowych, projektowane według zasad gospodarki obiegu zamkniętego powinny być:

- łatwe w demontażu oraz intuicyjne w segregacji po opróżnieniu ich całkowicie z zawartości;

32 „Angora", nr 4, 23.01.2022.

33 S. Langley, N.T. Phan-Le, L. Brennan, L. Parker, M. Jackson, C. Francis, S. Lockrey, K. Verghese, N. Alessi, *The Good, the Bad, and the Ugly: Food Packaging and Consumers*, „Sustainability" nr 13, 2021, s. 16.

- wykonane z jednorodnego materiału, a jeśli to niemożliwe – łączone materiały powinny dać się w prosty sposób rozdzielić;
- nadające się w całości do recyklingu, bez konieczności ponoszenia wysokich kosztów ich przygotowania do procesu (np. doczyszczenia);
- wykonane z materiału, który w znacznej części pochodzi z recyklingu[34].

Komunikacja marketingowa produktów cyrkularnych jest skuteczna wówczas, gdy uda się odnaleźć i wskazać w ofercie istotną korzyść, występującą po obu stronach rynku: podażowej (sprzedawców) i popytowej (kupców, nabywców i użytkowników). Korzyść ta może wynikać z oszczędności finansowych lub oszczędności czasu, ale także z podwyższonego bezpieczeństwa lub większej wygody korzystania z nowych rozwiązań. Oferty dające racjonalne korzyści wszystkim uczestnikom rynku są wdrażane sprawnie i z przekonaniem[35]. Należy jednak pamiętać, że impulsem do zakupu zrównoważonych produktów są pozytywne emocje. Ten fakt powinien być dostrzegany przez specjalistów marketingu. Przekaz komunikacyjny skierowany do potencjalnych i obecnych nabywców powinien podkreślać nie tylko aspekty opłacalności korzystania z cyrkularnej oferty, ale także korzyści społeczne.

Najbardziej odpowiednim narzędziem do tego typu komunikacji są media społecznościowe, dlatego że są one w stanie zarówno promować konkretny, cyrkularny model biznesowy przedsiębiorstwa, jak i jego ofertę. Umożliwiają także pobranie aplikacji ułatwiających skorzystanie z tej oferty oraz jej opiniowanie. Zdaniem R.W. Stahela duże znaczenie mają czasopisma i blogi lifestylowe prowadzone przez influencerów, bo to one, a nie publikacje i konferencje naukowe, są w stanie wypromować idee takie jak dzielenie się biżuterią, dzierżawienie odzieży dżinsowej czy designerskich torebek[36]. Skuteczna bywa niebanalna praktyka związana z opakowaniami, którą można nazwać retroinnowacją – rozwiązaniem, które było w przeszłości stosowane i do którego się wraca, ale w nowy sposób. Przykładem może być pakowanie drobnych produktów pasmanteryjnych w papierowe

[34] Zob. *Środowiskowe aspekty projektowania opakowań*, Krajowa Izba gospodarcza, Warszawa 2020, http://circularhotspot.pl/userfiles/baza-wiedzy/EKO_PROJEKTOWANIE_broszura_vJ19082020_digital.pdf (dostęp: 25.02.2022).

[35] Szymoniuk B., *Zrównoważona komunikacja marketingowa*, w: *Marketing. Koncepcje i doświadczenia*, red. H. Mruk, A. Sawicki, Bernardinum, Pelplin 2021, s. 139.

[36] R.W. Stahel, *Circular economy*, dz. cyt., s. 437.

torebki wykonane ze starych gazet. Każda z nich jest inna, autentyczna i można ją poczytać.

Dostarczanie cyrkularnej oferty i jej wymiana

W gospodarce obiegu zamkniętego oferty powinny być dostarczane w sposób maksymalnie dogodny dla odbiorców, a z drugiej – minimalizujący wszelkie marnotrawstwo, w tym marnotrawstwo czasu. W okresie pandemii eksplodowała popularność sprzedaży za pośrednictwem platform internetowych i mobilnych, z zaangażowaniem firm transportowych i kurierskich. Zarówno dla nabywców, jak i producentów rozwiązanie to daje wiele powszechnie znanych korzyści. Niestety ze względów środowiskowych ma też wady – np. generowanie zanieczyszczeń przez pojazdy dostawcze i wzmożenie ruchu drogowego. Części z tych niedogodności można by uniknąć, gdyby niepotrzebne okazywały się zwroty towarów. Im bardziej przemyślane i trafne są decyzje zakupowe klientów, tym mniejsze marnotrawstwo zasobów. W sieciach sklepów branży modowej zwracane ubrania bywają niszczone, gdyż nie opłaca się ich odkażać, naprawiać i przygotowywać do kolejnego zakupu. Takiemu marnotrawstwu zasobów można zapobiec przykładowo przez: 1) organizowanie tzw. showroomów, czyli salonów wystawowych, w których klienci mogą produkty poznać, dokładnie obejrzeć lub przymierzyć, aby dokonywać trafnych zakupów przez Internet; 2) organizowanie działów sprzedaży oferty pochodzącej ze zwrotów, opatrzonej obniżonymi cenami.

Badania przeprowadzone w Finlandii wykazały na przykładzie rynku odzieżowego, że w przypadku handlu produktami z recyklingu oraz używanymi istotne stają się elementy marketingu sensorycznego. Aby wzmocnić wrażenie atrakcyjności oferty, należy w miejscach sprzedaży (w sklepach, a także podczas rozpakowywania paczek z zamówieniem internetowym) angażować możliwie dużo zmysłów nabywcy. Istotne jest zadbanie o pozytywne doznania nie tylko poprzez zmysł wzroku, ale także dotyku, słuchu, węchu, a nawet, dzięki poczęstunkom, smaku. Zakup daje wówczas dodatni efekt emocjonalny, wynikający z satysfakcji z etycznego postępowania i przyjemnych doznań sensorycznych oraz racjonalny – wynikający z korzystnych cen[37].

[37] A.H. Ta, L. Aarikka-Stenroos, L. Litovuo, *Customer Experience in Circular Economy:*

Ceny powinny pełnić funkcję wskaźników, zdolnych do odzwierciedlenia wszelkich kosztów, łącznie z kosztami negatywnych efektów środowiskowych i społecznych. Klienci w związku z tym spodziewają się wyższych cen cyrkularnej oferty w stosunku do konwencjonalnej. Działa to hamująco na popyt ze strony mniej świadomych i mniej zamożnych klientów. Z badania przeprowadzanego w sierpniu 2019 roku przez ARC Rynek i Opinia we współpracy z Forum Odpowiedzialnego Biznesu wynika, że dla polskich konsumentów najważniejszym czynnikiem kształtującym ich wybory zakupowe jest czynnik ekonomiczny. Z jednej strony ponad 40% Polaków uważa, że produkty ekologiczne są zbyt drogie i jest to główną przeszkodą do ich zakupu. Z drugiej strony czynnik ekonomiczny sprzyja zachowaniom zgodnym z ideą GOZ: konsumenci starają się wydłużyć okres korzystania z różnego rodzaju produktów, przede wszystkim z elektroniki i urządzeń AGD, starając się je naprawiać lub regenerować, zamiast kupować nowe[38].

Praktyka gospodarcza i badania naukowe wykazują, że najsprawniej i najpowszechniej przyjmują się na rynku oferty zarazem „ekologiczne" i „ekonomiczne", dlatego przedsiębiorstwa powinny dokładać wszelkich starań, aby uzyskać taki efekt. Przykładem synergii pomiędzy ideą gospodarki cyrkularnej a strategią niskich cen może być wskazana wyżej strategia oferowania odzieży ze zwrotów w obniżonych cenach, a także stworzona w 2008 roku na Litwie platforma internetowa i mobilna aplikacja Vinted. Umożliwia ona osobom prywatnym sprzedaż lub zakup używanej odzieży, galanterii, kosmetyków oraz innych akcesoriów używanych w gospodarstwach domowych. Serwis pobiera niewielką prowizję od kupującego w momencie opłacania zakupu. Rosnąca popularność Vinted wynika z postrzeganych wartości oferowanych przez platformę: 1) korzystnej dla kupujących relacji jakości do ceny; 2) poczucia satysfakcji dla sprzedających z odzyskania części kosztów zakupu sprzedawanych produktów oraz uwolnienia od nich przestrzeni mieszkań; 3) unikania marnotrawienia dobrych produktów i zanieczyszczenia środowiska.

Experiential Dimensions among Consumers of Reused and Recycled Clothes, „Sustainability" nr 14(509), 2022.

[38] A. Sznyk, *Gospodarka obiegu zamkniętego*…, dz. cyt.

Podsumowanie

Idea gospodarki obiegu zamkniętego zyskała w ostatnim czasie dużą popularność. We wdrażaniu rozwiązań wpisujących się w jej założenia przodują międzynarodowe korporacje oraz start-upy – na razie właśnie tam są skoncentrowane niezbędna wiedza i umiejętności. Popularyzacja GOZ wśród małych i średnich przedsiębiorstw, dominujących w naszym kraju i na świecie, będzie możliwa tylko wówczas, gdy jej tematyka zostanie wprowadzona do programów kształcenia akademickiego i zawodowego. Na rynku pracy pojawią się wówczas absolwenci posiadający wiedzę ekonomiczną i techniczną umożliwiającą zmianę modeli biznesowych z tradycyjnych na cyrkularne. Przedsiębiorstwa, które dokonają takiej transformacji, mają duże szanse na osiągnięcia dużych i wymiernych korzyści, gdyż, jak wspomniano we wprowadzeniu, podmioty gospodarki obiegu zamkniętego osiągają większą zyskowność niż przedsiębiorstwa funkcjonujące w tradycyjnej gospodarce.

Zmiana charakteru gospodarki z liniowej na cyrkularną wymaga zaangażowania nie tylko przedsiębiorstw i ich klientów, ale także aktywności ze strony administracji publicznej w zakresie opracowywania odpowiednich uregulowań prawnych, w tym prawa podatkowego. Niezbędne są poza tym programy pomocowe dla przedsiębiorstw na potrzeby wdrażania nowych technologii, procesów produkcyjnych, modeli biznesowych, działań edukacyjnych i marketingowych.

Przedsiębiorstwa pragnące wdrożyć do swojej praktyki modele biznesu typowe dla gospodarki obiegu zamkniętego mają możliwość skorzystania z różnorakich programów pomocowych ujętych w strategiach rozwojowych na poziomie globalnym, Unii Europejskiej i krajowym. Przyjęta jednogłośnie przez wszystkie kraje ONZ strategia rozwojowa Agenda 2030 zakłada realizację siedemnastu celów zrównoważonego rozwoju na świecie, do roku 2030. Jednym z nich jest cel 12: Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja, sformułowany zgodnie z zasadami GOZ[39]. Inne cele, dotyczące m.in. rozwoju innowacji, przeciwdziałania katastrofie klimatycznej oraz zanieczyszczeniom wody i gleby, także wpisują się w działania na rzecz wprowadzenia gospodarki cyrkularnej. Komisja Europejska ogłosiła w 2015 roku

[39] *Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja*, GRID Warszawa, https://www.gridw.pl/cele-zrownowazonego-rozwoju/cel-12 (dostęp: 26.02.2022).

Plan działań dotyczących gospodarki o obiegu zamkniętym, a w roku 2020 opublikowała nowy, jeszcze ambitniejszy plan działań na rzecz GOZ. Jest on elementem Europejskiego Zielonego Ładu, mającym na celu osiągnięcie neutralności klimatycznej i zasobooszczędności do roku 2050. Polski rząd w 2019 roku przyjął Mapę drogową transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym, wpisującą się w te działania[40].

Niestety zbrojne działania w Ukrainie zainicjowane przez Rosję w lutym 2022 roku i ogrom zniszczeń, jakich dokonały, jaskrawo uzmysławiają, że wojna jest zaprzeczeniem zrównoważonego rozwoju. Straty poniesione przez wszystkie państwa zaangażowane w wojnę militarnie i gospodarczo stawiają pod znakiem zapytania terminowość realizacji celów Agendy 2030 i Europejskiego Zielonego Ładu. Zniszczone środowisko naturalne będzie potrzebowało wieloletnich i kosztownych starań, by się odrodzić. Mimo to, a może właśnie dlatego, koncepcja gospodarki obiegu zamkniętego nabiera nowego, społecznego sensu. Może ona sprawić, że w czasach niespokojnych, kiedy ceny na niemal wszystkie dobra rosną i zwiększa się liczba rodzin, których nie stać na nowe produkty, zakupy na rynkach drugiego obiegu oraz korzystanie z usług zamiast towarów staną się głównym nurtem w sferze konsumenckiej.

Bibliografia

1. Albastroiu Nastase I., C. Negrutiu, M. Felea, C. Acatrinei, A. Cepoi, A. Istrate, *Toward a Circular Economy in the Toy Industry: The Business Model of a Romanian Company*, „Sustainability" nr 14, 2022, https://doi.org/10.3390/su14010022.
2. American Marketing Association, About AMA: Definition of Marketing, https://marketing-dictionary.org/m/marketing (dostęp: 25.02.2022).
3. Boulding K., *The Economics of the Coming Spaceship Earth*, w: *Environmental Quality in a Growing Economy*, red. H. Jarrett, Johns Hopkins University, Baltimore 1966.
4. Deloitte Sustainability Consulting Central Europe, *Gospodarka o obiegu zamkniętym. Jak wyzwolić potencjał z planowanych zmian*, Warszawa 2016.

[40] Szczegółowe informacje na temat regulacji dotyczących gospodarki obiegu zamkniętego można odnaleźć na stronie: https://gozwpraktyce.pl/regulacje.

5. Koalicja na Rzecz Gospodarki Obiegu Zamkniętego Reconomy, *Gospodarka obiegu zamkniętego. Biznes i konsument na ścieżce zmiany*, Warszawa 2017.
6. Koalicja na Rzecz Gospodarki Obiegu Zamkniętego Reconomy, *W kierunku gospodarki obiegu zamkniętego. Wyzwania i szanse*, Warszawa 2016.
7. Komisja Europejska, *Zamknięcie obiegu – plan działań UE dotyczący gospodarki o obiegu zamkniętym*, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, COM(2015) 614 final, Bruksela 2015.
8. Kwiecień K., *Gospodarka o obiegu zamkniętym – wyzwania dla przedsiębiorstw*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii" nr 52(3), 2018, https://doi.org/10.18778/1429-3730.52.04.
9. Langley S., N.T. Phan-Le, L. Brennan, L. Parker, M. Jackson, C. Francis, S. Lockrey, K. Verghese, N. Alessi, *The Good, the Bad, and the Ugly: Food Packaging and Consumers*, „Sustainability" nr 13, 2021, https://doi.org/10.3390/ su132212409.
10. Lorek A., *Znaczenie postaw i zachowań konsumentów w kształtowaniu gospodarki obiegu zamkniętego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 533, 2018.
11. *Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja*, GRID Warszawa, https://www.gridw.pl/cele-zrownowazonego-rozwoju/cel-12 (dostęp: 26.02.2022).
12. Pearce D.W., R.K. Turner, *Economics of Natural Resources and the Environment*, Johns Hopkins University Press, Baltimore 1990.
13. Romero-Perdomo F., J.D. Carvajalino-Umaña, J.L. Moreno-Gallego, N. Ardila, M.Á. González-Curbelo, *Research Trends on Climate Change and Circular Economy from a Knowledge Mapping Perspective*, „Sustainability" nr 14, 2022, https://doi.org/10.3390/su14010521.
14. Skowron S., Szymoniuk B., *Marketing and sustainable development*, „Problems of Sustainable Development" nr 9, 2014, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2478611 (dostęp: 20.06.2022).
15. Stahel W.R., G. Reday, *Report The Potential for Substituting Manpower for Energy*, Vantage Press, New York 1976.
16. Stahel W.R., G. Reday, *Jobs for Tomorrow, the Potential for Substituting Manpower for Energy*, Vantage Press, New York 1981.
17. Stahel W.R., *The circular economy*, „Nature" nr 531, 2016, s. 435–438, https://doi.org/10.1038/531435a.

18. Stahel W.R., M. Börlin, *Economic Strategies of Durability – Longer Product-life of Goods as Waste Prevention Strategy*, The Product-Life Institute, Geneva 1987.
19. Sznyk A., *Gospodarka obiegu zamkniętego – jak budować przewagę konkurencyjną firmy i jak zwiększać zyski*, materiały z seminarium zorganizowanego przez INNOWO, Enterprise Europe Network i Lubelską Fundację Rozwoju w dniu 7 grudnia 2021 roku.
20. Szyja P., *Istota, zakres i praktyka kształtowania gospodarki okrężnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 453, 2016.
21. Szymoniuk B., *Zrównoważona komunikacja marketingowa*, w: *Marketing. Koncepcje i doświadczenia*, red. H. Mruk, A. Sawicki, Bernardinum, Pelplin 2021.
22. *Środowiskowe aspekty projektowania opakowań*, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa 2020, http://circularhotspot.pl/userfiles/baza-wiedzy/EKO_PROJEKTOWANIE_broszura_vJ19082020_digital.pdf2478611 (dostęp: 25.02.2022).
23. Ta A.H., L. Aarikka-Stenroos, L. Litovuo, *Customer Experience in Circular Economy: Experiential Dimensions among Consumers of Reused and Recycled Clothes*, „Sustainability" nr 14(509), 2022, https://doi.org/10.3390/su14010509.
24. Witryna Circular Academy, https://www.circular.academy/circular-schools-of-thought-performance-economy (dostęp: 28.02.2022).
25. Witryna Circularity Gap Report 2021, https://www.circularity-gap.world/2021 (dostęp: 28.02.2022).
26. Witryna Evertoys, https://ever.toys (dostęp: 21.02.2022).
27. Witryna firmy Michelin, https://michelinmedia.com (dostęp: 21.02.2022).
28. Witryna GOZ w praktyce, https://gozwpraktyce.pl (dostęp: 23.02.2022).
29. Witryna Polish Circular Hotspot, http://circularhotspot.pl (dostęp: 21.02.2022).
30. World Business Council for Sustainable Development, *CEO Guide to the Circular Economy*. https://docs.wbcsd.org/2017/06/CEO_Guide_to_CE.pdf (dostęp: 28.02.2022).
31. Zupok S., *Tworzenie wartości dla interesariuszy w gospodarce o obiegu zamkniętym*, „Studia Prawno-Ekonomiczne" t. 120, 2021, https://doi.org/10.26485/SPE/2021/120/16.

Rozdział 14

dr Filip Szymczak
Collegium Humanum

Marka lidera w kontekście wyzwań stojących przed organizacją

Streszczenie

Marka lidera jest stosunkowo nowym zjawiskiem w przestrzeni badawczej. Niniejsze opracowanie podejmuje próbę wyjaśnienia fundamentów ram teoretycznych niniejszego zjawiska, a także przedstawienie wyzwań przywódczych, którym liderzy organizacji będą musieli sprostać. Wyselekcjonowane wyzwania dotyczą zjawiska nieprawdziwych informacji i szeroko rozumianego astroturfingu oraz rozwoju technologicznego sztucznej inteligencji. Wyselekcjonowane wyzwania zwracają uwagę na przeniesienie akcentów w przewodzeniu na funkcję komunikacyjną, z naciskiem na komunikację masową z interesariuszami lidera organizacji.

Słowa kluczowe: *przywództwo, sztuczna inteligencja, marka lidera, astroturfing, fake news, kultura współpracy*

Wprowadzenie

Wiek XXI pokazuje, że częstotliwość kryzysów, które dotykają ludzkość, jest coraz intensywniejsza. Jednoczenie *Homo sapiens* jest jednym z najlepiej dostosowujących się gatunków do zastanych realiów, jak pokazuje historia[1]. W pierwszym dwudziestoleciu XXI wieku ludzkość musiała zmierzyć się m.in. z kryzysem finansowym, migracyjnym i zmaga się

[1] Y.N. Harari, *Od zwierząt do bogów*, PWN, Warszawa 2014.

z kryzysem pandemicznym i klimatycznym. Podczas kryzysów kluczowym okazywało się przywództwo. Na początku trzeciej dekady XXI wieku liderzy i ich organizacje stoją przed określonymi wyzwaniami, a są nimi: 1) rozwój technologii sztucznej inteligencji; 2) wzrost popularności zjawiska, jakim są nieprawdziwe informacje i łączący się z nimi astroturfing. Wszystkie te kwestie są istotne z punktu funkcjonowania firmy, a zatem i budowania relacji z interesariuszami, motywowania pracowników, ale również obrony reputacji przedsiębiorstwa przed niepożądanymi działaniami zewnętrznymi. Dlatego celem niniejszego rozdziału jest zarysowanie wybranych wyzwań, przed którymi stoją liderzy i nakreślenie zmian, jakie zachodzą w rozkładaniu akcentów w przewodzeniu.

1.1 Istota przywództwa

Niniejsza część poświęcona będzie określeniu istoty przywództwa na progu trzeciej dekady XXI wieku. Różni badacze z różnych obszarów naukowych interesują się tematem przywództwa. Dostępna literatura przedmiotu dostarcza nam blisko 300 definicji tego pojęcia. Ujednolicenie tego terminu jest trudne, żeby nie napisać niemożliwe ze względu na jego wieloaspektowość. Terminy przywództwo (ang. *leadership*) i przewodzenie (ang. *leading*) pochodzą w oryginale od staroangielskiego słowa *lithen* oznaczającego tyle co „iść". Bezpośrednie odniesienia można znaleźć u większości klasyków nauk o zarządzaniu. Maxwell utożsamia przywództwo ze zdolnością wywierania wpływu[2]. Z kolei Yukl zwraca uwagę, że przywództwo jest procesem, w którym jednostka wpływa na innych członków grupy tak, aby osiągnęli oni zarówno cele grupowe, jak i organizacyjne. Ponadto rozróżnia przywództwo na formalne (ang. *formal leadership*), związane ze strukturą organizacyjną i nieformalnie (ang. *informal leadership*) związane z pełnieniem nieformalnej funkcji przywódczej, np. w grupie koleżeńskiej[3]. Griffin dodaje, że i owszem, przywództwo jest procesem wywierania wpływu, ale i jednocześnie zaznacza, że ów wpływ odbywa się bez środków przymusu. Uważa on także, że liderowanie opiera się na dwóch głównych czynnikach:

[2] J.C. Maxwell, *Przywództwo. Złote zasady. Czego nauczyło mnie życie lidera*, MT Biznes, Warszawa 2010.

[3] G.A. Yukl, *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, New York 2006.

autorytecie i charyzmie lidera[4]. Kirkpatrick i Locke wprowadzają kolejną kategorię rozróżniającą, jaką jest przymus. Podają przykład lidera i dyktatora, sądząc, że ten drugi dopuszcza się stosowania psychologicznego, fizycznego, ale również ekonomicznego przymusu, a u tego pierwszego brak takich zachowań[5]. Zatem siłą lidera jest umiejętność budowania pozytywnych relacji z przewodzoną grupą, a to oznacza, iż podwładni dobrowolnie ulegają wpływowi swojego lidera, ponieważ darzą go szacunkiem, sympatią, a także podziwem. Oznacza to wprost, że wpływ jest naturalny i nie wynika z zajmowanej pozycji w hierarchii ani z władzy.

Gawłowski i Mruk uważają, że liderzy to ci, za którymi się podąża. Jednocześnie celnie zwracają uwagę, że angielski zwrot *follow me* (za mną) dobrze oddaje naturę przywództwa[6]. Jednym z najważniejszych dylematów dotyczących istoty przywództwa jest pytanie o to, kim jest lider, jaką odgrywa rolę, a jaką funkcję będzie pełnić w przyszłości. Istota przywództwa z biegiem czasu się nie zmienia, ale inaczej rozkładają się akcenty, głównie komunikacyjne. Liderzy przewodzą w rzeczywistości, w której, jak nazwała ją Hatalska, istnieje „świat lustrzany", jest to rzeczywistość mediów społecznościowych[7]. Pojedynczy człowiek jest w nim uzależniany od informacji, konfliktów i reakcji na publikowane informacje. Zatem organizacje i ich liderzy zmuszeni są do szukania takich sposobów współpracy z otoczeniem, które przyczyniają się do powodzenia organizacji, a w konsekwencji zapewniają środki na jej funkcjonowanie. Gavetti wskazywał, że dla sukcesu organizacji kluczowe staje się, aby lider miał zdolność do przekonywania interesariuszy do swoich wizji[8]. Murray pisał, że lider musi wpłynąć podczas przedstawiania wizji na tzw. sąd opinii publicznej. Określenie „sąd" wywodził on od siły oddziaływania interesariuszy na los komunikowanego przedsięwzięcia[9]. Klamrą spinającą powyższe rozważania jest myśl Garity i Martineza uważających, że wyzwaniem stojącym przed liderami

4 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001.

5 S.A. Kirkpatrick, E.A. Locke, *Leadership: Do Traits Matter,* „Academy of Management Executive" nr 5(2), 1991, s. 48–60.

6 S. Gawłowski, H. Mruk, *Przywództwo. Teoria i praktyka*, Rebis, Poznań 2016.

7 N. Hatalska, *Wiek paradoksów. Czy technologia nas ocali?*, Znak, Warszawa 2021.

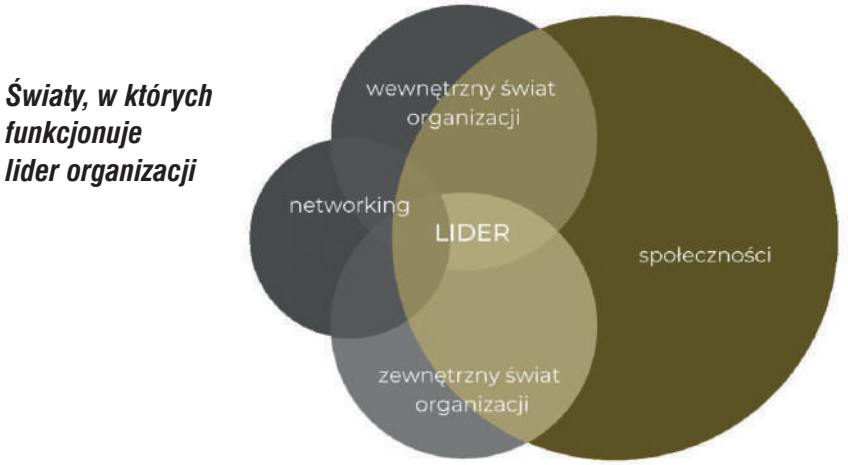
8 G. Gavetti, *Nowa psychologia przywództwa strategicznego*, „Harvard Business Review Polska" nr 157, 2016, s. 94–103.

9 K. Murray, *Inspirująca komunikacja. Podręcznik dla liderów,* JS&Co Dom Wydawniczy, Warszawa 2014

będzie nie tylko przewodzenie samą firmą, ale i interesariuszami będącymi masą[10].

Obserwując rzeczywistość społeczno-gospodarczą, zauważyć można, że coraz częściej liderzy funkcjonują w czterech nachodzących na siebie sferach. Sfery te mają własne społeczności składające się z jeszcze mniejszych społeczności. Każda z tych sfer ma swoją własną logikę i reguły funkcjonowania. Dla lepszego zrozumienia niniejszej sytuacji i podkreślenia odrębności zostały nazwane „światami", co obrazuje ilustracja 1. Tłumacząc koncepcję, zwrócić należy uwagę na cztery kluczowe kwestie zarysowane w koncepcji: 1) networking; 2) wewnętrzny świat firmy; 3) zewnętrzny świat organizacji; 4) społeczności. Networking uznawać się będzie za sieć osobistych kontaktów biznesowych. Z kolei wewnętrzny świat organizacji rozumie się jako obecnych pracowników. Zewnętrzny świat organizacji objaśniany jest jako np. media tradycyjne, byli pracownicy, kooperanci, konkurenci itp. Poza tą sferą są jeszcze bliżej niezidentyfikowane społeczności, z których wpływem należy się liczyć, ale nie do końca można go zidentyfikować. Ważną kwestią, którą należy poruszyć, jest to, że wszystkie te „światy" nachodzą na siebie, mieszają i przenikają się nawzajem.

Ilustracja 1. Koncepcja światów, w których funkcjonuje lider organizacji



Źródło: opracowanie własne

[10] M. Garita, S. Martinez, *A Sociological Approach Concerning Leadership: How CEO and the Masses Behave*. „Nile Journal of Business and Economics" nr 2(3), 2016, s. 15–24.

Istotą przywództwa staje się zatem umiejętne posiadanie wpływu już nie tylko na poszczególne grupy interesariuszy, ale i na społeczności mogące mieć wpływ na produkt, usługę czy samą organizację.

1.2 Lider jako człowiek stający się marką

Pandemia COVID-19 ujawniła jeszcze większe zagrożenie, niż można było się spodziewać, i nie jest ono związane z wirusem. Okazało się bowiem, że świat stanął w obliczu dwóch zjawisk nasilających się od kilku lat. Po pierwsze jest to plemienność, a po drugie upadek autorytetów. Ale czy na pewno? O ile pierwszy problem jest związany z wyżej wspomnianymi społecznościami i zacieśnianiem wirtualnych więzi, to drugi zmienił formę komunikacji. Stanosz uważa, że osoba posiadająca autorytet to osoba mająca społeczne uznanie, prestiż wynikający z posiadanych kompetencji, władzy[11]. Ostatni człon poprzedniego zdania jest niezwykle ważny. Powołując się na koncepcje masowej komunikacji zindywidualizowanej Castellsa, zauważyć należy, że władza wynika ze zdolności dotarcia do jak najszerszego grona odbiorców przez komunikującego[12]. Sam mechanizm autorytetu się nie zmienia, zmienia się za to jego plemienny charakter. Pojawia się zatem warunek konieczny do oddziaływania przez lidera na rzeczywistość, a jest nim zbudowanie swojej społeczności, która będzie dalej komunikowała jego idee, wywierając wpływ na dane społeczności.

Jest to niezwykle istotny aspekt, ponieważ liderzy wspomnianego otoczenia organizacji mogą stanowić ważny atut przy wprowadzaniu nowego produktu na rynek, jak również budowaniu marki, ponieważ społeczności mogą postrzegać lidera jako część produktu, gwaranta marki lub idei. Rzeczywistość biznesowa dostarczyła co najmniej kilku takich przypadków: 1) Steve Jobs i Apple; 2) Elon Musk i Space X/Tesla; 3) Jeff Bezos i Amazon; 4) Michał Sadowski i Brand24; 5) Rafał Brzoska i InPost. Jeśli przyjrzeć się logice współczesnych mediów, komunikaty o liderach i samych liderów są traktowane tak, jakby oni sami byli „ustami firmy" lub, inaczej mówiąc, jej twarzami. Zatem lider może stać się marką samą w sobie.

---

11 B. Stanosz, *Autorytet*, portal Racjonalista.pl, 26.01.2004 (dostęp: 13.02.2022).

12 M. Castells, *Communication Power*, Oxford University Press, Oxford 2013.

Zieliński i Kubacki definiują markę jako nazwę, określenie, znak, symbol, logo oraz projekty graficzne lub kombinacje tych wszystkich elementów, których celem jest identyfikacja towarów, usług lub jednostek, a także wyróżnienie na rynku od produktów konkurencji generujące w ten sposób korzyści ekonomiczne[13]. W zasadzie uznać można, że wszystkie te elementy mogą być składową skojarzeń lidera z firmą, produktem, usługą czy marką. A zatem on sam stać się może marką osobistą. Ottovordemgentschenfelde definiuje osobistą markę jako zestaw cech jednostki (atrybutów, wartości, przekonań, itp.) ujętych w zróżnicowaną narrację i obrazy tworzone z zamiarem stworzenia przewagi konkurencyjnej w umysłach docelowych odbiorców[14]. Definicja ta wskazuje na intencjonalne kreowanie marki osobistej, również i lidera. Pojawia się pytanie: czy zawsze liderzy budują ją intencjonalnie i czy jest ona niezależna od komunikowanego medium?

Współczesna perspektywa interesariuszy związana z zarządzaniem marką pokazuje nam, że tożsamość marki jest w zasadzie dynamiczną strukturą konstruowaną społecznie poprzez złożone interakcje sieciowe dziejące się pomiędzy organizacją lub jej liderem a interesariuszami[15]. Badacze wskazują, że sama konstrukcja tożsamości marki, a także sama budowa tożsamości interesariuszy są wzajemnie powiązane poprzez wiele ich występów, w tym również i liderów organizacji. Prowadzi to do zjawiska, w którym wspomniane interakcje są jednocześnie procesem współtworzenia budowy tożsamości marki. W owym procesie liderzy organizacji oraz interesariusze zarówno indywidualnie, jak i zbiorowo „używają, rozmawiają i w konsekwencji budują tożsamość marki wprowadzając jednocześnie własną tożsamość"[16]. I w tym sensie uważa się, że to właśnie podczas współtworzenia tożsamości marki interesariusze przypisują

[13] M. Zieliński, M. Kubacki, *Marka we współczesnej gospodarce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia" nr 66, 2014, s. 706.

[14] S. Ottovordemgentschenfelde, *Organizational, professional, personal': an exploratory study of political journalists and their hybrid brand on Twitter*, „Journalism" nr 18, 2017, s. 64–80.

[15] C. da Silveira, C. Lages, C. Simões, *Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment*, „Journal of Business Research" nr 66(1), 2013, s. 28–36.

[16] S. von Wallpach, A. Hemetsberger, P. Espersen, *Performing identities: Processes of brand and stakeholder identity co-construction*, „Journal of Business Research" nr 70, 2017, s. 443–452.

jednocześnie wiele znaczeń zamierzonej tożsamości marki, a ta z kolei rezonuje z nimi samymi, jak i z potencjalnymi interesariuszami[17]. Można dojść zatem do wniosku, że marki organizacji są „podmiotami społecznymi – doświadczanymi, kształtowanymi oraz zmienianymi w społecznościach"[18], a to oznacza, że ich tożsamość jest nieustannie trwającym procesem negocjacji społecznych pomiędzy interesariuszami, co prowadzi do „zagnieżdżonego systemu tożsamości". Ten ostatni powoduje natomiast, że różne tożsamości współdziałają ze sobą w sposób komplementarny, ale istnieje możliwość, iż będą działać w sposób sprzeczny[19]. Badacze zwracają uwagę na fakt istnienia synergii, ale i napięć wytwarzanych pomiędzy tożsamością marki, indywidualnymi tożsamościami konsumentów a tożsamością wyrażoną przez członków społeczności marki

W tym sensie uznać można, że marka – również lidera – jest wynikiem sposobu jej komunikowania się z otoczeniem i jest to proces ciągły, w którym zamierzenia i efekt mogą się znacząco różnić. Przykładem może być tutaj poznańska firma z branży blockchain Ari10, która dostarcza technologię usług płatniczych w zakresie kryptowalut. Jej dyrektor generalny stronił od mediów i mediów społecznościowych, jednak w trakcie procesu tzw. tokenizacji[20] pojawianie się w mediach stało się jego jednym z głównych obowiązków i wiązało się ono z odpowiadaniem na obawy społeczności firmy, budowaniem rozpoznawalności projektu, komunikowaniem

17 A. Essamri, S. McKechnie, H. Winklhofer, *Co-creating corporate brand identity with online brand communities: A managerial perspective*, „Journal of Business Research" nr 3, 2019.

18 S. Brown, R.V. Kozinets J.F. Sherry Jr, *Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning*, „Journal of Marketing" nr 67(3), 2003, s. 19–33.

19 N. Kornum, R. Gyrd-Jones, N. Al Zagir, K.A. Brandis, *Interplay between intended brand identity and identities in a Nike related brand community: Co-existing synergies and tensions in a nested system*, „Journal of Business Research" nr 70, 2017, s. 432–440.

20 Tokenizacja to proces, którego efektem jest stworzenie tokenu lub też kryptowaluty, które przypisuje się do danego projektu lub firmy, ale i osoby prywatnej. Tokenizacji można poddać dowolne aktywa odzwierciedlające daną wartość. Sam proces tokenizacji polega na przekształceniu tej wartości w zasoby cyfrowe, którymi można dalej obracać. W dużym uproszczeniu tokenizacja jest specyficznym, społecznościowym akcjonariatem w technologii blockchain.

misji i wizji przedsiębiorstwa. Był to jeden z kluczowych warunków powodzenia projektu.

Społecznościowy charakter i komunikacyjne zadania marki lidera powinny być doprecyzowane. Dlatego w niniejszym opracowaniu rozumieć się będzie, że „marka lidera w mediach społecznościowych jest reputacją relacji z interesariuszami, w wyniku której powstaje wartość dla społeczności przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwa, jak i samego lidera".

1.3 Korzyści wynikające z posiadania marki lidera dla przedsiębiorstwa i samego lidera

Praktycy gospodarczy często zastanawiają się nad zasadnością budowy swojej marki i pytają o uzasadnienie jej tworzenia w kontekście prowadzonych przez siebie firm. W tej części rozdziału zostaną przedstawione korzyści z posiadania marki lidera zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i samego lidera.

Marka lidera jest istotna dla przedsiębiorstwa, ponieważ wpływa na opinię o firmie w przestrzeni publicznej. Z drugiej strony jej wyniki wpływają na markę lidera[21]. Uważa się, że firmy posiadające w swoich zasobach lidera mającego swoją markę mogą liczyć na lepsze wyniki od tych, które nie posiadają takiego zasobu[22]. Również marka lidera wpływa na reakcje na giełdzie po ogłoszeniu inwestycji kapitałowych przez firmę, ale i co ciekawe, łagodzi ona negatywną reakcję na kurs akcji związaną z ogłoszeniem inwestycji kapitałowych przez przedsiębiorstwa o wysokim wolnym przepływie środków pieniężnych i niskich szansach wzrostu[23]. Marka lidera może być zasobem, który winduje ceny akcji, ale także wzmacnia wizerunek firmy, podnosi morale pracowników oraz innych interesariuszy[24].

---

21 M. Fetscherin, *The CEO Branding Mix*, „Journal of Business Strategy" nr 36(6), 2015, s. 22–28.

22 B.D. Nguyen, *Is More News Good News? Media Coverage of CEOs, Firm Value, and Rent Extraction* „Quarterly Journal of Finance" nr 5(4), 2015 (AFE/ASSA 2006 Boston Meetings Paper).

23 M. Jian, K.W. Lee, *Does CEO reputation matter for capital investments?* „Journal of Corporate Finance" nr 17(4), 2000, s. 929–946.

24 A.L. Ranft, G.R. Ferris, R. Zinko, M.R. Buckley, *Marketing the Image of Management: The Costs and Benefits of CEO Reputation*, „Organizational Dynamics" nr 35(3), 2006, s. 279–290.

Od strony marki pracodawcy ułatwia pozyskiwanie talentów do firmy, jak również nawiązywanie wartościowych relacji menadżerskich[25]. Natomiast sam wizerunek marki lidera może pośredniczyć w relacji pomiędzy wiarygodnością reklamy a znajomością marki lidera i nastawieniem konsumentów do reklamy w mediach społecznościowych[26]. Marka lidera jest również istotna dla samych liderów, ponieważ może wpływać na kredyt zaufania wśród interesariuszy w stosunku do nich, przy jednoczesnej ochronie przed przedwczesnymi sankcjami w świetle pogarszających się wyników oraz cen akcji[27]. Istotna jest również podczas negocjacji kontraktów menadżerskich.

Idealny wpływ marki lidera na organizację jest pozytywny, oddziałuje na to, jak interesariusze postrzegają firmę. Istotną rolę w kształtowaniu percepcji wartości samego lidera odgrywają media[28]. Warto zwrócić uwagę na zjawisko „fal medialnych", w których media mogą zapewnić pozytywny szum medialny lub napiętnować w niewybredny sposób inicjatywę, produkt, osobę, usługę. Problem polega na tym, że w środku szumu informacyjnego nikt nie zadaje sobie pytania, kto ma rację. Komunikację narzuca ten, który ma większe zasięgi dotarcia w kanałach komunikacyjnych. W tym sensie organizacja posiadająca zasób w postaci rozpoznawalnego lidera ma narzędzia do komunikowania swojej historii opinii publicznej.

1.4 Zagrożenia wynikające z posiadania marki lidera dla przedsiębiorstwa

Zauważono także, że w niektórych przypadkach wpływ marki lidera na organizację jest szkodliwy. Podaje się przykład źle ustawionych profili dyrektora generalnego i przedsiębiorstwa, który może skutkować podważaniem wartości obu marek przez interesariuszy. Ponadto niekorzystny wpływ

25 S. Finkelstein, *Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation*, „Academy of Management Journal" nr 35(3), 1992, s. 505–538.

26 D. Andreini, M. Fetscherin, L. Zarantonello, *How a CEO's Personality, Performance, and Leadership Predict Advertising Credibility*, „Journal of Advertising Research" t. 51, nr 1, 2021.

27 L. Gaines-Ross, *CEO Capital: A Guide to Building CEO Reputation and Company Success*, John Wiley and Sons, Hoboken 2003.

28 S. Heinisch, *Der Chef zählt*, Ftd.de, 2006, www.ftd.de/karriere_management/management/97517.html (dostęp: 14.02.2022).

może generować zatrudnienie lidera przez organizację mającego ryzykowną przeszłość[29]. Ketchen Jr, Adams i Shook wskazują, że do głównych zagrożeń należy wzrost zainteresowania interesariuszy przedsiębiorstwem, w którym pracuje bardzo znany lider. Należy w tym miejscu podkreślić, że nie musi to przynosić wyłącznie negatywnych efektów i może również przyczynić się do wielu pozytywnych publikacji na temat przedsiębiorstwa[30]. Wspomniani wyżej badacze zaznaczają jednocześnie, że zjawisko to prowadzić będzie do pogłębienia różnic pomiędzy oczekiwanymi wynikami przedsiębiorstwa a rzeczywistością. Uwagę zwracają również na przypadek wiążący się z jego zachowaniem i wynikami pracy będącymi niezgodnymi z jego marką, a to może doprowadzić do trwałego uszczerbku na reputacji zarówno lidera, jak i przedsiębiorstwa. Jim Colins wskazuje konkretne zagrożenie wynikające z posiadania, jak to sam określa, profilu medialnego przez liderów. Mogą oni ulec pokusie traktowania swojego sukcesu priorytetowo ponad sukces firmy[31]. Wiązać się to może także z oskarżeniami o uchylanie się od przepisów, ale i niewłaściwe wykorzystanie zasobów firmy[32].

Badacze wskazują zagrożenia związane z nielegalnym lub też nieetycznym zachowaniem lidera posiadającego swoją markę. Łączy się to bezpośrednio ze zwiększonym zainteresowaniem mediów w przypadku każdorazowego podejrzenia w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami o podobnych problemach[33]. Poważnym zagrożeniem jest również odejście lidera posiadającego swoją markę i wiąże się to z jego doświadczeniem, kontaktami z kluczowymi klientami oraz dostawcami. Może się zdarzyć, że i inni członkowie zarządu odejdą wraz z liderem[34].

---

29 J.M.T. Balmer, S.A. Greyser, *Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation*, „European Journal of Marketing" nr 40(7/8), 2006, s. 730–741.

30 D.J. Ketchen Jr, G.L. Adams, Ch.L. Shook, *Understanding and managing CEO celebrity*, „Business Horizons" nr 51(6), 2008, s. 529–534.

31 J. Collins, *The Misguided Mix-Up of Celebrity and Leadership*, „Conference Board Annual Report" wrzesień/październik 2001.

32 J. Hamilton, R. Zeckhauser, *Media coverage of CEOs: Who? What? Where? When? Why?*, Social Science Research Networks Working Paper Series, 2004, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id¼800746 (dostęp: 14.02.2022).

33 D.J. Ketchen Jr, G.L. Adams, Ch.L. Shook, *Understanding and managing*…, dz. cyt., s. 530.

34 T. Wiśniewski, J. Komór, *Ile kosztuje odejście prezesa*, „Harvard Business Review Polska" nr 17(151), 2015, s. 17.

1.5 Wybrane wyzwania stojące przed przywództwem w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstwa

Słownik języka polskiego PWN podaje jedno ze znaczeń słowa kontekst jako „zespół czynników współistniejących, powiązanych z czymś"[35]. Uznać można, że na pewne wydarzenia, zaistniałe sytuacje nakładane są swego rodzaju kalki będące kontekstami dla lepszego zrozumienia otoczenia, w tym przypadku przedsiębiorstwa. W niniejszej sekcji zostanie przedstawionych kilka wyzwań mogących mieć wpływ na działalność przedsiębiorstwa, będącymi jednocześnie czynnikami współistniejącymi w ich działalności.

1.5.1 Marka lidera wobec rozwoju technologii sztucznej inteligencji

U progu trzeciej dekady XXI wieku jednym z kluczowych wyzwań, przed jakimi stoją liderzy, jest rozwój technologii sztucznej inteligencji i jego implikacje na szeroko rozumianą rzeczywistość gospodarczą. Firma McKinsey przewiduje, że ok. 50% obecnych czynności zawodowych jest technicznie możliwych do zautomatyzowania za pomocą technologii. Co ciekawe, aż 60% obecnych zawodów ma więcej niż 30% czynności, które są technicznie możliwe do zautomatyzowania. Analitycy McKinsey'a stwierdzają, że wpływ szeroko rozumianej sztucznej inteligencji na organizację będzie bardzo głęboki. Na dodatek ramy czasowe dla tej zmiany są stosunkowo krótkie: 10–15 lat[36]. Franz Heukamp sugeruje, że w obliczu tak istotnej zmiany liderzy powinni być dobrymi decydentami. A zatem marka lidera powinna zmierzać ku budowania zaufania do podejmowanych decyzji przez przywódcę. Heukamp argumentuje to zdaniem, że zarządzanie polega między innymi na podejmowaniu decyzji w niepewnym środowisku. Ponadto uważa, że sztuczna inteligencja zapewni, nie tylko znacznie większą zdolność przewidywania, ale i sprawi, że będzie to proces o wiele tańszy. Skutkiem będzie wykorzystywanie tego narzędzia w wielu różnych procesach biznesowych. Wraz z rozwojem sztucznej inteligencji stają się coraz istotniejsze umiejętności analityczne u lidera. Istotny wzrost

[35] *Kontekst*, hasło w: *Słownik języka polskiego*, https://sjp.pwn.pl/sjp/kontekst;2473490 (dostęp: 14.02.2022).

[36] McKinsey Global Institute Report, *Jobs Lost, Jobs Gained: What the Future of Work Will Mean for Jobs, Skills and Wages*, 2017.

wydajności lub też rozwój nowych produktów będzie wymagał przeprojektowania obecnych procesów w celu osiągnięcia tych korzyści w połączeniu z ponownym zdefiniowaniem zadań wykonywanych przez ludzi w organizacji. Przewidywanie stanie się towarem, co spowoduje, że nastąpi przesunięcie wartości w podejmowaniu decyzji w kierunku osądu i uczenia się. Prognozuje się, że miejsca pracy mogą zostać rozszerzone w swoim zakresie. I tak np. stanowiska urzędnicze mogą zmieniać się w kierunku silniejszego komponentu doradczego, ponieważ przy technologii sztucznej inteligencji ich aspekty analityczne stają się bardziej wydajne i jednocześnie prozaiczne[37]. Pfeffer w zaprezentowanych badaniach pokazał, że już teraz w wielu organizacjach duża liczba pracowników jest niezaangażowana, a na dodatek fala automatyzacji, której można się spodziewać w nadchodzących latach, będzie wymagała dużego skupienia na zarządzaniu ludźmi, po to by uniknąć dalszego osuwania się negatywnych nastrojów w stosunku do pracy i organizacji. Według badacza oznacza to, że najbardziej krytyczną częścią będzie przeprowadzenie niezbędnych zmian organizacyjnych, co oznacza rozwój ludzi oraz organizowanie współpracy w zespołach[38]. Wydaje się, że w miarę jak technologia staje się coraz potężniejsza, a także i ogólnie coraz szerzej dostępna, rozwój talentów w organizacjach stał się dla wielu z nich największą przewagą strategiczną[39]. Wysublimowanym wyzwaniem dla wyższej kadry menadżerskiej jest potrzeba ustanowienia kultury współpracy wokół projektów napędzanych przez sztuczną inteligencję[40]. I tutaj Heukamp pokazuje przykład banku BBVA, który został uznany za lidera wśród instytucji finansowych w zakresie świadczenia usług cyfrowych, ponieważ rozszerzył zwinne techniki pracy na ponad 30 000 pracowników (z łącznej liczby ok. 130 000) na koniec 2018 roku[41]. W kontekście zmian dzięki technologii napędzanej przez sztuczną inteligencję

37 F. Heukamp, *AI and the Leadership Development of the Future*, w: *The Future of Management in an AI World*, red. J. Canals, F. Heukamp, Palgrave Macmillan, Cham 2020.

38 J. Pfeffer, *Dying for a Paycheck*, HarperCollins, New York 2018.

39 R. Charan, D. Barton, D. Carey, *Talent Wins*, Harvard Business Review Press, Boston 2018.

40 T. Davenport, J. Foutty, *AI-Driven Leadership*, „MITSloan Management Review" 10.08.2018, https://sloanreview.mit.edu/article/ai-driven-leadership (dostęp: 14.02.2022).

41 F. Heukamp, *AI and the Leadership*…, dz. cyt.

pokora i zdolność adaptacji stały się cechami przywódczymi uznanymi za najbardziej pożądane u liderów[42]. Pokora odnosi się w szczególności do faktu, iż w szybko zmieniającym się środowisku, sprowokowanym przez sztuczną inteligencję, nawet najbardziej doświadczona osoba w organizacji nie będzie znała wszystkich odpowiedzi. I w tym miejscu pojawia się spostrzeżenie, że aby się rozwijać, potrzeba pomocy zespołu w poszukiwaniu najlepszego rozwiązania. W naturalny sposób wyłania się kolegialny styl przewodzenia. W organizacjach coraz większy nacisk kładzie się na przejrzystość i komunikację, aby uzyskać unikalny zasób, który jest potrzebny[43]. Oznacza to, że w sytuacji szybkich zmian i konieczności dostosowywania się do nowych realiów umiejętność tworzenia, a następnie komunikowania przekonujących wizji tego, co jest celem organizacji i jak może ona to osiągnąć, ma niesamowicie kluczowe znaczenie. Podczas gdy zmiany zachodzą szybko, liderzy i ich organizacje nie powinny poruszać się z nadprogramowymi obciążeniami. Decydenci powinni zatem wydestylować z historii i teraźniejszości organizacji ważne elementy, które wskazują na powód jej istnienia i które w konsekwencji zostaną przez wszystkich interesariuszy uznane za przekonywające. Powinno zadziać się to po to, aby mieć w społeczności organizacji silnego sojusznika podczas zmian i adaptacji, bo to zwiększy zaangażowanie wszystkich osób w organizacji[44]. Do tego zadania staje się koniecznym budowanie zaangażowanej społeczności wokół firmy i samego lidera, której jednostki mogłyby być emisariuszami komunikatów organizacji w poszczególnych społecznościach.

1.5.2 *Fake news* jako istotne wyzwanie dla wiarygodności marki lidera i organizacji

Niewątpliwym wyzwaniem stojącym przed przedsiębiorstwami, a zatem i ich liderami, są nieprawdziwe informacje (ang. *fake news*) i związany z nim astroturfing[45]. Lee, Hannah i McCarthy przeprowadzili studium

[42] T. Chamorro-Premuzic, M. Wade, J. Jordan, *As AI Makes More Decisions, the Nature of Leadership Will Change*, „Harvard Business Review" 22.01.2018, https://hbr.org/2018/01/as-ai-makes-more-decisions-the-nature-of-leadership-will-change (dostęp: 14.02.2022).

[43] R. Siilasmaa, *Transforming Nokia*, McGraw-Hill, New York 2018.

[44] F. Heukamp, *AI and the Leadership*…, dz. cyt.

[45] Astroturfing to określenie, które służy do nazywania pozornie oddolnych, oby-

koncepcyjne bazujące na literaturze dotyczącej sloganów firmowych interesariuszy wewnętrznych oraz zjawisku nieprawdziwych informacji po to, by stworzyć ramy, dzięki którym można zrozumieć lepiej, jak działają fałszywe slogany firmowe. Według badaczy pracownicy zwracają uwagę na dwa ważne wymiary sloganów: po pierwsze na to, czy trafnie odzwierciedlają one wartości firmy, a po drugie – na jej propozycję wartości. Wymiary te łączą się w typologię czterech sposobów, w jakie pracownicy mogą postrzegać slogany swojej firmy: 1) autentyczne; 2) narcystyczne; 3) obce i 4) skorumpowane[46]. Wpływ sloganów na pracowników jest konceptualizacją ich jako rodzaju formy kulturowej, dlatego że służą one zarazem do wyrażania, jak i wzmacniania aspektów kultur organizacyjnych[47]. Według badaczy przykładem autentycznego sloganu jest „Just do it" firmy Nike, który może wzmacniać oddziaływanie na pracowników i ich morale. Zauważono także, że narcystyczne slogany są postrzegane jako zgodne z wartościami firmy, ale nie odzwierciedlają one jej wartości dla klientów – i tu podaje się przykład szkolnictwa wyższego jako przykład takich sloganów na bazie badań Kolowicha[48]. Slogany są postrzegane przez pracowników jako obce, kiedy rzeczywiście odzwierciedlają propozycję wartości organizacji, ale są fałszywe, bo nie odzwierciedlają jej rzeczywistej kultury i praktyk. Tu naukowcy wskazują slogan Google „Don't be evil". Po restrukturyzacji korporacyjnej Google w 2015 roku hasło to zostało zmienione w ramach konglomeratu Alphabet Inc. na „Do the right thing". Oba slogany zostały stworzone, aby zakomunikować klientom i pracownikom, że działania i usługi firmy są oparte na pewnych zasadach i służą dobru społecznemu. Wreszcie naukowcy zwrócili uwagę, że pracownicy postrzegają slogany jako całkowicie fałszywe w momencie, kiedy nie odzwierciedlają one ani propozycji wartości firmy, ani jej wartości, co w konsekwencji prowadzi do postrzegania

watelskich akcji lub inicjatyw podejmowanych w celu wyrażenia poparcia lub też sprzeciwu dla idei, polityki, usługi, produktu lub wydarzenia.

46 L.W. Lee, D. Hannah, I.P. McCarthy, *Do your employees think your slogan is "fake news?" A framework for understanding the impact of fake company slogans on employees*, „Journal of Product & Brand Management" nr 29(2), 2019, s. 199–208.

47 H.M. Trice, J.M. Beyer, *The Cultures of Work Organizations*, Prentice-Hall, New York 1993.

48 S. Kolowich, *88 College Taglines, Arranged as a Poem*, „The Chronicle of Higher Education" 4.08.2015, https://www.chronicle.com/article/88-college-taglines-arranged-as-a-poem (dostęp: 14.02.2022).

przez nich sloganu firmowego jako skorumpowanego. Za przykład podaje się tutaj firmę Enron zajmującą się handlem energią, a brzmiał on „Zapytaj dlaczego". Firma zbankrutowała w 2001 roku po tym, jak okazało się, że jest zadłużona na miliardy dolarów. Dziennikarze Tolson i Feser opublikowali artykuł opisujący jedną z sytuacji dziejących się w firmie Enron: analityk Wall Street Jack Grubman zapytał ówczesnego dyrektora generalnego Skillinga, dlaczego firma jako jedyna nie opublikowała bilansu wraz z oświadczeniem o zarobkach. Zarządzający odpowiedział na to pytanie w następujący sposób: „Dziękujemy bardzo, doceniamy to (…). Dupek". „Zapytaj dlaczego, dupku" stało się następnie obiegowym żartem wśród pracowników Enronu jako sposób naśmiewania się z analityka. Incydent ten wprost pokazał, także pracownikom, że jeśli chce się pozostać w łaskach kierownictwa wyższego szczebla, nie należy „pytać dlaczego" w zakresie pewnych tematów. Firma wyraźnie nie chciała, aby ktokolwiek pytał o jej sytuację finansową, a hasło „Zapytaj dlaczego" stało się nieprawdziwą informacją, fake newsem[49]. Lee i in. uważają, że skorumpowane typy sloganów powstają prawdopodobnie w dwóch przypadkach: 1) liderzy organizacji całkowicie łudzą się co do rzeczywistych wartości i propozycji wartości firmy; 2) gdy zdają sobie sprawę z rozbieżności między sloganem a rzeczywistością, ale pomimo to obstają przy sloganie[50]. Uważa się, że taki stan rzeczy może być związany z zaangażowaniem zasobów organizacyjnych w niego przez liderów lub też z tym, iż publicznie identyfikują się z aktualnym kierunkiem działania firmy[51]. Warto zwrócić uwagę, że wspomniany powyżej problem odnosi się do wąskiego zagadnienia postrzegania firmowych sloganów przez pracowników, a równie istotny wydaje się problem postrzegania firmy i jej wartości w przypadku cyberataku w postaci astroturfingu. Problem ten jest jeszcze niedostatecznie opisany na gruncie polskiej literatury przedmiotu. Z pomocą przychodzą badania publikacji tweetów na temat szczepionki Astra Zeneca w Internecie. Jemielniak i Krempovych przebadali dyskusję na temat szczepionki Astra Zeneca na portalu Twitter. Choć w czasie pandemii COVID-19 szczepionka jest specyficznym produktem,

49 L.W. Lee, D. Hannah, I.P. McCarthy, *Do your employees think your slogan*…, dz. cyt.

50 Tamże.

51 J. Brockner, *Theescalation of commitment to a failing course of action: toward theoretical progress*, „Academy of Management Review" t. 17, nr 1, 1992, s. 39–61.

to zauważono pewien mechanizm działania, który może znaleźć również zastosowanie przeciwko innym produktom i przedsiębiorstwom. Badacze przeanalizowali ponad 50 000 tweetów z hashtagiem #AstraZeneca w języku angielskim z 2021 roku. Zaobserwowali, że wiadomości najczęściej pojawiające się w często retweetowanych tweetach obfitują w negatywne informacje, a w wielu przypadkach ich źródłem medialnym są media znane z dezinformacji. Analiza badaczy zidentyfikowała również duże sieci koordynacyjne zaangażowane w polityczny astroturfing i dyplomację szczepionkową w Azji Południowej, ale także sieci zwolenników szczepionek związanych z pracownikami Komisji Europejskiej. Wyniki badaczy ukazują, że dyskurs na Twitterze dotyczącym hashtaga #AstraZeneca jest pełen dezinformacji, złej prasy, a na dodatek może być rozpowszechniany nie tylko organicznie przez aktywistów antyszczepionkowych, ale również przez profesjonalne źródła[52]. Przypadek ten pokazuje, że zorganizowane kampanie mogą działać na szkodę firmy, a co za tym idzie również wpływać na jej wyniki finansowe. Budowa zaangażowanej społeczności wokół firmy w połączeniu z liderem posiadającym swoją markę i mającym jednocześnie wpływ na tę społeczność może być jedyną szansą na obronę przed takiego typu cyberatakami.

Podsumowanie

Istota samego przywództwa się nie zmienia, ale zmieniają się narzędzia wpływu lidera i akcenty, na których powinien się skupić, aby skutecznie przewodzić organizacją. Rzeczywistość XXI wieku pokazuje, że każda firma staje się firmą medialną, co powoduje w konsekwencji nadpodaż informacji na rynku. Akcenty wpływu lidera zmieniają się na rzecz „światów" zewnętrznych organizacji, ponieważ stanowią one także o zasięgu wpływu organizacji i działają także do wewnątrz. Istotnym elementem funkcjonowania na rynku staje się społeczność zgromadzona wokół organizacji, a ta powinna być przewodzona przez jej lidera będącego jednocześnie liderem organizacji. Społeczności nieprzewodzone przez liderów organizacji mogą ulec niepożądanemu wpływowi np. konkurentów organizacji.

[52] D. Jemielniak, Y. Krempovych, *An analysis of AstraZeneca COVID-19 vaccine misinformation and fear mongering on Twitter*, „Public Health" t. 200, 2021.

Griffin wskazuje, że przewodzenie opiera się na dwóch kluczowych czynnikach: autorytecie i charyzmie[53]. Sam autorytet, jak zostało wspomniane powyżej, może wynikać z władzy. A sama władza może wynikać ze zdolności dotarcia do szerokiego grona odbiorców, czyli możliwości wywierania wpływu na grupę, do której się dociera. Kwestia ta jest niezwykle istotna w przypadku wspomnianych powyżej wyzwań. Badacze zauważają, że w obliczu rozwoju technologii sztucznej inteligencji trafne przewidywanie przyszłości będzie towarem[54]. Wydaje się logiczne również, że w obliczu badań Pfeffera wykazujących spadek zaangażowania u pracowników[55], budowa marki lidera będzie koniecznością, ponieważ lider w obliczu tak szybkich zmian technologicznych powinien budować zaufanie i akceptację dla swoich decyzji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Odpowiednio budowana marka może pomóc liderowi zarówno w rozwoju talentów w firmie, jak i wdrażaniu koniecznych zmian organizacyjnych. Marka lidera może pomóc także w budowaniu kultury współpracy, o której mówi Heukamp, a która będzie niezbędna do poradzenia sobie z szybko zmieniającymi się warunkami funkcjonowania organizacji. Heukamp trafnie zaznacza, że w sytuacji szybkich zmian i idącą z nimi w parze koniecznością dostosowania się do nowych realiów – umiejętność komunikowania przekonujących wizji tego, co jest celem organizacji – ma kluczowe znaczenie. Warto jednak dodać, że w realiach początku trzeciej dekady XXI wieku przekonująca wizja to jedno, charyzmatyczny lider to drugie, a siła dotarcia do społeczności to trzecie. Marka lidera z odpowiednio zaangażowaną społecznością pozwolić może na skuteczną komunikację rzeczonych zmian, celów i wreszcie wizji firmy.

Istotne z punktu widzenia spostrzeżeń Lee i in. staje się uchwycenie tego, że kluczowe, również dla zaangażowania pracowników, jest postrzeganie firmy przez społeczności. Oznacza to, że w kontekście wspomnianych powyżej wyzwań marka lidera może stać się niejako strażnikiem i gwarantem wartości organizacji. Funkcje te stają się niezwykle przydatne w kontekście zagrożeń wspomnianego astroturfingu. Przypadek firmy Astra Zeneca i jej produktów, choć specyficzny, to pokazuje równocześnie, że istnieje realne

53 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania*…, dz. cyt.

54 F. Heukamp, *AI and the Leadership Development*…, dz. cyt.

55 J. Pfeffer, *Dying for*…, dz. cyt.

zagrożenie dla firm w tym obszarze, o czym niewątpliwie powinni pamiętać liderzy.

Bibliografia

1. Andreini D., M. Fetscherin, L. Zarantonello, *How a CEO's Personality, Performance, and Leadership Predict Advertising Credibility*, „Journal of Advertising Research" t. 51, nr 1, 2021.
2. Balmer J.M.T., S.A. Greyser, *Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation*, „European Journal of Marketing" nr 40(7/8), 2006, s. 730–741.
3. Bendisch F., G. Larsen, M. Trueman, *Fame and fortune: a conceptual model of CEO brands. European Journal of Marketing* nr 47(3/4), 2013, s. 596–614.
4. Brockner J., *Theescalation of commitment to a failing course of action: toward theoretical progress*, „Academy of Management Review" t. 17, nr 1, 1992, s. 39–61.
5. Brown S., R.V. Kozinets J.F. Sherry Jr, *Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning*, „Journal of Marketing" nr 67(3), 2003, s. 19–33.
6. Charan R., D. Barton, D. Carey, *Talent Wins*, Harvard Business Review Press, Boston 2018.
7. Chamorro-Premuzic T., M. Wade, J. Jordan, *As AI Makes More Decisions, the Nature of Leadership Will Change*, „Harvard Business Review" 22.01.2018, https://hbr.org/2018/01/as-ai-makes-more-decisions-the-nature-of-leadership-will-change (dostęp: 14.02.2022).
8. Cialdini, R.B., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
9. Collins J., *The Misguided Mix-Up of Celebrity and Leadership*, „Conference Board Annual Report" wrzesień/październik 2001.
10. Davenport T., J. Foutty, *AI-Driven Leadership*, „MITSloan Management Review" 10.08.2018, https://sloanreview.mit.edu/article/ai-driven-leadership (dostęp: 14.02.2022).
11. Essamri A., S. McKechnie, H. Winklhofer, *Co-creating corporate brand identity with online brand communities: A managerial perspective*, „Journal of Business Research" nr 3, 2019, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.015.

12. Fetscherin M., *The CEO Branding Mix*, „Journal of Business Strategy" nr 36(6), 2015, s. 22–28.
13. Fiedler F., *A contingency model of leadership effectivenes*, w: *Advances in Experimental Social Psychology*, red. L. Berkowitz, Academic Press, New York 1964.
14. Finkelstein S., *Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation*, „Academy of Management Journal" nr 35(3), 1992, s. 505–538.
15. Gaines-Ross L., *CEO Capital: A Guide to Building CEO Reputation and Company Success*, John Wiley and Sons, Hoboken 2003.
16. Garita M., S. Martinez, *A Sociological Approach Concerning Leadership: How CEO and the Masses Behave*, „Nile Journal of Business and Economics" nr 2(3), 2016, s. 15–24, http://dx.doi.org/10.20321/nilejbe.v2i3.63.
17. Gavetti G., *Nowa psychologia przywództwa strategicznego*, „Harvard Business Review Polska" nr 157, 2016, s. 94–103.
18. Gawłowski S., H. Mruk, *Przywództwo. Teoria i praktyka*, Rebis, Poznań 2016.
19. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001.
20. Harari Y.N., *Od zwierząt do bogów*, PWN, Warszawa 2014.
21. Hamilton J., R. Zeckhauser, *Media coverage of CEOs: Who? What? Where? When? Why?*, Social Science Research Networks Working Paper Series, 2004,http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id¼800746 (dostęp: 14.02.2022).
22. Hatalska N., *Wiek paradoksów. Czy technologia nas ocali?*, Znak, Warszawa 2021.
23. Heinisch S., *Der Chef zählt*, Ftd.de, 2006, www.ftd.de/karriere_management/management/97517.html (dostęp: 14.02.2022).
24. Heukamp F., *AI and the Leadership Development of the Future*, w: *The Future of Management*, red. J. Canals, F. Heukamp, Palgrave Macmillan, Cham 2020, https://doi.org/10.1007/978-3-030-20680-2_7.
25. *Jeff Skilling's spectacular career*, Chron 15.02.2004, https://www.chron.com/news/article/Jeff-Skilling-s-spectacular-career-1639205.php (dostęp: 14.02.2022).
26. Jemielniak D., Y. Krempovych, *An analysis of AstraZeneca COVID-19 vaccine misinformation and fear mongering on Twitter*, „Public Health" t. 200, 2021, https://doi.org/10.1016/j.puhe.2021.08.019.

27. Jian M., K.W. Lee, *Does CEO reputation matter for capital investments?*, „Journal of Corporate Finance" nr 17(4), 2000, s. 929–946.
28. Ketchen Jr D.J., G.L. Adams, Ch.L. Shook, *Understanding and managing CEO celebrity*, „Business Horizons" nr 51(6), 2008, s. 529–534.
29. Kirkpatrick S.A., E.A. Locke, *Leadership: Do Traits Matter*, „Academy of Management Executive" nr 5(2), 1991, s. 48–60.
30. Kolowich S., 88 *College Taglines, Arranged as a Poem*, „The Chronicle of Higher Education" 4.08.2015, https://www.chronicle.com/article/88-college-taglines-arranged-as-a-poem.
31. *Kontekst*, hasło w: *Słownik języka polskiego PWN*, https://sjp.pwn.pl/sjp/kontekst;2473490 (dostęp: 14.02.2022).
32. Kornum N., R. Gyrd-Jones, N. Al Zagir, K.A. Brandis, *Interplay between intended brand identity and identities in a Nike related brand community: Co-existing synergies and tensions in a nested system*, „Journal of Business Research" nr 70, 2017, s. 432–440.
33. Lee L.W., D. Hannah, I.P. McCarthy, *Do your employees think your slogan is "fake news?" A framework for understanding the impact of fake company slogans on employees*, „Journal of Product & Brand Management" nr 29(2), 2019, s. 199–208, https://doi.org/10.1108/jpbm-12-2018-2147.
34. Maxwell J.C., *Przywództwo. Złote zasady. Czego nauczyło mnie życie lidera*, MT Biznes, Warszawa 2010.
35. McKinsey Global Institute Report, *Jobs Lost, Jobs Gained: What the Future of Work Will Mean for Jobs, Skills and Wages*, 2017.
36. Murray K., *Inspirująca komunikacja. Podręcznik dla liderów*, JS&Co Dom Wydawniczy, Warszawa 2014.
37. Nguyen B.D., *Is More News Good News? Media Coverage of CEOs, Firm Value, and Rent Extraction*, „Quarterly Journal of Finance" nr 5(4), 2015 (AFE/ASSA 2006 Boston Meetings Paper).
38. Ottovordemgentschenfelde S., *'Organizational, professional, personal': an exploratory study of political journalists and their hybrid brand on Twitter*, „Journalism" nr 18, 2017, s. 64–80, https://doi.org/10.1177/1464884916657524.
39. Pfeffer J., *Dying for a Paycheck*, HarperCollins, New York 2018.
40. Ranft A.L., G.R. Ferris, R. Zinko, M.R. Buckley, *Marketing the Image of Management: The Costs and Benefits of CEO Reputation*, „Organizational Dynamics" nr 35(3), 2006, s. 279–290.
41. Siilasmaa R., *Transforming Nokia*, McGraw-Hill, New York 2018.

42. Silveira C. de, C. Lages, C. Simões, *Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment*, „Journal of Business Research" nr 66(1), 2013, s. 28–36.
43. Stanosz B., *Autorytet*, portal Racjonalista.pl, 26.01.2004.
44. Staw B.M., *Theescalation of commitment to a course of action*, „Academy of Management Review" t. 6, nr 4, 1981, s. 577–587.
45. Trice H.M., J.M. Beyer, *The Cultures of Work Organizations*, Prentice-Hall, New York 1993.
46. Vroom V.H., P.W. Yetton, *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1973.
47. Wallpach S. von, A. Hemetsberger, P. Espersen, *Performing identities: Processes of brand and stakeholder identity co-construction*, „Journal of Business Research" nr 70, 2017, s. 443–452.
48. Witkowski S., *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1995.
49. Wiśniewski T., J. Komór, *Ile kosztuje odejście prezesa*, „Harvard Business Review Polska" nr 17(151), 2015.
50. Yukl G.A., *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, New York 2006.
51. Zieliński M., M. Kubacki, *Marka we współczesnej gospodarce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia" nr 66, 2014.

Rozdział 15

dr Agnieszka Chęś
Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu
American Business School of Paris

Uczelnia na rynku usług – tożsamość, wizerunek i e-wizerunek

Streszczenie

Przedmiotem artykułu jest zaprezentowanie, w jaki sposób uczelnie jako usługodawcy odpowiadają w swoich strategiach komunikacyjnych na potrzeby i oczekiwania różnych interesariuszy. W opracowaniu zwrócono uwagę na współistnienie dwóch tożsamości uczelni: tradycyjnej – akademickiej, i rynkowej – prokonsumenckiej. Dwie tożsamości przekładają się na różnorodne kreowanie wizerunku w zależności od grupy odbiorców. W szczególności komunikacja z kandydatami na studia i studentami, przedstawicielami pokoleń Y i Z, wymaga dopasowania strategii kreatywnych i celowego wykorzystania cyfrowych kanałów komunikacji. W artykule zwrócono uwagę, iż prokonsumencka i rynkowa tożsamość uczelni szczególnie uwidacznia się w kanałach cyfrowych. Wiele uczelni kreuje swój wizerunek akademicki i równolegle drugi wizerunek – sprzedażowy, widoczny szczególnie w Internecie i nazywany z tego powodu e-wizerunkiem. Opracowanie przygotowano dzięki obserwacji działań komunikacyjnych uczelni, badań prezentowanych w artykułach naukowych, opinii eksper-tów oraz na podstawie przeglądu krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu.

Słowa kluczowe: *marketing szkół wyższych, komunikacja marketingowa, tożsamość marki, wizerunek, e-wizerunek*

Wprowadzenie

Uczelnie ze względu na swoje edukacyjne i badawcze misje są przez wielu niechętnie postrzegane jako instytucje funkcjonujące na zasadach rynkowych i świadomie posługujące się narzędziami marketingowymi w komunikacji z przyszłymi studentami. Dotyczy to w głównej mierze uczelni publicznych, ale także uczelni prywatnych i jest obserwowane w wielu krajach na całym świecie[1]. Niechęć do traktowania uczelni przede wszystkim jako podmiotu rynkowego, nastawionego na zyski, świadczącego usługi jest wyrażana przez różnych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, m.in. pracowników naukowych, naukowo-dydaktycznych, administracyjnych, ale także absolwentów czy samych studentów i ich rodziców. Uczelnia ma być platformą i propagatorem uczciwej, otwartej i poważnej dyskusji nad zasadniczymi problemami współczesnego świata i służyć formowaniu dojrzałej osobowości młodego człowieka[2], wspierać rozwój intelektualny, emocjonalny i duchowy. Uczelnia ma dążyć do poszukiwania i głoszenia prawdy i nie powinna być zdominowana przez utylitaryzm. Oddają to słowa filozofa Jaspersa: „Uniwersytet to społeczność uczonych i studentów zaangażowanych w zadanie poszukiwania prawdy"[3]. W ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce opisano tą rolę następująco: „Uczelnie oraz inne instytucje badawcze realizują misję o szczególnym znaczeniu dla państwa i narodu: wnoszą kluczowy wkład w innowacyjność gospodarki, przyczyniają się do rozwoju kultury, współkształtują standardy moralne obowiązujące w życiu publicznym"[4].

---

1 O zjawisku tym na rynku szkolnictwa wyższego w Stanach Zjednoczonych pisali: D.L. Kirp, *Shakespeare, Einstein, and the Bottom Line: The Marketing of Higher Education*, Harvard University Press, Cambridge 2004; oraz A. Kuzior, M. Grebski, W. Grebski, *Marketing of an Academic Program: Case Study of an Engineering Program*, „Marketing and Management of Innovations" nr 1, 2021, s. 56; natomiast w krajach Afryki: *Higher Education Marketing in Africa. Explorations into Student Choice*, red. E. Mogaji, F. Maringe, R.E. Hinson, Palgrave Macmillan, London 2020.

2 J.W. Wiktor, *System oceny dydaktyki na uczelni ekonomicznej – doświadczenia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, „E-mentor" nr 4, 2010.

3 K. Jaspers, *The Idea of the University*, 1946; cyt. za: D.L. Kirp, *Shakespeare, Einstein*…, dz. cyt., s. 1.

4 Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r., Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. 2021.478, preambuła.

Tak rozumiana misja społeczna uczelni łączy się w ostatnich latach z misją odpowiadania na potrzeby ważnej grupy interesariuszy zewnętrznych – klientów oraz uwarunkowania otoczenia rynkowego. Kadra zarządzająca współczesnymi uczelniami monitoruje dynamicznie zmieniające się potrzeby różnych interesariuszy, by się dostosowywać w obszarze prowadzonych badań, ale przede wszystkim na polu oferty kształcenia. Student nie jest już tylko podmiotem kształcenia, ale klientem i konsumentem usługi edukacyjnej, oczekującym zaspokojenia swoich potrzeb i wymagań[5]. Uwidacznia się to w zmianie postaw studenckich, w rynkowych oczekiwaniach względem studiów jako usługi w co najmniej dwóch aspektach: efekcie usługi – kompetencjach przygotowujących do rynku pracy i kwalifikacjach rozpoznawalnych i uznawanych na tym rynku, oraz jakości doświadczenia podczas korzystania z usługi, m.in. wygody, łatwości, satysfakcji, a nawet tzw. momentów „wow" czyli doświadczania przyjemności czy zachwytu[6].

Kierowanie się zasadami konkurencyjności i skutecznie prowadzone kampanie promocyjne wymiernie przekładają się na zainteresowanie uczelnią ze strony kandydatów i sukces rynkowy.

Jednocześnie w komunikacji marketingowej uczelnie zmuszone są szukać rozwiązań łączących rolę społeczną i rolę podmiotu rynkowego oferującego usługi uznawane za przydatne i wartościowe przez potencjalnych klientów. Ta dychotomia wpływa na wybory w zakresie strategii kreatywnych – środków perswazji, i kanałów komunikacji. Rozbudowana struktura interesariuszy, reprezentujących różne systemy wartości i oczekiwania, wymusza często różnicowanie budowania wizerunku i strategii komunikacji: prezentowane i akcentowane cechy czy wyróżniki zależą od grupy docelowej. Podobnie dzieje się ze strategiami kreatywnymi[7].

---

5 M. Adamska, Ł. Dymek, *Kadra dydaktyczna jako czynnik warunkujący zarządzanie wizerunkiem uczelni publicznej*, „Zaszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie" z. 124, 2018, s. 9.

6 F. Petit, *Incorporating Customer Experience Management Concepts within your Executive MBA Program*, „Journal of Executive Education" t. 4, nr 1, 2013, s. 72.

7 B. Iwankiewicz-Rak, L. Shulgina, *Misja – marka – wizerunek uczelni – relacje wzajemne*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu", nr 44, 2012, s. 40.

Uczelnia jako usługodawca i podmiot rynkowy

W wolnorynkowej gospodarce opartej na wiedzy rola uczelni jest wielopłaszczyznowa. Z jednej strony są one jednostkami ekonomicznymi: pracodawcą, kupującym usługi i produkty, inwestorem, często także „magnesem" dla firm i inwestorów oraz promotorem innowacji w firmach i organizacjach. Jednocześnie uczelnie są instytucjami przyciągającymi klientów swoich usług edukacyjnych – studentów, którzy stają się z kolei także konsumentami licznych usług i produktów innych podmiotów, szczególnie na poziomie lokalnym. Z drugiej strony uczelnie realizują swoje misje i odgrywają ważne role społeczne: producenta wiedzy, instytucji kształcącej kapitał ludzki, ośrodka kulturotwórczego wpływającego na styl życia nie tylko osób korzystających z ich usług, ale całej społeczności. Olbrych zwraca uwagę na rolę uczelni jako „aktorów regionalnych", przyczyniających się do wzrostu PKB w regionach i transferu wiedzy, co sprzyja rozwojowi przedsiębiorczości[8].

W Polsce postrzeganie uczelni jako podmiotów rynkowych świadczących usługi i podlegających mechanizmom konkurencji rynkowej stało się powszechne od początku lat 90., co szło w parze ze zmianami politycznymi, gospodarczymi i społecznymi oraz było ich efektem. W tym okresie edukacja przestała być dostępna tylko dla wybranych elit, a stała się nieodłącznym elementem przygotowania obywateli do funkcjonowania w gospodarce opartej na wiedzy. Według raportu OECD pt. Education at a Glance in 2019 w roku 2008 odsetek młodych dorosłych osób z wyższym wykształceniem w Polsce wynosił 32%, a w roku 2018 – 44%, co jest wartością zbliżoną do średniej państw OECD[9]. Jak wspomniano wcześniej, dla wielu interesariuszy szkolnictwa wyższego głównym celem uczelni w zakresie kształcenia jest kreowanie i doskonalenie potencjału intelektualnego przyszłych kadr pod kątem oczekiwań pracodawców[10]. Stąd wynika

8 B. Olbrych, *Konsumpcja indywidualna usług edukacyjnych w aspekcie rozwoju regionalnego w Polsce*, w: *Społeczne uwarunkowania bezpieczeństwa – perspektywa interdyscyplinarna*, red. A. Ziółkowski, A. Gołębiowski, E. Kielska, M. Płotczyk, Wyższa Szkoła Handlowa, Radom 2020, s. 65.

9 OECD, Education at a Glance 2019: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris 2019, https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en.

10 M. Adamska, Ł. Dymek, *Kadra dydaktyczna*…, dz. cyt., s. 9.

potrzeba kształcenia coraz większej części społeczeństwa wchodzącej na rynek pracy. Nieprzerwanie rosną także oczekiwania dotyczące finansowania własnej działalności przez uczelnie, a czesne płacone za studia może być istotnym źródłem tego finansowania. Rynkowe traktowanie uczelni w Polsce jako świadczącej usługi było wywołane i nadal jest wzmacniane w związku z rozwojem uczelni niepublicznych od początku lat 90. W roku akademickim 2020/2021 działalność w Polsce prowadziło 349 uczelni, z tego 130 publicznych i 219 niepublicznych[11]. Uczelnie niepubliczne zmuszone są konkurować z publicznymi, które mają znaczącą przewagę: zbudowaną reputację, historię i doświadczenie, bazę materialną oraz przede wszystkim wykwalikowanych pracowników naukowych i dydaktycznych. Konkurencja była i jest budowana w dużej mierze na praktycznym wymiarze oferty edukacyjnej i jakości doświadczenia w procesie kształcenia, opisywanego m.in. przez takie parametry jak wygoda, dostępność, przyjazność, praktyczność, atrakcyjne czesne i dogodne formy płacenia. Od początku swojego istnienia, uczelnie niepubliczne inwestowały mocno w promocję, zatrudniając ekspertów marketingu.

Postrzeganie uczelni jako usługodawcy i studentów jako klientów jest zjawiskiem obserwowanym w wielu miejscach na świecie. W krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo należący do OECD (38 krajów), ale także w wielu innych miejscach, choć różni się natężeniem. Jest to uwarunkowane wpływami czynników w otoczeniu rynkowym, w tym wpływami kulturowymi. W krajach, gdzie kultura narodowa cechuje się dużym dystansem władzy[12], proces ten może następować wolniej. Przykładem kultur narodowych o wysokim wskaźniku dystansu władzy są: Rosja i republiki postsowieckie, kraje arabskie, Chiny i większość kultur Afryki Środkowej. Duży dystans władzy przekłada się na akceptację hierarchii wśród osób i instytucji. Pozycja i wizerunek uczelni w takich kulturach mają być elitarne, a nie egalitarne, a edukacja jest często środkiem do podkreślania swojego

[11] GUS, *Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2020/2021(wyniki wstępne)*, 15.06.2021, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/8/7/1/szkolnictwo_wyzsze_w_roku_akademickim_2020-2021.pdf (dostęp: 18.01.2022).

[12] Koncepcja dystansu władzy i klasyfikacja krajów na podstawie modelu i badań Geerta Hofstedego, https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture (dostęp: 15.01.2022).

statusu[13]. Jest to z pewnością zjawisko wymagające badań, gdyż otoczenie biznesowe, w tym kulturowo-uwarunkowane zachowania konsumenckie, dynamicznie się zmienia.

Rynek amerykański oraz Europy Zachodniej jako rynki rozwinięte doświadczyły zmian w pierwszej kolejności. W Stanach Zjednoczonych transformacja szkolnictwa wyższego pod wpływem sił rynkowych jest widoczna od lat 70. Procesy te opisał Kirp, zwracając szczególną uwagę na wszelkie konsekwencje i zagrożenia będące rezultatem tych zmian[14]. Autor zauważa m.in., iż główną rolą liderów uczelni staje się dbanie o ich finanse, praca w dużej mierze polega na pozyskiwaniu środków finansowych, a przedsiębiorczość jest pożądaną cechą, a nawet cnotą. Uniwersytet staje się biznesem[15]. Konkurencyjność w szkolnictwie wyższym na rynku amerykańskim rosła przez pojawienie się uczelni niepublicznych *for-profit* takich jak University of Phoenix. Ważnym czynnikiem był także rozwój edukacji wykorzystującej nowe medium jakim jest Internet do edukacji na odległość. Ponadto swoją rolę odegrały także alternatywne formy kształcenia, np. szkolenia w obszarze IT certyfikowane przez firmy o rozpoznawalnych markach jak CISCO czy Microsoft.

Na rynku szkolnictwa wyższego w krajach Afryki także wyraźna jest orientacja rynkowa. Autorzy opracowania zbiorowego *Higher Education Marketing in Africa. Explorations into Student Choice* podkreślili, iż coraz więcej uczelni uważa za ważny czynnik swojego sukcesu budowanie relacji z przyszłymi studentami i wymianę informacji o uczelni w taki sposób, by potencjalny kandydat mógł łatwiej dokonać wyboru. Równie ważnym czynnikiem jest inwestowanie w poprawę doświadczenia edukacyjnego oraz tworzenie wartości konsumenckiej (ang. *consumer value*). Według autorów opracowania wartość usługi edukacyjnej ma trzy wymiary: funkcjonalny, hedonistyczny i społeczny i materializuje się przez współtworzenie jej przez uczelnię i studentów. Wymiar funkcjonalny spełnia się w procesie kształcenia, ale także w procesie rekrutacji, gdy kandydat otrzymuje wszystkie informacje potrzebne do podjęcia decyzji wyboru. Wymiar hedonistyczny spełnia się, gdy kampus, społeczność uczelni i zajęcia wzbu-

[13] M. de Mooij, *Consumer Behavior and Culture. Consequences for Global Marketing and Advertising*, Sage Publications, Thousand Oaks 2019, s. 17.

[14] D.L. Kirp, *Shakespeare, Einstein*…, dz. cyt., s. 2.

[15] Tamże, s. 4.

dzają właściwe i pożądane odczucia i emocje. Wymiar społeczny odnosi się do stopnia, w jakim uczelnia i edukacja wpływają pozytywnie na status społeczny, samoocenę i poczucie własnej wartości[16].

Profesor Vincent Hua Chang[17] zauważa, iż uczelnie w Chinach oraz innych krajach Azji Południowo-Wschodniej traktują studentów jak klientów i biorą pod uwagę ich oczekiwania:

> Główny wyróżnik uczelni w oczach studentów to możliwość zdobycia atrakcyjnego zatrudnienia po zakończeniu nauki. Studenci w Chinach, Japonii, na Tajwanie i w Korei Południowej mają coraz więcej możliwości wyboru kształcenia. Lokalne prestiżowe uczelnie nie muszą prowadzić wielu działań promocyjnych, bo samoczynnie przyciągają najlepszych kandydatów. Konkurencją dla nich nie są lokalne uczelnie, ale uczelnie z krajów Zachodnich, przede wszystkim amerykańskie, brytyjskie oraz inne europejskie. Silna konkurencja rynkowa jest widoczna wśród uczelni niższej rangi (ang. *second-tier universities*), które wykorzystują różne narzędzia marketingowe do pozyskania studentów.

Fakt, że uczelnia staje się usługodawcą i uczestnikiem konkurencyjnej gry rynkowej, przekłada się na zmianę priorytetów. Są one ustalane w mniejszym stopniu przez samą uczelnię, a w coraz większym pod wypływem różnych interesariuszy, w tym potencjalnych studentów, czy w porozumieniu z nimi. Realizacja misji społecznej, rozwijanie innowacyjności i kultury, kształtowanie standardów moralnych i poszukiwanie prawdy stają się często mniej priorytetowe niż odpowiadanie na potrzeby interesariuszy. W efekcie zasoby organizacji: zasoby ludzkie i finansowe mogą być kierowane w pierwszej kolejności na zaspokajanie potrzeb i oczekiwań konsumentów oraz budowanie przewagi konkurencyjnej i pozycji rynkowej przez działania marketingowe. W skrajnych przypadkach można mówić, iż usługa edukacyjna ulega komodyzacji. Student – konsument, dokonując wyboru, kieruje się parametrami takimi jak cena, dostępność, kierunek

[16] *Higher Education*…, dz. cyt., s. 40–42.

[17] Opinia pozyskana na potrzeby tego opracowania w rozmowie telefonicznej w styczniu 2022. Profesor Vincent Hua Chang był Prezydentem Założycielem Peking Universty HSBC Business School, Wiceprezydentem Chinese University of Hong Kong, obecnie pełni stanowisko prezydenta BRAC University w Bangladeszu. Dzięki wieloletniemu doświadczeniu pracy na najwyższych stanowiskach zarządczych uczelni w Azji Południowo-Wschodniej jest cenionym ekspertem.

studiów, a tylko w znikomym stopniu samym dostawcą usługi – marką i wizerunkiem akademickim uczelni. Jednym z przejawów komodyzacji jest brak identyfikacji z miejscem i społecznością akademicką. Warcholik, opisując swoje badania w tym temacie, konstatuje, iż „uczelnia jawi się raczej jako anonimowe nie-miejsce, nieposiadające głębszych symbolicznych i społecznych znaczeń", jest jak dom towarowy lub stacja benzynowa[18].

Warto zauważyć, iż niektóre uczelnie są bardziej narażone na komodyzację swoich usług – szczególnie niepubliczne z krótką historią – a niektóre są od niej wolne. Są to przede wszystkim podmioty uznawane za prestiżowe. To zjawisko jest obecne na rynkach edukacyjnych w różnych krajach i na różnych kontynentach, o czym wspomniano powyżej. Prestiż uczelni związany jest z wysokimi pozycjami w rankingach, długą historią i idącą za tym tradycją i osiągnięciami oraz akredytacjami międzynarodowymi. Te uczelnie mogą łatwiej zachować neutralną pozycję w walce konkurencyjnej na rynku o studentów – konsumentów ich usług. Uczelnie takie „wybierają" nabywców swoich usług[19], którzy muszą spełnić pewne kryteria, przede wszystkim poziomu wiedzy i inteligencji, i często także możliwości finansowych pokrycia kosztów studiowania[20]. Pozycję takich uczelni można porównać do towarów luksusowych, gdyż dla marek luksusowych istotna jest ich ograniczona dostępność, aspiracyjność i powiązanie z konsumentami o odpowiednim profilu wyrafinowania czy zasobności materialnej. Według Kirpa na rynku szkolnictwa wyższego w Stanach Zjednoczonych ok. 20% uczelni można zaliczyć do prestiżowych[21]. Tym uczelniom łatwiej uniknąć negatywnych konsekwencji konkurencji na rynku usług edukacyjnych i nie zagraża im komodyzacja.

18 W. Warcholik, *Uczelnia – nie-miejsce? Poziom wiedzy społeczności akademickiej o uniwersytecie w kontekście przywiązania do miejsca*, „Przedsiębiorczość – Edukacja" nr 17(1), 2021, s. 37.

19 Przykładem może być Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego, od 10 lat najwyżej notowany w rankingach krajowych, gdzie liczba kandydatów na jedno miejsce w 2021 to 5,2 zgodnie z informacjami podanymi na stronie internetowej uczelni.

20 D.L. Kirp, *Shakespeare, Einstein*…, dz. cyt., s. 3.

21 Tamże, s. 5.

Student jako klient, konsument i prosument

Dla uczelni jako podmiotu rynkowego student czy potencjalny student jest kluczowym elementem otoczenia biznesowego i ważnym lub nawet najważniejszym interesariuszem. Najliczniejszą grupę stanowią obecnie kandydaci na studia I stopnia, którzy są przedstawicielami pokoleń Y i Z. Najważniejsza kwestia wyróżniająca ich od wcześniejszych pokoleń studentów to bycie cyfrowymi tubylcami (ang. *digital natives*). Jako cyfrowi tubylcy świat bez Internetu znają tylko z opowiadań. Jest on dla nich naturalnym środowiskiem, a nowe technologie informacyjne stanowią dla tych ludzi nieodłączną część życia. Sajduk zauważa w swoim artykule, iż w Polsce w 2023 roku nie będzie dziewiętnastolatka, który pamięta świat bez mediów społecznościowych, a w 2025 roku bez Wikipedii[22]. Ważną tego konsekwencją dla uczelni jest przystosowanie wszelkiej komunikacji z kandydatami na studentów i samymi studentami do tych preferencji komunikacyjnych.

Tą grupę pokoleniową wyróżnia także system wartości, potrzeby i priorytety, procesy decyzyjne i różne nawyki, m.in. dotyczące spędzania wolnego czasu i relacji międzyludzkich oraz pracy. Do pokolenia Y, zwanego także millenialsami, zwykle zalicza się osoby urodzone po 1980 roku, natomiast do pokolenia Z osoby urodzone po 1990 lub 1995[23]. Choć w literaturze wskazuje się na pewne różnice między tymi dwoma pokoleniami[24], w tym opracowaniu potraktujemy ich jako jedną grupę. Według badań przeprowadzonych w Polsce w 2008 roku dziewiętnastolatkowie (millenialsi) mieli wysokie oczekiwania od życia i konsumpcyjne nastawienie. Udzielili następujących odpowiedzi na pytania, co jest dla nich ważne: udane życie rodzinne (blisko 80%), prestiż i szacunek (ponad 70%), dobre wykształcenie (blisko 70%), duże pieniądze (prawie 60%)[25].

Podejście cyfrowych tubylców do wiedzy i autorytetu nauczyciela czy wykładowcy jest odmienne od wcześniejszych pokoleń pod wieloma

[22] B. Sajduk, *Pokolenie Y a metody dydaktyki akademickiej*, „Kultura i Polityka" nr 16, 2014, s. 14.

[23] S. Stachowska, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" nr 2, 2012, s. 47–48.

[24] Tamże, s. 49.

[25] B. Sajduk, *Pokolenie Y*…, dz. cyt., s. 21.

względami. Łatwy i szybki dostęp do informacji w Internecie sprawia, że wiedza się dewaluuje. Przedstawiciele pokolenia Y mniej chętnie uczą się na pamięć, ufając, iż gdy będą potrzebowali się czegoś dowiedzieć czy zrozumieć, pomoże im w tym Internet. Jest to jeden z przejawów pragmatyzmu tego pokolenia[26]. Nauczyciel czy wykładowca nie jest niekwestionowanym autorytetem. Millenialsi są otwarci na różnorodność podejść, opinii i rozwiązań problemów. W Internecie łatwo mogą znaleźć i zweryfikować to, co słyszą podczas zajęć na uczelni, często także mogą znaleźć alternatywne czy nowsze rozwiązania, wyjaśnienia, opinie. Jest to tym łatwiejsze, że wielu przedstawicieli pokolenia Y w Polsce posługuje się językiem angielskim[27]. Millenialsi lubią pracować zespołowo i dzielić się wiedzą. Chętnie łączą się w grupy lub dołączają do istniejących zespołów i społeczności, przede wszystkim online. Relacje w takich grupach traktują jednak luźno i niezobowiązująco[28], co jest kolejnym przejawem ich pragmatyzmu. Millenialsi chętnie angażują się w działania na uczelni, szczególnie jeśli są one szansą rozwoju czy zwrócenia uwagi na siebie lub zdobycia rozgłosu. Aktywnie włączają się w sesje zdjęciowe dla uczelni[29], przygotowanie imprez i wydarzeń, komunikację w mediach społecznościowych, reprezentowanie uczelni na targach edukacyjnych. Takie zachowania stawiają ich nie tylko w roli konsumenta, ale także prosumenta[30]. Cechy tej grupy docelowej, ważne z perspektywy uczelni i prowadzenia działań marketingowych, zebrano w tabeli 1.

Aby móc skutecznie komunikować się z potencjalnymi studentami, należy kierować się wiedzą odnośnie do powodów podejmowania nauki na uczelni. W badaniach przeprowadzonych w latach 2005–2010 na Uniwersytecie Adama Mickiewicza w Poznaniu zapytano studentów o motywację. Najwięcej osób wskazało na studia jako miejsce rozwoju (44,6%), pozostałe odpowiedzi uzyskały dużo niższe i zbliżone wyniki: czas zabawy

26 Tamże, s. 23.

27 W 2021 roku Polska znalazła się na 16. miejscu w światowy rankingu EF English Proficiency Index.

28 S. Stachowska, *Oczekiwania przedstawicieli*…, dz. cyt., s. 53.

29 Przykładem uczelni stosującej taką strategię są Wyższe Szkoły Bankowe: od lat wykorzystują w promocji zdjęcia swoich studentów, a w celu wyłonienia najlepszych modeli organizują regularnie konkurs „Zostań twarzą WSB".

30 B. Sajduk, *Pokolenie Y*…, dz. cyt., s. 21.

Tabela 1. Cechy pokolenia Y istotne dla planowania działań marketingowych

Obszar	Charakterystyka przedstawicieli pokolenia Y
Wartości	• Rozwój własny • Społeczna odpowiedzialność biznesu • Koncentracja na „ja" lub „my" (jako moja społeczność), także egoizm i narcyzm • Tolerancja i akceptacja różnorodności • Elastyczność i akceptacja zmian
Potrzeby	• Budowanie sieci znajomości i bycie częścią takich sieci w życiu prywatnym i zawodowym • Potrzeba szybkiej informacji zwrotnej • Potrzeba uznania i rozgłosu
Komunikacja	• Nieograniczony dostęp do informacji • Otwarta i asertywna komunikacja • Szybki dostęp do informacji • Możliwość wyrażania własnych potrzeb • Preferowana komunikacja online • Chęć dzielenia się wiedzą i informacjami
Priorytety	• Zachowanie równowagi między życiem prywatnym, odpoczynkiem a pracą i obowiązkami
Decyzje	• Wpływ na decyzje mają pragmatyzm, konsumpcjonizm i orientacja prostatusowa • Cenią szybkie rozwiązania problemu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Stachowska, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" nr 2, 2012, s. 47–48; B. Sajduk, *Pokolenie Y a metody dydaktyki akademickiej*, „Kultura i Polityka" nr 16, 2014, s. 12–28

(19,7%), przygotowanie do pracy/rywalizacji (18,3%), awans zawodowo-społeczno-materialny (17,1%)[31]. W badaniu przeprowadzonym w roku akademickim 2018/2019 na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie najważniejszymi dla respondentów powodami nauki na studiach wyższych były: znalezienie pracy w pożądanej branży/dziedzinie (76,5%), rozwój osobisty (60,3%), poprawa swojej pozycji na rynku pracy (43,3%). Podobne wyniki możemy zaobserwować w badaniach na rynkach zagranicznych. W Stanach Zjednoczonych, według badania ankietowego przeprowadzonego w 2001 roku na poziomie krajowym (ang. *national survey*), najczęściej wymieniane powody podejmowania studiów to przygotowanie do pracy, uzyskanie lepszej pracy, wyższe zarobki[32]. Potwierdziło to bada-

[31] K. Knasiecka-Falbierska, *Student – klient na współczesnym Uniwersytecie*, „Pedagogika Szkoły Wyższej" nr 15, 2014, s. 99.

[32] D.L. Kirp, *Shakespeare, Einstein*…, dz. cyt., s. 10.

nie na Pennsylvania State University przeprowadzone w 2020 roku wśród kandydatów i studentów kierunków inżynierskich. Zgodnie z wynikami najbardziej skuteczny argument przemawiający zarówno do kandydatów, jak i ich rodziców to statystyki o zatrudnieniu i zarobkach absolwentów prezentowane w informacji o ofercie[33].

Kolejny obszar ważny dla poznania i zrozumienia potencjalnych studentów to czynniki stanowiące dla nich o jakości. Czego oczekują studenci od usługi edukacyjnej i od uczelni jako dostawcy takiej usługi? W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na oczekiwania, aby przekazywana wiedza i kształtowane umiejętności miały przede wszystkim walory praktyczne[34]. W badaniu przeprowadzonym wśród studentów Politechniki Opolskiej zidentyfikowano, jakie czynniki są najistotniejsze w postrzeganiu uczelni. Najważniejszym okazała się kadra dydaktyczna (bardzo ważne – 48,8%), infrastruktura uczelni (bardzo ważne – 40,9%), życie studenckie (bardzo ważne – 26,8%) i pozycja w rankingach (bardzo ważne – 24,8%)[35]. Te wyniki wskazują, iż dla studenta – klienta ważne jest codzienne doświadczanie usługi, m.in. charakter relacji nauczyciel–student. Wskazane czynniki bezpośrednio wpływają na jakość tego doświadczenia, emocje towarzyszące regularnie wykonywanym zadaniom niezbędnym do studiowania. Potwierdzają to pogłębione pytania dotyczące postrzegania kadry dydaktycznej. Stopnie i tytuły naukowe oraz publikacje kadry dydaktycznej mają drugorzędne znaczenie dla klientów usługi dydaktycznej. Za najważniejsze aspekty oceny kadry studenci uznali natomiast: sposób prowadzenia zajęć (80,1%), otwartość i przystępność dla studenta (70,4%), zdolność tłumaczenia trudnych, zawiłych zagadnień (67,2%), swobodę w kontaktach ze studentami (52,3%) oraz słowność i przejrzystość kryteriów oceny (51,3%)[36].

Wspomniane już badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych wśród kandydatów na studia inżynierskie na Pennsylvania State University pomogły zdiagnozować, jakie elementy oferty najbardziej efektywnie przyciągają kandydatów na studia[37]. W badaniu koncentrowano się na przyciąganiu dobrych studentów, z wysokimi wynikami w nauce w szkole

[33] A. Kuzior, M. Grebski, W. Grebski, *Marketing of an Academic*…, dz. cyt., s. 60.

[34] M. Adamska, Ł. Dymek, *Kadra dydaktyczna*…, dz. cyt., s. 9.

[35] Tamże, s. 13.

[36] Tamże, s. 9.

[37] A. Kuzior, M. Grebski, W. Grebski, *Marketing of an Academic*…, dz. cyt., s. 61.

średniej. Trzy elementy oferty okazały się szczególnie istotne dla kandydatów: 1) możliwość uczestniczenia w zajęciach przed podjęciem decyzji o zapisie (ang. *dual enrollment opportunities*) – 25% osób objętych badaniem i korzystających z takiej możliwości, zapisało się na studia; 2) akcentowanie pracy na projektach dających studentom możliwość wykazania się umiejętnościami; 3) organizowanie dla kandydatów wydarzeń typu targi nauki czy targi badawcze z elementami rywalizacji i gamifikacji[38].

Przedstawione przykładowe badania pokazują spójny obraz potencjalnego studenta millenialsa jako konsumenta usługi edukacyjnej. Oczekiwania są podobne na bardzo dojrzałym rynku edukacyjnym Stanów Zjednoczonych i w Polsce. W podejściu millenialsów do kształcenia na poziomie wyższym przejawia się pragmatyzm: możliwość znalezienia pracy i rozwój są głównymi pobudkami podejmowania nauki a proces kształcenia powinien być praktyczny. Jednocześnie ważne jest samo doświadczenie studiowania: „czas zabawy", dobre relacje z wykładowcami, ich „otwartość i przystępność", możliwość pracy w zespołach i włączanie się w społeczności oraz aktywności dające możliwość zyskania uznania i rozgłosu. Środowisko cyfrowe jest dla nich naturalnym habitatem komunikacji, budowania relacji, ale także pracy.

Tożsamość, wizerunek i e-wizerunek uczelni

Wizerunek uczelni i tym samym jej marka są budowane przez aktywne i konsekwentne komunikowanie jej tożsamości. Kotler w swoim modelu 3i akcentował konieczność spójności trzech elementów: tożsamości marki (ang. *identity*), uczciwości marki (ang. *integrity*) oraz wizerunku marki (ang. *image*)[39]. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na rozbieżności w postrzeganiu tego, co ważne dla tożsamości i wizerunku marek uczelni:

> W kontekście tożsamości uczelni pojawia się bodaj największy paradoks w skutecznym zarządzaniu jej wizerunkiem. Tradycja akademicka i zasady panujące w środowisku akademickim wyznaczają ramy dla budowania tożsamości uczelni, jednakże często nie mają wiele wspólnego z jej wizerunkiem w otoczeniu[40].

[38] Tamże, s. 60–61.

[39] Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek!*, tłum. D. Gasper, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 53.

[40] M. Adamska, Ł. Dymek, *Kadra dydaktyczna*…, dz. cyt., s. 9.

Iwankiewicz-Rak i Shulgina opisały zasady budowania wizerunku uczelni i wskazały na konieczność różnicowania i odmiennego podejścia w zależności od audytorium interesariuszy[41]. W uproszczeniu można podzielić tych interesariuszy na dwie grupy, biorąc po uwagę wyróżniki i atrybuty marki o kluczowym dla każdej z grup znaczeniu. Do jednej przemawiają w pierwszej kolejności tradycja akademicka i społeczna misja uczelni. Do drugiej praktyczny wymiar oferowanych usług edukacyjnych i jakość doświadczenia studenta podczas korzystania z tych usług. Przykładem rozbieżności perspektywy tych dwóch grup może być postrzeganie kadry naukowo-dydaktycznej uczelni. W tradycyjnym podejściu kadrę wyróżniają publikacje, prowadzone badania krajowe i zagraniczne, środki pozyskane na projekty badawcze, udział w konferencjach i prestiż wydawnictw, gdzie publikowane są artykuły. Dla potencjalnych studentów wykładowcy są ambasadorami swoich uczelni przez swoje twarde kompetencje badawcze, ale jeszcze bardziej przez postawę, styl pracy, osobowość, a nawet osiągnięcia pozauczelnianie i wkład w życie społeczne czy inspirujące hobby[42]. W badaniach przeprowadzonych wśród studentów na Politechnice Opolskiej potwierdzono hipotezę, iż kadra dydaktyczna jest kluczowa dla budowania wizerunku uczelni (blisko 80% ankietowanych), ale w perspektywie relacji międzyludzkich, a nie dorobku naukowego[43].

Tabela 2 przedstawia wybrane uczelnie biznesowe w Polsce i cechy eksponowane w misji jako atrybuty przewagi i wyznaczniki tożsamości na uczelnianych witrynach internetowych na podstawie obserwacji przeprowadzonej w 2012 roku. W przypadku uczelni publicznych są to przykłady ilustrujące budowanie akademickiej tożsamości uczelni, w której istotne znaczenie mają misja społeczna, rozwój nauki, wkład w gospodarkę i innowacyjność, współtworzenie kultury i opiniotwórczość, kreowanie postaw etycznych – prawdy, szacunku, rzetelności; odwołanie się do historii oraz miejsca uczelni w europejskiej tradycji badawczej i dydaktycznej. Kształcenie i umiejętności zawodowe nie są bardzo eksponowane, poza trzema uczelniami: Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie (uczelnia publiczna), Wyższą Szkołą Bankową we Wrocławiu (uczelnia niepubliczna) oraz jedyną uczelnią zagraniczną w zestawieniu The London School of Econo-

41 B. Iwankiewicz-Rak, L. Shulgina, *Misja – marka – wizerunek*…, dz. cyt., s. 40.

42 M. Adamska, Ł. Dymek, *Kadra dydaktyczna*…, dz. cyt., s. 13.

43 Tamże, s. 13.

mics and Political Science. Ta ostatnia uczelnia jako jedyna otwarcie wskazuje na studentów jako klientów i swój obowiązek zaspokajania ich potrzeb na najwyższym poziomie, stawiając studentów jako interesariuszy na równi z innymi – biznesowymi oraz partnerami we współpracy naukowej.

Tabela 2. Tożsamość uczelni prezentowana na stronach www; informacje z 2012 roku

Uczelnia	Atrybuty przewagi i cechy eksponowane w misji na podstawie stron www uczelni w 2012 roku
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie	Miejsce w historii, poznawanie, wykształcenie, wiedza zawodowa, wiedza ogólna
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	Prestiż, w tym: prawda, rzetelność, elitarność, szacunek, transparentność, innowacyjność, życzliwość; ponadto: badania naukowe, wiedza, kształcenie, współczesna gospodarka w kraju i za granicą, głos opiniotwórczy i doradczy
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie	Miejsce w historii, europejski wymiar, zadania teraźniejsze, wyzwania przyszłe, nauczanie, wychowanie, najnowsza wiedza, szacunek dla prawdy, pożytek społeczny
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	Wiodący ośrodek, twórcza myśl, kształcenie ekonomiczne, region Europy
Akademia Leona Koźmińskiego	Wymiar międzynarodowy, jakość kształcenia, etyczny biznes, zarządzanie, nauki społeczne, prawo, badania naukowe, polska nauka, światowa nauka
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu	Przyjazność, zawodowe kariery, kształcenie specjalistów, wiedza teoretyczna i praktyczna, umiejętności, nowoczesność, gospodarka Polski
The London School of Economics and Political Science	Główne wartości uczelni to jakość, partnerstwo i stosunek jakości do ceny (ang. *value for money*); oferowanie usług na najwyższym poziomie zgodnie z reputacją szkoły, budowanie relacji z naukowcami, klientami i partnerami biznesowymi opartych na obustronnych korzyściach, dostarczanie usług w sposób pozwalający na osiąganie celów szkoły i satysfakcję klientów

Źródło: opracowanie na podstawie B. Iwankiewicz-Rak, L. Shulgina, *Misja – marka – wizerunek uczelni – relacje wzajemne*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu" nr 44, 2012, s. 33–34

W ostatnich dziesięciu latach media społecznościowe zajęły znaczącą rolę w miksie promocyjnym uczelni. Ich rola jest inna niż witryn internetowych. Pierwsze fanpage'e były zakładane ok. 2010 roku, a po 2015 roku wiele uczelni zaczęło aktywnie wykorzystywać je w komunikacji, szczególnie na portalu Facebook, a później także Instagram. Aktywne wykorzystanie oznacza planowanie i angażowanie się w komunikację interaktywną, gdyż takie możliwości daje Web 2.0. Te kanały odpowiadają potrzebom i nawykom komunikacyjnym przedstawicieli pokolenia Y (tabela 1), którzy stanowią przeważającą większość klientów uczelni – konsumentów usług edukacyjnych. Specyfikę komunikacji przez media społecznościowe

dobrze oddaje akronim POWER: połączenia (sieci), otwartość, współtworzenie, egalitarność oraz reagowalność[44]. Informacje przekazywane przez fanpage uczelni są dostępne w formule 24/7/365 i dają możliwość wchodzenia w dialog i reagowania – wymiany opinii, doświadczeń i zadawania pytań, przez co postrzegane są jako bardziej wiarygodne. Otwartość tego kanału komunikacji jest pewnego rodzaju gwarantem zewnętrznej kontroli nad prawdziwością prezentowanych treści, w tym także tych o charakterze promocyjnym. Media społecznościowe są „towarzyszem codzienności" swoich użytkowników[45] i jako takie promują ton i charakter komunikacji, która powinna być bezpośrednia, spersonalizowana (ang. *one-to-one marketing*), skoncentrowana na sprawach aktualnych, szybka czy nawet natychmiastowa. Media społecznościowe to środowisko komunikacji przystępnej, które można porównać do rozmowy dwóch równych sobie osób przy kawie, co sprzyja zadawaniu pytań i budowaniu relacji opartej na zaufaniu. Ponadto wielką zaletą fanpege'ów jest możliwość oddziaływania na odbiorców nie tylko słowem, ale także dźwiękiem, obrazem, filmami i animacjami czy nawet włączanie elementów gamifikacji i wykorzystanie sztucznej inteligencji. Dzięki tym możliwościom portale społecznościowe są medium predysponowanym do pokazywania usługi edukacyjnej, różnych jej aspektów i jej aktorów. Mogą być skutecznie wykorzystane do prezentowania tożsamości uczelni usługodawcy, odpowiadającej na potrzeby potencjalnych klientów – kandydatów na studia. Kreowany w mediach społecznościowych wizerunek może być nazywany e-wizerunkiem[46], jest reprezentatywny przede wszystkim dla rynkowej tożsamości uczelni i stanowi dopełnienie wizerunku akademickiego. W tabeli 3 przedstawiono tematykę przykładowych treści postów wybranych uczelni biznesowych z portalu Facebook. Ilustrują one atrybuty, którymi uczelnie te budują swoją tożsamość i wizerunek marki w tym medium. Do najczęściej powtarzanych i konsekwentnie wykorzystywanych należą: wspieranie działań

44 Z. Spyra, *Uwarunkowania wykorzystania potencjału mediów społecznościowych we współczesnej komunikacji marketingowej przedsiębiorstw*, w: *Marketing. Koncepcje i doświadczenia*, red. H. Mruk, A. Sawicki, Bernardinum, Pelplin 2021, s. 85.

45 Tamże, s. 83.

46 J. Głowacz, *Kształtowanie wizerunku uczelni oraz społeczności akademickiej z wykorzystaniem mediów społecznych na przykładzie Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie*, „Media i Społeczeństwo" nr 9, 2018.

Tabela 3. Tożsamość uczelni i atrybuty przewagi prezentowane na fanpage'ach uczelni

Uczelnia	Treści postów na fanpage'ach kreujące tożsamość i e-wizerunek uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie	• Expo w Dubaju, • Rekrutacja na studia doktoranckie, II stopnia, studia MBA, • Życzenia na czas sesji egzaminacyjnej, • Wsparcie dla Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, • Sukcesy sportowców z uczelni, • Wieczór kolęd na uczelni, • Program mentorów dla studentów, • Konkurs z nagrodami w „najbardziej depresyjnym dniu roku"
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	• Akcja charytatywna, • Promocja szczepień przeciwko COVID-19, • Konkurs dla studentów we współpracy z firmą Templeton, • Pogoda Projekt PR studentów przygotowany podczas zajęć, • Sukcesy absolwentów, • Rekrutacja na studia, • Publikacje naukowe wykładowców, • Dzień Babci i Dziadka, • Wystawa prac malarskich osób niepełnosprawnych
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie	• Wsparcie dla Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, • Webinaria – jak założyć start-up, • Sukcesy studentów – nagroda za pracę licencjacką, • Działanie biblioteki, wydłużone godziny w czasie sesji, • Zaangażowanie w działania przyjazne środowisku – ule na dachu uczelni, • Zwiększenie dostępności uczelni dla osób niepełnosprawnych, • Promocja szczepień przeciwko COVID
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	• 75. rocznica założenia uczelni, • Udział w akcji Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy, • Nagrody i wyróżnienia dla studentów za prace magisterskie, • Udział w konkursach i zawodach sportowych, • Wystąpienia wykładowców w mediach w roli ekspertów komentujących ważne wydarzenia oraz nagrania na kanale YouTube uczelni, • Promocja rekrutacji i zapisów na wybrane kierunki studiów, • Udział studentów w zimowych wydarzeniach sportowych, • Wspieranie inicjatyw ochrony środowiska – dzień foliowych opakowań, • Podpisywanie umów z firmami jako partnerami w kształceniu i projektach, • Konkurs z nagrodami (planery uczelniane), • Bezpłatna subskrypcja „Pulsu Biznesu"
Akademia Leona Koźmińskiego	• Sukcesy absolwentów MBA oraz nagroda za pracę licencjacką, • Informacje z Igrzysk Zimowych, • Pomoc psychologiczna dla studentów, • Wykłady gościnne wykładowców zagranicznych, • Zaangażowanie uczelni w projekty innowacyjne dotyczące ochrony środowiska, • Umowa o współpracy z firmą jako partnerem merytorycznym, • Współpraca ze szkołami średnimi, patronat nad rankingiem liceów i techników, • Konkursy dla uczniów i nauczycieli szkół średnich, • Darmowe warsztaty językowe, • Gry wirtualne dla studentów, • Webinaria i warsztaty z tematyki prawa, biznesu i ekonomii, • Oferty pracy na uczelni w działach administracyjnych

Wyższa Szkoła Bankowa we Toruniu	• Gra Wordle, • Notatki – papierowe, elektroniczne, przygotowywane grupowo, • Wskazówki, jak inwestować, • Książka wykładowcy, • Pytanie o wymarzony kierunek, • Nagroda dla wykładowcy od władz lokalnych – integracja i pomoc społeczna, • Promocja podcastu – cele noworoczne, • Rady, jak dobrze planować dzień, • Wyróżnienie Narodowego Banku Polskiego dla studentki za pracę magisterską, • Akcja Gwiazdor – pomoc charytatywna, • Rady, jak się przygotować do egzaminów
The London School of Economics and Political Science	• Miejsce otwartego dialogu o ważnych problemach współczesnego świata – ekonomicznych i społecznych, • Promocja publikacji, webinaria, podcasty, wydarzenia online, • Promocja oferty edukacyjnej i nowych kierunków

Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji postów prowadzonych za okres grudzień 2021 i styczeń 2022 na oficjalnych fanpage'ach uczelni wymienionych w tabeli na portalu Facebook

charytatywnych i dobroczynnych, współpraca z firmami przy projektach i doskonaleniu oferty, docenianie osiągnięć akademickich studentów i absolwentów oraz osiągnięć sportowych studentów, udział wykładowców jako ekspertów w debatach na ważne bieżące tematy społeczne i ekonomiczne, wspieranie studentów „dobrym słowem" (np. życzenia powodzenia na sesję egzaminacyjną) lub przydatnymi treściami (marketing treści) – radzenie sobie ze stresem w sesji, efektywne planowanie dnia, inwestowanie; promocja rekrutacji i oferty edukacyjnej, pytania o oczekiwania odnośnie do oferty, gry i konkursy, współpraca ze szkołami średnimi, sprawy codzienne, np. pogoda, wyniki Igrzysk Olimpijskich, obchody Dnia Babci i Dziadka.

Należy podkreślić, iż komunikacja w mediach społecznościowych wychodzi nie tylko od uczelni, ale także od społeczności zrzeszonej przez fanpage'e i zabierającej głos w komentarzach. Jest to dodatkowe źródło informacji dla potencjalnych kandydatów na studia, bo pozwala im poznać osoby, z którymi będą studiować. W literaturze zwrócono uwagę, iż komunikacja przez platformy społecznościowe i kreowanie e-wizerunku wymaga wypracowania osobnej strategii. Ważnym czynnikiem sukcesu takiej strategii może być zaangażowanie studentów lub absolwentów uczelni w tworzenie treści oraz obsługę zapytań od kandydatów na studia[47].

Należy zauważyć, iż e-wizerunek The London School of Economics and Political Science (the LSE) prezentowany przez facebookowy fanpage (ta-

[47] Tamże, s. 246–247.

bele 2 i 3) znacznie różni się od profili pozostałych uczelni opisanych w tym opracowaniu. Jest on wyraźnie akademicki, także w medium, jakim są media społecznościowe, i opiera się na tożsamości naukowej uczelni i jej roli społecznej. Dominujący temat to debaty, publikacje, badania ekspertów dotyczące ważnych problemów społeczno-ekonomicznych, w tym także tematów niewygodnych i pomijanych w popularnych mediach. Uczelnie prestiżowe, do których niewątpliwie zalicza się the LSE są w uprzywilejowanej pozycji wybierania kandydatów na studia, a nie zabiegania o nich, i nie mają potrzeby tworzenia drugiego, mniej akademickiego wizerunku. O tendencji tej wspomniano już we wcześniejszych fragmentach opracowania.

Podsumowanie

Uczelnie mają szerokie grono interesariuszy, w którym coraz większego znaczenia nabierają kandydaci na studia, przedstawiciele pokolenia Y. Tradycyjny akademicki wizerunek uczelni, w którym eksponowane są jej rola społeczna, badania, osiągnięcia zawodowe kadry akademickiej, okazuje się mało skuteczny w komunikacji marketingowej z tymi interesariuszami. Konieczność funkcjonowania w silnie konkurencyjnym otoczeniu rynkowym wymusza na wielu uczelniach promowanie drugiego wizerunku – usługodawcy odpowiadającego na potrzeby konsumentów. Zjawisko to można zaobserwować na rynku szkolnictwa wyższego na całym świecie. Dla niektórych uczelni ten wizerunek jest komplementarny, dla niektórych staje się wizerunkiem dominującym. Dotyczy to w szczególności uczelni niepublicznych, *for-profit*, o krótkiej historii, które zajmują się kształceniem zawodowym i nie prowadzą badań. Oferta edukacyjna wielu takich uczelni ulega komodyzacji. Natomiast uczelnie prestiżowe są wolne od tego zagrożenia, będąc w uprzywilejowanej sytuacji wybierania swoich klientów – konsumentów edukacji, a nie zabiegania o nich.

Kanał komunikacji, który szczególnie dobrze służy kreowaniu wizerunku dostawcy usług edukacyjnych, to media społecznościowe. Wizerunek kreowany w tych mediach i nastawiony na promowanie usługi edukacyjnej bywa nazywany dla odróżnienia e-wizerunkiem. Elementy tożsamości, na których jest budowany, to m.in.: praktyczny wymiar edukacji i współpraca z firmami, dobre stosunki międzyludzkie podczas studiów między

wykładowcami i studentami, osiągnięcia studentów i absolwentów, elementy zabawy i rozrywki będące częścią doświadczenia studiowania na danej uczelni. Specyfika medium, jakim są portale społecznościowe, predysponuje je do otwartej, egalitarnej, dwustronnej i rzetelnej komunikacji, co odpowiada potrzebom pokolenia Y. Media społecznościowe i fanpage'e uczelni, jako „towarzysze życia" młodzieży i studentów, dobrze spełniają się w roli promocji usługi edukacyjnej. Jako otwarte platformy komunikacji, których treści są lub potencjalnie mogą być współtworzone lub weryfikowane przez studentów, są wiarygodnym źródłem informacji.

Bibliografia

1. Adamska M., Ł. Dymek, *Kadra dydaktyczna jako czynnik warunkujący zarządzanie wizerunkiem uczelni publicznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie" z. 124, 2018.
2. Głowacz J., *Kształtowanie wizerunku uczelni oraz społeczności akademickiej z wykorzystaniem mediów społecznych na przykładzie Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie*, „Media i Społeczeństwo" nr 9, 2018.
3. GUS, *Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2020/2021 (wyniki wstępne)*, 15.06.2021, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/8/7/1/szkolnictwo_wyzsze_w_roku_akademickim_2020-2021.pdf (dostęp: 18.01.2022).
4. *Higher Education Marketing in Africa. Explorations into Student Choice*, red. E. Mogaji, F. Maringe, R.E. Hinson, Palgrave Macmillan, London 2020.
5. Iwankiewicz-Rak B., L. Shulgina, *Misja – marka – wizerunek uczelni – relacje wzajemne*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu" nr 44, 2012.
6. Kirp D. L., *Shakespeare, Einstein, and the Bottom Line: The Marketing of Higher Education*, Harvard University Press, Cambridge 2004.
7. Kotler Ph., H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek!*, tłum. D. Gasper, MT Biznes, Warszawa 2010.
8. Knasiecka-Falbierska K., *Student – klient na współczesnym uniwersytecie*, „Pedagogika Szkoły Wyższej" nr 15, 2014.

9. Kuzior A., M. Grebski, W. Grebski, *Marketing of an Academic Program: Case Study of an Engineering Program*, „Marketing and Management of Innovations" nr 1, 2021.
10. Mooij M. de, *Consumer Behavior and Culture. Consequences for Global Marketing and Advertising*, Sage Publications, Thousand Oaks 2019.
11. OECD, Education at a Glance 2019: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris 2019, https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en.
12. Olbrych B., *Konsumpcja indywidualna usług edukacyjnych w aspekcie rozwoju regionalnego w Polsce*, w: *Społeczne uwarunkowania bezpieczeństwa – perspektywa interdyscyplinarna*, red. A. Ziółkowski, A. Gołębiowski, E. Kielska, M. Płotczyk, Wyższa Szkoła Handlowa, Radom 2020.
13. Petit F., *Incorporating Customer Experience Management Concepts within your Executive MBA Program*, „Journal of Executive Education" t. 4, nr 1, 2013.
14. Sajduk B., *Pokolenie Y a metody dydaktyki akademickiej*, „Kultura i Polityka" nr 16, 2104.
15. Spyra Z., *Uwarunkowania wykorzystania potencjału mediów społecznościowych we współczesnej komunikacji marketingowej przedsiębiorstw*, w: *Marketing. Koncepcje i doświadczenia*, red. H. Mruk, A. Sawicki, Bernardinum, Pelplin 2021.
16. Stachowska S., *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" nr 2, 2012, s. 33–56.
17. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r., Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. 2021.478.
18. Warcholik W., *Budynek uczelni – nie-miejsce? Poziom wiedzy społeczności akademickiej o uniwersytecie w kontekście przywiązania do miejsca*, „Przedsiębiorczość – Edukacja" nr 17(1), 2021, s. 35–48.
19. Wiktor J.W., *System oceny dydaktyki na uczelni ekonomicznej – doświadczenia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, „E-mentor" nr 4, 2010.

Rozdział 16

dr Dobrosława Mruk-Tomczak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Influencer marketing: w roli głównej człowiek, postać wirtualna czy cyfrowy klon?

Streszczenie

Nowe technologie umożliwiły zaadoptowanie wybranych klasycznych narzędzi marketingu do coraz szerszego wachlarza narzędzi marketingu cyfrowego. Pojawienie się w przestrzeni wirtualnej twórców internetowych otworzyło dla marek nowe możliwości promowania – influencer marketing. Wraz z rozwojem sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego przedsiębiorstwa projektują nowe narzędzia w tym obszarze. Najpierw obok influencerów ludzi zaczęli pojawiać się influencerzy wirtualni, zdobywający coraz szersze grono zwolenników i zainteresowanie marek. Nowością są cyfrowe klony, które w niedalekiej przyszłości mogą stanąć obok ludzi i wirtualnych postaci, aby walczyć o uwagę odbiorcy.

Słowa kluczowe: *influencer marketing, wirtualny influencer, cyfrowy klon*

Wprowadzenie

Rozwój cyfrowy świata doprowadził do pojawienia się wielu zmian w podejściu do marketingu. Pojawiły się nowe narzędzia i taktyki marketingowe, także do budowania i utrzymywania relacji z odbiorcami. Wyniki wielu badań wskazują, że tradycyjny marketingi i kanały komunikacji, z których głównie korzystano (TV, radio, prasa), są coraz częściej postrzegane jako mało atrakcyjne i nieprzynoszące wymiernych efektów. Z kolei nowe technologie informacyjno-komunikacyjne przyczyniły się do intensywnego

rozwoju komunikacji międzyludzkiej na poziomie globalnym. Najbardziej znaczące w tym kontekście było pojawienie się Internetu, który zrewolucjonizował sposób komunikowania się, ale także możliwości nawiązywania i podtrzymywania relacji z konsumentami. Wpłynął też na pojawienie się nowej formy marketingu nazwanej e-marketingiem lub marketingiem elektronicznym/cyfrowym. Od pojawienia się pierwszej internetowej reklamy w 1994 roku do początku trzeciej dekady XXI wieku wykorzystanie możliwości świata wirtualnego w marketingu rośnie nieustająco. Możliwości, jakie oferują technologie cyfrowe i Internet, spowodowały, że e-marketing stał się jednym z ważniejszych filarów tego obszaru wiedzy w XXI wieku, oferując nieporównywalnie większe możliwości w porównaniu z marketingiem tradycyjnym. Dodatkowo pojawienie się mediów i serwisów społecznościowych umożliwiło łatwe i szybkie udostępnianie treści między różnymi grupami konsumentów i interakcje między nimi. W ramach klasycznych narzędzi marketingowych przedsiębiorstwa wielokrotnie współpracowały w celebrytami w celu budowania świadomości marki i jej promowania. Wraz z rozwojem Internetu koncepcja ta została wykorzystana w ramach narzędzi marketingu cyfrowego. Tak narodził się influencer marketing.

Influencer marketing

W tradycyjnym marketingu przedsiębiorstwa nawiązywały współpracę z celebrytami lub osobami publicznymi, które były dobrze znane z mediów tradycyjnych. Takie kampanie miały na celu przede wszystkim przeniesienie wizerunku celebryty na promowany produkt/markę. Jednakże przekazy te miały bardziej charakter komunikacji jednokierunkowej, bez budowania głębszych relacji z odbiorcami. Influencerzy, zwani też twórcami internetowymi, to z kolei osobowości świata wirtualnego, mające grono osób obserwujących. To zwykłe osoby, nieznane wcześniej z mediów tradycyjnych, które stały się „celebrytami Internetu", tworząc i publikując treści na portalach społecznościowych. Często mają pewną wiedzę specjalistyczną lub ekspercką w określonych dziedzinach, tj. nowe technologie, motoryzacja, podróżowanie, moda i inne.

Najczęściej influencerów klasyfikuje się według liczby obserwujących, która jest dominującą miarą klasyfikacją, ale istnieją też inne klasyfikacje,

nawiązujące m.in. do platformy społecznościowej, na której działają (np. youtuberzy, tiktokerzy, blogerzy) czy tematyki, którą się zajmują. Niektórym influencerom udaje się zbudować bardzo dużą społeczność obserwujących i uzyskać status celebryty online. Jednakże pomimo takiego statusu influencerzy są postrzegani jako bardziej przystępni i łatwiej nawiązujący relacje ze względu na osobiste treści, które publikują, i interakcje, jakie nawiązują ze swoimi obserwatorami. Ich posty umożliwiają obserwującym wgląd w ich codzienne życie osobiste, co skutkuje przekonaniem, że mają wiele wspólnego z influencerem[1]. Ponieważ influencerzy wydają się bliżsi swoim odbiorcom, wydają się również bardziej godni zaufania lub wiarygodni niż klasyczni celebryci[2], którzy często też przenieśli swoje aktywności do świata wirtualnego, uzyskując także miano influencerów, jednakże ich sława wyrosła ze świata realnego. Celebryta może być osobą rozpoznawalną w mediach społecznościowych, ale jeśli nie prowadzi aktywnie swoich profili, to nie uznaje się go za influencera[3]. Influencerzy służą jako liderzy opinii lub eksperci wśród swoich zwolenników i w swoich dziedzinach. Często podkreśla się, że liczba obserwujących nie jest tak istotna jak fakt, że influencer może połączyć się ze społecznością obserwujących i zainspirować ich do podjęcia określonych działań na podstawie własnych rekomendacji[4].

Rekomendacje i recenzje stanowią podstawę marketingu szeptanego (WOM – *word of mouth*), czyli wymianę informacji o markach czy produktach między znajomymi. Takie rekomendacje, przekazywane miedzy osobami, które się znają, są skuteczniejsze w porównaniu do innych narzędzi marketingowych ze względu na wysoki poziom wiarygodności. Konsumenci bardziej ufają opiniom przyjaciół czy znajomych niż przekazom

1 M. De Veirman, L. Hudders, M.R. Nelson, *What is influencer marketing and how does it target children? A review and direction for future research*, „Frontiers in Psychology" t. 10, 2019, s. 5–6.

2 D. Belanche, L.V. Casalo, M. Flavian, S. Ibanez-Sanchez, *Understanding influencer marketing: The role of congruence between influencers, products and consumers*, „Journal of Business Research" nr 132, 2021, s. 187.

3 *Przewodnik po influencer marketing cz. I*, Grupa Robocza Influencer Marketing IAB Polska 2021, s. 3.

4 M. Haenlein, E. Anadol, T. Farnsworth, H. Hugo, J. Hunichen, D. Welte, *Navigating the New Era of Influencer Marketing: How to be Successful on Instagram, TikTok, & Co.*, „California Management Review" t. 63(1), 2020, s. 17.

reklamowym. Wraz z rozwojem świata cyfrowego pojawił się eWOM, czyli komunikacja w postaci rekomendacji i recenzji pomiędzy konsumentami za pośrednictwem Internetu, pochodzących często z anonimowych źródeł. Łatwość wyrażania opinii i dzielenia się doświadczeniami, co umożliwiły media społecznościowe, zmniejszyła tą anonimowość, a odbiorcy zaczęli postrzegać opinie te jako bardziej wiarygodne. Pozwoliło to zbierać informacje o produktach na różne sposoby, z różnych źródeł. Okazało się, że konsumenci chętnie przyjmują opinie i rekomendacje od nieznanych osób, których nigdy nie spotkali, a także obdarzają wpływowe osoby z mediów społecznościowych podobnym poziomem zaufania, jaki mają do swoich przyjaciół[5]. To zaufanie do influencera określa, czy dana osoba, która go obserwuje, identyfikuje rekomendacje jako prawdziwe, oparte na faktach i bezstronne. Już sam fakt obserwowania influencera to samodzielny wybór konsumenta, stąd poziom zaufania do niego jest wyższy w porównaniu do celebryty promującego określony produkt. Obserwujący ufa influencerowi, którego obserwuje, a zatem często też ufa jego rekomendacjom, co prowadzi do tego, że wpływa to na postawy wobec produktu/marki, ale i na zachowania zakupowe. Jednakże do tego zaufania należy podejść z rozwagą. Większe zaufanie z pewnością dotyczy treści niepłatnych. Treści, które nie są sponsorowane, są bardziej inspirujące, autentyczne i przekonujące, co często prowadzi do wyższego współczynnika konwersji. Treści sponsorowane powstałe na podstawie umowy o współpracy pomiędzy influencerem a przedsiębiorstwem są treściami promocyjnymi, wobec których zaufanie może być ograniczone. eWOM został uznany za część influencer marketingu pod względem tego, w jaki sposób influencerzy wykorzystują swój głos do rozpowszechniania informacji o produkcie/marce w celu wpływania na zachowania i postawy zakupowe swojej społeczności. Dlatego influencer może odgrywać istotną rolę w procesie podejmowania decyzji przez odbiorców o wyborze produktu określonego daną marką i to stanowi główny cel influencer marketingu.

Influencer marketing to płatne cyfrowe narzędzie marketingu szeptanego (eWOM), w którym komunikacja realizowana jest za pośrednictwem mediów społecznościowych, a influencerzy stają się częścią procesu

[5] C. Lou, S. Yuan, *Influencer Marketing: How Message Value and Credibility Affect Consumer Trust of Branded Content on Social Media*, „Journal of Interactive Advertising" t. 19, nr 1, 2019, s. 58, https://doi.org/10.1080/15252019.2018.1533501.

podejmowania decyzji o zakupie, w którym mogą przyjąć ważną rolę w imieniu i na rzecz marki. Influencerzy, posiadając zbudowaną społeczność lojalnych obserwujących w mediach społecznościowych, cieszący się ich zaufaniem, coraz częściej nawiązują płatną współpracę z markami w celu zwiększania świadomości określonej marki. Ponadto zaangażowanie influencera ma pomóc w dotarciu do nowych odbiorców, a także poprawić konwersję sprzedaży. Nie bez znaczenia w kontekście zaangażowania influencera do promowania marki pozostają także poprawa jej reputacji i wizerunku, budowanie pozytywnych postaw wobec niej, poprawa organicznych wyników w wyszukiwarkach i kierowanie ruchu do lokalizacji marek zarówno online, jak i offline[6]. Według agencji Influicity, która projektuje aplikacje i rozwiązania do wsparcia współpracy pomiędzy marką a twórcą internetowym, influencer marketing jest skuteczny w tworzeniu świadomości marki/produktu i generuje wyższą sprzedaż[7].

Kluczowe znaczenie we współpracy influencera z marką mają treści, które on tworzy w ramach łączącej ich umowy. Przedsiębiorstwa zazwyczaj (w zależności od zapisów w umowie o współpracy), nie mają wpływu na treści publikowane przez influencera i nie są w stanie kontrolować przekazów zawartych w postach. Influencer marketing opiera się przede wszystkim na spontaniczności twórców internetowych, a treści, które tworzą, mają bardziej autentyczny i bezpośredni wymiar, co odróżnia je od tradycyjnego przekazu reklamowego marki. Influencerzy mają zazwyczaj dużą swobodę twórczą w tworzeniu treści, gdyż to oni najlepiej znają swoich odbiorców i wiedzą, w jaki sposób się z nimi komunikować. Publikowane przez nich treści, w formie recenzji czy rekomendacji, pojawiają się w ich rzeczywistym środowisku, co zwiększa ich wiarygodność, gdyż sami wcześniej wypróbowali te produkty i mówią o nich w autentyczny sposób. Społeczność skupiona wokół influencera oczekuje prawdziwych i kreatywnych postów, wstawianych spontanicznie, a ich autentyczność jest tym, co w największym stopniu powoduje, że mu ufają[8].

---

6 D. Bakker, *Conceptualising Influencer Marketing*, „Journal of Emerging Trends in Marketing and Management" t. 1, nr 1, 2018, s. 81.

7 Y. Jarrar, A.O. Awobamise, A.A. Aderibigbe, *Effectiveness of Influencer Marketing vs Social Media Sponsored Advertising*, „Utopía y Praxis Latinoamericana" t. 25, nr 12, 2020, s. 43.

8 D. Bakker, *Conceptualising Influencer Marketing*, dz. cyt., s. 84–85.

W 2019 roku znana na całym świecie marka Gucci wykorzystała influencer marketing do wsparcia kampanii wprowadzającej na rynek nową linię zapachów Gucci Bloom. Marka podjęła współpracę z 23 twórcami – artystami instagramowymi, którzy stworzyli niezwykle kreatywne treści dotyczące nowego zapachu. Powstało łącznie 135 niezwykłych treści, które dotarły do 750 000 obserwujących. Część z nich marka Gucci wykorzystała na swojej stronie i profilach w mediach społecznościowych, poszerzając tym samym ich zasięg[9].

Koniecznym do podkreślenia pozostaje jednak fakt, że twórca internetowy, skupiający wokół siebie społeczność obserwatorów, który podejmuje współpracę z marką, powinien to w sposób jasny, zrozumiały i czytelny przekazać swoim obserwatorom. Dotyczy to tak współpracy za wynagrodzeniem, jak i umowy barterowej. Często odbiorcy nie mają świadomości, że dany post jest treścią płatną i traktują go jak spontaniczne, osobiste polecenie produktu czy usługi. To polecenie najczęściej jest szczere, nawet jeżeli jest płatne, gdyż twórcy internetowi dobierają do współpracy takie marki, które rzeczywiście chcą polecać[10]. Zgodnie ze stanowiskiem Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów:

> Odpłatna promocja produktów lub usług bez wyraźnego oznaczenia, że są to treści sponsorowane, narusza zakaz kryptoreklamy i może stanowić nieuczciwą praktykę rynkową, a w niektórych przypadkach również czyn nieuczciwej konkurencji. Dotyczy to nie tylko tradycyjnych mediów, ale także wszystkich innych platform, w tym coraz bardziej popularnych portali społecznościowych.

Urząd planuje uporządkować rynek treści sponsorowanych publikowanych na portalach społecznościowych. W ich opinii konsumenci muszą dostawać jasny przekaz, co jest reklamą, a co niezależną recenzją produktu. Nie można wprowadzać konsumentów w błąd. W USA Federal Trade Commission (Federalnej Komisji Handlu) opracowała ulotkę oraz filmy video (tutoriale), aby powstrzymać wprowadzające w błąd reklamy.

---

9 M. Haenlein, E. Anadol, T. Farnsworth, H.Hugo, J. Hunichen, D. Welte, *Navigating the New Era*…, dz. cyt., s. 6.

10 *UOKiK zajmie się kontrolą influencerów*, treści reklamowe, Stacja Książka, 10.10. 2021, https://stacjaksiazka.pl/poradnik-blogera/uokik-zajmie-sie-kontrola-influencerow-tresci-reklamowe (dostęp: 20.01.2022).

W materiałach tych szczegółowo opisano i zaprezentowano, w jaki sposób reklamodawcy i twórcy internetowi mogą działać zgodnie z prawem. Jeżeli influencer za pośrednictwem mediów społecznościowych promuje produkt odpłatnie lub w barterze, musi poinformować o tym swoich obserwatorów. Jest to ważne, ponieważ pomaga zachować uczciwość i prawdziwość rekomendacji oraz pozwala odbiorcom ocenić ich wartość[11]. W tym miejscu należy wyraźnie podkreślić, że skoro twórcy internetowi są dla swoich obserwujących źródłem podziwu i często także aspiracji, powinni wykorzystywać swoją siłę wpływania w odpowiedzialny i etyczny sposób.

Nie wystarczy wstawić treści tylko raz i liczyć, że odbiorcy ją zauważą, a tym bardziej podejmą działanie (np. wejdą na stronę marki, dokonają zakupu). Istotnym czynnikiem sukcesu w influencer marketingu są wielokrotne ekspozycje przygotowanych treści. W tym celu warto zintegrować to narzędzie z ogólną strategią marketingową, gdyż zauważono pozytywne efekty interakcji między influencer marketingiem, reklamą i promocją sprzedaży[12]. Istotne zatem jest, aby właściciel marki uzyskał zgodę od influencera, z którym nawiązał współpracę (na zasadzie zapisu w umowie o współpracy) na wykorzystywanie zaprojektowanych przez niego treści w innych kanałach komunikacji marketingowej.

Marka, we współpracy z influencerem ma do wyboru wiele formatów, które w różnym stopniu angażują społeczność twórcy internetowego i mogą służyć do realizowania wielu celów. Należą do nich m.in.[13]:

- wpis / wpisy sponsorowane;
- organizacja konkursu;
- kody promocyjne;
- lokowanie produktu;
- recenzja;
- umieszczenie na swoich kontach linku sponsorowanego;
- wypuszczenie serii produktów sygnowanych wizerunkiem influencera.

---

11 *Disclosures 101 for social media influencers*, Federal Trade Commission, s. 2, https://www.ftc.gov/tips-advice/business-center/guidance/disclosures-101-social-media-influencers (dostęp: 24.01.2022).

12 M. Haenlein, E. Anadol, T. Farnsworth, H. Hugo, J. Hunichen, D. Welte, *Navigating the New Era*…, dz. cyt., s. 12.

13 P. Górecka-Butora, P. Strykowski, K. Biegun, *Influencer marketing od A do Z*, Whitepress, Bielsko-Biała 2019, s. 94–102.

W efekcie współpracy marki z influencerem powstaje treść, która może się cechować[14]:
- dużą skalą i zasięgiem;
- innowacyjną i nieinwazyjną formą naturalnie osadzoną w kontekście kanałów influencera;
- wpływem na decyzje zakupowe;
- wpływem na postrzeganie marki.

Współpraca w ramach influencer marketingu na charakter współpracy płatnej, jednakże nie zawsze jest to wynagrodzenie w formie pieniędzy. Często influencerzy, zwłaszcza ci o mniejszych zasięgach (liczbie obserwujących), w ramach współpracy z przedsiębiorstwem otrzymują zniżki na ofertę przedsiębiorstwa, produkty gratisowe, zaproszenie na ekskluzywne wydarzenie lub też inne formy wynagrodzenia ustalone przez strony umowy.

W XXI wieku influencer marketing stał się jednym z głównych narzędzi marketingowych dla marek z całego świata. Dzięki rosnącej popularności i coraz większej akceptacji platform społecznościowych, tj. Instagrama, YouTube'a, TikToka czy Facebooka, wiele zwykłych osób zyskało możliwość wykreowania siebie na twórców internetowych, zyskując rozgłos, obserwujących i możliwości nawiązania współpracy z markami. W roku 2020 preferowaną platformą współpracy między przedsiębiorstwami a twórcami internetowymi był Instagram, następnie TikTok, Facebook, YouTube, LinkedIn i Twitter. Według szacunków wielkość rynku influencer marketingu w ujęciu globalnym wzrosła z 1,7 mld dolarów w roku 2016 do 9,7 mld dolarów w roku 2020. Oczekuje się wzrostu tej wartości w 2021 roku do 13,8 mld[15]. W Polsce na razie nie ma oficjalnych danych, które wskazują na skalę budżetów przeznaczanych przez marki na influencer marketing. Na podstawie przychodów i raportów agencji influencer marketingowych, eksperci wnioskują, że kwota ta w 2020 roku przekroczyła 100 mln zł[16]. W Polsce współpraca pomiędzy markami a influencerami w 2020 roku dotyczyła w pierwszej kolejności Instagrama, następnie Facebooka, blogów,

[14] A. Winciorek, *Internet PR i influencer marketing*, w: *E-marketing*, red. G. Mazurek, Poltext, Warszawa 2018, s. 439.

[15] *Influencer Marketing Benchmark Report 2021*, Influencer Marketing Hub, s. 5.

[16] *Przewodnik po influencer marketing cz. I*, dz. cyt., s. 2.

YouTube'a i TikToka. Z kolei głównymi celami podjęcia współpracy były kolejno: budowanie świadomości marki/produktu, sprzedaż, rekomendacje, SEO[17].

W miarę jak Internet staje się coraz bardziej wszechobecny, a internauci spędzają w świecie wirtualnym coraz więcej czasu, zwłaszcza w mediach społecznościowych, influencer marketing staje się coraz popularniejszym narzędziem i alternatywnym rozwiązaniem dla tradycyjnych narzędzi, ale również dla reklamy internetowej.

Coraz większym wyzwaniem dla marketerów jest zweryfikowanie autentyczności zarówno influencera, jak i kont prowadzonych przez niego w mediach społecznościowych. Fake influencerzy to osoby, które tylko pozornie wydają się osobami wpływowymi. Regularnie publikują treści, ale zasięgi zdobyli, wykorzystując nieuczciwe praktyki. Obserwatorami są osoby z fałszywymi kontami i boty, a udostępniane treści często należą do innych twórców. Amerykańska agencja Mediakix, działająca w branży influencer marketingu, postanowiła zwrócić uwagę na problem fałszywych influenceów i tego, jak łatwo mogą nawiązać współpracę z markami. W tym celu przeprowadzili eksperyment, w ramach którego stworzyli dwa konta na Instagramie, z czego jedno było całkowicie fikcyjne, zasilane zdjęciami z darmowych banków zdjęć. Po opublikowaniu treści zakupiono obserwujących, a w dalszej kolejności komentarze i polubienia. Następnie zarejestrowano oba profile na platformie dla influencerów, za pośrednictwem której twórcy internetowi nawiązywali współpracę z markami. W efekcie oba profile nawiązały kontakt z markami, które na podstawie zamieszczanych treści i zasięgów zgłosiły chęć podjęcia współpracy[18]. Chcąc się przed tym ustrzec, przedsiębiorstwa mogą podjąć pewne działania samodzielnie, aby zminimalizować ryzyko podjęcia współpracy z nieuczciwym twórcą[19].

---

17 *Polski rynek influencer marketingu w 2021 oraz platforma Reach a Blogger w ocenach reklamodawców*, Reach a Blogger, 22.03.2021, https://reachablogger.pl/blog/raport-badania-polski-rynek-influencer-marketingu-2021-oraz-platforma-reach-a-blogger-ocenach-reklamodawcow (dostęp: 20.01.2022).

18 M. Kuchta-Nykiel, *Influencer marketing pełen oszustw? Instagramowy eksperyment agencji Mediakix*, Socialpress.pl, 16.08.2017, https://socialpress.pl/2017/08/influencer-marketing-pelen-oszustw-instagramowy-eksperyment-agencji-mediakix (dostęp: 10.01.2022).

19 K. Stopczyńska, *Influencer marketing w dobie nowych mediów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2021, s. 167–171.

Innym rozwiązaniem jest skorzystanie z płatnych specjalistycznych narzędzi do analizy profili twórców. Oferują pomiar zasięgów influencerów, odnotowują zmiany w liczbie obserwujących czy analizują zaangażowanie ich odbiorców (np. Influtool, Whitepress, Social Blade).

Obok zagrożenia związanego z nawiązaniem współpracy z nieuczciwym influencerem problemem podczas współpracy może być kwestia wstawianych postów. Treści publikowane przez twórcę internetowego są jego autorstwa, wstawiane spontanicznie i marka, z którą współpracuje, nie jest w stanie kontrolować bądź wpływać na charakter wpisów, które pojawiają się na profilu influencera. Stąd zdarzają się sytuacje, że post promujący markę ukazuje się w kontekście, który nie służy marce, a czasem nawet szkodzi jej wizerunkowi. Influencerzy to ludzie, którzy mogą w różnych sytuacjach reagować w nieprzewidywalny sposób, działać nie po myśli marki, a brak kontroli nad ich aktywnościami może spowodować sytuację kryzysową dla marki. Dlatego we współpracy z influencerami należy wziąć pod uwagę pewne ryzyko, które może spowodować nieoczekiwane sytuacje, szkodzące wizerunkowi marki. Tę niepewność można zminimalizować, jeżeli marka do współpracy zaprosi wirtualnego influencera.

Wirtualny influencer

Wirtualny influencer lub influencer CGI (ang. *computer-generated imagery*) to fikcyjny obraz postaci, zaprojektowany przy użyciu obrazów generowany komputerowo (CGI) lub innych zasobów[20]. Cieszą się oni rosnącą popularnością wśród internautów, gromadząc wokół siebie coraz liczniejsze społeczności obserwujących. Są wśród nich postaci niezwykle przypominające ludzi, przy czym granica pomiędzy osobą rzeczywistą a cyfrową coraz bardziej się zaciera i często nie da się dostrzec różnicy przy pierwszym kontakcie (np. Lil Miquela, Bermuda). Zgodnie z wynikami badania jest spory odsetek internautów, którzy obserwowali wirtualnego influencera, nie wiedząc, że była to postać cyfrowa[21]. Być może wraz z dalszym

[20] A.B. da Silva Oliveira, P. Chimenti, *"Humanized Robots": A Proposition of Categories to Understand Virtual Influencers*, „Australasian Journal of Information Systems" t. 25, 2021, s. 1.

[21] M. Klein, *The Problematic Fakery Of Lil Miquela Explained – An Exploration Of Virtual Influencers and Realness*, „Forbes" 17.11.2020, https://www.forbes.com/

rozwojem technologii cyfrowych odróżnienie wirtualnej postaci od rzeczywistej nie będzie możliwe. Istnieją również osobowości świata wirtualnego, które zupełnie nie są realistyczne, a bardziej animowane, jednakże cieszą się również rosnącą popularnością wśród internautów (np. Hatsune Miku). Wirtualni influencerzy, podobnie jak ludzie, mają uczucia, wyrażają myśli i przekonania. Przyciągają wielu obserwujących, gromadząc wokół siebie lojalne społeczności fanów, dla których często stają się inspiracją. Prezentują za pośrednictwem profili (przede wszystkim Instagrama) fragmenty ze swojego codziennego życia, spotkań z przyjaciółmi i znajomymi (w tym z prawdziwymi influencerami), a także angażują się w sprawy społeczne, wspierając różnego typu akcje i przedsięwzięcia. Pozostają one jednak postaciami fikcyjnymi, za którymi stoją człowiek lub całe organizacje. To ich twórcy decydują, skąd pochodzą, w jakim są wieku, jakiej płci, jak wyglądają i się zachowują. Do nich należą wybory dotyczące ścieżek rozwoju cyfrowej postaci, relacji z innymi i w końcu tego, z jakimi markami nawiążą współpracę. Ich najważniejszym celem jest generować zyski dla ich twórców, w ramach kontraktów reklamowych z markami. Zyskują coraz większą popularność wśród internautów, stając się siłą, która już została dostrzeżona przez marki, jako nowatorskie narzędzie do wykorzystania w ramach influencer marketingu. Tym bardziej, że według opublikowanych danych wirtualni influencerzy mogą uzyskiwać nawet trzykrotnie większe zaangażowanie obserwujących niż influencerzy ludzie[22].

Rosnąca popularność cyfrowych influencerów, zarówno wśród internautów, jak i przedsiębiorstw zainteresowanych nawiązaniem współpracy, doprowadziła do powstania pierwszego serwisu internetowego całkowicie dedykowanego wirtualnym influencerom: www.virtualhumans.org. Założyciele serwisu publikują wiadomości, wyniki badań, wywiady i biografie wirtualnych influencerów, co stanowi merytoryczne wsparcie dla marek poszukujących nowatorskich narzędzi promocji.

Nowe technologie, uczenie maszynowe i sztuczna inteligencja niewątpliwie pomagają w tworzeniu i udoskonalaniu cyfrowych postaci, jednakże kwestią dyskusyjną pozostaje problem autentyczności, zaufania i wpływu.

---

sites/mattklein/2020/11/17/the-problematic-fakery-of-lil-miquela-explained-an-exploration-of-virtual-influencers-and-realness/?sh=61c509fb1b8d (dostęp: 27.01.2022).

22 Tamże.

Dorobek naukowy w tym obszarze jest niewielki, gdyż zjawisko to jest jeszcze czymś całkiem nowym i brak pełnych danych opisujących te zależności. W literaturze przedmiotu skupiano się na zagadnieniach wokół wpływu realnych influencerów na odbiorców, kwestii zaufania do nich i oceny autentyczności ich przekazów[23].

Zaufanie jest jednym z ważniejszych filarów, na którym opiera się influencer marketing. W odniesieniu do wirtualnych influencerów zaufanie staje się większym problemem niż w przypadku influencerów ludzkich. Cyfrowa postać może budzić wątpliwości co do wiarygodności prezentowanych opinii i podejmowanych działań, gdyż *de facto* ona nie istnieje. Komu zatem zaufać? Kto jest nadawcą komunikatów głoszonych przez influencera GCI? Podobne wątpliwości pojawiają się w odniesieniu do ich autentyczności, choć na podstawie wyników badania, przeprowadzonego przez agencję Fullscreen prawie jedna czwarta przedstawicieli pokolenia Z i millenialsów opisałaby wirtualnego influencera jako autentycznego[24]. Póki co jest to obszar niezbadany, istnieje luka w zrozumieniu, jak postaci inne niż ludzie, w tym przypadku wirtualne, mogą wpływać na zachowania i poglądy konsumentów.

Pomimo wielu wątpliwości wokół kwestii zaufania i wiarygodności wirtualnych influencerów coraz więcej globalnych marek nawiązuje z nimi współpracę. Jedną z najjaśniej świecących gwiazd wśród cyfrowych influencerów jest Lil Miquela, czyli Miquela Sousa (ilustracja 1), wykreowana przez startup technologiczny Brud z Los Angeles. To dziewiętnastoletnia Amerykanka brazylijskiego pochodzenia. Posiada konta na wielu portalach społecznościowych, wśród których największą popularność, w odniesieniu do liczby obserwujących, zdobył jej profil na Instagramie – przeszło 3 mln obserwujących (luty 2022)[25]. Dzieli się treściami ze swojego życia, ale porusza także tematy społeczne. Wchodzi w interakcje z obserwatorami,

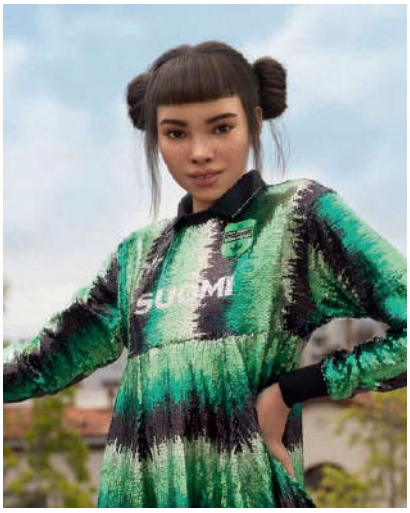
---

23 A.B. da Silva Oliveira, P. Chimenti, *"Humanized Robots": A Proposition*…, dz. cyt., s. 2.

24 M. Klein, *The Problematic Fakery Of Lil Miquela Explained*…, dz. cyt.

25 Dla porównania konto Ani Lewandowskiej, polskiej influencerki, która w rankingu najpopularniejszych influencerów na Instagramie przygotowanego przez „Forbes" i agencję InfluTool zajęła trzecie miejsce, ma 3,7 mln obserwujących (luty 2022) (Bolanowski J., *Oni królują na Instagramie. Ranking najpopularniejszych polskich influencerów*, „Forbes" 20.10.2021, https://www.forbes.pl/rankingi/instagram-ranking-najpopularniejszych-influencerow-2021-wersow-przed-frizem/2ldwzt).

którym chętnie odpowiada na komentarze i posty. Karierę w mediach społecznościowych rozwija równolegle z karierą muzyczną (śpiewa, nagrywa własne piosenki, ma swój kanał na Spotify) i karierą modelki. Współpracuje z wieloma globalnymi markami, m.in. z Pradą, Samsungiem, Givenchy. Jej fenomen spowodował, że była opisywana w takich magazynach jak „Forbes" czy „The Guardian". Z kolei „Times" wybrał Miquelę jako jedną z 25 najbardziej wpływowych osób w Internecie w 2018 roku. Trudno uwierzyć, że nie jest prawdziwa.



Ilustracja 1. Lil Miquela – wirtualna influencerka

Źródło: Photo by Brud; https://www.virtual-humans.org/human/miquela-sousa (dostęp: 30.01.2022)

Pod względem liczby obserwujących wyprzedza ją inna wirtualna influencerka – Lu do Magalu. Ma ponad 14 mln obserwujących na Facebooku, blisko 5 mln obserwujących na Instagramie, ponad 2,5 mln subskrybentów YouTube i ponad 1 mln obserwujących odpowiednio na Twitterze i 6 mln na TikToku. Jednak jej sława i zasięg ograniczają się głównie do Brazylii, z której pochodzi. Po raz pierwszy pojawiła się ponad 10 lat temu w imieniu „Magazine Luiza", jednej z największych firm handlu detalicznego w Brazylii, aby promować iBlogTV na YouTube. Od tego czasu pojawia się w recenzjach produktów, a także dzieli się wskazówkami dotyczącymi oprogramowania w imieniu tej marki[26].

Zaprezentowane powyżej cyfrowe influencerki zajęły odpowiednio pierwsze (Lu do Magalu) i drugie (Miquela) miejsca w rankingu popularności wirtualnych influencerów na rok 2022, przygotowanym przez zespół HypeAuditor i VirtualHumans.org[27].

Obok wirtualnych influenerek karierę w świecie cyfrowym rozwijają także wirtualne modelki, zyskując następnie miano influencerek dzięki rosnącej rozpoznawalności i zaangażowaniu społeczności internautów sku-

[26] Influencer Marketing Hub, https://influencermarketinghub.com.

[27] K. Molenaar, *Discover The Top 15 Virtual Influencers for 2022 – Listed and Ranked!*, https://influencermarketinghub.com/virtual-influencers (dostęp: 21.01.2022).

pionych wokół nich. Shudu to pierwsza na świecie cyfrowa modelka, wykreowana przez fotografa Camerona-Jamesa Wilsona (ilustracja 2). Podpisuje kontrakty z luksusowymi markami, m.in. z Prada czy Balmain. Na fali jej popularności zaczęły pojawiać się kolejne modelki i modele w wersji cyfrowej, a twórca Shudu został dyrektorem generalnym pierwszej agencji wirtualnych modeli i modelek The Diigitals[28].



Ilustracja 2. Shudu – pierwsza cyfrowa modelka
Źródło: https://www.thediigitals.com/shudu (dostęp: 30.01.2022)

Świat wirtualnych modelek i modeli otworzył nowe możliwości przed markami odzieżowymi. Obok podpisywania kontraktów z obecnymi już w sieci popularnymi przedstawicielkami mogą wykreować własne cyfrowe postaci wyłącznie na potrzeby swoich kampanii reklamowych. Luksusowa marka odzieżowa Balmain zaprojektowała dwie wirtualne modelki (Margot i Zhi) tylko do promowania własnej marki[29].

Wspomniana wcześniej Hatsune Miku to wirtualna piosenkarka stworzona na bazie technologii syntezy śpiewu, którą wykreowała japońska agencja Crypton Future Media w 2007 roku. Jest postacią animowaną, co nie przeszkadza jej w rozwijaniu kariery w świecie cyfrowym. W roku 2014 została uznana przez tygodnik „Time" za jedną z najbardziej wpływowych fikcyjnych postaci 2014 roku. Tak szerokie zainteresowanie publiczności cyfrową piosenkarką spowodowało, że w tym samym roku wystąpiła jako support podczas trasy koncertowej Lady Gagi w postaci hologramu. W 2022 roku jej popularność sięga kilkudziesięciu milionów wyświetleń na YouTube. W jej życiorysie pojawił się także wątek polski. Hatsune nawiązała współpracę z Państwowym Muzeum Etnograficznym w Warszawie.

[28] The Diigitals, https://www.thediigitals.com.

[29] W. Kardyś, *Wirtualni influencerzy na Instagramie*, Sprawny Marketing, 6.02.2020, https://sprawnymarketing.pl/blog/wirtualni-influencerzy-na-instagramie (dostęp: 07.12.2021).

Zaśpiewała ludową piosenkę po polsku, ubrana w sukienkę inspirowaną polskim strojem ludowym. Wideo oraz opis projektu można zobaczyć na stronie muzeum[30].

Twórcy cyfrowych postaci dostrzegają kolejne obszary, w których wirtualne osoby mogą zaistnieć. W Azji pojawił się nowy trend na wirtualne streamerki. Wśród nich przebojem do świata streamerów weszły w 2020 roku Shishiro Botan i Himemori Luna. To postaci animowane, podbijające świat graczy online. Ich gwałtownie rosnąca popularność spowodowała, że Microsoft nawiązał z nimi współpracę, w ramach promocji konsoli Xbox w Japonii. Spotkało się to z dużą akceptacją ze strony obserwujących, którzy na żywo śledzili streamy influencerek grających w gry na Xboxie.

Właściciele marek podejmujących współpracę z wirtualnymi influencerami podkreślają kilka ważnych zalet takiej relacji. Po pierwsze cyfrowe postacie można łatwiej i prościej modyfikować w kontekście osobowości marki, z którą współpracują. Cyfrowa postać nie ma własnej osobowości, więc może się szybko dopasować do charakteru promowanego produktu. Nie musi spać, jeść, odpoczywać. Może pracować dla marki bez przerwy, mówiąc i działając tak, jak życzy sobie tego jej twórca lub marka, dla której pracuje. Wirtualni influencerzy zaczęli zdobywać więcej zwolenników niż prawdziwi influencerzy, co oznacza dla marek większe zaangażowanie i lepszy zwrot z inwestycji[31]. Odrębną pozostaje kwestia wynagrodzenia, zarówno w odniesieniu do prawdziwych influencerów, jak i wirtualnych. Stawki za jeden post są zróżnicowane, najczęściej uzależnione od liczby obserwujących, choć nie bez znaczenia pozostają: temat treści, które publikuje influencer, jego profesjonalizm, zaangażowanie oraz sposób komunikowania się ze społecznością[32].

Wynagrodzenia influencerów wirtualnych, tych najbardziej popularnych, sięgają kwot, jakie zarabiają realni influencerzy. Wspomniana Lil Miquela może zarobić na jednym poście przeszło 6,5 tys. funtów, a jej roczne

30 *Projekty. Hetsune Miku*, portal Państwowego Muzeum Etnograficznego w Warszawie, https://ethnomuseum.pl/projekty/hatsune-miku (dostęp: 27.06.2022).

31 J. Bhattacharya, *Robot Influencers Are Reshaping the World of Social Media*, B2B News Network, 13.11.2020, https://www.b2bnn.com/2020/11/how-robot-influencers-are-reshaping-the-world-of-social-media (dostęp: 22.01.2022).

32 A. Bartman, *Zawód influencer. Popularność i reklamy na umowie-zleceniu*, Bankier.pl, 1.12.2021, https://www.bankier.pl/wiadomosc/Zawod-influencer-Popularnosc-i-reklamy-na-umowie-zleceniu-8234319.html (dostęp: 30.01.2022).

przychody w 2020 roku oszacowano na prawie 9 mln funtów[33]. Jako że ona nie istnieje, pieniądze trafiają do agencji, która stoi za jej sukcesem.

Nie brakuje także głosów krytycznych wobec cyfrowych osobowości. Bywają krytykowane za promowanie wizerunku, który jest nierealny, co może mieć szkodliwy wpływ na postrzeganie własnego ciała, zwłaszcza przez młodszych odbiorców. Prawdopodobnie największe zagrożenie, jakie dostrzega się w działalności wirtualnych influencerów, to fakt, że wszystko, co mówią i co robią, jest dokładnie zaplanowane, zgodnie z potrzebami marki, którą promują, a to staje się przestrzenią do nadużyć wobec obserwujących[34].

Cyfrowy klon

W 2016 roku James Vlahos po zdiagnozowaniu u swojego ojca śmiertelnego raka płuc opracował historię jego życia, którą następnie przekształcił cyfrowo i zbudował chatbota, którego nazwał Dadbotem. Jest on trwałym, interaktywnym wspomnieniem ojca, który reaguje jak zmarły, odpowiada na pytania, używając tego samego ekspresyjnego słownictwa, z którego słynął zmarły. To był pierwszy krok w kierunku założenia własnej agencji HereAfter (2019), która obiecuje „uchwycić prawdziwego ducha ludzi i umożliwić ich historiom stanie się nieśmiertelnymi". Do Jamesa zaczęło zgłaszać się wielu ludzi z prośbą o stworzenie botów ich bliskich zmarłych lub żyjących jako przyszłą pamiątkę po ich śmierci. Jednakże, jak podkreśla założyciel agencji, chatbot nie jest prawdziwą osobą zaprojektowaną dzięki sztucznej inteligencji. To bardziej interfejs, który pozwala uzyskać dostęp do przeszłości danej osoby w interaktywny sposób[35].

---

33 S. Best, *Meet the robot influencers who are earning up to £9 million a year on Instagram*, „Mirror" 23.08.2020, https://www.mirror.co.uk/tech/meet-robot-influencers-who-earning-22552147 (dostęp: 27.01.2022).

34 D. Jemioło, *Wirtualni influencerzy – ci ludzie nie istnieją! Ile kosztuje lokowanie produktu u stworzonego w CGI influencera*?, Marketing i Biznes, 12.04.2021, https://marketingibiznes.pl/marketing/wirtualni-influencerzy-ci-ludzie-nie-istnieja-ile-kosztuje-lokowanie-produktu-u-stworzonego-w-cgi-influencera (dostęp: 15.12.2021).

35 *From dad to Dadbot: one man's attempt to capture human essence in AI*, CBC, 11.03.2022, https://www.cbc.ca/radio/tapestry/aging-better-dadbot-1.5282568/from-dad-to-dadbot-one-man-s-attempt-to-capture-human-essence-in-ai-1.5282575 (dostęp: 28.01.2022).

Podobne usługi zaoferowała firma technologiczna Eternime, której pracownicy testują wersję beta aplikacji, która pozwoli użytkownikom stworzyć cyfrowego klona siebie po swojej śmierci. Aplikacja działa w ten sposób, że automatycznie zbiera wszelkie dane o osobie ze smartfona oraz zadając pytania za pośrednictwem chatbota. Zbiera dane z geolokalizacji, aktywność, dane z aplikacji zdrowotnej, dane dotyczące snu, zdjęcia, czy wiadomości, które użytkownicy umieszczają w aplikacji. Pobierane są również dane z Facebooka i innych źródeł zewnętrznych. Wszystko za zgodą osoby, która pragnie pozostawić po sobie cyfrowego klona. Celem jest zebranie wystarczającej ilości danych o osobie, aby następnie, przy użyciu zaawansowanych technologii, stworzyć chatbota-cyfrowego klona tej osoby, z którym bliscy będą mogli wchodzić w interakcje po jej śmierci[36].

Chatboty mają swoje ograniczenia, ale dzięki uczeniu maszynowemu, rozwijającym się technologiom i sztucznej inteligencji stają się coraz bardziej wyrafinowane. Można to już zaobserwować. W maju 2018 roku Google opatentowało technologię tworzenia wirtualnych klonów, która ma polegać na tym, że obserwująca człowieka maszyna ma kopiować nie tylko jego cechy fizyczne, ale również atrybuty umysłowe. Dwa lata później Microsoft poinformował o uzyskaniu patentu na konwersacyjnego chatbota bazującego na konkretnej osobie. Miałby korzystać z danych osoby pochodzących z mediów społecznościowych (wpisów, zdjęć, rozmów) i komunikatorów internetowych. Na ich podstawie, dzięki uczeniu maszynowemu, naśladowałby wzorzec, na bazie którego powstał[37]. Osobą taką może być zarówno żyjący, jak i zmarły, po którym w przestrzeni wirtualnej pozostało wiele danych, które można wykorzystać do zaprojektowania klona.

Można sobie zatem wyobrazić bardzo zapracowanego prezesa korporacji, który przy wsparciu własnego bota odbywa część spotkań fizycznie, a resztę prowadzi jego cyfrowy klon w przestrzeni wirtualnej, w formie spotkań online, prowadząc rozmowy tak samo jak jego wzorzec. Co więcej, jego działania mógłby wspierać nieżyjący prezes tego przedsiębiorstwa, jako wirtualny klon cieszący się za życia ogromnym uznaniem i autorytetem.

---

36 I.A. Hamilton, *2 tech founders lost their friends in tragic accidents. Now they've built AI chatbots to give people life after death*, Businessinsider, 17.11.2018, https://www.businessinsider.com/eternime-and-replika-giving-life-to-the-dead-with-new-technology-2018-11?IR=T (dostęp: 29.01.2022).

37 M. Zwierzchowski, *Dusze w maszynach*, Polityka nr 44, 27.10–2.11.2021, s. 13–14.

Kontrowersje wokół nowych możliwości, jakie oferuje sztuczna inteligencja, narastają, zwłaszcza w wymiarze etycznym. Pojawiają się już jednak przedsięwzięcia czysto komercyjne, związane z tworzeniem cyfrowych ludzi. Agencja UneeQ stworzyła cyfrową platformę umożliwiającą projektowanie i wprowadzanie na rynek ambasadorów marki opartych na sztucznej inteligencji, którzy potrafią odtworzyć najlepsze aspekty interakcji międzyludzkich – ton, rozmowę i ekspresję – w celu pobudzenia więzi emocjonalnej[38]. Przykład, jak to może wyglądać, zaprezentowano na głównej stronie firmy: „Poznaj cyfrowego Einsteina" (ilustracja 3). W setną rocznicę zdobycia Nagrody Nobla przez Alberta Einsteina w dziedzinie fizyki pracownicy UneeQ stworzyli cyfrowego klona naukowca, z którym można wejść w interakcję w czasie rzeczywistym, rozwiązać quiz lub wypytać go o wszystko, co dotyczy jego życia i pracy. Jeżeli jednak internauta preferuje tematy lekkie, codzienne, to może wybrać rozmowę z Sophie, z którą może porozmawiać „dosłownie o wszystkim, w taki sam sposób, w jaki rozmawiasz z przyjacielem", wybierając jeden z trzech dostępnych języków: angielski, hiszpański lub francuski.

Ilustracja 3. Propozycja od agencji Uneeq – czat z Einsteinem



Źródło: https://digitalhumans.com/blog/why-we-made-digital-einstein (dostęp: 30.01.2022)

Można zatem wyobrazić sobie, że marki zaczynają wspierać swoje kampanie marketingowe cyfrowymi klonami osób, których już nie ma w świecie żywych, a których popularność przetrwała do dnia dzisiejszego. Marylin

[38] UNEEQ. Digital humans, https://digitalhumans.com.

Monroe zachęcającą do zakupu najnowszych perfum, Elvisa Presleya promującego nowy album młodzieżowego zespołu muzycznego czy Diego Maradonę jako ambasadora marki sportowej. W jakim stopniu marki będą zainteresowane cyfrowymi klonami osób żyjących lub zmarłych, aby poszukiwać nowoczesnych, a zarazem niszowych możliwości promowania swojej oferty? W jakim stopniu takie postaci wpłyną na zachowania konsumentów? Czy wiarygodność cyfrowych klonów osób zmarłych, aczkolwiek popularnych za życia, może przewyższać wiarygodność wirtualnych influencerów, a tym bardziej ludzi? Czy odbiorcy bardziej zaufają osobie zmarłej, która powróciła w wersji cyfrowej, czy też osobie, która nigdy nie istniała w świecie rzeczywistym, a prowadzi ekscytujące życie w świecie cyfrowym? Póki co na te pytania trudno znaleźć właściwe odpowiedzi. Temat wpływu prawdziwych influencerów na odbiorców jest dość szeroko analizowany i powstało wiele publikacji naukowych prezentujących najnowsze wyniki. Jednakże w przypadku wirtualnych influencerów, a tym bardziej cyfrowych klonów, nie ma jeszcze dorobku naukowego, na podstawie którego można by wskazać na pewne zależności i uwarunkowania. Pojawiają się pojedyncze publikacje, ale to jeszcze za mało, aby odpowiedzialnie podejmować decyzje o ich wykorzystaniu w kampaniach marketingowych. Tym bardziej, że nie zostało to dotychczas w żaden sposób uregulowane, a kwestie etyczne, coraz częściej podnoszone, wymagają podjęcia otwartych dyskusji i pochylenia się szczególnie nad zagrożeniami, jakie się mogą pojawić, zwłaszcza w odniesieniu do dzieci i młodzieży.

Podsumowanie

Wszystko, co nowe, zwraca naszą uwagę. Nowe technologie i możliwości, jakie oferują, mogą zachwycać. Cyfrowe postaci zaczynają zdobywać coraz więcej zwolenników, zarówno wśród internautów, jak i właścicieli marek. Tak jak ludzie, mają swoje wady i zalety. Póki co w przestrzeni wirtualnej jest miejsce dla wszystkich. Ludzcy i wirtualni influencerzy mogą istnieć obok siebie, wspierając rozwój marketingu cyfrowego i wzbogacając narzędzia influencer marketingu. W dłuższej perspektywie, wraz z dalszym rozwojem sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego, wirtualne postaci i cyfrowe klony mogą stać się na równi popularni z ludzkimi influencerami, a być może nawet zdominować niektóre branże.

Rozwój influencer marketingu w kierunku cyfrowych influencerów jest nieunikniony. Należy jednak stworzyć przestrzeń do krytycznego myślenia i otwartej dyskusji o korzyściach i zagrożeniach dotyczących nowego zjawiska. Póki nie będzie prawnych uregulowań i jasnych zasad ich aktywności, trzeba stać na straży uczciwości, prawdy i przestrzegania norm moralnych oraz etycznych. Najważniejsza jest przejrzystość działań influencera, bez względu na to, czy to człowiek, postać wirtualna, czy cyfrowy klon.

Bibliografia

1. Bakker D., *Conceptualising Influencer Marketing*, „Journal of Emerging Trends in Marketing and Management" t. 1, nr 1, 2018, s. 81–85.
2. Bartman A., *Zawód influencer. Popularność i reklamy na umowie-zleceniu*, Bankier.pl, 1.12.2021, https://www.bankier.pl/wiadomosc/Zawod-influencer-Popularnosc-i-reklamy-na-umowie-zleceniu-8234319.html (dostęp: 30.01.2022).
3. Belanche D., L.V. Casalo, M. Flavian, S. Ibanez-Sanchez, U*nderstanding influencer marketing: The role of congruence between influencers, products and consumers*, „Journal of Business Research" nr 132, 2021, s. 186–195.
4. Best S., *Meet the robot influencers who are earning up to £9 million a year on Instagram*, „Mirror" 23.08.2020, https://www.mirror.co.uk/tech/meet-robot-influencers-who-earning-22552147 (dostęp: 27.01.2022).
5. Bhattacharya J., *Robot Influencers Are Reshaping the World of Social Media*, B2B News Network, 13.11.2020, https://www.b2bnn.com/2020/11/how-robot-influencers-are-reshaping-the-world-of-social-media (dostęp: 22.01.2022).
6. Bolanowski J., *Oni królują na Instagramie. Ranking najpopularniejszych polskich influencerów*, „Forbes" 20.10.2021, https://www.forbes.pl/rankingi/instagram-ranking-najpopularniejszych-influencerow-2021-wersow-przed-frizem/2ldwzt0 (dostęp: 30.01.2022).
7. De Veirman M., Hudders L., Nelson M.R., *What is influencer marketing mand how does it target children? A review and direction for future research*, „Frontiers in Psychology" t. 10, 2019, s. 5–6.
8. *Disclosures 101 for social media influencers*, Federal Trade Commission, https://www.ftc.gov/tips-advice/business-center/guidance/disclosures-101-social-media-influencers (dostęp: 24.01.2022).

9. *From dad to Dadbot: one man's attempt to capture human essence in AI*, CBC, 11.03.2022, https://www.cbc.ca/radio/tapestry/aging-better-dadbot-1.5282568/from-dad-to-dadbot-one-man-s-attempt-to-capture-human-essence-in-ai-1.5282575 (dostęp: 28.01.2022).
10. Górecka-Butora P., P. Strykowski, K. Biegun, *Influencer marketing od A do Z*, Whitepress, Bielsko-Biała 2019.
11. Haenlein M., E. Anadol, T. Farnsworth, H. Hugo, J. Hunichen, D. Welte, *Navigating the New Era of Influencer Marketing: How to be Successful on Instagram, TikTok, & Co*., „California Management Review" t. 63(1), 2020, s. 5–25.
12. Hamilton I.A., *2 tech founders lost their friends in tragic accidents. Now they've built AI chatbots to give people life after death*, Businessinsider, 17.11. 2018, https://www.businessinsider.com/eternime-and-replika-giving-life-to-the-dead-with-new-technology-2018-11?IR=T (dostęp: 29.01.2022).
13. *Influencer Marketing Benchmark Report 2021*, Influencer Marketing Hub.
14. Jarrar Y., A.O. Awobamiseb, A.A. Aderibigbe, *Effectiveness of Influencer Marketing vs Social Media Sponsored Advertising*, „Utopía y Praxis Latino-americana" t. 25, nr 12, 2020.
15. Jemioło D., *Wirtualni influencerzy – ci ludzie nie istnieją! Ile kosztuje lokowanie produktu u stworzonego w CGI influencera*?, Marketing i Biznes, 12.04.2021, https://marketingibiznes.pl/marketing/wirtualni-influencerzy-ci-ludzie-nie-istnieja-ile-kosztuje-lokowanie-produktu-u-stworzonego-w-cgi-influencera (dostęp: 15.12.2021).
16. Kardyś W., *Wirtualni influencerzy na Instagramie*, Sprawny Marketing, 6.02.2020, https://sprawnymarketing.pl/blog/wirtualni-influencerzy-na-instagramie (dostęp: 07.12.2021).
17. Klein M., *The Problematic Fakery Of Lil Miquela Explained – An Exploration Of Virtual Influencers and Realness*, „Forbes" 17.11.2020, https://www.forbes.com/sites/mattklein/2020/11/17/the-problematic-fakery-of -lil-miquela-explained-an-exploration-of-virtual-influencers-and-realness/?sh=61c509fb1b8d (dostęp: 27.01.2022).
18. Kuchta-Nykiel M., *Influencer marketing pełen oszustw? Instagramowy eksperyment agencji Mediakix*, Socialpress.pl, 16.08.2017, https://socialpress.pl/2017/08/influencer-marketing-pelen-oszustw-instagramowy-eksperyment- agencji-mediakix (dostęp: 10.01.2022).
19. Lou C., S. Yuan, *Influencer Marketing: How Message Value and Credibility Affect Consumer Trust of Branded Content on Social Media*, „Journal of Interactive Advertising" t. 19, nr 1, 2019, s. 58–73, https://doi.org/10.1080/15252019.2018.1533501.

20. Molenaar K., *Discover The Top 15 Virtual Influencers for 2022 – Listed and Ranked!*, https://influencermarketinghub.com/virtual-influencers (dostęp: 21.01.2022).
21. *Polski rynek influencer marketingu w 2021 oraz platforma Reach a Blogger w ocenach reklamodawców*, Reach a Blogger, 22.03.2021, https://reachablogger.pl/blog/raport-badania-polski-rynek-influencer-marketingu-2021-oraz-platforma-reach-a-blogger-ocenach-reklamodawcow (dostęp: 20.01.2022).
22. *Projekty. Hetsune Miku*, portal Państwowego Muzeum Etnograficznego w Warszawie, https://ethnomuseum.pl/projekty/hatsune-miku (dostęp: 27.06.2022).
23. *Przewodnik po influencer marketing cz. I*, Grupa Robocza Influencer Marketing IAB Polska 2021.
24. Silva Oliveira A.B. da, P. Chimenti, *"Humanized Robots": A Proposition of Categories to Understand Virtual Influencers*, „Australasian Journal of Information Systems" t. 25, 2021, s. 1–27.
25. Stopczyńska K., *Influencer marketing w dobie nowych mediów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2021.
26. The Diigitals, https://www.thediigitals.com.
27. UNEEQ. Digital humans, https://digitalhumans.com.
28. *UOKiK zajmie się kontrolą influencerów*, treści reklamowe, Stacja Książka, 10.10.2021, https://stacjaksiazka.pl/poradnik-blogera/uokik-zajmie-sie-kontrola-influencerow-tresci-reklamowe (dostęp: 20.01.2022).
29. Winciorek A., *Internet PR i influencer marketing*, w: *E-marketing*, red. G. Mazurek, Poltext, Warszawa 2018, s. 437–448.
30. Zwierzchowski M., *Dusze w maszynach*, „Polityka" nr 44, 27.10–2.11.2021, s. 13–14.

Rozdział 17

mgr Tomasz Barałkiewicz

5 zasad marketingowego prowadzenia mikrofirmy

Streszczenie

W Polsce i na świecie miliony ludzi planuje lub prowadzi własne mikrofirmy. W porównaniu ze średnimi i dużymi firmami nie mają one dostępu do fachowej wiedzy, a większość publikacji biznesowych jest zbyt złożona i skupia się na mechanizmach działania wielkich firm.

W artykule przestawiono pięć zasad prowadzenia mikrofirmy, które zostały wybrane subiektywnie przez autora w wyniku jego wieloletnich obserwacji i pracy zawodowej jako doradca i trener dla setek mikroprzedsiębiorstw. Wybrane zasady zostały uznane przez autora za podstawowe i niezbędne, a ich złamanie może skończyć się upadkiem mikrofirmy.

Pięć zasad to: motywacja, która jest kluczem do sukcesu mikrofirmy, głęboka specjalizacja, która powoduje, że mikrofirma ma szansę na sukces i wysoką rentowność, płynność finansowa, która jest jedną z największych bolączek polskich firm, konieczność troski o lojalnych klientów, co nie zawsze jest w centrum uwagi przedsiębiorcy i na koniec – troska o wysoką marżę na produktach lub usługach. Każda z tych pięciu zasad została obficie uzasadniona zarówno teoriami naukowymi przytoczonymi ze światowych źródeł, jak i osobistymi doświadczeniami autora w pracy zawodowej.

Zasady mają pomóc mikrofirmom w utrzymaniu się na rynku i realizacji godnych zysków z działalności. Dla planujących mikrobiznes mogą służyć również do weryfikacji czy ich osobiste umiejętności dają szanse na przestrzeganie przytoczonych zasad.

Słowa kluczowe: *przedsiębiorczość, mikrofirma, motywacja, specjalizacja, płynność finansowa, lojalność, marża*

Wprowadzenie

Posiadanie własnej, małej firmy, często jednoosobowej, to marzenie i codzienność milinów ludzi na świecie. Według międzynarodowych badań GEM prowadzonych w ponad 40 krajach[1] największa łatwość zakładania nowego własnego biznesu jest w trzech krajach: Holandii, Polsce i Szwecji. Jest coś wspaniałego w prowadzeniu własnej firmy: połączenie niezależności, wolności, którą każdy bardzo ceni z samorealizacją, która jest najwyższą z ludzkich potrzeb[2].

Autor jest przedsiębiorcą od ponad 20 lat, zajmuje się doradztwem w zakresie rozwijania firm. Miał w tym czasie okazję obserwować rozwój lub upadłość kilkuset z nich. Aktywnie współpracuje z wieloma przedsiębiorcami i ciągle zastanawia się, co jest powodem ich sukcesu lub porażki. Dlaczego jedni wygrywają, a inni ponoszą klęskę?

W tekście są zawarte opinie na ten temat. Liczę, że lektura będzie inspiracją do podejmowania działań w celu maksymalizacji szans na sukces.

Pracując nad materiałem, zebrałem bardzo wiele różnorodnych czynników, które obserwuję u wygrywających przedsiębiorców, postanowiłem jednak wybrać te, które są najważniejsze. Wieloletnią inspiracją w pracy było dwóch znamienitych praktyków marketingu Al Ries i Jack Trout, których liczne książki pomagają skuteczniej rozwijać moją firmę i firmy moich klientów. W jednej ze swoich ważniejszych książek, *22 niezmienne prawa marketingu*[3], wspomniani autorzy zaczynają od ważnych słów: „to kluczowe zasady marketingu – łamiesz je na własną odpowiedzialność!".

O kim i dla kogo jest ta publikacja?

W odróżnieniu od większości publikacji w biznesie, które skupiają się na średnich i dużych przedsiębiorstwach, postanowiłem skupić się na firmach małych, najmniejszych na rynku. Według definicji stosowanej w Polsce

---

1 Zob. Global Entrepreneurship Monitor Adult Population Survey, 2018, www.gemconsortuim.org (dostęp: 20.01.2022).

2 *Hierarchia potrzeb*, hasło w: Wikipedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/Hierarchia_potrzeb (dostęp: 20.01.2022).

3 A. Ries, J. Trout, *22 niezmienne prawa marketingu*, tłum. A. Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

mikrofirma to przedsiębiorstwo, które zatrudnia poniżej 10 osób i ma roczny obrót netto poniżej 2 mln euro[4]. Takich firm jest w Polsce ponad 2 mln. To właśnie skala tych podmiotów zainspirowała mnie do wsparcia ich w codziennej pracy, ponieważ mam świadomość, że wielu z tych przedsiębiorców nie może znaleźć przydatnych wskazówek w materiałach omawiających największe firmy w Polsce i na świecie. Przykłady Tesli, Apple, General Electrics czy innych wielkich korporacji tak często pojawiające się w publikacjach nie przystają do realiów prowadzenia mikrofirmy.

Mam nadzieję, że każdy, kto prowadzi biznes lub planuje go prowadzić oraz wszyscy czytelnicy, którzy chcieliby pomóc takich osobom, znajdą wśród przytaczanych zasad choćby jedną, którą warto wdrożyć i jej przestrzegać, aby zwiększyć szansę na trwały sukces mikrofirmy.

1. MOTYWACJA

Wstać rano, spojrzeć na swoją listę zadań do wykonania, ubrać się, zjeść śniadanie i pracować! Tak proste, a tak trudne. Przedsiębiorca nie ma nad sobą szefa, nikt nie będzie go motywował do codziennej pracy. Przedsiębiorca musi działać. Musi być wiecznie zmotywowany. W tym miejscu przytoczę w swobodnym tłumaczeniu pierwszą z wielu przydatnych zasad Richarda Bransona:

Bierz się do roboty i rób to![5]

Gdyby człowiek był maszyną, wezwanie Bransona byłoby proste, wystarczyłoby wcisnąć przycisk i działać. Niestety jesteśmy skomplikowanymi postaciami i każdy z nas potrzebuje innych bodźców oraz działań, które zwiększą naszą chęć do codziennej mądrej pracy. Dla mnie jednak bezdyskusyjne jest to, że dla mikroprzedsiębiorcy motywacja jest pierwszym i jednym z najważniejszych czynników sukcesu. Codzienna praca nad nią jest niezbędna, aby wygrywać. Najpierw zastanówmy się nad tym, jakie czynniki mogą nas motywować – zachęcać do pracy, korzystając z ogromnego dorobku badaczy w zakresie psychologii człowieka.

---

4 *Mikroprzedsiębiorca*, hasło w: Wikipedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/Mikroprzedsi%C4%99biorca (dostęp: 20.01.2022).

5 R. Branson, *Screw it let's do it lessons in life*, Virgin Books, London 2006.

Twoje potrzeby źródłem motywacji

Zacznijmy od klasyki, czyli tego, że naszą motywacją mogą kierować nasze potrzeby. Jeżeli czegoś bardzo pragniemy – możemy motywować się do pracy, wiedząc, że dzięki niej zrealizujemy daną naszą potrzebę. Najpopularniejszy model w tym zakresie został stworzony przez Abrahama Maslowa w 1943 roku[6]. Model zobrazowany jest na schemacie i zawiera listę potrzeb posegregowaną od najniższych do najwyższych. Maslow słusznie zauważył, że bez spełnienia potrzeby niższej nie ma możliwości rozważania lub próby realizacji potrzeb wyższego rzędu – stają się one nieważne. Najlepiej widać to na przykładzie potrzeb fizjologicznych, które zaczynają listę. Jeżeli jesteśmy głodni i to jest naszą podstawową motywacją do działania (zarobić na jedzenie, najeść się), to nie myślimy o bezpieczeństwie czy szacunku, a tym bardziej o samorealizacji.

Tabela 1. Hierarhia potrzeb Abrahama Maslowa

	Potrzeba	Przykłady
Potrzeba wyższa	Samorealizacji	Wykorzystanie całego swojego potencjału, realizacja marzeń, osiągnięcia wszystkiego co możliwe
Potrzeby podstawowe	Szacunku	Poczucie własnej wartości, kompetencja,
	Miłości	Bycie kochanym, posiadania bardzo intymnych relacji z bliskimi
	Przynależności	Bycie częścią grupy, rodziny, posiadanie znajomych, przyjaciół, bycie częścią stowarzyszenia, organizacji lub grupy współpracowników / pracowników
	Bezpieczeństwa	Spokój, brak strachu, opieka, bezpieczne mieszkanie, dom, zabezpieczenie finansowe, ubezpieczenie
	Fizjologiczna	Jedzenie, sen, potrzeby seksualne, woda, posiadanie ciepłego ubrania, brak bólu / cierpienia

Źródło: opracowanie własne

Jak ma się leciwa teoria Maslowa do mikroprzedsiębiorców? Z moich doświadczeń wielu z nich, aby osiągnąć sukces, skupia się na silnej motywacji w jednym z obszarów, które nie są zaspokojone. Pięknym przykładem jest jeden z moich znajomych, który od wielu lat prowadzi malutką firmę i osiąga sukces. Na pytanie, co sprawia, że wstaje codziennie o szóstej i pracuje efektywnie, odpowiedział: „Mam kredyt na nasz mały szeregowiec

6 *Hierarchia potrzeb*, dz. cyt.

i dwójkę dzieci, które muszę utrzymać – jak tylko o tym pomyślę, to zabieram się do pracy dwa razy silniej". Ustawiłbym to w obszarze potrzeby bezpieczeństwa – w tym przypadku codzienną motywacją jest utrzymanie bezpieczeństwa dla siebie i rodziny. To piękna motywacja! Korzystajmy z niej. Z drugiej strony może to być również połączenie potrzeby nieco wyższej, czyli „przynależności". Dzięki ciężkiej pracy rodzina będzie bezpieczna i będzie w komplecie, razem. Prawdopodobnie mój znajomy bardzo kocha swoją rodzinę i wspaniale się czuje jako jej część – należy do grupy, co jest jego siłą i motywacją.

Bardzo często widzę u mikroprzedsiębiorców czerpanie motywacji z trzech pierwszych potrzeb Maslowa. To jest piękne i bardzo szlachetne. Budząc się rano i zasypiając wieczorem, wiedzą, że ich ciężka praca pozwala na dostatnie życie ich rodzin, daje im bezpieczeństwo w postaci komfortowego mieszkania i tworzy z nich zgrany zespół – rodzinę. Szukajmy swojej motywacji w tym obszarze, zarówno walcząc o lepszy poziom zaspokojenia tych podstawowych potrzeb, jak i powtarzając sobie, jak skutecznie dzięki naszej pracy te potrzeby zapewniamy.

Zauważyłem, że inny przedsiębiorca, który moim zdaniem miał już spełnione wcześniejsze potrzeby, zaczął prowadzić profil w mediach społecznościowych. Posiada niewielką firmę, która produkuje meble na wymiar. Na swoim profilu zaczął pokazywać najlepsze swoje dzieła. Dzieli się z innymi swoją pracą. Widać wyraźnie, jak bardzo przykłada się do jakości wykonanych wnętrz, pilnuje pracowników, aby dbali o każdy szczegół. Przykłady w mediach społecznościowych są obficie chwalone przez oglądających. Komentarze wskazują na wysoką jakość i zaangażowanie wykonawcy. W tym przypadku wydaje mi się, że mamy do czynienia z realizacją potrzeby uznania. Motywacją do pracy jest chęć wykonania działania, które zostanie pochwalone, a nasza praca uznana za wartościową przez możliwie szeroką grupę odbiorców.

Podzielę się jeszcze innym przykładem znajomej, która wykonuje usługi szkoleniowe. Niedawno zapisała się do ważnego stowarzyszenia w branży i aktywnie bierze udział w jego pracach, organizując spotkania i publikując w ramach organizacji. Wydaje się, że skoro widzimy, iż osiągnęła sukces finansowy oraz jest wszechstronnie zabezpieczona w życiu, odnalazła w stowarzyszeniu realizację potrzeby przynależności. Codziennie rano może mieć większą chęć do pracy, wiedząc, że rozwijając się, będzie mogła

aktywniej działać w grupie znajomych i przyjaciół z organizacji oraz będzie mogła na nich liczyć. W jej przypadku realizacja tej potrzeby ma dalszą część – poszukuje nowych klientów oraz stara się rozwinąć współpracę z obecnymi, aby móc na stałe zatrudnić w swojej firmie trzech trenerów, z którymi pracuje jej się dobrze i chciałby zbliżyć się z nimi, stworzyć zgrany zespół. Przypomniało mi to sytuację, w której właściciel firmy budowalnej, zatrudniający sześć osób, powiedział mi: „Walczę o nowe zlecenie, bo tak lubię chłopaków, że chciałbym, aby nasz zespół był trwały, miał zawsze pracę".

W ramach rozwoju gospodarki każdego kraju i wzrostu dochodów ludności zmieniają się motywacje. Aktualnie, w trzeciej dekadzie XXI wieku w Polsce coraz częściej widać kryzys u mikroprzedsiębiorców. Wynika on czasami z tego, że wyczerpali dwie podstawowe potrzeby: fizjologiczne i bezpieczeństwa, co powoduje kryzys motywacji. Zachęcam wówczas do poszukania motywacji wyżej. Czasem będzie to zbudowanie zgranego zespołu pracowników, z którym będziemy czuli się dobrze, a czasem będzie to zaangażowanie się w prace jakichś organizacji branżowych lub po prostu udział w spotkaniach w swojej branży, aby poczuć się jej częścią. Obserwuję to od lat w aptekach. Wielu przedsiębiorców prowadzących apteki lubi spotykać się z innymi przedsiębiorcami i bierze udział w licznych spotkaniach orgaznizowanych przez dostawców czy stowarzyszeni branżowe. Dzięki temu czują się częścią większej społeczności – realizują kolejną ze swoich potrzeb. Wybrani z nich dzielą się podczas takich spotkań swoją wiedzą i doświadczeniem, a to już potrzeba dużo wyższego rzędu – uznania, a może powoli też samorealizacji.

W związku z tym, że osobiście bardzo wierzę w sensowność motywacji poprzez uznanie i szacunek, a dodatkowo jako ludzie mamy większą zdolność do krytyki niż chwalenia – zachęcam wszystkich mikroprzedsiębiorców do większej otwartości i dzielenia się z innymi (rodziną, znajomymi, osobami obcymi) swoją pracą. Nikt za was tego nie zrobi, nie wstydźcie się, nie bójcie się – zobaczycie, jak motywujące jest uzyskanie pochwały: miłego słowa od innych, które będzie was motywowało do dalszej ciężkiej pracy.

Uznanie a samoocena

Istotną trudnością, którą obserwuję u mikroprzedsiębiorców, jest niska samoocena. Wynika ona z wielu elementów, ale w przypadku właścicieli mikrofirm często jest spowodowana negatywną informacją zwrotną od klientów oraz porównywaniem się lub byciem porównywanym do idealnego wzorca w danej branży.

W związku z tym, że będę zachęcał czytelników do poszukiwania motywacji w obszarze potrzeby szacunku, która jest bardzo istotna i w rozwiniętych krajach często niedostatecznie zapewniona, warto mieć na to wiele skutecznych sposobów. Jednym z nich jest dążenie do uzyskania informacji zwrotnej[7]. Bardzo dobrze sprawę informacji zwrotnej omawia książka *Jednominutowy manager*[8]. Generalnie pamiętajmy o zasadzie, która mówi, że ludzie częściej zwrócą uwagę w sytuacji, w której są niezadowoleni, niż w wypadku satysfakcji z czegoś. Co w związku z tym robić? Po prostu prosić o ocenę swojej pracy. Klienta, pracownika klienta, współpracowników, osoby trzecie. Im więcej będziemy pytać i prosić, tym więcej informacji otrzymamy. Pozbądźmy się strachu przed złą oceną. Reklamacja, wskazanie wady naszej pracy pozwoli ją poprawić lub po prostu przeprosić za gorszą jakość. To, że klient lub współpracownik nie wypowie swojej negatywnej oceny – nie likwiduje jej, a zabiera nam możliwość przeproszenia, naprawy wady lub wyjaśnienia.

Nie bójmy się również dzielić swoimi osiągnieciami, tak jak zrobił to ostatnio wobec mnie murarz, który pokazał mi na telefonie zdjęcie wykonanego właśnie płotu. Opowiedział mi o wykonanej pracy, zapytał o zdanie. Pochwaliłem piękną pracę i widziałem, jak to było dla niego ważne. Z pewnością motywuje go to do dalszej pracy i wykonaniu kolejnych wysokiej jakości zleceń.

W tym miejscu warto również dodać podpowiedź od bardzo znanego psychologa, Jordana B. Petersona[9]. Z 12 zasad Petersona czwarta brzmi:

---

7 *Informacja zwrotna*, hasło w: Wikipedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/Informacja_zwrotna (dostęp: 20.01.2022).

8 K. Blanchard, S. Johnson, *Nowy jednominutowy manager*, tłum. M. Witkowska, MT Biznes, Warszawa 2019 .

9 J. Peterson, *12 życiowych zasad. Antidotum na chaos*, tłum. K. Zuber, Fijorr Publishing, Wrocław 2018.

**Nie porównuj się z tym, kim inni są dzisiaj,
ale z tym, kim ty byłeś wczoraj.**

Warto regularnie analizować swoją pracę i dążyć do bycia lepszym od siebie „wczoraj". Jeżeli widzimy postęp i wzrost jakości – doceńmy to sami, pochwalmy się i poszukajmy pochwały w otoczeniu: u klientów, współpracowników, znajomych. Oceniajmy wzrost własnej jakości, a nie naszą pracę w odniesieniu do innych.

Co robią zmotywowani?

Poniżej lista prostych i skutecznych nawyków, które obserwuję od lat u mikroprzedsiębiorców i które są albo dowodem wysokiej motywacji, albo wyćwiczonym sposobem na jej pootrzymywanie:

- koncentracja na pracy – wyznaczają jej czas i w czasie pracy nie rozpraszają się innymi czynnościami (nadmiarowe przerwy, pogawędki, przeglądanie Internetu, komunikowanie się ze znajomymi itp.);
- odbieranie wszystkich telefonów lub oddzwanianie na nie w ciągu najpóźniej 24 godzin;
- odbieranie wszystkich wiadomości i odpowiadanie na nie w ciągu najpóźniej 48 godzin;
- posiadanie notatnika (w formie elektronicznej lub papierowej) z listą prac do wykonania i ich stanem realizacji;
- punktualność – są zawsze na czas lub informują przed czasem o opóźnieniu;
- zawsze pytają klientów o informację zwrotną;
- poświęcają czas na doskonalenie się (szkolenia, lektury pism/portali branżowych, blogi, fora dyskusyjne, filmy szkoleniowe);
- podejmują się wyzwań/ciężkiej pracy, nie boją się nowych zadań, nigdy nie zaczynają nowego zadania od narzekania i poszukiwania trudności;
- są proaktywni – sami wychodzą z inicjatywą zrobienia czegoś, nie czekają na ponaglenie, podpowiedź czy prośbę;
- skuteczność – tak długo pracują nad danym zadaniem, aż je zakończą; nie zostawiają niezamkniętych spraw.

Motywacja dzięki przerwie w pracy

Stephen Covey[10] sformułował siedem nawyków, które charakteryzują ludzi działających skutecznie i pracujących dobrze. Jego książka[11] wśród wielu ciekawych wskazówek podaje ostatnią, która jest według mnie bardzo istotna szczególnie dla przedsiębiorców:

Zrób przerwę! Naostrz piłę!

Covey słusznie sugeruje, że jeżeli będziemy ciężko pracować, to w pewnym momencie zmęczenie zacznie być blokadą dla naszej pracy. Kolejna godzina lub dzień nie przybliży nas do sukcesu, a wręcz pogrąży w kierunku porażki. Warto zapamiętać przytaczaną przez autora sytuację, w której piłujemy piłą kolejną godzinę i dzień, bardzo się staramy, bardzo chcemy, ale piła już jest tępa. Nie przetnie szybko, dokładnie i sprawnie kolejnej deski. Trzeba zrobić przerwę i ją naostrzyć. Po przerwie praca pójdzie szybciej i lepiej. Przedsiębiorcy, szczególnie prowadzący najmniejsze firmy, pracują bardzo ciężko i sami muszą zarządzać swoim czasem. Istnieje w ich przypadku duże ryzyko zapomnienia o poprawie swojego stanu psychicznego i fizycznego przez oderwanie się od pracy. Dla jednych będzie to wypoczynek fizyczny, bo ich praca wiąże się z dużym wysiłkiem, a dla innych psychiczny, co odciąży ich umysł. Słuchajmy słów, które kieruje do nas Covey: regularnie odpoczywajmy fizycznie i psychicznie – ostrzmy piłę.

2. SPECJALIZACJA

Mała firma może pokonać innych i osiągnąć sukces wyłącznie dzięki specjalizacji w jednej bardzo konkretnej dziedzinie. Skoro w Polsce jest ponad 2 mln mikrofirm, każdy z czytelników z pewnością ma kilku znajomych, którzy prowadzą lub prowadzili firmę. Zastanówmy się, komu z nich powodzi się bardzo dobrze. Kto zamknął biznes, a kto ma w nim kłopoty? Prawdopodobnie znajdziemy jeden podstawowy klucz: dobrze radzą sobie wysoko wyspecjalizowani.

---

10 *Stephen Covey*, hasło w: Wikipedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/Stephen_Covey (dostęp 20.01.2022).

11 S. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, tłum. I. Majewska-Opiełka, Rebis, Poznań 2020.

Najlepiej widać to w branży budowlanej. Wystarczy spojrzeć na poziom zadowolenia i wyposażenie przedsiębiorców oraz stawki za godzinę ich pracy, aby zobaczyć, że dużo lepiej radzi sobie mała firma specjalizująca się w układaniu drewnianych parkietów od firmy ogólnobudowlanej, która podejmuje się kompleksowego wykończenia mieszkania. Wspaniale widoczna jest ta sytuacja u lekarzy specjalistów, którzy od początku planowania swojej kariery wybierają bardzo wąski segment medycyny. Skoncentrowanie się na jednej wąskiej specjalizacji powoduje, że wybrany lekarz osiąga sukces na dwóch poziomach. Po pierwsze daje maksymalne zadowolenie pacjentów z wykonywanej usługi, co jest spowodowane jego doświadczeniem, a po drugie czerpie z tego korzyści ekonomiczne. Stosunek czasu wykonywania usługi do ceny jest tym większy, im bardziej wyspecjalizowany jest lekarz. Przykładowo według portalu analizującego ceny[12] za wizytę u lekarza specjalisty w województwie mazowieckim wizyta u internisty kosztuje od 137,21 do 196,02 zł. Jeżeli chcielibyśmy w tym samym województwie skorzystać z usług lekarza bardziej wyspecjalizowanego, czyli na przykład kardiologa, cena wzrasta do 156,82–235,22 zł. Idąc dalej, wchodząc do węższej i zapewne bardziej skomplikowanej specjalizacji: cena wizyty u kardiologa dziecięcego wyniesie średnio 235,22–300,56 zł. Oczywiście takie porównanie nie jest idealne, bo nie bierze pod uwagę innych wskaźników kształtujących cenę, jak wielkość konkurencji w danej dziedzinie czy istotność realizowanej potrzeby. Mimo to wyraźnie widać, że im większa specjalizacja, tym wyższe stawki za wizytę. Można by poszukiwać dalszych przykładów, w których za jednostkę pracy otrzyma się największe wynagrodzenie i wygeneruje najwyższy zysk. Mimo to wcale nie rentowność pracy jest kluczowa w specjalizacji dla mikroprzedsiębiorców. Gdyby tak było, to każda duża korporacja stawiałby na specjalizację w celu maksymalizacji zysków.

Tę samą poradę dla wielkich korporacji dotyczącą specjalizacji ma od wielu lat Al Ries. W 1999 roku w globalizującym się świecie zachęcał wielkie firmy do dzielenia się na mniejsze jednostki organizacyjne, zdejmowanie jarzma „centrali" znad poszczególnych firm w ramach grupy

[12] *Cennik wizyt lekarskich 2022 w całej Polsce – zobacz, ile kosztuje wizyta u specjalisty*, portal Kp.pl https://kb.pl/porady/cennik-wizyt-lekarskich-w-calej-polsce-zobacz-ile-kosztuje-wizyta-u-specjalisty-_med (dostęp: 22.01.2022).

kapitałowej. W książce *Koncentruj się!*[13] Al Ries pokazuje setki przykładów sukcesu dzięki koncentracji. Tak jak na poziomie wielkich korporacji Tesla wygrała, tworząc wyłącznie pojazdy elektryczne, i to wyłącznie cztery ich modele. Warto zauważyć, że wspomniana firma, produkująca tylko cztery modele samochodów, 25 października 2021 roku osiągnęła kapitalizację biliona dolarów. Tego poziomu nie osiągnęła jeszcze nigdy żadna firma motoryzacyjna na świecie. W ten sam sposób, na lokalnym rynku, korzystając z niszy i realizując jedną, wysokospecjalistyczną usługę, może wygrywać mikroprzedsiębiorca.

Przełam efekt skali

Podstawą sukcesu przedsiębiorców, którzy wybierają specjalizację i zawężają zakres swojej usługi, stając się ekspertami w danej dziedzinie, jest znaczące ograniczenie konkurencji, co zgodnie z zasadą „Im mniejsza konkurencja, tym wyższa cena usługi i marża", gwarantuje godziwe zyski i komfort pracy dla mikroprzedsiębiorcy. Bardzo lubię korzystać z danych zawartych w popularnej wyszukiwarce Google. W styczniu 2022 roku wpisałem hasło „mechanik samochodowy Poznań" i uzyskałem 496 000 wyników. Na hasło „elektryk samochodowy Poznań" było już tylko 193 000 wyników. Jak zacząłem zawężać specjalizację i wpisałem „naprawa skrzyń biegów Poznań", pojawiło się już tylko 29 300 wyników. W większości dziedzin, w których operują mikroprzedsiębiorcy, można odnaleźć firmy zajmujące się dziedziną ogólnie, specjalizujące się w jakiejś części danej dziedzinie, i te, które są bardzo wąskimi specjalistami. Kiedyś miałem okazję organizować przetarg wśród agencji reklamowych na film reklamowy, w którym niezbędne było wykorzystanie skomplikowanej technologii cyfrowej. Każda z trzech biorących udział w przetargu agencji poprosiła o wycenę tego elementu jedną małą firmę z Łodzi. Była to jedna z kilku firm w Polsce, która miała zdolności wykonania danej pracy. Zatrudniała kilka osób – typowe mikroprzedsiębiorstwo. Ta firma pokonała efekt skali, wygrała na rynku zdominowanym przez duże agencje reklamowe, specjalizując się w bardzo wąskiej technologii. Podobną sytuację miałem kilka lat temu, gdy w ramach firmy doradczej, której jestem wspólnikiem, a która specjalizuje się w wąskiej dziedzinie trade marketingu na rynku farmaceutycznym, realizowaliśmy

[13] A. Ries, *Koncentruj się!*, tłum. J. Sawicki, Prószyński i S-ka, Warszawa 1999.

usługę stworzenia modelu współpracy firmy farmaceutycznej z sieciami aptek i uzupełnienie tego modelu gotową umową prawną. Zleceniodawca po ogłoszeniu przetargu na tę usługę zadał mi pytanie: „Jaka jeszcze firma na rynku może wykonać taką usługę?". Okazało się, że po latach naszego działania doszliśmy do tak wąskiej specjalizacji, że nie było na rynku firmy, która mogłaby wykonać analogiczną usługę. Duże korporacje prawne i doradcze nie interesowały się takimi usługami, bo był to dla nich zbyt wąski segment i nie rokował możliwością realizacji dziesiątek podobnych usług, co gwarantowałoby pracę wieloosobowego zespołu.

Ucieczka w niszę, wąskie specjalizowanie się powoduje, że mikroprzedsiębiorca jest w stanie pokonać największe korporacje. Być od nich lepszym w danej dziedzinie, zrealizować najwyższej klasy usługę lub wyprodukować produkt, o której nie może nawet marzyć średniej wielkości firma, a tym bardziej wielka korporacja.

Poświęć swój czas – warto!

Specjalizacja wymaga skupienia się na wybranej dziedzinie, cierpliwości i wielu, wielu tysięcy godzin spędzonych nad daną dziedziną. Oczywistością jest twierdzenie, że osoba, która przez pięć kolejnych lat zajmuje się serwisowaniem skrzyń biegów, wykona ich naprawę szybciej i lepiej od mechanika, który zajmuje się pojazdami ogólnie i przez minione pięć lat gromadził doświadczenia w różnym zakresie: od naprawy układów wydechowych po wymianę silników i bieżące przeglądy aut. Jednym słowem, skupiając się na jednej dziedzinie, możliwie najwęższej, jesteśmy w stanie dojść do perfekcji i wykonywać w krótszym czasie lepszej jakości usługi. Przekłada się to na wyższe zadowolenie i lojalność klientów oraz znacząco wyższą rentowność prowadzonej działalności.

Doskonale temat skupienia się i czasu poświęconego na specjalizację opisuje Malcolm Gladwell[14]. Autor przytacza „zasadę 10 000 godzin", która mówi o tym, że największe sukcesy specjaliści w danej dziedzinie zaczynają odnosić po przepracowaniu nad danym tematem 10 000 godzin. Statystycznej osobie pracującej tylko nad daną rzeczą osiem godzin dziennie zajmie to około czterech lat. To dla wielu współczesnych ludzi aż cztery lata ciężkiej pracy. Warto uwierzyć, że to ma sens. Tak, jak lekarz ortopeda

[14] M. Gladwell, *Poza schematem. Sekrety ludzi sukcesu*, tłum. R. Śmietana, Znak, Kraków 2010, rozdział 4.

poświęca lata na specjalizowanie się w naprawie kolan i staje się mistrzem w swojej dziedzinie, tak samo prawnik może skupić się na prawie zamówień publicznych albo nawet jeszcze na prowadzeniu spraw zamówień publicznych w branży budowlanej – tak samo mechanik samochodowy może skoncentrować się na wybranej marce pojazdów lub nawet modelu samochodu, ale również na wybranym obszarze naprawy pojazdów, np. serwisie klimatyzacji czy regeneracji turbosprężarek samochodowych. W każdym przypadku potrzeba wielu lat ciężkiej pracy i wyrzeczeń, ale nagroda czeka na cierpliwych – zadowolenie i lojalność klientów i wyższa marża dzięki specjalizacji.

Podam tu na koniec przykład mikroprzedsiębiorstwa, które w ostatnich latach zrobiło na mnie oszałamiające wrażenie. Rodzinny biznes prowadzony przez dwóch braci, którzy postanowili się skupić na sprowadzaniu lekko uszkodzonych aut z USA, ich naprawie i odsprzedaży. Przykład jest ciekawy dlatego, że od początku postanowili się skupić na jednej marce pojazdu i w niej wyspecjalizować. Od lat sprowadzają z USA tylko jeden model i są w tym najlepsi. Długo poszukując, znalazłem w Polsce jeszcze jedną firmę o podobnym profilu działalności. Dzięki tak wąskiej specjalizacji z pewnością lepiej kupią uszkodzone samochody, lepiej, szybciej i taniej je naprawiają oraz z łatwością sprzedają. Każdy rok działa na ich korzyść. Jedyne, na co muszą uważać, to aby nie poddać się pokusie przejścia z doskonale wyspecjalizowanej i bardzo rentownej mikrofirmy do średniego przedsiębiorstwa, które zacznie sprowadzać kolejne modele aut, zwiększać obrót, tracąc marżę i jakość. Wówczas stracą wszystko, co przez lata budowali – nie będą unikalni, bezkonkurencyjni i rentowni.

Zwiększaj specjalizację w czasie – uciekaj od konkurentów!

Dziesiąte prawo marketingu, opisane we wspominanej już książce[15], którą napisali Al Ries i Jack Trout, nazywane jest prawem podziału. Autorzy sugerują na podstawie licznych przykładów, że w rozwijającym się świecie każda kategoria rozrasta się i zaczyna dzielić na mniejsze, bardziej specjalistyczne. Widać to doskonale w historii medycyny, gdzie poszczególni lekarze zaczynają się skupiać na coraz węższej jej części. Wielu ortopedów zajmujących się schorzeniami kręgosłupa nie podejmie się próby zajęcia się kolanem lub stawem skokowym, a za kilka lub kilkanaście lat możliwe,

15 A. Ries, J. Trout, *22 niezmienne prawa marketingu*, dz. cyt.

że będą się specjalizowali w wybranym fragmencie kręgosłupa lub w leczeniu wybranego typu schorzenia.

Tak samo dzieje się przykładowo w gastronomii, gdzie dany restaurator ucieka od konkurencji, koncentrując się na danym rodzaju kuchni lub nawet daniu. W Warszawie jest kilka restauracji serwujących prawdziwą pizzę neapolitańską. Żadna sieciowa konkurencja nie jest wstanie z nimi wygrać. Nie potrzebują skali, są mistrzami w swojej kategorii. Ten segment powstał przez podział kategorii gastronomii „pizzerie". Dzięki perfekcji w koncentracji na jednym daniu, i to produkowanym w szczególny sposób – gwarantują sobie klientów i wysoką marżę.

Warto zapamiętać tę podpowiedź Riesa i Trouta: kategoria, w której działasz, będzie się powiększać i będzie pojawiała się w niej konkurencja – warto wówczas przejść do węższego, wydzielonego z niej segmentu i kontynuować specjalizację. Co mają więc zrobić dalej dwaj bracia specjalizujący się w sprowadzaniu z USA wybranej marki samochodów? Może ich kategoria podzieli się dalej i powinni się skupić na jednym modelu z tej marki, a może rosnąca kategoria sprawi, że skoncentrują się na sprowadzaniu wybranego modelu danej marki, ale wyłącznie z usterkami w jednej dziedzinie, co jeszcze poprawi ich pozycję, bo zwiększą specjalizację? Na to samo pytanie musi odpowiedzieć sobie lekarz ginekolog, który specjalizuje się w prowadzeniu ciąż, czy prawnik, który jeszcze do niedawna specjalizował się w prawie rodzinnym, później w samych rozwodach, a już powinien myśleć, jaką węższą kategorię powinien zająć, w której będzie najlepszy i zagwarantuje sobie rentowność.

3. PŁYNNOŚĆ FINANSOWA – ZAWSZE MIEJ ZAPAS GOTÓWKI

Z perspektywy moich ponad dwudziestoletnich doświadczeń muszę przyznać rację znanemu chińskiemu generałowi, który w podręczniku wojskowym *Sztuka wojny*[16] wielokrotnie zwraca uwagę na zasoby. Nie da się prowadzić wojny, a tym bardziej jej wygrać, bez zasobów. Do tej zasady odnosi się również ostatnie prawo[17] z *22 niezmiennych praw marketingu* Riesa i Trouta.

[16] S. Tzu, S. Pin, *Sztuka wojny*, tłum. D. Bakalarz, Helion – Onepress, Gliwice 2021.

[17] A. Ries, J. Trout, *22 niezmienne prawa marketingu*, dz. cyt.

Najlepsze mikrofirmy, posiadające najbardziej zaangażowanych właścicieli i pracowników, wyspecjalizowane w danej kategorii i posiadające zainteresowanych klientów nie utrzymają się na rynku bez odpowiedniego zabezpieczenia. Mikrofirma nie jest równoważnym partnerem dla banków czy dostawców, zwykle boją się jej i oczekują od niej szybkich, terminowych płatności. Zatrudniając dobrych pracowników, również płacimy im po wykonaniu zlecenia lub w comiesięcznym wynagrodzeniu. Jakiekolwiek opóźnienia nie są możliwe, bo powodują wymierne straty w firmie od niezadowolenia pracowników i dostawców po utratę możliwości zaopatrzenia i odejście ludzi.

Wystarczy najprostszy przykład współpracy firmy gastronomicznej, wyspecjalizowanej w obsłudze wydarzeń masowych z klientem. Firma ma umowny termin płatności 60 dni, rzadkością są zaliczki powyżej 50% ceny usługi, ale załóżmy, że otrzymaliśmy obietnicę takiego przelewu przed jej wykonaniem. Nawet w przypadku doskonałego wykonania usługi może się wydarzyć kilka niespodziewanych sytuacji: członek zarządu firmy, który odpowiada za płatności, się rozchorował. Osoba nieznająca projektu prosi nas o szczegółowe wyjaśnienia, co powoduje, że nie realizuje przelewu w terminie. O potrzebie wyjaśnień dowiedzieliście się po kilku dniach, gdy nie widząc przelewu, zapytaliście o powód braku płatności. Wyjaśniacie sprawę, co zajmuje kilka dni, więc jest szansa na przelew w kolejnym tygodniu. Niestety osoba chcąca zlecić przelew informuje was, że firma ma nowe procedury i nie wypełniliście karty z kompletem informacji (karty dostawcy). Znowu tydzień i już mamy upragniony przelew. To smutna prawda: przedsiębiorca, szczególnie ten najmniejszy, otrzymuje środki na końcu. Dzięki specjalizacji i wysokiej motywacji są to duże środki, a marża jest wysoka. Nie zmienia to jednak faktu, że środki te wpłyną z opóźnieniem. W tym samym czasie może być realizowanych kilka takich samych zleceń i sprawa się mocno skomplikuje. Brak podstawowego zasobu, jakim są środki pieniężne, może zagrozić istnieniu firmy.

W Polsce nie lubimy mówić o porażkach, więc trudno oficjalnie przytaczać przykłady, ale sam znam kilku doskonałych specjalistów, którzy mieli naprawdę świetne mikrofirmy i wyłącznie z powodów braku kapitału ich działalności zakończyły się porażką. Wspominałem już wcześniej o słabej pozycji mikroprzedsiębiorcy w stosunku do banków czy dużych korporacji nie należy z tym walczyć i mieć specjalnych oczekiwań, warto uznać to za czynnik otoczenia, na który nie mamy wpływu i się dostosować.

Wielokrotnie realizując złożone usługi doradcze, próbowałem tłumaczyć działom zakupów wielkich korporacji, że dla mnie termin płatności 60 dni oznacza tak naprawdę konieczność sfinansowania całości projektu samodzielnie i oczekiwania na zwrot środków. Nie miało to w większości przypadków wpływu na decyzję, zwykle kończyło się wynegocjowaniem maksymalnie czterdziestoprocentowej zaliczki, płatnej po podpisaniu umowy. Niestety proces podpisania umowy trwał zwykle prawie do końca zlecenia, więc zaliczka wpływała bardzo późno. Na szczęście na samym początku prowadzenia własnej mikrofirmy ktoś doradził mi, aby większość zysków przeznaczać na kapitał obrotowy, który będzie zamrożony w firmie i pozwoli jej działać. W ten sam sposób właściciele sklepów czy hurtowni zamrażają pieniądze w towarze kupionym na zapas. Zachęcam wszystkich właścicieli firm usługowych, aby jak najprędzej zbudowali sobie zapas gotówki, który pozwoli im bezpiecznie i bez stresu prowadzić swój biznes.

Wirtualny zapas

Sprytni mikroprzedsiębiorcy, a tacy zwykle wygrywają na rynku, starają się mieć wiele możliwych zabezpieczeń. Jedną z często stosowanych metod jest kredyt obrotowy. Aktualnie jego cena wynosi od 7–10% rocznie, co w skrócie oznacza, że jeśli skorzystamy z dostępnych środków na pół roku, to zapłacimy za nie 5%. Dla większości przedsiębiorców to bardzo dużo, bo jeżeli założymy, że wspomniany właściciel mikrofirmy realizującej usługi gastronomiczne podczas imprez plenerowych generuje 30% zysku na działalności, co wydawałoby się bardzo godnym i dobrym wynikiem, to 5% zapłacone za kapitał pożyczony z banku stanowi jedną szóstą zysku. W dużym uproszczeniu możemy więc powiedzieć, że w przypadku kredytowania się poprzez bank zawsze szóste zlecenie robimy za darmo – bez zysku dla firmy. To nie jest najlepsza perspektywa – dlatego dobry mikroprzedsiębiorca dba o płynność finansową swojej firmy, co oznacza, że pilnuje, aby na koncie nigdy nie zabrakło środków do obsłużenia bieżących zleceń.

W związku z tym, że większość mikrofirm prowadzonych jest w formie działalności gospodarczej, częstą praktyką jest zdobycie w banku dość wysokiego limitu na karcie kredytowej, której koszt obsługi wynosi również w granicach 10%. Wówczas przedsiębiorca traktuje taką kartę jako swojego rodzaju zabezpieczenie na wypadek kumulacji trudności przy realizacji zleceń. Posiadanie zabezpieczenia powoduje komfort psychiczny i możliwość

skupienia się na swojej codziennej pracy, zamiast bycia ekspertem w ekonomii i poszukiwaniu środków na prowadzenie biznesu. Warto pamiętać, że każdy pożyczony pieniądz kosztuje. W przypadku realizacji zlecenia, na które potrzebne byłby dodatkowe, pożyczone środki, warto przeanalizować jego zyskowność. Unikałbym sytuacji, w której realizuje się zlecenie, a finalnie zyski na nim generowane w całości lub większości konsumuje pożyczkodawca. Wówczas może lepiej poświęcić ten czas na własny rozwój w celu jeszcze większej specjalizacji, lub wypoczynek, zgodnie z proponowaną zasadą „ostrzenia piły" przed dalszym „cięciem".

10% zysków odłóż na złe czasy

Jestem zwolennikiem słynnego ekonomisty Adama Smitha. Wiele jego myśli stało się podstawą współczesnej ekonomii. Jego życiowe dzieło, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, dla wielu przedsiębiorców, ich pracowników i ich doradców było w XVIII i XIX wieku swoistą biblią ekonomii. Bardzo ciekawą interpretację dzieła wraz z przedstawieniem jego kluczowych myśli, napisała Karen McCreadie[18]. Dla potrzeb niniejszego tematu warto zwrócić uwagę na jedno z przesłań, które brzmi:

Odkładaj część zysków na złe czasy

Tego, że trudniejsze czasy przyjdą, możemy być pewni. Czasami będzie to zależne od nas, jak choroba lub inna sprawa osobista, która zaburzy działalność naszej mikrofirmy, a czasem czynnik zewnętrzny, często niespodziewany, jak pandemia COVID-19 z 2020 roku. Przyzwyczajenie do odkładania części zysków i pozostawiania ich w mikroprzedsiębiorstwie zamiast konsumowania ich na bieżące potrzeby własne i firmy to doskonały nawyk. Zachęcam do tego każdego prowadzącego mikrofirmę.

4. LOJALNI KLENCI SĄ NAJWAŻNIEJSI

Zacznijmy od pytania, kim są lojalni klienci i jak ich rozpoznać, docenić, poprosić o pomoc w rozwijaniu własnej mikrofirmy. Kilka lat temu zainspirował mnie artykuł[19] na temat jednego prostego wskaźnika, który mówi

[18] K. McCreadie, *Adam Smith. Bogactwo narodów*, tłum. D. Bakalarz, Studio EMKA, Warszawa 2012.

[19] F. Reichheld, *One Number You Need to Grow*, „Harvard Business Review" grudzień 2003.

wszystko o klientach twojej firmy. Wystarczy zadać jedno pytanie, na które odpowiedź udziela się w skali 1–10:

Na ile chętnie poleciłbyś tą usługę swoim znajomym?

Oczywiście możemy to pytanie formułować na różne sposoby, może dotyczyć produktu, całej firmy lub konkretnej osoby wykonującej usługę. Wskaźnik nazywany jest Net Promoter Score[20] i jest w różnych formach stosowany przez wiele firm na całym świecie. Według autorów wskaźnika mamy prostą zasadę: osoby przyznające ocenę 9 lub 10 na pewno promują nasz biznes, a te przyznające od 1 do 6 z pewnością aktywnie komunikują negatywną ocenę naszego biznesu. Jeżeli tych pierwszych jest więcej niż tych drugich – nasza mikrofirma przetrwa i ma szansę na rozwój obrotów. Proste i skuteczne.

Od pewnego czasu zacząłem korzystać z tego wskaźnika podczas szkoleń. Na koniec proszę grupę o zapisanie na małej karteczce odpowiedzi na pytanie: „Na ile poleciłbyś udział w tym szkoleniu swoim znajomym? (w skali 1–10)". Po takiej prostej i krótkiej ocenie mam pełną wiedzę o satysfakcji z mojej usługi oraz przyszłości mojej mikrofirmy. Wskaźnik ten w doskonały sposób eliminuje trudności, które dotyczą innych badań. Wymagały one zwykle skomplikowanych kwestionariuszy, dotarcia do klientów, kosztownych wywiadów, kodowania wyników, analizowania i wnioskowania. Tu mamy jeden wskaźnik. W wersji zaawansowanej możemy pozostawić miejsce na komentarz.

Jeśli wziąć pod uwagę powyższy wskaźnik, lojalnym jest ten klient, który jest skory do polecenia naszej firmy, usługi lub produktu na 9 lub 10. To bardzo wymagające i wiem, jak trudno jest osiągnąć dużą liczbę ocen 9 i 10. Prowadzę od wielu miesięcy testy tego wskaźnika w aptekach, wykorzystując graficzny system oceny z użyciem tabletów w miejscu sprzedaży[21] i zaskoczony jestem, że nie tylko klienci w miarę często chcą oceniać wizytę w aptece, ale też że nawet w najlepszych placówkach osiągnięcie wysokiej przewagi 9 i 10 nad ocenami od 1 do 6 jest wymagające.

System ocen lojalności w postaci NPS bazuje na bardzo wielu wcześniejszych teoriach dotyczących lojalności. Warto w tym miejscu przytoczyć

[20] *Net Promoter Score*, hasło w: Wikipedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter_Score (dostęp: 23.01.2022).

[21] Zob. www.Quality1010.com.

teorię drabiny lojalności, którą opisał Adrian Payne w książce *Marketing usług*[22]. Drabina lojalności doskonale opisuje kontakt klientów z firmą, jej produktami lub usługami.

Ilustracja 1. Drabina lojalności

Rzecznik
Stronnik
Klient
Nabywca
Reflektant

Źródło: opracowanie własne na podstawie modelu A. Payne'a[22]

Każdy potencjalny klient, który mógłby skorzystać z twoich produktów lub usług, jest na pierwszym poziomie drabiny. Nazywamy ich klientami potencjalnymi, reflektantami. Tylko część z nich skorzysta z usług i stanie się nabywcami. Jeżeli twoja usługa lub produkt umożliwia powtórny zakup (np. ręczna myjnia samochodowa), to nabywca jednorazowy może stać się klientem. Będzie nim, jeżeli postanowi kupić usługę ponownie. Dalej, jeżeli będzie zachwycony usługami, może stać się stronnikiem, czyli polecać firmę innym reflektantom – potencjalnym klientom. W przypadku myjni samochodowej może opowiedzieć o tym sąsiadowi i zachęcić go do skorzystania. Już w tym miejscu widać, dlaczego wskaźnik NPS jest tak skuteczny. Po prostu mówi nam, jak często zdarza się sytuacja, w której klient zaczyna promować nasz biznes. Na koniec część klientów może stać się wręcz naszymi rzecznikami. Nie tylko będą promować nasz biznes, ale zaczną nas bronić. Gdyby mąż sąsiadki, której poleciliśmy wspomnianą myjnię, zaczął narzekać na dokładność wykonanej pracy, a my bylibyśmy na najwyższym poziomie lojalności, to pewnie powiedzielibyśmy: „Wiesz, musiałeś pewnie trafić na jakiegoś nowego pracownika lub wyjątkową kolejkę, porozmawiaj z właścicielem, na pewno poprawią czyszczenie auta i dostaniesz jeszcze rabat na kolejne mycie. Temu człowiekowi naprawdę zależy na dobrej opinii i zadowoleniu klienta. Daj mu szansę!".

[22] A. Payne, *Marketing usług*, tłum. G. Górska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.

Poddaj się wszelkiej możliwej ocenie! Korzystaj z technologii

Dziś ocena satysfakcji klientów przestała być tajemniczą przewagą wielkich korporacji. Zwróćcie uwagę, że największe koncerny przestały prowadzić skomplikowane oceny satysfakcji. Bazują na systemie zbliżonym do NPS. Po skorzystaniu z Ubera lub FreeNow oceniacie pojazd i kierowcę w skali 1–5. Po zakupie w sklepie internetowym oceniacie tak samo wykonaną usługę. Gdy wychodzicie ze sklepu, czeka na was urządzenie, które prosi o kliknięcie na jedną z twarzy z uśmiechem lub smutną miną. Na koniec mamy mnóstwo serwisów internetowych od Google Opinie po liczne serwisy branżowe, które pozwalają oceniać firmy, co jest szczególnie ważne dla mikrofirm. Jeżeli się specjalizujesz (zasad nr 2) i masz chęci (zasada nr 1), to wystarczy, że dodasz swoją firmę do profilu Google Moja Firma i rozpoczniesz zbieranie ocen. Możesz też prosić swoich klientów o wystawianie ci opinii na portalach branżowych i wszędzie, gdzie tylko jest taka możliwość. Monitoruj te oceny, dziękuj zawsze za nie i reaguj na jakiekolwiek reklamacje. To w ten sposób zdobywasz wiedzę o klientach, ich ocenach i masz możliwość poprawiać jakość działania twojej mikrofirmy.

W mikrofirmach wspaniałe jest to, że właścicielka lub właściciel samodzielnie wykonuje usługi lub oferuje produkty, więc bardzo szybko może ocenić każdą sytuację. Dzięki bliskości właścicielki/właściciela można niezwykle sprawnie reagować i doskonalić mikrofirmę. Osobiście uważam, że to jedna z największych przewag mikrofirm nad dużymi korporacjami.

Lojalni klienci to gwarancja trwałości firmy

Dlaczego tyle czasu poświęcam identyfikacji lojalnych klientów i dążeniu do ich docenienia? Powód jest prosty – tylko dzięki niej firma przetrwa. Każda firma może mieć wielu nabywców, którzy korzystają z jej usług raz w życiu lub sporadycznie, bez specjalnego zaangażowania. Tylko ci klienci, którzy są z firmą związani, mają powód do powtórnego skorzystania z usług oraz świadomie promują firmę, będą z nami zawsze. Bardzo łatwo w okresie hossy poddać się pokusie obniżenia jakości lub zmniejszenia dbałości o stałych klientów. Często wydaje nam się, że firma będzie trwała wiecznie, zapominamy o ważnych słowach Adama Smitha: „Gorsze czasy na pewno przyjdą". W tych gorszych czasach, gdy pojawią się trudności, klient, o którego dbaliśmy, będzie dla nas skarbem. Skorzysta właśnie z naszych usług,

a nie konkurencji, będzie bardziej wyrozumiały, poleci nam dodatkowych klientów, pomoże naszej mikrofirmie. Troszczymy się o lojalnych klientów, bo to właśnie dzięki nim w okresie gorszej koniunktury utrzymamy naszą firmę.

Podam przykład przedsiębiorcy, który mi bardzo zaimponował w tym zakresie w czasie pandemii. W pierwszym półroczu 2020 roku brakowało środków dezynfekcyjnych. Producent tych produktów miał istną hossę. Ceny poszybowały, a do jego firmy zgłaszały się setki klientów. Mógł sprzedawać drożej do dowolnego odbiorcy. Podjął jednak szybką decyzję, aby najpierw skontaktować się ze stałymi klientami. Ustalił z nimi nowe ceny (wzrosły koszty produkcji) i zabezpieczył dla nich odpowiednią ilość środków do dezynfekcji. Dopiero nadwyżki ponad te zamówienia skierował na rynek i sprzedawał po maksymalnych możliwych cenach. On myślał na wiele miesięcy, a może lat do przodu. Wiedział, że lojalni klienci zasługują na większą troskę, bo dzięki nim firma przetrwała i przetrwa w przyszłości wiele trudnych momentów.

W tym miejscu wskazana jest historia, która zdarzyła się wielu czytelnikom. Znany malarz, który co kilka lat maluje nasze mieszkanie i polecamy go swoim znajomym i rodzinie, miał pomalować je ponownie. Na tydzień przed realizacją zlecenia przestał odbierać telefon, zniknął. Oddzwonił po kilku dniach i podając niewiarygodne wyjaśnienie, przeprosił i zrezygnował z pracy. Po prostu otrzymał bardzo intratne inne zlecenie, z wyższą marżą za te kilka dni pracy. W krótkim okresie będzie wygrany, bo zarobi więcej. Za rok lub dwa, kiedy konkurencja wzrośnie, a popyt na usługi spadnie, będzie miał tydzień wolnego, potem drugi tydzień wolnego i będzie się dziwił: „Dlaczego telefon nie dzwoni? Dlaczego klienci nie wracają do mnie?". Za chwilę będzie musiał zwolnić pomocnika, bo nie będzie miał dostatecznej ilości pracy w swojej firmie. Koledzy będą prosili go o pomoc w wykonaniu zleceń (zapłacą mu stawkę godzinową pracownika zamiast zysku na realizacji zlecenia) i tak powoli mikroprzedsiębiorstwo przestanie istnieć.

Ta historia może dotyczyć właściciela małej kancelarii prawnej, doradcy podatkowego, kardiologa czy też każdego innego mikroprzedsiębiorcy. Szanujmy stałych, lojalnych klientów. Tych, którzy nie są wobec naszej mikrofirmy obojętni. To oni skorzystają z naszych usług nawet w trudnych czasach i to dzięki nim będziemy mieli najlepszą możliwą promocję: polecenie znajomego!

5. SZUKAJ WIĘCEJ MARŻY

Ostatnia zasada nie spodoba się klientom firm. Prowadzenie mikrofirmy wymaga wielu trudów i wyrzeczeń. Wiąże się ono również z ryzykiem, a wielu przedsiębiorców ryzykuje nie tylko swoją małą ukochaną firmą, ale również swoim majątkiem osobistym. Prowadząc firmę, musisz spodziewać się nagłych wydarzeń, potrzebujesz kapitału na obsługę zleceń lub produkcję produktów i ich doskonalenie. Wielokrotnie będziesz musiał lub musiała obsłużyć reklamację klienta w celu budowy jego lojalności, stracisz na tym dziś, aby zarobić za miesiąc lub rok dzięki lojalności klienta i dobrej opinii. Do tego wszystkiego potrzebne są pieniądze. O tym traktuje zasada numer trzy, ale żeby je zdobyć, twój biznes musi generować godziwą marżę.

Moje wieloletnie doświadczenie wskazuje, że większość mikrofirm cierpi z powodu zbyt niskiej ceny sprzedaży produktów lub usług. Oczywiście częściowo wynika to z niskiej jakości lub braku specjalizacji, co w dłuższym okresie wyeliminuje mikrofirmę z rynku (łamie zasady 1 i 2). W wielu jednak przypadkach niskie marże, których konsekwencją jest zbyt mały zysk i dalsze kłopoty z kapitałem, wynikają z braku zastanowienia się nad ceną produktów lub usług oraz możliwościami jej zwiększania.

Czy stać cię na 10% rabatu?

W tabeli przedstawiona jest prosta zasada, nazywana dźwignią ceny. Pokazuje ona, jak w większości przypadków niewielka zmiana ceny wpływa na znaczącą poprawę lub spadek zysku. Wyobraźmy sobie, że mikrofirma, na przykład wykonawca kuchni na wymiar, generuje 30% zysku. Z każdego 1000 zł ma 300 dla siebie. Wyobraźmy sobie, że podnosi cenę o 10%, czyli do 1100 zł. O ile rośnie zysk? O 33% procent z 300 do 400 zł! Tak działa dźwignia ceny. Przy podwyżce ceny o 20% zysk rośnie o 66,6%. Niestety działa to w obie strony. Wyobraźmy sobie, że pod presją klienta udzielasz mu rabatu „tylko 10%". W przytoczonym przykładzie strata zysku wynosi ponad 33%. Warto zapamiętać, że każdy rabat konsumuje nasz zysk w stopniu większym, niż nam się to wydaje, a każda, nawet drobna podwyżka ceny znacząco go poprawia.

Tabela 2. Wpływ zmiany ceny na zysk.

Cena	Koszty	Zysk	Różnica w zysku
1000	700	300	aktualny
1100	700	400	+100 / +33,3%
1200	700	500	+200 / +66,6%
900	**700**	**200**	**–100 / –33,3%**

Jak to zrobić?

W tym miejscu musiałbym odesłać szanownych czytelników do setek stron artykułów i książek na temat ustalania cen, negocjacji i sprzedaży. Warto te umiejętności rozwijać, ale są one trudne i wymaga to czasu. Prowadzący mikrofirmy nie muszą być ekspertami od negocjacji, przecież zgodnie z zasadą nr 2 muszą spędzać możliwie dużo czasu na specjalizowaniu się, bo to zagwarantuje im sukces i spokojną przyszłość. Pozwolę sobie podać kilka prostych podpowiedzi, które może wdrożyć każdy, nawet w najmniejszej firmie, a pozwolą one zadbać o marżę.

Na początek warto unikać strat wynikających z pochopnego udzielenia rabatu klientom. Proponuję w tym miejscu zastosować dwie techniki – pierwszą nazwałbym cennikiem. Odbiorcy mają tendencję do wiary, że jeżeli istnieje oficjalny cennik, to negocjacje są mniej realne niż w przypadku, gdy podajemy cenę ustnie bez oparcia jej na jakichś lepszych wyliczeniach. Proponuję każdemu spędzić chwilę na przygotowaniu cennika usług. Finalne ceny, które z niego wynikają, powinny być podobne do tych, które stosujecie obecnie, ale niech będzie to oficjalny, zapisany cennik. W przypadku, gdyby usługa wymagała zawsze dokładnej wyceny – stwórzcie sobie bazowe ceny za dane jej elementy, godziny pracy itd. Doskonale tą technikę opanowali prawnicy, którzy w swoich firmach twardo stosują wyceny godzinowe, umożliwiające precyzyjny opis każdej ceny usługi, a faktyczne, obiektywne ustalenie godzin zrealizowanych nigdy nie jest możliwe. Posiadanie cennika wiele ułatwia i utrudnia negocjacje drugiej stronie. Drugą techniką będzie skorzystanie z odrobiny wiedzy z zakresu psychologii. Mój ulubiony autor, Robert Cialdini[23], dowodzi w prostych eksperymentach,

[23] R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, tłum. B. Wojciszke, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2016.

że ludzie szybciej przystają na nasze propozycje, jeżeli są one uzasadnione. Po przygotowaniu ceny usługi lub produktu przygotuj listę uzasadnień: dlaczego cena jest taka, a nie inna. Wówczas na każde pytanie kupującego lub zastrzeżenie będziesz krok po kroku wyciągać uzasadnienia.

Jak podnieść cenę?

Korzystanie z dźwigni marży jest o wiele trudniejsze, ale możliwe. Każdy mikroprzedsiębiorca powinien podejmować próby maksymalizacji ceny swoich produktów lub usług. Ze wszystkich znanych mi metod, proponuję dwie należące do podstawowych technik sprzedaży: up-selling i cross-selling. Pierwsza z nich polega na poszukiwaniu szans na sprzedaż lepszego produktu lub usługi. Przykładowo właściciel myjni samochodowej może zachęcić klienta do zakupu lepszego mycia z dodatkowym woskiem. Zwykle droższa usługa przynosi więcej marży wartościowej na danym kliencie, więc zwiększa to marżę mikrofirmy przy tej samej liczbie klientów. Właściciele wielu punktów wymiany opon proponują pompowanie kół azotem, co jest bardzo typowym przykładem up-sellingu, czyli przeniesienia klienta z usługi podstawowej na wyższą, droższą i bardziej marżową.

Druga technika polega na poszukiwaniu produktów uzupełniających (komplementarnych), które pasują do usługi lub produktu kupowanego jako pierwszy. Klasycznym przykładem jest polecenie ciastka do kawy czy płynu do spryskiwaczy w czasie tankowania pojazdu. Produktu uzupełniające, komplementarne powinny być znacznie tańsze od głównego, co ułatwia ich sprzedaż, ale powinny być bardzo zyskowne. Przykład płynu do spryskiwaczy jest tutaj idealny. Cena płynu to około 10% ceny kupowanego paliwa, a marża na opakowaniu jest wartościowo równa lub czasem większa niż na zakupionym paliwie. Kiedyś kupowałem usługę stworzenia regulaminu do serwisu internetowego. Wybrana osoba do tego zlecenia, właścicielka mikrofirmy, zaproponowała już po rozpoczęciu współpracy dodatkową usługę w postaci rocznego nadzoru i aktualizacji regulaminu w przypadku zmian prawa. Cena tej usługi wynosiła około 20% ceny usługi podstawowej i została jeszcze pięknie przedstawiona w formie bardzo małej opłaty miesięcznej. Ten cross-selling bardzo mi się spodobał. Usługa była użyteczna, więc skorzystałem po drobnych negocjacjach.

Zaplanuj rabat

W nawiązaniu do „drobnych negocjacji" warto, aby wziąć pod uwagę ważny fakt, że ludzie lubią otrzymać jakąś obniżkę. Czują wówczas, jakby coś wygrali. Według wielu psychologów mamy wówczas do czynienia z dziwną sytuacją, w której kupujący czuje, że otrzymał i produkt i pieniądze, ponieważ kupił usługę lub produkt, ale dostał rabat w wysokości X zł. Doskonale do widać w zachowaniu kupujących, kiedy komunikują: „Ale świetny telewizor kupiłem i dostałem jeszcze 300 zł od firmy!".

Mając świadomość powyższej zasady: jeżeli twoje usługi są wyceniane i mogą być poddawane negocjacjom, świadomie zaplanuj przyszłą zniżkę. Dodaj do oczekiwanej ceny 5 lub 10% i potem je oddaj w formie rabatu. Klient będzie szczęśliwy, nie ze względu na poziom ceny, ale ze względu na to, że poza usługą dostanie pieniądze.

Podsumowanie

Mikroprzedsiębiorcy są siłą każdej gospodarki. To oni tworzą bardzo przydatne produkty i usługi, które uzupełniają masową ofertę proponowaną przed średnie i duże korporacje. Spośród milionów mikroprzedsiębiorstw rodzą się te średnie i duże firmy, które stanowią siłę napędową krajowej i światowej gospodarki. Warto, aby osoby planujące uruchomienie własnego biznesu oraz prowadzące mikrofirmy, stworzyły sobie zestaw zasad, które będą prowadziły je do sukcesu. Swoisty etos mikroprzedsiębiorcy pozwoliłby maksymalizować szansę na sukces. Wymienione pięć zasad może być jego częścią, a ich przestrzeganie ułatwić codzienną, ciężką pracę osób, które zdecydowały się na piękną przygodę, jaką jest własna mikrofirma.

Bibliografia

1. Blanchard K., S. Johnson, *Nowy jednominutowy manager*, tłum. M. Witkowska, MT Biznes, Warszawa 2019.
2. Branson R., *Screw it let's do it lessons in life*, Virgin Books, London 2006.
3. *Cennik wizyt lekarskich 2022 w całej Polsce - zobacz, ile kosztuje wizyta u specjalisty*, portal Kp.pl https://kb.pl/porady/cennik-wizyt-lekarskich-w-calej-polsce-zobacz-ile-kosztuje-wizyta-u-specjalisty-_med (dostęp: 22.01. 2022).

4. Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, tłum. B. Wojciszke, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2016.
5. Covey S., *7 nawyków skutecznego działania*, tłum. I. Majewska-Opiełka, Rebis, Poznań 2020.
6. Gladwell M., *Poza schematem. Sekrety ludzi sukcesu*, tłum. R. Śmietana, Znak, Kraków 2010.
7. Global Entrepreneurship Monitor Adult Population Survey, 2018, www.gemconsortium.org (dostęp: 20.01.2022).
8. *Hierarchia potrzeb*, hasło w: Wikipedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/Hierarchia_potrzeb (dostęp: 20.01.2022).
9. *Informacja zwrotna*, hasło w: Wikipedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/Informacja_zwrotna (dostęp: 20.01.2022).
10. McCreadie K., *Adam Smith. Bogactwo narodów*, tłum. D. Bakalarz, Studio EMKA, Warszawa 2012.
11. *Mikroprzedsiębiorca*, hasło w: Wikipedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/Mikroprzedsi%C4%99biorca (dostęp: 20.01.2022).
12. Net Promoter Score, hasło w: Wikipedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter_Score (dostęp: 23.01.2022).
13. Payne A., *Marketing usług*, tłum. G. Górska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
14. Peterson J., *12 życiowych zasad. Antidotum na chaos*, tłum. K. Zuber, Fijorr Publishing, Wrocław 2018.
15. Portal Quality1010.com (dostęp: 24.06.2022).
16. Reichheld F., *One Number You Need to Grow*, „Harvard Business Review" grudzień 2003.
17. Ries A., J. Trout, *22 niezmienne prawa marketingu*, tłum. A. Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
18. Ries A., *Koncentruj się!*, tłum. J. Sawicki, Prószyński i S-ka, Warszawa 1999.
19. *Stephen Covey*, hasło w: Wikipedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/Stephen_Covey (dostęp: 20.01.2022).
20. Tzu S., S. Pin, *Sztuka wojny*, tłum. D. Bakalarz, Helion – Onepress, Gliwice 2021.

Rozdział 18

dr Przemysław Rusiecki
Akademia Górnośląska im. Wojciecha Korfantego w Katowicach
Twórca programu AnoMail

Czynniki wpływające na dostarczalność poczty elektronicznej w odniesieniu do komunikacji biznesowej firm

Streszczenie

Rozdział dotyczy tematyki poprawy dostarczalności poczty elektronicznej. Omawia model działania poczty elektronicznej oraz techniczne aspekty funkcjonowania zabezpieczeń antyspamowych, które nadawca musi ustawić na swoim serwerze oraz domenie. W tekście przedstawiono podstawowe kroki, jakie powinna podjąć każda firma, która chce prowadzić masową korespondencję e-mail i zależy jej na tym, aby wiadomości docierały do odbiorców i nie były automatycznie oznaczane przez filtry antyspamowe jako spam. Tekst powstał na bazie obserwacji i doświadczeń autora publikacji, który jest założycielem firmy AnoMail Software, producenta pierwszego polskiego systemu do wysyłania newsletterów bezpośrednio z komputera.

Słowa kluczowe: *dostarczalność poczty e-mail, filtr antyspamowy, uwierzytelnienie wysyłki email, spam*

Wprowadzenie

Poczta elektroniczna od lat niezmiennie zajmuje pierwsze miejsce w komunikacji marketingowej firmy i wciąż ma duży potencjał zakupowy. Działania marketingowe realizowane przy pomocy poczty e-mail (e-mail marketing) wykorzystywane są do pozyskiwania nowych klientów oraz utrzymaniu obecnych. Najbardziej pożądanymi wiadomościami e-mail wśród czytel-

ników newsletterów są mailingi z programów lojalnościowych oraz serwisów zakupowych a także newslettery branżowe i informacyjne. Dlatego wydawcom newsletterów zależy, aby wiadomości docierały do klientów, zwłaszcza wtedy, gdy za każdą wysłaną wiadomość pobierana jest opłata. Popularne systemy do e-mail marketingu udostępniane są w modelu SaaS (ang. *software as a service*), czyli płaci się za każdą wysłaną wiadomość albo pobierana jest opłata abonamentowa zależna od wielkości bazy. W związku z tym firma może ponieść realne straty, gdy oferta nie dotrze do odbiorcy, szczególnie gdy ten czeka na wiadomość, a ona nie pojawia się ani w skrzynce odbiorczej, ani w folderze Wiadomości śmieci.

W związku z powyższym widać, że problem z dostarczalnością poczty dotyczy wszystkich nadawców wiadomości e-mail, zarówno tych, którzy wysyłają pojedyncze oferty, jak i wydawców, którzy realizują masowe kampanie e-mail marketingowe. Zarówno małe, jak i duże firmy mogą mieć problem z dostarczalnością poczty i nawet o tym nie wiedzą lub myślą, że jeżeli nie ma zwrotu (tzw. odbicia), to poczta dotarła.

Dostarczalność poczty e-mail to wskaźnik, który informuje, czy wysyłane wiadomości e-mail docierają do skrzynek odbiorczych klientów oraz czy nie są oznaczane jako spam. Słaba dostarczalność poczty może stanowić ukryty problem i generować wymierne straty lub doprowadzić nawet do fiaska przedsięwzięcia.

Łatwo wyobrazić sobie sytuację, w której klient czeka na ofertę, firma wysyła do niego wiadomość, a po kilku dniach okazuje się, że klient skorzystał z oferty konkurencji, bo rzekomo nie otrzymał oferty. Inny przykład to klient, który nie jest w stanie dokończyć zakupów w sklepie internetowym, gdyż wiadomość potwierdzająca złożenie zamówienia (tzw. mail transakcyjny) nie dotarła do niego.

Większość firm nie myśli o dostarczalności poczty, dopóki nie napotka dużych problemów w komunikacji poprzez e-mail. Problem z dostarczalnością poczty może nie być widoczny przez dłuższy czas, zwłaszcza wśród nadawców masowej korespondencji e-mail. Brak zwrotów z niedostarczonej poczty, czyli tzw. odbić (ang. *bounces*) nie zawsze oznacza, że poczta dotarła do odbiorcy. Mogła zostać automatycznie skasowana na poziomie serwera odbiorcy lub umieszczona w folderze Wiadomości śmieci. Tak się dzieje, m.in. gdy nadawca ma źle uwierzytelniony serwer wysyłkowy lub domenę. Innymi słowy chodzi o to, że serwery pocztowe odbiorców

nie mogą potwierdzić tożsamości nadawcy i w związku z tym profilaktycznie kasują wiadomość bez żadnej informacji zwrotnej. Wielu wydawców newsletterów po wysłaniu masowego mailingu, mimo braku odpowiedzi od klientów, uznaje błędnie, że poczta do nich dotarła, tylko nie byli zainteresowani ofertą.

W dalszej części rozdziału opisano, jak uwierzytelnić własne wysyłki, aby od razu nie były uznawane jako spam. Przedstawiono także, w jaki sposób można samodzielnie zdiagnozować problemy z dostarczalnością poczty oraz omówiono, jak działają filtry antyspamowe, a także co zrobić, aby zwiększyć szansę na to, by korespondencja biznesowa docierała do odbiorców.

1. Model wysyłania poczty elektronicznej

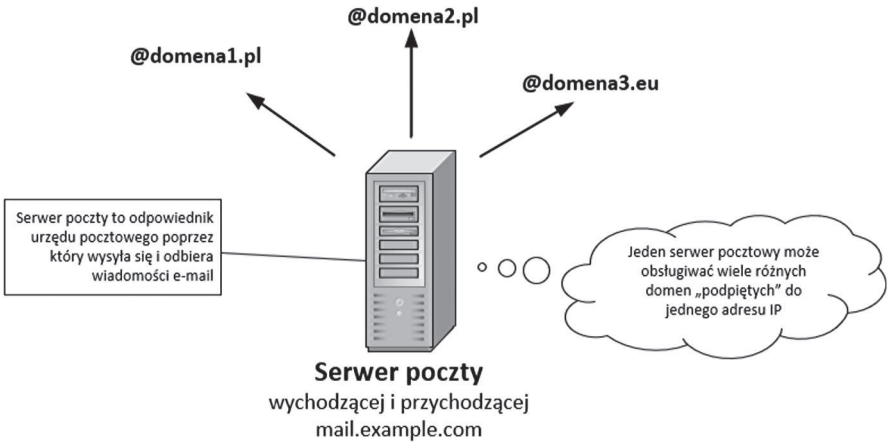
Aby zrozumieć, na czym polega potwierdzenie tożsamości nadawcy, czyli potocznie zwane uwierzytelnieniem wysyłki, trzeba wyjaśnić, jak wygląda proces wysyłania korespondencji e-mail. Na początek będzie potrzebne konto pocztowe zwane skrzynką e-mail (ang. *mailbox*) oraz serwer poczty (odpowiednik urzędu pocztowego), przez który wiadomości e-mail będą wysyłane w świat. Nie obejdzie się także bez programu pocztowego zwanego klientem poczty, np. Microsoft Outlook lub Mozilla Thunderbird.

W przypadku komunikacji biznesowej nie zaleca się korzystania z darmowych kont pocztowych udostępnianych przez serwisy takie jak Gmail, WP, Onet, O2 itp. Z marketingowego punktu widzenia źle wygląda, gdy profesjonalista (firma) jako oficjalny adres e-mail do kontaktu z klientami podaje email w darmowej domenie. Nie wygląda to profesjonalnie i dlatego firma powinna wykupić własną (komercyjną) domenę, czyli adres, pod jakim będzie widoczna w Internecie, np. **www.firmaXYZ.pl**. Mając własną domenę, można utworzyć skrzynkę pocztową np. **biuro@firmaxyz.pl** lub **jan.nowak@firmaxyz.pl**.

Następnie trzeba wykupić usługę hostingu (miejsce na przechowywanie strony internetowej oraz konta pocztowe). W przypadku firm, które zamierzają kontaktować się przy pomocy poczty elektronicznej z dużą liczbą klientów i zależy im na dużej dostarczalności poczty, powinny pomyśleć o hostingu oferującym serwer pocztowy z dedykowanym adresem IP (skrót od ang. *Internet protocol address*).

Każdy komputer lub serwer podłączony do sieci ma unikalny adres IP, pod którym jest widoczny w Internecie. Gdy serwer poczty wykorzystywany jest tylko przez jedną firmę, to nie ma problemu z automatycznym oznaczaniem listów jako spam tylko dlatego, że inna firma korzystająca z tego samego serwera (ten sam adres IP) rozsyła spam. Na ilustracji 1 pokazano serwer pocztowy, który obsługuje kilka różnych domen.

Ilustracja 1. Serwer poczty i różne domeny pod tym samym adresem IP



Źródło: opracowanie własne

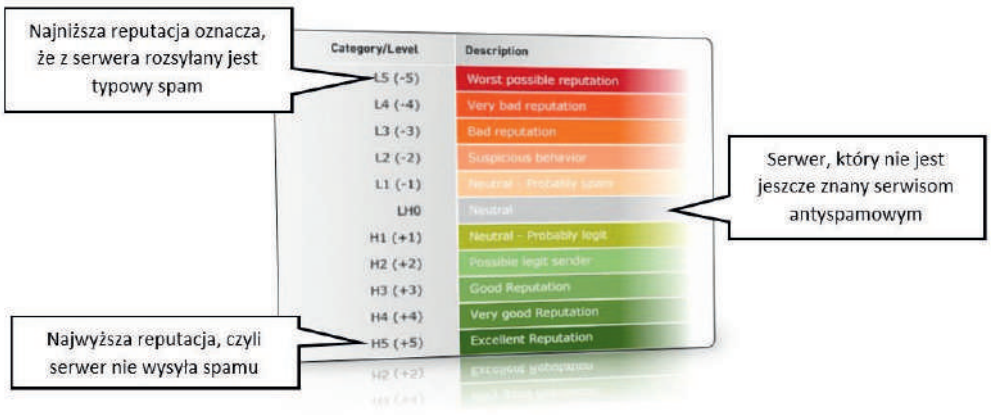
Byłoby dobrze, gdyby serwer pocztowy był przeznaczony tylko na potrzeby jednej firmy. Każda z domen przedstawionych na poniższej ilustracji widoczna jest w Internecie pod tym samym adresem IP, więc gdy adres serwera trafi na czarną listę, to poczta przestaje docierać do odbiorców niezależnie od tego, z jakiej domeny zostaje wysłana. Dzieje się tak dlatego, że systemy antyspamowe na serwerach odbiorców sprawdzają w pierwszej kolejności, czy adres IP serwera nadawcy nie został zgłoszony w przeciągu kilku ostatnich dni na listy RBL (ang. RBL, *real-time blackhole list*).

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na to, czy zakupiony adres IP, który przydzielany jest do serwera wysyłkowego, nie jest tzw. brudnym IP, tzn. adresem, z którego wcześniej były rozsyłane spam lub wirusy. W przypadku niektórych list antyspamowych usunięcie adresu IP nie następuje automatycznie np. po 30 dniach, tylko trzeba wykonać jego usunięcie ręcznie. Na szczęście każda osoba bez wiedzy informatycznej może sprawdzić,

czy zakupiony adres IP jest czysty. Można to zrobić korzystając np. z serwisu **www.anti-abuse.org**.

W przypadku hostingu współdzielonego jeden serwer obsługuje wiele domen należących do różnych firm. To oznacza, że wszyscy użytkownicy tego samego serwera odpowiadają za jego reputację. Reputacja to nic innego jak wskaźnik określający prawdopodobieństwo, czy poczta wysłana z danego serwera (adresu IP) będzie uznana za spam, czy też nie. Serwer otrzymuje punktacje od poziomu L5 (najgorsza) do H5 (najlepsza). Im reputacja lepsza, tym wyższa szansa na to, że list wysłany z danego serwera dotrze do odbiorcy. Na ilustracji 2 pokazano poziomy reputacji w przedziale od –5 (najsłabsza) do +5 (najlepsza).

Ilustracja 2. Poziomy reputacji serwerów wysyłkowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie Mailspike.org Anubisnetworks

Analiza reputacji adresu IP serwera jest przydatna do identyfikowania i blokowania serwerów poczty, które znane są z rozsyłania spamu. Sprawdzenie reputacji nadawcy, odbywa się po stronie serwera odbiorcy poczty i dotyczy adresu IP serwera oraz domeny, z której wysyłana jest korespondencja. Przy tym w pierwszej kolejności brana jest pod uwagę reputacja samego adresu IP, pod którym widoczny jest serwer nadawcy.

Każdy nowy serwer otrzymuje reputację na poziomie neutralnym (LH0), gdyż filtry antyspamowe nie znają go i nie są w stanie określić, czy to, co wysyła, będzie przez odbiorców traktowane jako spam, czy też nie. Dane dotyczące reputacji adresów IP są opracowywane na podstawie określonych

cech i zachowania serwerów wysyłkowych w określonym przedziale czasowym. Wszystko analizowane jest automatycznie na poziomie serwerów odbierających pocztę. Dane dotyczące reputacji tworzą wzorzec, który określa prawdopodobieństwo, że dany adres IP jest wykorzystywany do wysyłania spamu. Im wyższa reputacja, tym większa szansa na dotarcie z przekazem marketingowym do skrzynki odbiorczej klienta. W odwrotnym przypadku gdy z danego adresu IP rozsyłane są wirusy lub typowy spam, to reputacja obniżana jest do poziomu L5 (najgorszy).

Z kolei serwery VPS, oferowane są zazwyczaj z dedykowanym (prywatnym) adresem IP, tzn. każda firma ma oddzielny adres IP, pod jakim serwer pocztowy widoczny jest w sieci. Wysyłając mailing z takiego serwera, każdy „pracuje" na swoją reputację. Adres IP jest ciągiem cyfr, które identyfikują serwer w sieci Internet i dlatego z wielu względów, o ile to możliwe, warto wykupić w swojej firmie hostingowej prywatny adres IP.

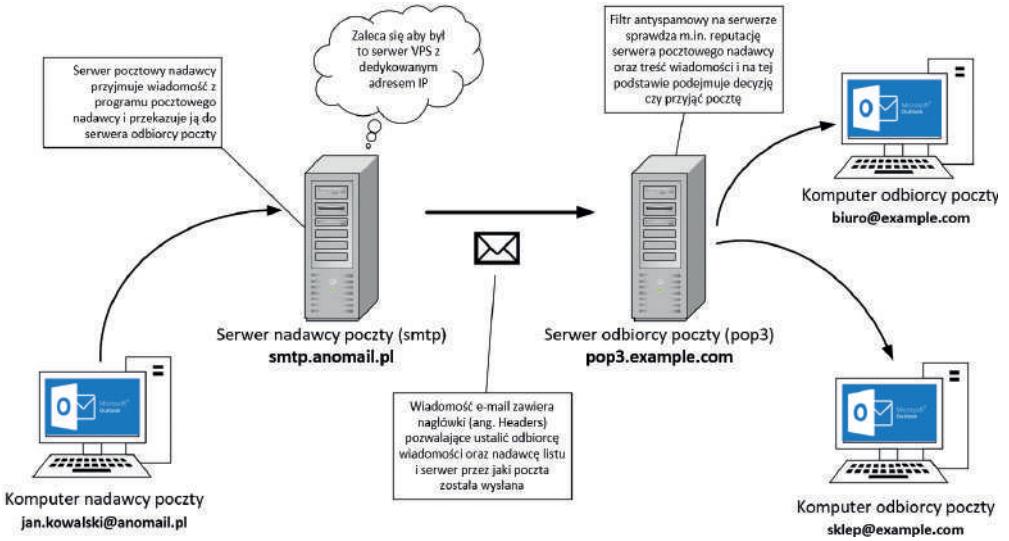
W przypadku hostingu współdzielonego, w którym zasoby serwera dzielone się na kilka firm, dodatkowo wysyłka może być opóźniona. Ponadto nakładane są limity na liczbę wysyłanych wiadomości w ciągu godziny lub doby. Serwery dedykowane (fizyczny sprzęt) lub wirtualne (VPS, wirtualny komputer) zazwyczaj takich limitów nie mają. Serwery VPS łączą zalety serwerów dedykowanych przy zachowaniu niskich kosztów abonamentu. Na serwerze VPS najczęściej zainstalowane jest oprogramowanie do wysyłki poczty, czyli serwer poczty (np. Exim, Postfix, Dovecot). Zarządza się nim przez panel zarządzania usługą hostingu, więc samemu, bez pomocy informatyka można dodawać lub usuwać konta pocztowe itp.

Gdy już ma się skrzynkę pocztową na serwerze, trzeba w programie pocztowym, np. Microsoft Outlook lub AnoMail (program do masowej wysyłki e-mail), dodać konto pocztowe, przez które będą wysyłane wiadomości. Program pocztowy (zwany klientem poczty) z komputera nadawcy przekazuje pocztę do serwera poczty wychodzącej (analogia do urzędu pocztowego nadawcy), a ten dostarcza pocztę do serwera pocztowego odbiorcy (urząd poczty odbiorcy). Przy czym przyjęcie poczty przez serwer odbiorcy może być odrzucone gdy ten uzna, że wiadomość jest spamem lub serwer, który wysyła pocztę, znany jest z wysyłania spamu.

Poczta pojawi się u odbiorcy, dopiero gdy adresat uruchomi swój program pocztowy (klient poczty), np. Microsoft Outlook, i odbierze wiado-

mość. Korespondencja zostanie pobrana z serwera poczty przychodzącej (protokół POP lub IMAP) i wyświetlona w jego komputerze. Schemat wysyłania poczty elektronicznej poprzez protokół SMTP (ang. *simple mail transfer protocol*) przedstawiono na ilustracji 3.

Ilustracja 3. Model wysyłania poczty elektronicznej



Źródło: opracowanie własne

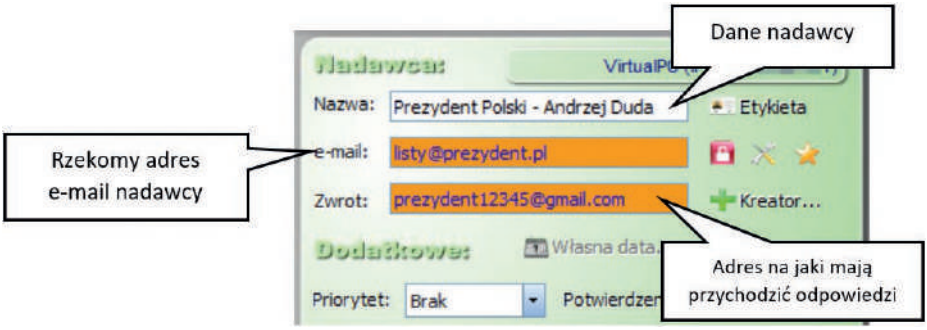
W trakcie procesu wysyłania poczty do nagłówków wiadomości (ang. *headers*) dodawane są wpisy takie jak dane nadawcy (pole „From"), w tym adres IP jego komputera, dane odbiorcy (pole „To") oraz informacje o serwerze poczty, przez który wiadomość została wysłana. Jeżeli serwer jest źle skonfigurowany, to spamerzy lub wirusy mogą podszyć się pod nadawcę i niejako w jego imieniu wysyłać pocztę, a przez to reputacja domeny wysyłkowej i samego serwera jest obniżana. W związku z tym na wstępie należy zadbać o odpowiednie uwierzytelnienie swoich wysyłek, aby nikt nie mógł się podszyć pod domenę.

Bez tego spamerzy w łatwy sposób mogą sfałszować nagłówki wiadomości i w polu „From" (dane nadawcy, pol. „Od") wstawić dane firmy, pod którą chcą się podszyć. Tak też robią i wstawiają fałszywe dane sugerujące, że poczta pochodzi np. od firmy kurierskiej, banku lub, w poniższym przypadku, od prezydenta Polski. Na ilustracji 4 pokazano sfałszowane

nagłówki wiadomości sugerujące, że poczta została wysłana z domeny **prezydent.pl**.

W programie pocztowym każdy może wpisać dowolny adres e-mail oraz dowolną nazwę. Pole „Zwrot" (ang. *Reply-To*) w tym przypadku oznacza, że nadawca chce otrzymać odpowiedź nie na adres **listy@prezydent.pl** (prawdziwy adres Kancelarii Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej), tylko na **prezydent12345@gmail.com** (wymyślony adres na serwerze z darmowymi kontami). Aby temu zaradzić na serwerze oraz w domenie wysyłkowej, należy wdrożyć mechanizmy antyspamowe, o których napisano w dalszej części rozdziału.

Ilustracja 4. Sfałszowane dane nadawcy wiadomości w kliencie poczty



Źródło: opracowanie własne

Zanim wiadomość pojawi się w komputerze adresata, to w pierwszej kolejności filtr antyspamowy na serwerze pocztowym odbiorcy analizuje między innymi nagłówki listu i jeżeli nie będzie mógł potwierdzić tożsamości nadawcy, w tym przypadku serwera kancelarii prezydenta, to wiadomość zostanie odrzucona, skasowana lub oznaczona jako spam.

W związku z powyższym w pierwszej kolejności nadawca powinien umożliwić odbiorcom zidentyfikowanie swojej tożsamości przez odpowiednie uwierzytelnienie wysyłki. Duża część wydawców newsletterów o tym nie wie i wysyła pocztę z błędnie skonfigurowanych serwerów oraz domen, a to powoduje, że jest mała szansa na dotarcie z ofertą do dużej grupy odbiorców, zwłaszcza tych, którzy korzystają z darmowych kont pocztowych.

Co więcej wydawca newslettera tak może skonfigurować swoją domenę wysyłkową, aby uniemożliwić nadawcom spamu podszywanie się pod jego wysyłki. Służy do tego polisa DMARC, którą omówiono w dalszej części tekstu. Ustawia się ją w konfiguracji domeny wysyłkowej i warto ją jak najszybciej wdrożyć, aby ograniczyć nadawcom spamu możliwość podszycia się pod czyjąś domenę. Po co ktoś miałby się podszyć pod domenę zwykłej firmy? Chociażby po to, aby zwiększyć wiarygodność swoich wysyłek i rozesłać wirusy w postaci fałszywych faktur lub linków do zainfekowanych stron internetowych.

2. Serwer współdzielony czy dedykowany lub VPS

Nie wszystkie firmy hostingowe pozwolą w pełni uwierzytelnić wysyłki. Dlatego wybierając usługę hostingową pod kątem dostarczalności poczty, należy odpowiedzieć sobie na pytanie, czy wybrać hosting współdzielony (najtańszy), dedykowany (najdroższy) czy VPS (ang. *virtual private server*). Każdy z nich ma swoje wady i zalety.

Najtańszym rozwiązaniem jest skorzystanie z hostingu współdzielonego, czyli takiego, w którym z tego samego serwera poczty będzie wysyłana korespondencja przez wiele firm. Ma to zaletę taką, że adres IP serwera jest „rozgrzany", czyli serwisy pocztowe odbiorców znają adres IP serwera wysyłkowego i lepiej go traktują od adresów IP serwerów, których nie znają – pod warunkiem że z danego IP nie jest wysyłany spam. Minusem jest jednak to, że na takich serwerach są zazwyczaj duże limity dotyczące masowych wysyłek, np. 1000 wiadomości na godzinę lub 100 wiadomości na 5 minut. Obowiązują także wspólne kolejki wysyłanych wiadomości. Dla przykładu gdy wszystkie firmy w okresie świąt chcą wysyłać swoje oferty, to wysyłka z serwera współdzielonego może być opóźniona w związku z obciążeniem serwera i dużą ilością wiadomości oczekujących w kolejce na wysłanie.

Ponadto jeżeli jedna z firm korzystających ze współdzielonego serwera rozsyła spam i adres IP serwera trafi na czarną listę (ang. RBL), to cała korespondencja wysyłana przez innych użytkowników korzystających z tego samego serwera będzie oznaczana jako spam.

Aby uniknąć takiej sytuacji, można pomyśleć o zakupie serwera dedykowanego (fizyczny sprzęt), który przypisany jest tylko do jednej firmy. To rozwiązanie będzie dobre tylko dla firm zatrudniających informatyka, który będzie w stanie podjąć się administrowania serwerem dedykowanym. W takim przypadku instalacja i konfiguracja serwera pocztowego spada na użytkownika serwera. Serwer dedykowany jest wydajny i to jego użytkownik w pełni ma kontrolę nad jego konfiguracją i obsługą. Tego typu rozwiązanie nie nadaje się dla wszystkich, mimo iż oferuje największe możliwości i największą przepustowość wysyłek[1].

Można pomyśleć także o rozwiązaniu pośrednim, czyli skorzystaniu z ostatnio popularnych serwerów wirtualnych (VPS) z prywatnym adresem IP. VPS to opcja pomiędzy serwerem współdzielonym a serwerem dedykowanym. Serwer VPS jest o wiele tańszy od serwera dedykowanego i najczęściej oferowany jest w opcji ze skonfigurowanym serwerem poczty, np. Exim. Skorzystanie z usługi VPS wydaje się optymalnym rozwiązaniem dla osób, którym zależy na dobrej dostarczalności poczty a nie dysponują budżetem lub zapleczem informatycznym pozwalającym na dzierżawę serwera dedykowanego.

Na rynku można spotkać także serwery chmurowe takie jak Amazon SES[2] lub Microsoft Exchange Online[3], przy czym to są rozwiązania raczej dla osób, które mają potwierdzone bazy adresowe i nie zamierzają wysyłać zapytań o możliwość przesłania informacji handlowej. Ponadto usługi chmurowe obarczone są limitami na ilość wysyłanej korespondencji w ciągu określonego czasu. Dla przykładu serwer chmurowy Microsoft umożliwia wysyłanie 30 wiadomości na minutę i nie więcej wiadomości niż 10 tys. na dobę. Z kolei w ramach serwera chmurowego Amazon nie można wysyłać szybciej niż jedna wiadomość na sekundę i nie więcej niż 10 tys. listów na dobę.

---

1 K. Garbaciak, *Wysyłka E-maili z hostingu: dlaczego warto iść na swoje?*, blog Emaillabs.io, 28.03.2022, https://emaillabs.io/wysylka-e-maili-z-hostingu-dlaczego-warto-isc-na-swoje (dostęp: 24.06.2022).

2 Amazon Simple Email Service, https://aws.amazon.com/ses (dostęp: 24.06.2022).

3 Microsoft Exchange Online, https://www.microsoft.com/pl-pl/microsoft-365/exchange (dostęp: 24.06.2022).

3. Uwierzytelnienie wysyłki e-mail

O skuteczności e-mailingów decyduje nie tylko dobra treść listu, ale przede wszystkim dostarczalność wysyłek, która w dużej mierze zależy od tego, czy wysyłana poczta jest odpowiednio uwierzytelniona. Uwierzytelnienie wysyłki e-mail to proces mający na celu potwierdzenie tożsamości nadawcy. Chodzi o to, aby serwer pocztowy odbiorcy był w stanie zweryfikować czy wiadomość e-mail rzeczywiście została wysłana z serwera nadawcy.

W związku z tym zanim firma zacznie wysyłać jakiekolwiek korespondencje e-mail, to w pierwszej kolejności powinna skontaktować się ze swoim informatykiem lub firmą hostingową, w której ma wykupiony serwer pocztowy i poprosić o sprawdzenie, czy ustawiono następujące zabezpieczenia antyspamowe: SPF, DKIM, DMARC oraz revDNS. Są to podstawowe zabezpieczenia, bez których nie ma mowy o wysokiej dostarczalności poczty. Brak któregokolwiek z mechanizmów podwyższa punktację antyspamową i obniża szansę dotarcia do odbiorcy. Dla przykładu wiadomość, która otrzyma więcej niż 5 punktów nadanych przez popularny filtr antyspamowy SpamAssassin, automatycznie oznaczana jest jako spam lub kasowana na poziomie serwera, czyli zanim pojawi się w programie pocztowym odbiorcy.

Uwierzytelnienie wysyłki e-mail polega na udowodnieniu serwerom pocztowym odbiorców, że wysyłka została realizowana z uprawnionego serwera, a nie przez wirusa lub spamera, który bezprawnie w polu „From" użył adresu nieswojej firmy.

3.1. SPF – identyfikacja serwera pocztowego nadawcy

Podstawowym zabezpieczeniem, które domyślnie powinno być włączone po zakupie serwera pocztowego, jest SPF (*ang. sender policy framework*). SPF to funkcjonalność, którą definiuje się w ustawieniach DNS dla domeny wysyłkowej. Jeżeli to zabezpieczenie nie jest włączone lub jest źle skonfigurowane, to poczta u odbiorców będzie automatycznie oznaczana jako spam lub w ogólne nie będzie do nich docierała.

SPF odpowiada na zapytanie dotyczące tego, które serwery poczty mają pozwolenie na wysyłanie wiadomości z danej domeny. Dzięki temu serwer pocztowy odbiorcy może sprawdzić, czy przychodząca do niego przesyłka została wysłana z uprawnionego serwera. Wpis SFP ustawia się, logując się

do panelu zarządzania usługą hostingową. Następnie wybiera się konfigurację DNS i przechodzi do sekcji „Rekordy domeny". W dalszej kolejności dodaje się nowy rekord TXT (tekstowy) i wprowadza adres IP serwera uprawnionego do wysyłki.

Przykładowy wpis SPF Ma taką postać ***v=spf1 mx ip4:192.168.0.1-all***. Numer *192.168.0.1* to nic innego jak adres IP serwera pocztowego uprawnionego do wysyłki. Z kolei „-all" informuje serwer pocztowy odbiorcy, że ma nie przyjmować żadnych wiadomości e-mail z innych serwerów niż ten, którego adres IP podano powyżej. Poprawność tego ustawienia oraz kolejnych, które opisano poniżej, można sprawdzić samodzielnie, korzystając z popularnych testerów online, które omówiono w końcowej części rozdziału.

3.2. DKIM – ochrona przed fałszowaniem nagłówków wiadomości

Następne zabezpieczenie, które musi być włączone na serwerze wysyłkowym, to DKIM (ang. *domainkeys identified mail*). Podpis DKIM zapobiega podszywaniu się pod nadawcę listu. Dzięki DKIM można ustalić, czy nadawca listu jest faktycznie właścicielem adresu, czy raczej kimś, kto podszywa się pod niego. DKIM to rodzaj podpisu cyfrowego wiadomości e-mail, który pozwala na weryfikację, czy list rzeczywiście został wysłany z uprawnionej domeny.

Aby móc skorzystać z zabezpieczenia DKIM, w pierwszej kolejności trzeba zalogować się do panelu zarządzania domeną wysyłkową i dodać rekord TXT zawierający klucz publiczny, na podstawie którego serwer pocztowy odbiorcy będzie mógł sprawdzić, czy wiadomość została wysłana z uprawnionej do tego domeny. Klucz publiczny DKIM można otrzymać od firmy hostingowej oferującej serwer poczty. Niektóre firmy hostingowe oferują automatyczną konfigurację tego zabezpieczenia od razu po zakupie u nich usługi hostingu.

Działa to w ten sposób, że serwer wysyłkowy podpisuje swoim kluczem prywatnym (tajnym) wiadomość e-mail. Następnie serwer pocztowy odbiorcy, na podstawie klucza publicznego znajdującego się w domenie nadawcy sprawdza, czy wiadomość jest oryginalna i czy została wysłana z uprawnionej domeny oraz właściwego serwera.

Innymi słowy mechanizm DKIM zabezpiecza przed podszywaniem się pod wysyłki, czyli przed tzw. phishingiem. Phishing to rodzaj oszustwa

internetowego, które polega na podszyciu się pod obcego nadawcę, np. bank, uczelnię. Dodatkowo właściciel domeny, pod którą podszywa się nieuczciwy nadawca, może zdecydować, co ma się dziać z takimi wiadomościami email. Dla przykładu autor tego tekstu, korzystający z adresu **rusiecki@anomail.pl** ustawił, że jeżeli wiadomość z adresu w domenie **@anomail.pl** nie przejdzie weryfikacji DKIM i SPF, to ma być automatycznie skasowana. Służy do tego kolejne zabezpieczenie, o którym napisano poniżej.

3.3. DMARC – ochrona przed podszywaniem się pod nadawcę wiadomości

Duża część firm nie ma włączonej polisy DMARC (ang. *domain-based message authentication, reporting and conformance*) lub ma ją źle skonfigurowaną. DMARC to mechanizm definiujący, jak ma zachować się serwer pocztowy, który otrzyma wiadomość nieprzechodzącą weryfikacji za pomocą SPF i DKIM. Konfiguracja DMARC odbywa się w panelu zarządzania domeną w firmie hostingowej. W związku z tym należy zalogować się do panelu zarządzania usługą hostingową. Następnie przejść do ustawień rekordów DNS dla domeny i dodać nowy rekord tekstowy o nazwie np. **_dmarc.firmaxyz.pl**, a następnie przypisać do niego wartość **v=DMARC1; p=reject;**.

W tym przypadku „reject" oznacza, że wszystkie fałszywe wiadomości e-mail, które nie przejdą weryfikacji SPF i DKIM, mają być odrzucane. Jest to zalecane ustawienie, które preferowane jest przez filtry antyspamowe takie jak np. SpamAssassin. Można także ustawić „quarantine", czyli umieść fałszywą wiadomość w spamie, lub „none", czyli nic nie rób. To ostatnie ustawienie nie jest zalecane, bo filtry antyspamowe uznają to za brak wpisu DMARC. Innymi słowy dzięki tzw. polisie DMARC właściciel domeny decyduje, co ma zrobić serwer odbiorcy ze spamem, który podszywa się pod jego wysyłki.

3.4. PTR (RevDNS) – wsteczne wyszukiwanie domeny nadawcy

Jeszcze jednym elementem, na który należy zwrócić uwagę przed rozpoczęciem wysyłek, jest upewnienie się czy dostawca poczty ustawił prawidłowo rDNS (ang. *reverse DNS*). Odwrotny DNS zwany jest tzw. wyszukiwaniem wstecznym lub rekordem PTR. rDNS to zabezpieczanie antyspamowe służące do translacji adresu IP serwera wysyłkowego, np. ***192.168.0.1***, na adres

domenowy np. ***mail.domenawysylkowa.pl***. Prawidłowe ustawienie rekordu PTR pozwoli zwiększyć dostarczalność poczty zwłaszcza do serwerów Microsoft i Google. Jego brak lub zła konfiguracja obniża szansę dotarcia poczty do skrzynek odbiorców.

Dzięki rDNS serwer pocztowy odbiorcy może sprawdzić, czy adres IP serwera nadawcy jest powiązany z domeną nadawcy. Dla przykładu gdy serwer pocztowy odbiorcy otrzymuje wiadomość z adresu biuro@**anomail.pl**, wysłaną z adresu IP serwera 123.123.123.123, to wykonuje wsteczną translację adresu i gdy „zobaczy" adres poczta.**anomail.pl**, czyli zawierający tę samą domenę co domena nadawcy, to nie dodaje punktów antyspamowych, przez co zwiększa się szansa na to, że list „przejdzie" przez zabezpieczenia antyspamowe odbiorcy.

Ustawienie własnej wartości dla rekordu PTR (revDNS) dostępne jest w przypadku korzystania z hostingu z dedykowanym adresem IP. W celu konfiguracji revDNS najlepiej skontaktować się ze swoim dostawcą poczty czyli firmą hostingową, w której wykupiono serwer wysyłkowy. W przypadku korzystania z hostingu współdzielonego nie ma możliwości ustawienia własnego rekordu PTR. Dlatego jeżeli firmie zależy na wysokiej dostarczalności poczty, to powinna rozważyć zakup serwera pocztowego z prywatnym adresem IP.

3.5. S/MIME – podpis elektroniczny wiadomości e-mail

Kolejnym zabezpieczeniem, które wpływa na obniżenie punktacji antyspamowej listu, jest podpis elektroniczny, czyli tzw. S/MIME (ang. *secure/multipurpose Internet mail extensions*). Podpis S/MIME dodawany jest do listu przez program pocztowy nadawcy. Cyfrowy podpis to funkcjonalność, która pozwala potwierdzić autentyczność wysłanego e-maila. Podpis elektroniczny e-mail, mimo iż jest oferowany od kilku lat, nadal nie jest masowo wykorzystywany, więc warto go zastosować w korespondencji biznesowej lub w zwykłych newsletterach, aby wyróżnić się na tle konkurencji i zwiększyć dostarczalność listów[4].

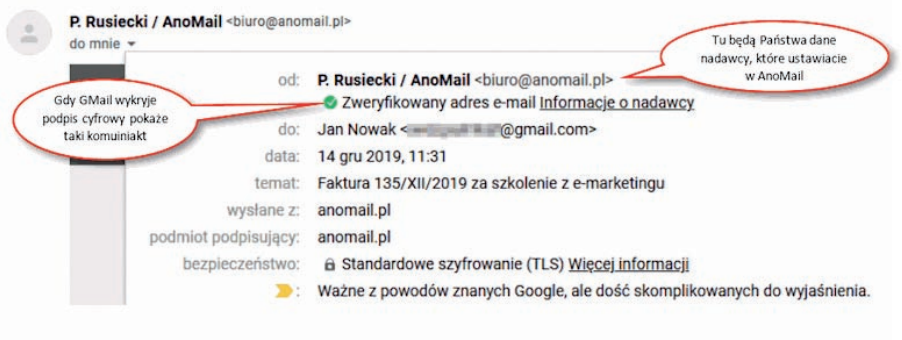
Podpis elektroniczny to taki dowód potwierdzający, że wysłana przez określonego nadawcę wiadomość rzeczywiście pochodzi od niego. Funkcjonalność S/MIME wykorzystują banki, wysyłając podpisaną cyfrowo

[4] *Podpis cyfrowy S/MIME*, blog AnoMail Software, www.anomail.pl/podpis-cyfrowy (dostęp: 24.06.2022).

wiadomość email zawierającą np. zestawienie operacji na koncie bankowym. Większość popularnych programów pocztowych desktop (instalowanych w komputerze, np. Microsoft Outlook) lub webmail (dostępnych przez przeglądarkę np. Gmail) obsługuje funkcję sprawdzania podpisu cyfrowego (S/MIME).

Na ilustracji 5 pokazano, jak wiadomość podpisana cyfrowo będzie wyglądała u adresata odbierającego pocztę z konta Google/GMail/Workspace przez przeglądarkę internetową. Filtry antyspamowe, widząc wiadomość podpisaną cyfrowo (S/MIME), obniżają punktację, zwiększającą szansę dotarcia przesyłki do skrzynki pocztowej odbiorcy. Ponadto dzięki podpisowi cyfrowemu odbiorca będzie miał pewność, iż wiadomość pochodzi od prawdziwego właściciela adresu i nie będzie obawiał się otworzyć np. załącznika dodanego do listu lub bez obaw kliknie w link zamieszczony w treści wiadomości.

Ilustracja 5. Wiadomość podpisana cyfrowo i odebrana z konta Gmail



Źródło: opracowanie własne na podstawie bloga AnoMail.pl

Aby móc korzystać z funkcji podpisywania wiadomości, trzeba dysponować certyfikatem S/MIME (elektroniczną tożsamością) przypisanym do adresu e-mail, z którego będzie wysyłana poczta. Do każdego z adresów należy posiadać osobny certyfikat, tzw. e-mail ID. Certyfikaty można kupić w centrach certyfikacyjnych takich jak polskie Unizeto/Certum[5] lub zagraniczne ComodoCA, Globalsign itp.

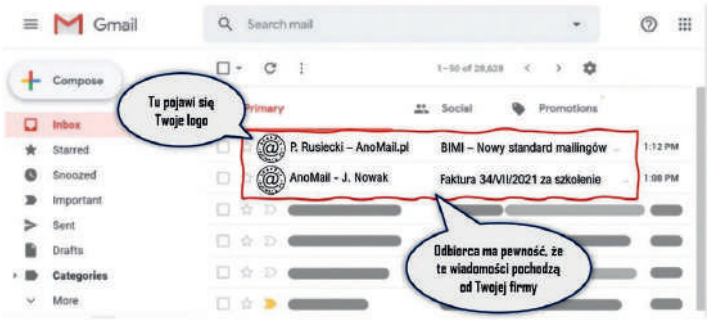
[5] *Certyfikaty E-mail ID*, Certum Sklep, https://sklep.certum.pl/bezpieczenstwo-danych/certyfikaty-id.html (dostęp: 24.06.2022).

W momencie pisania tekstu istnieje włoska firma o nazwie Actalis, która jako jedyna pozwala utworzyć za darmo certyfikat S/MIME ważny na rok[6]. W ostateczności można także na potrzeby wewnętrznej korespondencji firmy skorzystać z certyfikatów S/MIME wystawionych przez samych siebie (ang. *self-signed*). Jednym z programów, który pozwala wygenerować dowolną liczbę darmowych certyfikatów S/MIME, jest program AnoMail[7].

3.6. BIMI – weryfikacja autentyczności marki nadawcy poczty

Ostatnim zabezpieczeniem, które wpływa na zwiększenie wiarygodności wysyłek, jest BIMI (ang. *brand indicators for message identification*). BIMI to standard, który umożliwia programom pocztowym (szczególnie webmail i mobile) wyświetlanie przy wiadomości e-mail logotypu nadawcy. Oczywiście dotyczy to tylko nadawców, których tożsamość została potwierdzona (patrz: SPF, DKIM, DMARC). Standard BIMI powstał po to, aby zapobiec podszywaniu się pod popularne marki. Warto ten mechanizm wykorzystać do pokazywania własnego logotypu, np. u odbiorców newslettera[8]. Na ilustracji 6 pokazano przykładowe wiadomości z logiem firmy, która korzysta ze standardu BIMI.

Ilustracja 6. Logo firmy przy danych nadawcy w kliencie poczty webmail



Źródło: opracowanie własne na podstawie bloga AnoMail.pl

6 *Free Email Certificate*, Actalis, https://extrassl.actalis.it/portal/uapub/freemail (dostęp: 24.06.2022).

7 *Darmowy certyfikat S/MIME*, blog AnoMail Software, www.anomail.pl/darmowy-certyfikat-s-mime (dostęp: 24.06.2022).

8 Duło A., Standard BIMI: zwiększenie bezpieczeństwa komunikacji e-mail, blog Emaillabs.io, 18.03.2021, https://emaillabs.io/standard-bimi-zwiekszenie-bezpieczenstwa-komunikacji-e-mail (dostęp: 24.06.2022).

Ustawienie BIMI nie jest obecnie jeszcze wymagane, ale zaleca się wprowadzić je już teraz, gdyż filtry antyspamowe sprawdzają, czy w domenie nadawcy ustawiono BIMI. Za użycie BIMI do potwierdzenia tożsamości nadawcy filtry antyspamowe odejmują punkty. Ujemne punkty są dobre, gdyż obniżają ogólną punktację antyspamową listu – dlatego warto wprowadzić to ustawienie, zanim filtry antyspamowe będą dawały za jego brak dodatnie punkty.

Aby móc korzystać z BIMI, należy wcześniej sprawdzić poprawność konfiguracji SPF, DKIM oraz DMARC w domenie wysyłkowej. Następnie na stronie internetowej firmy umieszcza się plik graficzny w formacie SVG zawierający logo firmy. W dalszej kolejności w ustawieniach DNS domeny wysyłkowej wprowadza się informację, pod jakim adresem znajduje się logo firmy. Programy pocztowe, które obsługują standard BIMI, wyświetlają logo nadawcy przy wiadomości. Przykładowy wpis, który należy umieścić w rekordzie tekstowym DNS domeny wysyłkowej, wygląda tak: ***v=BIMI1; l=https://anomail.pl/anomail.svg; a=;***.

3.7. Witryna internetowa w domenie wysyłkowej

Wysyłając pocztę, nie należy zapominać o tym, że nowoczesne filtry antyspamowe, np. Google lub Microsoft, sprawdzają także, czy w domenie, z której wysyłana jest poczta, znajduje się strona internetowa. Dzieje się tak dlatego, że firmy rozsyłające spam kupują wiele domen i wysyłają z nich niezamówioną informację handlową. Nadawcy spamu zazwyczaj nie tworzą żadnych stron w domenach wysyłkowych, bo nie ma na to czasu lub mają za dużo domen, aby do każdej z nich tworzyć witrynę. Dlatego mechanizm antyspamowy zakłada, że jeżeli w domenie nie ma uruchomionej witryny internetowej, to zapewne wiadomość będzie spamem. Rzadko zdarza się, aby firma wysyłająca zwykłą korespondencję nie posiadała swojej strony internetowej w domenie wysyłkowej.

Aby tego uniknąć, należy utworzyć w domenie wysyłkowej prostą stronę internetową, np. *landing page*, i umieścić na niej podstawowe informacje o firmie lub ofercie. *Landing page* to strona docelowa, do której kieruje się odbiorcę oglądającego reklamę zamieszczoną w wiadomości e-mail. Na stronie można dodać przycisk akcji (ang. CTA, *call to action*) wzywający do działania, np. „Sprawdź ofertę", po kliknięciu którego nastąpi przekierowanie do głównej strony firmy.

W tym miejscu warto wspomnieć o oddzieleniu zwykłych wysyłek do klientów, którzy czekają na oferty, od klientów, których zgód się nie posiada. W takim przypadku do zwykłej komunikacji używa się domeny i adresów e-mail tych, z których korzystamy na co dzień, a do wysyłek zapytań kupuje się oddzielną domenę i inny serwer wysyłkowy (inny adres IP) niż ten, z którego wysyłana jest regularna korespondencja. Ewentualne trafienie adresu IP serwera na czarną listę (RBL) nie spowoduje, że korespondencja wysłana z głównej domeny będzie oznaczana jako spam.

3.8. Konto do przyjmowania zgłoszeń antyspamowych

Przed rozpoczęciem masowych wysyłek należy w domenie wysyłkowej utworzyć adres e-mail do przyjmowania zgłoszeń antyspamowych, np. abuse@firmaxyz.pl. To konto trzeba zgłosić w serwisie **www.Abuse.net**. Jest to baza kontaktowa służąca do ustalenia, na jaki adres e-mail administratorzy mają przesyłać zgłoszenia dotyczące wysyłki spamu z danej domeny. Zgłoszenie do bazy Abuse.net polega na tym, że z adresu w domenie, np. @firmaxyz.pl, wysyła się wiadomość tekstową (ang. *plain text*), w której treści umieszcza się poniższy wpis: **firmaxyz.pl: abuse@firmaxyz.pl**. Niektóre filtry antyspamowe sprawdzają, czy w bazie Abuse.net zarejestrowano adres e-mail do zgłoszeń antyspamowych. Jeżeli taki adres znajduje się w tej bazie, to może zostać obniżona ogólna punktacja antyspamowa listu.

Przy okazji warto także założyć konto w usłudze Postmaster Tools[9]. Za pomocą darmowego narzędzia Postmaster Tools można monitorować dane dotyczące zgłoszeń antyspamowych oraz dostarczalności poczty dla wydawców, którzy wysyłają dużą liczbę wiadomości do serwerów Google (czyt. darmowy Gmail oraz komercyjny Google Workspace).

4.0 Zasady działania filtrów antyspamowych

Filtr antyspamowy to program komputerowy, który działa najczęściej na serwerze poczty adresata lub bezpośrednio w programie pocztowym odbiorcy listu. Filtr antyspamowy analizuje wiele czynników, zanim podejmie decyzję, czy dany list umieścić w folderze spam lub czy od razu go skasować na poziomie serwera. Jednym z bardziej popularnych filtrów

[9] Google Postmaster Tools, www.gmail.com/postmaster (dostęp: 24.06.2022).

antyspamowych działających na poziomie serwera jest SpamAssassin[10], który na podstawie reguł nadaje punkty wiadomościom. Po przekroczeniu określonego poziomu list oznaczany jest jako spam lub przenoszony do Kosza.

Duża cześć początkujących e-mail marketerów myśli, że tylko treść wiadomości ma znaczenie dla filtrów antyspamowych. Nic bardziej mylnego. Zanim wiadomość e-mail pojawi się w programie pocztowym odbiorcy, to filtr antyspamowy na poziomie serwera poczty sprawdza, czy adres IP nadawcy znajduje się na popularnych listach spamerów, np. SpamCop, Barracuda, SORBS itd. Jeżeli potwierdzi się obecność serwera nadawcy na czarnych listach, to wiadomość e-mail jest automatycznie kasowana lub odrzucana z komunikatem „Nie przyjmujemy spamu".

W przypadku, gdy nie ma informacji o tym, że serwer jest obecny na listach RBL, to sprawdzana jest reputacja serwera lub domeny na podstawie wcześniejszych wysyłek. Filtr antyspamowy sprawdza, czy wcześniej przychodziła poczta z danej domeny lub z danego serwera. Jeżeli poczta przychodziła – to czy była przez odbiorców kasowana, oznaczana jako spam lub czy odbiorcy odpowiadali na wiadomości itd.

Następnie filtr antyspamowy sprawdza, czy w polu „Do:" (ang. „To:") znajduje się adres odbiorcy. A może list ma charakter masowy, bo użyto pola „UDW:" (ang. „BCC:", kopia do wiadomości). Potem analizowane są kolejne czynniki, jak np. słowa w temacie listu, długość tematu, wielkość liter i stosunek dużych do małych liter itd. Sprawdzana jest treść listu: czy zawiera słowa używane w wiadomościach uważanych za spamerskie lub ofertowe. Na ilustracji 7 pokazano elementy, na jakie zwraca uwagę filtr antyspamowy.

Badana jest kolorystyka listu, wielkość liter, a także ich ilość, waga i powierzchnia zajmowana przez grafikę. Niepożądany jest kolor czerwony, wielokrotne pogrubienia lub podkreślenia, małe czcionki w kolorze tła itd. Sprawdzana jest także grafika, tzn. czy jest osadzona (zalecane) w wiadomości, czy dociągana (niezalecane) z serwera. Listy z całą grafiką pobieraną (dociąganą) z serwera nadawcy mogą być automatycznie uznane za spam. Analizowane są też odnośniki, czyli linki do stron umieszczone w liście. System antyspamowy bada, czy hiperłącza do witryn wymienionych w wia-

[10] SpamAssassin, https://spamassassin.apache.org (dostęp: 24.06.2022).

domości nie zawierają szkodliwych treści lub czy nie pojawiają się w innych wiadomościach oznaczanych przez odbiorców jako spam[11].

Ilustracja 7. Elementy, na które zwraca uwagę filtr antyspamowy



Źródło: opracowanie własne

Na koniec filtr antyspamowy zapisuje sumę kontrolną listu, tzw. sygnaturę antyspamową, i czeka, czy na serwerze nie pojawią się w ciągu krótkiego czasu kolejne wiadomości o podobnej sygnaturze. Jeżeli pojawią się masowe wiadomości o takiej samej treści, to system antyspamowy od razu wie, że ma do czynienia ze spamem i list oznacza jako spam lub prawdopodobny spam.

Za każdy błąd system nadaje punkty antyspamowe. Dla przykładu jeden punkt można otrzymać za brak włączonego podpisu DKIM na serwerze wysyłkowym. Następny punkt za brak konfiguracji SPF w domenie wysyłkowej. Kolejny punkt za zwrot „Szanowni Państwo" lub wykrzykniki w temacie itd. Jeżeli wiadomość przekroczy ustalony próg, np. pięć punktów, to list jest automatycznie kasowany, przenoszony do folderu Wiadomości śmieci lub w temacie listu dodawany jest tekst „[SPAM]". Może też być tak, że jeżeli liczba punktów przekroczy próg wysokiego poziomu spamu

[11] P. Rusiecki, *Jak nie trafić do spamu, czyli zasady projektowania kreacji e-mailingowych*, „Prace Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach", Systemy wspomagania organizacji SWO 2011, s. 224–244.

(ang. *hight spam score*), to wtedy list zostanie skasowany lub odbijany (ang. *bounce*) z informacją „Treść listu uznana za spam" lub „Nie przyjmujemy spamu"[12].

W tym miejscu warto wspomnieć o oprogramowaniu antyspamowym Razor[13], które rozszerza możliwości filtra antyspamowego SpamAssassin i służy do rozpoznawania spamu na podstawie wyglądu listu. Razor to rozproszona sieć służąca do wykrywania i filtrowania spamu. Tworzy stale aktualizowany katalog wiadomości uznawanych przez użytkowników jako spam. Wykrywanie spamu odbywa się za pomocą metod statystycznych i losowych sygnatur, które skutecznie wykrywają zmieniające się treści wiadomości uznanych za spam. W skrócie działa to tak, że Razor tworzy cyfrowy odcisk (sygnaturę antyspamową) wiadomości uznanej za spam, tzn. uczy się wyglądu listu. Jeżeli nadawca spamu zmieni treść wiadomości, ale pozostawi taką samą stopkę oraz odnośniki do swoich stron, to Razor „wie", że nowa wiadomość z dużym prawdopodobieństwem też będzie spamem. Wyniki analizy listu pod kątem podobieństwa do innych listów uznanych za spam przekazywane są do filtra antyspamowego SpamAssassin, a ten ustala punktację, np. dwa punkty za podobieństwo do „spamerskich treści".

Mając to na uwadze, nie powinno się wysyłać ponownie wiadomości e-mail z taką samą treścią lub układem, gdyż mogą być automatycznie uznane za spam. To oznacza, że w przypadku, gdy trzeba ponownie wysłać list o takiej samej treści, to warto poświęcić trochę czasu, aby zmienić tytuł wiadomości, kolejność akapitów, wymienić grafikę lub zmienić chociażby nazwy i opisy obrazków, tak aby wiadomość nie była podobna do poprzedniej. Trzeba także uważać, by w treści listu nie używać zwrotów, które pojawiają się w typowej korespondencji e-mail uznawanej przez odbiorców za spam lub informację handlową.

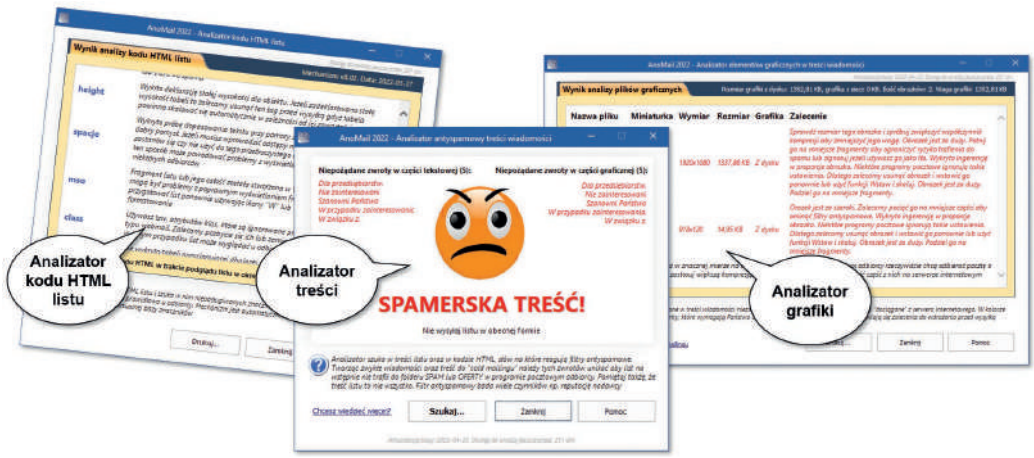
Na rynku systemów do e-mail marketingu są programy takie jak AnoMail 2022, który potrafi wykryć popularne błędy w treści wiadomości i pokazać użytkownikowi, co poprawić, aby list już na wstępie nie miał znamion spamu. Przez znamiona spamu rozumie się pewne zwroty np. „Szanowni Państwo", „(…) w przypadku zainteresowania proszę (…)" oraz klasyczne

[12] *Jak działa filtr antyspamowy?*, blog AnoMail Software, www.anomail.pl/jak-dziala-filtr-antyspamowy (dostęp: 24.06.2022).

[13] Vipul's Razor, https://sourceforge.net/projects/razor (dostęp: 24.06.2022).

błędy, np. zbyt dużo grafiki w stosunku do ilości tekstu, za duża szerokość obrazka itd. Przez takie błędy list może zostać automatycznie zakwalifikowany jako SPAM. Na ilustracji 8 przedstawiono wyniki działania trzech analizatorów antyspamowych tj. Analizatora kodu HTML z którego zbudowany jest list, Analizatora treści wiadomości oraz Analizatora obrazków.

Ilustracja 8. Analizatory antyspamowe w programie AnoMail 2022



Źródło: opracowanie własne

Analizator treści w programie AnoMail[14], szuka w wiadomości pewnych słów lub zwrotów, na które zwracają uwagę filtry antyspamowe. Następnie pokazuje, które ze słów lub fraz należy usunąć lub zamienić na inne, aby od razu list nie został uznany za ofertę lub typowy spam. Z kolei **Analizator obrazków** sprawdza, czy grafika wstawiona do listu jest prawidłowa pod względem wagi, wymiaru, nazwy pliku oraz opisów (znaczniki ALT i TITLE). Warto także skorzystać z **Analizatora kodu HTML**, który bada, czy w kodzie (HTML) wiadomości nie ma elementów przez które list może nie wyświetlić się prawidłowo na urządzeniach mobilnych lub np. w serwisie Gmail.

Użycie tego typu analizatorów pozwala przed wysyłką poprawić podstawowe błędy, przez które już na samym początku obniża się szansa na

14 *Analizatory antyspamowe*, blog AnoMail Software, www.anomail.pl/analizatory-antyspamowe (dostęp: 24.06.2022).

dotarcie z wiadomością do skrzynek pocztowych odbiorców. Przy tym treść listu to tylko jeden z elementów, na które zwraca uwagę nowoczesny filtr antyspamowy działający na serwerze pocztowym odbiorcy.

Filtry antyspamowe firmy Google lub Microsoft są obecnie najbardziej skutecznymi mechanizmami do walki ze spamem. Biorą pod uwagę nawet zaangażowanie odbiorców (ang. *email engagement*), czyli np. jak długo odbiorcy czytają wiadomości, czy klikają w linki zamieszczone w liście, czy przesyłają wiadomość dalej itp.[15] Poniżej zamieszczone zostały najważniejsze elementy, które bierze pod uwagę filtr antyspamowy Google, działający na kontach użytkowników Gmail (darmowe konta) oraz Google Workspace (konta komercyjne).

Oto najważniejsze elementy, które decydują o klasyfikacji listu na serwerach Google:

- **Uwierzytelnienie serwera wysyłkowego**, czyli na serwerze/domenie nadawcy ustawiono mechanizmy antyspamowe: SPF, DKIM, DMARC oraz revDNS.
- **Obecność serwera wysyłkowego lub domeny na listach spamerskich**. Google sprawdza, czy adres IP serwera wysyłającego pocztę lub adres domeny nie widnieje na popularnych listach RBL.
- **Historia domeny z poprzednich e-mailingów** kierowanych do serwerów Google. Analizuje, czy nadawca wysyłał coś wcześniej ze swojej domeny oraz swojego serwera. Jeżeli nie było wysyłek, to z automatu list może trafić do spamu lub Google przestanie przyjmować przesyłki po przekroczeniu określonej liczby wiadomości w ciągu godziny.
- **Treść wiadomości oraz temat i załączniki** – sprawdza temat listu oraz treść w poszukiwaniu typowych dla spamu znamion, np. jeden duży obrazek lub słowa „promocja", „oferta", „kredyt", „szkolenie" itd.
- **Dane odbiorcy** – sprawdza czy list jest zaadresowany tylko do jednej osoby oraz czy w polu „Do:" widnieje jej adres. Użycie pola „UDW" (ukryta kopia do wiadomości) lub „DW" (kopia do wiadomości) znacznie obniża szansę na ominięcie folderu Spam. Google sprawdza także, czy wiadomość jest podpisana cyfrowo (S/MIME).

[15] *Gmail's Message to Email Marketers: Focus on Engagement*, Campaign Monitor, 9.07.2019, https://www.campaignmonitor.com/blog/email-marketing/gmail-focus-on-engagement (dostęp: 24.06.2022).

- **Oznaczenie masowych wiadomości** oraz link wypisania – sprawdza, czy do nagłówków listu dodano *precedence bulk* oraz *list-unsubscribe*, które są wymagane w przypadku wysyłania masowych wiadomości na serwery Google.
- **Ocena zaangażowania odbiorców** – sprawdza, czy adresaci listu od razu kasowali listy, czy przenosili do folderu na później lub czy klikali w linki zamieszczone w wiadomości itd.[16] Gdy list od razu był kasowany, to Google wie, że kolejne listy od tego samego nadawcy profilaktycznie trzeba umieścić w Spamie.
- **Waga listu i szerokość oraz analiza załącznika**. Listy cięższe niż 100 KB oraz zawierające załączniki mogą nie być wyświetlane w całości. Tak, Google zagląda do załącznika, zwłaszcza jeżeli jest w popularnym formacie np. PDF, DOC itp. Dla Google liczy się także szerokość listu, która nie powinna przekraczać 600 pikseli.
- **Liczba zgłoszeń antyspamowych** – sprawdza, ilu z odbiorców oznaczało poprzednie listy jako spam. Analizuje także, czy poczta była dostarczana do nieistniejących lub tymczasowo zablokowanych skrzynek.
- **Podobieństwo do wiadomości od innych firm**, które wysyłają mailing o podobnej tematyce. Sprawdza również, jak odbiorcy traktowali wiadomości od innych firm, które zawierały treści podobne do tego, co wysyła dany nadawca.

5. Testery antyspamowe online

Duża grupa osób wysyłających zwykłą oraz seryjną korespondencję e-mail nie zdaje sobie sprawy z tego, że ma np. źle uwierzytelnioną domenę wysyłkową i przez to niezależnie od tego, co wysyła, dostarczalność poczty jest na niskim poziomie. Na szczęście każdy nadawca newslettera może samodzielnie zdiagnozować podstawowe błędy w konfiguracji domeny wysyłkowej lub treści wiadomości, korzystając z testerów antyspamowych online takich jak francuski **Mail-Tester.com**[17] lub niemiecki **Mailchecker.net**[18].

[16] M. Siewierska, *How to Improve Your Cold Email Engagement Rate and Avoid SPAM Filters*, Woodpecker, 3.12.2020, https://woodpecker.co/blog/email-engagement-rate (dostęp: 24.06.2022).

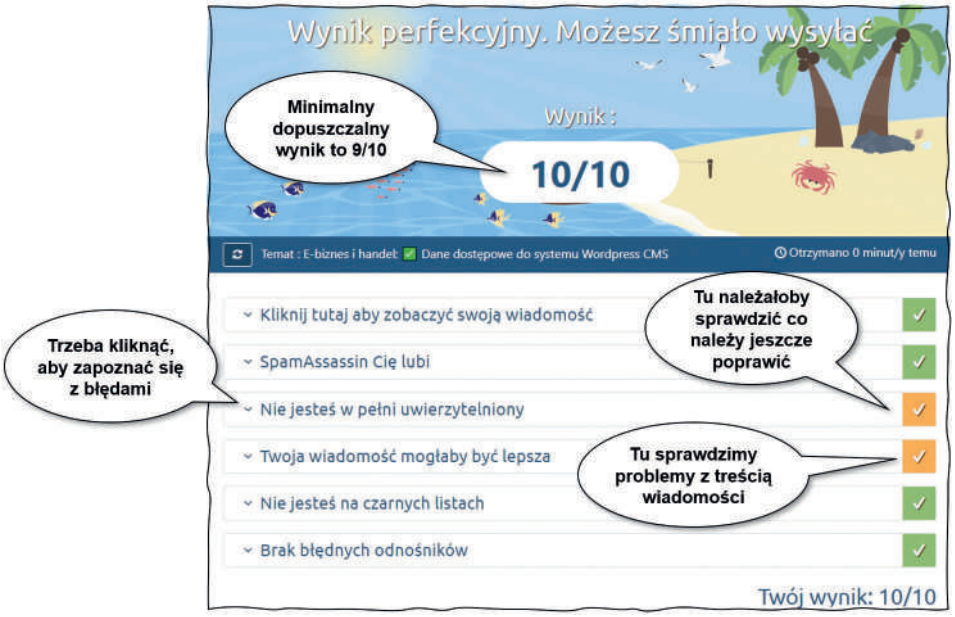
[17] WOOBEO, Tester antyspamowy online, www.Mail-Tester.com (dostęp: 24.06.2022)

[18] MessageFlow.com GmbH, Tester online, www.MailChecker.net (dostęp: 24.06.2022)

Testery online działają w ten sposób, że po przejściu pod adres strony internetowej testera tworzony jest tymczasowy adres e-mail, np. test-x1aqf3dBo@srv1.mail-tester.com, na który należy wysłać pocztę ze swojego programu pocztowego lub systemu do wysyłki newslettera. Tester antyspamowy online po odebraniu wiadomości e-mail analizuje treść listu, sprawdza, czy serwer nadawcy został odpowiednio uwierzytelniony oraz czy adres IP serwera nie znajduje się na popularnych listach RBL.

Na ilustracji 9 pokazano wynik analizy listu wysyłanego do Mail-Tester.com. Mimo iż wynik wydaje się perfekcyjny (10/10), to w kolorze pomarańczowym oznaczono, że tester wykrył pewne błędy dotyczące uwierzytelnienia nadawcy oraz samej treści wiadomości. Warto się z nimi zapoznać, bo obniżają szansę dotarcia przesyłki do dużej grupy odbiorców.

Ilustracja 9. Wynik działania testera antyspamowego Mail-Tester

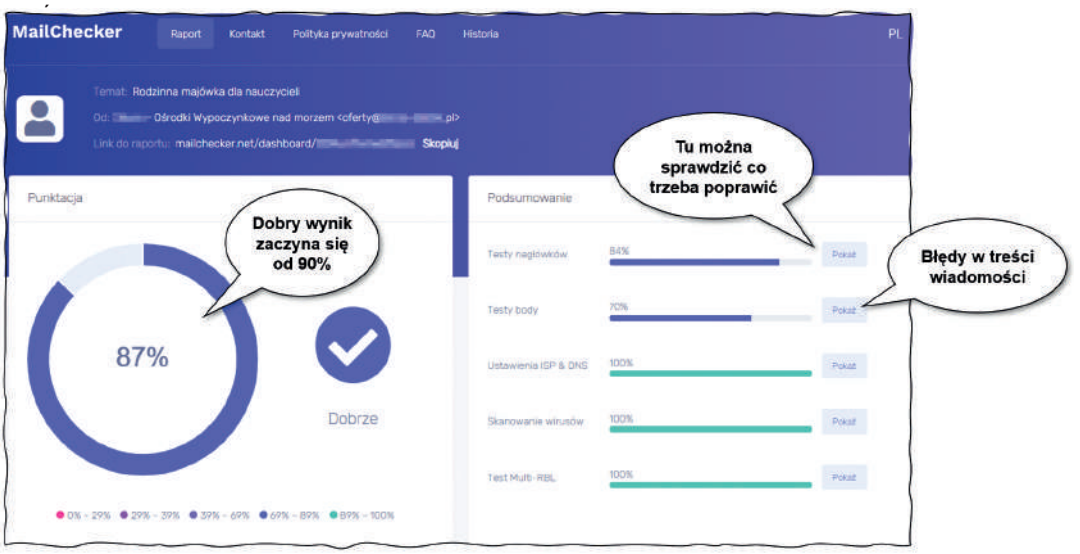


Źródło: opracowanie własne

Dokładniejszym testerem online, który warto znać, realizując zwłaszcza masowe wysyłki e-mail, jest **MailChecker.net**. Ten tester również pokazuje, co należy poprawić w konfiguracji domeny wysyłkowej oraz w treści wiadomości. W tym przypadku wynik podawany jest w procentach. Dobry

wynik, czyli taki, który zapewnia dużą dostarczalność poczty, zaczyna się od 90%. Na ilustracji 10 przedstawiano wynik działania testera Mail-Checker.

Ilustracja 10. Wynik działania testera antyspamowego Mailchecker

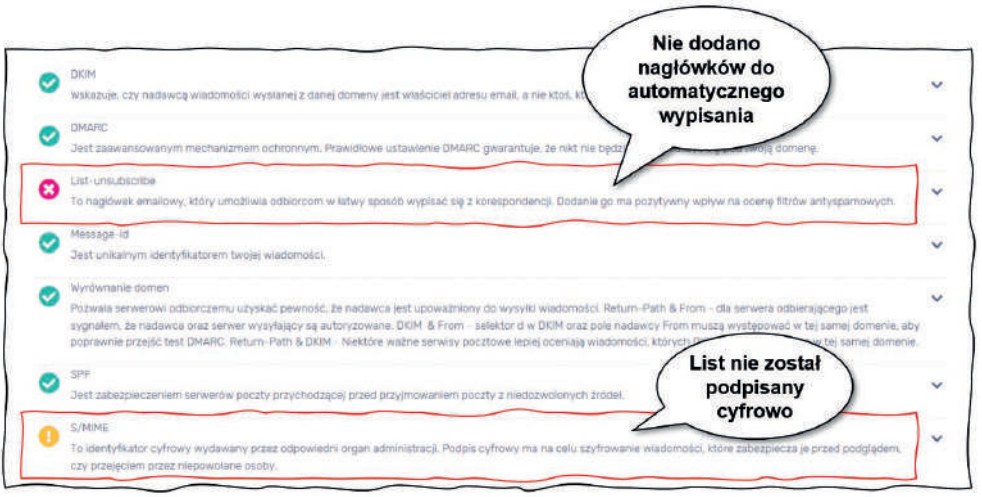


Źródło: opracowanie własne na podstawie MailChecker

W omawianym przykładzie należałoby się zapoznać z błędami w sekcji „Testy nagłówków" i zobaczyć, co spowodowało obniżenie punktacji. Z kolei w sekcji „Testy body" znajdują się błędy, które zdiagnozowano w treści wiadomości. Każdy wynik poniżej 90% należy traktować jako nieprawidłowość wymagającą korekty. Na ilustracji 11 kolorem czerwonym oznaczono błąd, który należy poprawić, a żółtym – zalecenie.

W testowanym liście brakuje nagłówka służącego do automatycznej rezygnacji z otrzymywania dalszej korespondencji. Dla przykładu serwery Google (patrz: Gmail) wymagają, aby wydawcy masowej korespondencji dodawali do nagłówków listu (ang. *headres*) informacje o tym, że list wysyłany jest do wielu odbiorców (*precedence: bulk*) oraz wstawiali nagłówek służący do automatycznego wypisania (*list-unsubscribe*: mailto:biuro@example.com?subject=Rezygnacja). Nagłówki wstawia się w programie do wysyłki newslettera. Zwykłe programy pocztowe takie jak Microsoft Outlook nie pozwalają dodawać własnych nagłówków. Dodanie powyższych

Ilustracja 11. Zdiagnozowane błędy, które należy poprawić



Źródło: opracowanie własne na podstawie MailChecker

może okazać się kluczowe, bo w przypadku gdy np. Hotmail.com nie wykryje nagłówka do wypisania poprzez mail („mailto:"), to może automatycznie list przenieść do spamu. Gdy nagłówek zostanie znaleziony, to Hotmail dodaje przy wiadomości link do automatycznego wypisania „Unsubscribe". Po jego kliknięciu adresat może wypisać się z newslettera[19].

Przy okazji serwisy Mail-Tester oraz Mailchecker sprawdzają dodatkowo, czy IP serwera wysyłkowego nie znajduje się na popularnych listach RBL. Gdyby adres znajdował się na takiej liście, to tester pokazuje, o jaką listę chodzi. Następnie należy wykonać tzw. delistowanie (ang. *delisting* lub *removal*), czyli usunąć swój adres z konkretnej listy. Obecność adresu IP na liście RBL znacznie obniża dostarczalność poczty, gdyż wiadomość jest najczęściej odrzucana przez serwer odbiorcy, gdy ten wykryje, iż serwer nadawcy znajduje się na czarnej liście nadawców spamu.

19 *How to Optimize Unsubscribe Process for Your Hotmail Contacts*, EasyMail7, https://glockeasymail.com/email-marketing/optimize-unsubscribe-process-hotmail-contacts (dostęp: 24.06.2022).

Podsumowanie

Chcąc realizować pojedyncze oraz seryjne wysyłki e-mail, warto sprawdzić, czy serwer poczty i domena wysyłkowa zostały prawidłowo skonfigurowane. Jak wykazano wcześniej, treść newslettera to tylko jeden z czynników, który decyduje o tym, czy list pojawi się u adresata w skrzynce odbiorczej, czy trafi do wiadomości śmieci. Kolejne czynniki to reputacja serwera wysyłkowego, historia domeny wysyłkowej, obecność na listach RBL lub nawet zaangażowanie odbiorców itd.

Każdy wydawca newslettera lub firma pozyskująca zgody na przesłanie informacji handlowych powinni zadbać w pierwszej kolejności o odpowiednie uwierzytelnienie domeny wysyłkowej, aby serwery pocztowe odbiorcy mogły ustalić, czy list rzeczywiście pochodzi od nadawcy, którego adres znajduje się w polu „Od" (ang. „From"). Bez tego nie ma mowy o skutecznych wysyłkach zwykłych wiadomości, tym bardziej masowych, które podlegają szczególnej kontroli. Każdy błąd w treści listu lub brak któregoś z wymienionych standardów uwierzytelniających nadawcę powoduje, że obniża się dostarczalność poczty.

Nie należy także zapomnieć o tym, aby po każdej wysyłce monitorować dostarczalność czyli śledzić kliknięcia w linki, otwarcia listu oraz usuwać adresy ze zwrotów, tj. nieistniejących kont, zapchanych skrzynek itp.[20] Z najnowszych badań[21] wynika, że wskaźnik kliknięć CTR (ang. *click-through rate*) powinien być na poziomie 5–10%, a wskaźnik otwarć OR (ang. *open rate*) średnio w skali miesiąca powinien osiągnąć wartość 11–20%. Duże odstępstwa od tych wartości mogą świadczyć o tym, że coś złego dzieje się z e-mailingami.

Niektórzy dostawcy poczty, np. Yahoo, Microsoft lub Wirtualna Polska oferują usługę *feedback loops*, dzięki której nadawca wiadomości może dodatkowo uzyskać informację na temat tego, że adresat listu oznaczył jego przesyłkę e-mail jako spam.

---

[20] B. Gajewski, *Jak monitorować i mierzyć dostarczalność wiadomości Email?*, blog Emaillabs.io, 12.04.2022, https://emaillabs.io/jak-monitorowac-i-mierzyc-dostarczalnosc-wiadomosci-email (dostęp: 24.06.2022).

[21] 18. badanie wykorzystania poczty elektronicznej w Polsce, Sare.pl, https://sare.pl/raport-18-badanie-poczty (dostęp: 12.2020).

Ponadto aby ograniczyć ryzyko trafienia adresu IP serwera lub głównej domeny firmy na listy RBL, należy oddzielić zwykłe wysyłki do stałych klientów od wysyłek zapytań, które mogą generować zgłoszenia antyspamowe. W tym celu najlepiej kupić oddzielną domenę i przypisać ją do serwera poczty o innym adresie IP niż główny serwer wysyłkowy. To pozwoli uniknąć sytuacji, w której zwykła korespondencja e-mail wysłana do klientów, którzy czekają na list, nie dociera tylko dlatego, że adres IP serwera został umieszczony na liście RBL.

Korzystając z testerów antyspamowych, można samodzielnie zdiagnozować podstawowe problemy z wysyłką. W przypadku gdy dostawca poczty z różnych względów nie oferuje możliwości uwierzytelniania wysyłek poprzez odpowiednie skonfigurowanie zabezpieczeń SPF, DKIM, DMARC i rDNS, warto pomyśleć o jego zmianie. Dodatkowo gdy włączamy w programie pocztowym podpis cyfrowy S/MIME oraz korzystając ze standardu BIMI, obniża się punktacja antyspamowa każdej wiadomości, a tym samym zwiększa się szansa na dotarcie do skrzynek pocztowych odbiorców.

Bibliografia

1. 18. badanie wykorzystania poczty elektronicznej w Polsce, Sare.pl, https://sare.pl/raport-18-badanie-poczty (dostęp: 12.2020).
2. Amazon Simple Email Service, https://aws.amazon.com/ses (dostęp: 24.06.2022).
3. *Analizatory antyspamowe*, blog AnoMail Software, www.anomail.pl/analizatory-antyspamowe (dostęp: 24.06.2022).
4. *Certyfikaty E-mail ID*, Certum Sklep, https://sklep.certum.pl/bezpieczenstwo-danych/certyfikaty-id.html (dostęp: 24.06.2022).
5. *Darmowy certyfikat S/MIME*, blog AnoMail Software, www.anomail.pl/darmowy-certyfikat-s-mime (dostęp: 24.06.2022).
6. Duło A., *Standard BIMI: zwiększenie bezpieczeństwa komunikacji e-mail*, blog Emaillabs.io 18.03.2021, https://emaillabs.io/standard-bimi-zwiekszenie-bezpieczenstwa-komunikacji-e-mail (dostęp: 24.06.2022).
7. *Free Email Certificate*, Actalis, https://extrassl.actalis.it/portal/uapub/free-email (dostęp: 24.06.2022).
8. Gajewski B., *Jak monitorować i mierzyć dostarczalność wiadomości Email?*, blog Emaillabs.io, 12.04.2022, https://emaillabs.io/jak-monitorowac-i-mierzyc-dostarczalnosc-wiadomosci-email (dostęp: 24.06.2022).

9. Garbaciak K., *Wysyłka E-maili z hostingu: dlaczego warto iść na swoje?*, blog Emaillabs.io, 28.03.2022, https://emaillabs.io/wysylka-e-maili-z-hostingu-dlaczego-warto-isc-na-swoje (dostęp: 24.06.2022).
10. *Gmail's Message to Email Marketers: Focus on Engagement*, Campaign Monitor, 9.07.2019, https://www.campaignmonitor.com/blog/email-marketing/gmail-focus-on-engagement (dostęp: 24.06.2022).
11. Google Postmaster Tools, www.gmail.com/postmaster (dostęp: 24.06.2022).
12. *How to Optimize Unsubscribe Process for Your Hotmail Contacts*, EasyMail7, https://glockeasymail.com/email-marketing/optimize-unsubscribe-process-hotmail-contacts (dostęp: 24.06.2022).
13. *Jak działa filtr antyspamowy?*, blog AnoMail Software, www.anomail.pl/jak-dziala-filtr-antyspamowy (dostęp: 24.06.2022).
14. MessageFlow.com GmbH, Tester online, www.MailChecker.net (dostęp: 24.06.2022)
15. Microsoft Exchange Online, https://www.microsoft.com/pl-pl/microsoft-365/exchange (dostęp: 24.06.2022).
16. *Podpis cyfrowy S/MIME*, blog AnoMail Software, www.anomail.pl/podpis-cyfrowy (dostęp: 24.06.2022).
17. Rusiecki P., *Jak nie trafić do spamu, czyli zasady projektowania kreacji e-mailingowych*, „Prace Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach", Systemy wspomagania organizacji SWO 2011, s. 224–244.
18. Siewierska M., *How to Improve Your Cold Email Engagement Rate and Avoid SPAM Filters*, Woodpecker, 3.12.2020, https://woodpecker.co/blog/email-engagement-rate (dostęp: 24.06.2022).
19. SpamAssassin, https://spamassassin.apache.org (dostęp: 24.06.2022).
20. Vipul's Razor, https://sourceforge.net/projects/razor (dostęp: 24.06.2022).
21. WOOBEO, Tester antyspamowy online, www.Mail-Tester.com (dostęp: 24.06.2022).

Rozdział 19

dr hab. Zbigniew Spyra, profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Narzędzia budowy relacji w kanałach marketingowych na rynku FMCG jako wyraz społecznej odpowiedzialności wielkich sieci handlowych

Streszczenie

Celem opracowania jest identyfikacja narzędzi budowy relacji wykorzystywanych przez wielkie sieci handlowe w kanałach marketingowych na rynku FMCG. W opracowaniu formułowana jest teza, że uczciwe praktyki rynkowe i promocja społecznej odpowiedzialności w kanałach marketingowych (szerzej: łańcuchach dostaw) staje się coraz częściej ważną częścią koncepcji CSR wielkich sieci handlowych funkcjonujących na rynku FMCG. Wielkie sieci handlowe jako uczestnik kanału marketingowego traktują go jako formę „nadrzędnej organizacji" i coraz częściej dostrzegają potrzebę całościowego spojrzenia na istotę kanału i uwzględnienia nie tylko perspektywy ekonomicznej, ale także perspektywy społecznej i środowiskowej. Wyrazem takiego spojrzenia na kanał marketingowy jest przyjęcie „odpowiedzialności" za innych uczestników kanału (dostawców) i oferowanie im szerokiego spektrum narzędzi i działań, które ukierunkowane są na kształtowanie relacji opartych na logice marketingu partnerskiego. Opracowanie przygotowano na podstawie pogłębionych studiów krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu oraz na analizie treści raportów społecznych oraz informacji dotyczących CSR zawartych na stronach internetowych największych sieci handlowych w Polsce funkcjonujących na rynku FMCG.

Słowa kluczowe: *CSR, kanały marketingowe, narzędzia budowy relacji, FMCG*

Wprowadzenie

Od wielu lat obserwujemy wzrost zainteresowania problematyką społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – ang. *corporate social responsibility*). Jest to koncepcja zarządzania, która niejako „nakazuje" przedsiębiorstwom budowanie modeli biznesowych z uwzględnieniem aspektu ekonomicznego, społecznego i środowiskowego. Wielu autorów podkreśla wpływ CSR na kreowanie i wzmacnianie rynkowej przewagi konkurencyjnej, sprawność operacyjną i finansową oraz uważa CSR za „ważną część składową dobrego biznesu"[1]. Drucker podkreśla, że „każda organizacja musi przyjąć odpowiedzialność za wpływ jaki wywiera na swych pracowników, otoczenie, klientów, każdy podmiot z jakim ma kontakt"[2], bo w istocie oznacza to odpowiedzialność społeczną. Badacze dostrzegają ponadto, że implementacja CSR-u ma znaczenie we wszystkich sektorach gospodarki, w tym także w przedsiębiorstwach funkcjonujących w sektorze handlu detalicznego. Jednym z ważnych obszarów badań CSR w handlu detalicznym jest obszar uczciwych praktyk rynkowych w kanałach marketingowych (szerzej w łańcuchach dostaw). Wynika on z dwóch zasadniczych powodów:

– po pierwsze, z samego „usytuowania" przedsiębiorstw handlu detalicznego w kanałach marketingowych i pełnionych funkcji, w tym przede wszystkim funkcji świadczenia usług dwóm grupom podmiotów: dostawcom – usługi sprzedaży i dostępu do indywidualnych nabywców oraz konsumentom – usługi zaspokojenia popytu konsumpcyjnego poprzez celowo tworzoną ofertę asortymentowo-usługową, przy czym obsługa finalnych nabywców jako kluczowa kompetencja handlu detalicznego – stanowi podstawowy czynnik wartościotwórczy;

---

1 Trzeba jednak obiektywnie przyznać, że w literaturze przedmiotu nie ma jednoznaczności na temat związków między implementacją CSR w przedsiębiorstwach ich wynikami finansowymi por. P. Zaborek, *Społeczna odpowiedzialność biznesu a wyniki przedsiębiorstw. Krytyczna analiza metodyki i rezultatów badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2021.

2 P.F. Drucker, J.A. Maciariello, *Drucker na każdy dzień: 366 refleksji na temat dobrych praktyk zarządzania,* tłum. T. Szmajter, Explanator, Poznań 2011, s. 126.

– po drugie, z faktu przesunięcia się przewagi siły rynkowej we współczesnych kanałach marketingowych w kierunku wielkich sieci detalicznych, w wyniku czego stają się one liderami i architektami współczesnych kanałów marketingowych (szerzej: łańcuchów dostaw) i przejmują niejako odpowiedzialność za kształt i relacje w tych kanałach.

Celem opracowania jest identyfikacja narzędzi budowy relacji wykorzystywanych przez wielkie sieci handlowe w kanałach marketingowych na rynku FMCG. W opracowaniu formułowana jest teza, że uczciwe praktyki rynkowe i promocja społecznej odpowiedzialności w kanałach marketingowych (łańcuchach dostaw) staje się coraz częściej ważną częścią koncepcji CSR wielkich sieci handlowych funkcjonujących na rynku FMCG. Wielkie sieci handlowe jako uczestnik kanału marketingowego traktują go jako formę „nadrzędnej organizacji" i coraz częściej dostrzegają potrzebę całościowego spojrzenia na istotę kanału i uwzględnienia nie tylko perspektywy ekonomicznej, ale także perspektywy społecznej i środowiskowej. Wyrazem takiego spojrzenia na kanał marketingowy jest przyjęcie „odpowiedzialności" za innych uczestników kanału (dostawców) i oferowanie im szerokiego spektrum narzędzi i działań, które ukierunkowane są na kształtowanie relacji opartych na logice marketingu partnerskiego.

Na zasadniczą strukturę opracowania składają się trzy części o charakterze teoretycznym i empirycznym, w ramach których najpierw zaprezentowano istotę społecznej odpowiedzialności i wybranych pojęć pokrewnych, następnie omówiono miejsce CSR w kreowaniu konkurencyjności współczesnych kanałów marketingowych na rynku FMCG, a w części empirycznej podjęto próbę identyfikacji narzędzi budowy relacji z dostawcami oraz skali i zakresu ich wykorzystywania przez wielkie sieci handlowe do budowania relacji z dostawcami. Opracowanie przygotowano na podstawie pogłębionych studiów krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu oraz na analizie treści raportów społecznych oraz informacji dotyczących CSR zawartych na stronach internetowych największych sieci handlowych w Polsce funkcjonujących na rynku FMCG.

Istota społecznej odpowiedzialności biznesu i koncepcji pokrewnych – terminologia i kluczowe założenia

W ciągu kilkudziesięciu lat historii funkcjonowania koncepcji CSR podejmowano wiele prób ujęcia jej w ramy definicyjne. Pierwszą definicję CSR przedstawił w 1953 roku Bowen[3]. Podkreślił on w niej zobowiązanie przedsiębiorstw do prowadzenia polityki, podejmowania decyzji oraz realizacji przedsięwzięć, które odzwierciedlałyby oczekiwania społeczne jako najważniejszej przesłanki prowadzonej działalności. Warto przypomnieć, że koncepcja CSR zaproponowana przez Bowena spotkała z krytyczną oceną przez Levitta[4], który ostrzegał przedsiębiorstwa przez poświęcaniem zbyt dużej uwagi problemom społecznym, ponieważ może to mieć wpływ na ich rentowność[5].

Pomimo ostrzeżeń Levitta idea CSR zyskiwała na popularności i w kolejnych dekadach powstały nowe definicje społecznej odpowiedzialności biznesu, a sama jej koncepcja systematycznie się rozwijała. Wielu badaczy i praktyków podejmujących problematykę CSR próbowało wskazać uniwersalną definicję koncepcji, jednakże żadna z nich nie została uznana za kompleksową na tyle, aby obejmowała wszystkie aspekty i obszary działań.

Dahlsrud[6] stwierdził, że próba zdefiniowania CSR stanowi nie lada wyzwanie dla badaczy, ponieważ jest to konstrukcja społeczna funkcjonująca w dany sposób w określonym otoczeniu i w istocie nie może być uniwersalnie zdefiniowana. Dokonał on gruntownego przeglądu literaturowego i zidentyfikował 37 różnych definicji CSR funkcjonujących w literaturze

---

3 H.R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York 1953, s. 6.

4 T. Levitt był wnikliwym obserwatorem rzeczywistości rynkowej. Jest uznawany za guru z dziedziny marketingu i zarządzania. Jego artykuł *Krótkowzroczność marketingu* (*Marketing Myopia*) uznawany jest za przełomowy dla powstania nowoczesnego marketingu.

5 Za: A.B. Carroll, K.M. Shabana, *The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice*, „International Journal of Management Reviews" nr 12(1), s. 87.

6 A. Dahlsrud, *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management" nr 15(1), 2008, s. 1–13.

przedmiotu, które były proponowane w latach 1980–2003. W wyniku przeprowadzonej analizy wyróżnił on pięć głównych wymiarów definicyjnych CSR: środowiskowy (ang. *environmental dimension*), społeczny (ang. *social dimension*), ekonomiczny (ang. *economic dimension*), interesariuszy (ang. *stakeholder dimension*) oraz wymiar dobrowolności (ang. *voluntariness dimension*). Podkreślił przy tym, że pojedyncze wymiary nie występują w definicjach z taką samą częstotliwością i kształtowały się na poziomie 80–88%, z wyjątkiem wymiaru środowiskowego (59%). Najrzadsze uwzględnianie w definicjach CSR wymiaru środowiskowego wydaje się z dzisiejszej perspektywy „faktem zaskakującym"[7]. Przyczyn takiego stanu rzeczy Dahlsrud upatrywał m.in. w tym, że wymiar ten nie był uwzględniany w pierwszych definicjach CSR z lat 50. i 60., co z kolei miało wpływ na znaczną część późniejszych definicji. Warto też podkreślić, że wszystkie pięć wymiarów zidentyfikowano w 40% definicji, cztery wymiary znajdowano w 64% definicji, a przynajmniej trzy z nich pojawiły się w 97% badanych definicji.

Inne ujęcie w kwestii „analizy definicyjnej" CSR przedstawia Moon[8]. Zdaniem autora można przedstawić trzy kluczowe definicje, które są reprezentatywne dla różnych etapów rozwoju CSR. Wśród tych definicji wymienia on definicję zaproponowaną przez Davisa z 1973 roku, która wskazuje, że CSR to ocena i odpowiedź firmy na problemy umiejscowione poza wąsko rozumianym zakresem wymagań ekonomicznych, technicznych i prawnych stawianych wobec firmy[9]. Drugą istotną definicją jest definicja CSR zaproponowana przez Carrolla w 1979 roku i „doprecyzowana" w 1991 roku w formie modelu na wzór piramidy Maslowa[10]. Jest to faktycznie najczęściej przywoływana w dyskusjach akademickich koncepcja CSR i opiera się na „piramidalnej strukturze odpowiedzialności przedsiębiorstwa", składającej się z czterech obszarów odpowiedzialności: ekonomicznej,

7 Z. Spyra, *Environmental aspects as an area of CSR and building the image of retailers' private labels*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych" nr 4(26), 2017.

8 J. Moon, *Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction*, Oxford University Press, Oxford 2014.

9 K. Davis, *The case for and against business assumption of social responsibilities*, „Academy of Management Journal" nr 16(2), 1973.

10 A.B. Carroll, *A three-dimensional model of corporate social performance*, „Academy of Management Review" t. 4, nr 4, 1979, s. 497–505; A.B. Carroll, *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, „Business Horizons" nr 34(4), 1991, s. 39–48.

prawnej, etycznej i filantropijnej. Nawiązywano do niej także na etapie formułowania w 2010 r. zapisów normy ISO 26000[11]. Z kolei jako trzecią autor uznaje definicję zaproponowaną przez siebie i Mattena w 2008 roku, zgodnie z którą CSR to polityki i praktyki przedsiębiorstwa, które są odzwierciedleniem odpowiedzialności biznesu za część szeroko rozumianego dobra społecznego, przy czym konkretny kształt i zakres tych odpowiedzialności pozostaje w gestii przedsiębiorstwa[12].

Ważne miejsce w identyfikowaniu istoty CSR zajmuje także wiele koncepcji pokrewnych, w tym przede wszystkim koncepcja wartości wspólnej (ang. *creating shared value* – CSV) autorstwa Portera i Kramera oraz koncepcja CSR 2.0 Vissera[13].

Znaczenie koncepcji CSV na działania przedsiębiorstw w zakresie społecznej odpowiedzialności podkreśla m.in. Carroll[14]. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez autorów koncepcji CSV wartość wspólna to strategia i praktyki operacyjne, które podnoszą konkurencyjność przedsiębiorstwa, poprawiając jednocześnie warunki bytowe społeczności lokalnych, w otoczeniu których prowadzi ono swoją działalność[15]. W tak zdefiniowanej

---

11 Model CSR A. Carrolla określono mianem modelu after profit obligation, zgodnie z którym na odpowiedzialności ekonomicznej opierają się wszystkie pozostałe. A. Carroll uważał, że obszar odpowiedzialności ekonomicznej przedsiębiorstwa odnoszący się do jego zyskowności jest kluczowy, ponieważ przedsiębiorstwo nie może działać w sposób społecznie odpowiedzialny, jeśli ponosi straty. Z kolei Y.Ch. Kang i D.J. Wood opracowali „opozycyjny" model before profit obligation. Zakłada on pierwszeństwo wartości moralnych przed wszystkimi innymi i dotyczy wszystkich przedsiębiorstw. Zgodnie z założeniami modelu zysk osiągnięty bez przestrzegania istniejących norm etycznych i społecznych będzie moralnie nieusprawiedliwiony. Y.C. Kang, D.J. Wood, Before-Profit Corporate Social Responsibility: Turning the Economic Paradigm Upside-Down, w: Proceedings of the International Association for Business and Society, red. D. Nigh, D. Collins, IABS, Vienna 1995, s. 408–418.

12 D. Matten, J. Moon, *„Implicit" and „explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*, „Academy of Management Review" t. 33 nr 2, 2008, s. 404–424.

13 Zob. W. Visser *CSR 2.0. – Transforming Corporate Sustainability and Responsibility*, Springer, Heidelberg–New York–Dordrecht–London 2014; oraz W. Visser, *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, „Journal of Business Systems, Governance & Ethics" nr 5(3), 2010.

14 A.B. Carroll, *Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks*, „Organizational Dynamics" t. 44, nr 2, 2015, s. 87–96.

15 M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism –*

wartości wspólnej kluczową rolę odgrywają trzy uzupełniające się sposoby działania (stworzenie nowej koncepcji produktów i rynków, przedefiniowanie produktywności w łańcuchu wartości, zbudowanie wspierających klastrów branżowych w bliskiej lokalizacji firmy), a ich jednoczesne stosowanie wywołuje efekty synergii. Zastosowanie jednego lub więcej z tych sposobów działania, w dowolnej konfiguracji prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej, przy jednoczesnym uwzględnieniu celów społecznych i środowiskowych.

Pionierem realizacji koncepcji CSV jest firma Nestlé[16]. Warto podkreślić, że koncepcje CSV wykorzystują także niektóre międzynarodowe sieci handlowe, np. Ikea czy H&M. Także dwa projekty sieci Carrefour „Prosto z polskiej wsi" oraz „Prosto z pola do 50 km"[17] wpisują się w koncepcję CSV jako koncepcję tworzenia wartości wspólnej dla przedsiębiorstwa i społeczeństwa z wykorzystaniem zasady „win-win" dzięki, jak określają to autorzy koncepcji, „wytwarzaniu wartości ekonomicznej w sposób, który jednocześnie tworzy wartość społeczną przez to, że wychodzi naprzeciw potrzebom i problemom społeczeństwa"[18].

Niektórzy autorzy uważają, że tworzenie wartości wspólnej może stanowić nowy paradygmat w myśleniu o CSR, w istocie bowiem zarówno CSV, jak i CSR mają „wspólny obszar działania" i odnoszą się koncepcyjnie do osiągania korzyści finansowych na skutek kreowania korzyści społecznych („doing well by doing good"). Sami autorzy koncepcji podkreślają jednakże różnice między CSV a CSR. Zasadnicza różnica dotyczy podejścia

and Unleash a Wave of Innovation and Growth, „Harvard Business Review" nr 89(1–2), 2011, s. 62–78. Warto podkreślić, że cytowany artykuł jako prezentujący założenia koncepcji CSV zwyciężył w prestiżowym konkursie na najlepszy artykuł opublikowany w Harvard Business Review w 2011 roku.

16 Jej przesłanie w działalności biznesowej brzmi: „kierując się naszymi wartościami zakorzenionymi w szacunku, współpracujemy z partnerami biznesowymi, tworząc wspólną wartość. W ten sposób angażujemy się w życie społeczne, co zapewnia długoterminowy sukces naszej firmy"; za: Raport Tworzenia Wspólnej Wartości Nestlé w Polsce 2014–2016, https://pl.factory.nestle.com/sites/g/files/pydnoa386/files/2019-07/raport_csv_nestle.pdf (dostęp: 24.06.2022).

17 *Wsparcie polskich rolników*, serwis korporacyjny Carrefour, https://serwiskorporacyjny.carrefour.pl/transformacja-zywieniowa/wsparcie-polskich-rolnikow (dostęp: 10.04.2022).

18 M.E. Porter, M.R. Kramer, *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeń*stwa, „Harvard Business Review Polska", maj 2011.

do biznesu i motywacji. W koncepcji CSV znaczna część uwagi ogniskuje się wokół takich zagadnień jak: tworzenie i umacnianie konkurencyjności oraz budowanie przewagi konkurencyjnej, kreowanie wartości dla przedsiębiorstwa wspólnie z lokalną społecznością, nastawienie na innowacje w procesie decyzyjnym, długoterminowa orientacja, wpisana w podstawową działalność przedsiębiorstwa czy silnie zintegrowana kultura organizacyjna z modelem biznesowym. Koncepcja CSV odwołuje się nie tyle do kategorii odpowiedzialności, ile do kategorii tworzenia wartości ekonomicznej, której beneficjentami mogą być różni interesariusze, podkreśla, że biznes może rozwiązywać problemy społeczne poprzez dialog, tworzyć wartość ekonomiczną poprzez kreowanie wartości społecznej, podnosić zyski i zdobywać przewagę konkurencyjną („być bardziej konkurencyjnym"). Z kolei koncepcja CSR dotyczy głównie „bycia odpowiedzialnym" przez firmę za jej działania i koncentruje się nie tyle na kreowaniu wartości, a raczej na dzieleniu się zyskami firmy z otoczeniem. Dodatkowo koncepcja CSR jest bardziej postrzegana jako generująca koszty, koncentrująca się na budowaniu wizerunku, a CSV jako generująca zyski.

Niewątpliwie jednak koncepcja CSV rozwija myślenie i prawidłowe zrozumienie przez menedżerów zaangażowania w społeczną odpowiedzialność oraz promuje współpracę przedsiębiorstw z interesariuszami. Może więc działać jako „bodziec" do rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu. Niemniej jednak, pomimo że w opinii jej autorów uznana była nawet za „jedną z największych sił napędzających wzrost w gospodarce światowej", to nie oparła się ona opisom kontestującym jej cel i sens oraz praktyczne wykorzystanie. Krytykami koncepcji są m.in. Crane i inni[19]. Autorzy określili koncepcję jako „uwodzicielską obietnicę" oraz zwrócili uwagę m.in. na fakt, że w istocie trudno jest uznać, aby tworzyła ona kompletny model biznesowy, ponadto nie stanowi oryginalnego pomysłu, a jest jedynie modyfikacją nazwy podejścia ze „społecznie odpowiedzialnego" na „tworzenie wartości wspólnej".

Nie mniej istotne miejsce w identyfikowaniu istoty CSR zajmuje także koncepcja CSR 2.0 zaproponowana przez Vissera[20]. Model CSR 2.0 Vissera

[19] A. Crane, G. Palazzo, L.J. Spence, D. Matten, *Contesting the value of „creating shared value"*, „California Management Review" nr 56(2), 2014, s. 130–153.

[20] Opis modelu przygotowano na podstawie W. Visser *CSR 2.0. – Transforming Corporate*…, dz. cyt.; oraz W. Visser, *The Age of Responsibility*…, dz. cyt., s. 7–22.

jest „modelem ewolucyjnym", w którym autor dla zobrazowania procesu „dojrzewania" CSR w przedsiębiorstwach wyróżnia pięć etapów rozwoju społecznej odpowiedzialności. Na pierwszym etapie dominującym paradygmatem jest chciwość, a CSR przyjmuje postać defensywnych działań podejmowanych doraźnie, przede wszystkim w celu uniknięcia kar czy dodatkowych opłat. Działania te wynikają najczęściej z obowiązujących regulacji prawnych, służą ochronie wartości dla akcjonariuszy, mogą też być prowadzone w celu zwiększenia motywacji pracowników. Drugi etap tzw. charytatywny oznacza wspieranie różnych programów oraz akcji o charakterze społecznym i środowiskowym najczęściej poprzez darowizny oraz sponsoring. W etapie trzecim etapie tzw. promocyjnym wiodącym paradygmatem jest marketing. Projekty z zakresu CSR są na tym etapie podporządkowane strategii marketingowej oraz przyjmują postać inicjatyw promocyjnych, w tym głównie działań z zakresu PR i mają na celu poprawę wizerunku firmy. Kolejny, czwarty etap, tzw. strategiczny, wiąże się z włączaniem kwestii wpływu firmy na społeczeństwo i środowisko oraz implementacją zasad zrównoważonego rozwoju do strategii zarządzania. Wymienione powyżej cztery etapy Visser określa jako CSR 1.0, natomiast etap piąty „najdojrzalszy", tzw. transformacyjny, jako CSR 2.0. Wynika on z paradygmatu odpowiedzialności i przejawia się w dążeniach firmy do odkrycia i eliminowania przyczyn nierówności i zagrożeń dla zrównoważonego rozwoju, poprzez wprowadzenie innowacyjnych modeli biznesowych, które zmieniają (rewolucjonizują) procesy, produkty oraz usługi. W efekcie całkowitej zmiany strategii występującej na etapie piątym przedsiębiorstwo może oddziaływać na otoczenie zewnętrzne (lobbing). W koncepcji CSR 2.0 dostrzec można spojrzenie autora na odpowiedzialność przedsiębiorstwa z perspektywy makro (ekosystem przyrodniczy jako całość, społeczeństwo jako całość, a nie tylko społeczność lokalna).

Prezentując poszczególne etapy rozwoju CSR W. Visser formułuje pięć podstawowych zasad, których przestrzeganie może zapewnić przewagę nad podmiotami, które „utknęły" w fazie defensywnej, charytatywnej (filantropijnej), promocyjnej, strategicznej CSR. Zasady te są podstawowymi czynnikami różnicującymi CSR 1.0 i CSR 2.0 oraz stanowią akronim dla koncepcji CSR 2.0. Tymi zasadami rewolucjonizującymi podejście do CSR są: **C**reativity (kreatywność), **S**calability (skalowalność), **R**esponsiveness (zdolność od reagowania), **G**locality (**2**) (glokalizacja – istota tej zasady sprowadza się do twierdzenia „myśl globalnie, działaj lokalnie" i polega

na dostosowywaniu globalnych (międzynarodowych) standardów do lokalnych uwarunkowań społecznych, kulturowych itd.) oraz **C**ircularity (**0**) (cyrkularność – czyli obieg zamknięty, który odnosi się do całkowitego odtwarzania zasobów). Visser proponuje niejako nowy paradygmat w ekonomii i upatruje w nim szansy na zrównoważony rozwój. Tym nowym paradygmatem jest Nowy Cyrkularny Model Syndustrialny, który ma zastąpić Stary Model Industrialny (model gospodarki liniowej oparty na sekwencji: pozyskanie surowca–produkcja–użytkowanie–utylizacja odpadu). W nowym modelu gospodarki o obiegu zamkniętym pożyczamy, tworzymy, odnosimy korzyści i zwracamy korzystając z materiałów End-Of-First-Live (EOFL), do ponownego tworzenia tych samych produktów (recykling) lub tworzenia nowych produktów (wymyślanie na nowo)[21].

Warto podkreślić też, że Visser wskazuje na potrzebę nowego odczytywania skrótu CSR jako *corporate sustainability and responsibility* (zrównoważony i odpowiedzialny biznes). Taka formuła odczytywania skrótu CSR ma podkreślić, że zrównoważony rozwój jest celem, a odpowiedzialność określa sposób dotarcia do niego. Autor proponuje ponadto zmianę struktury piramidalnej CSR w CSR jako DNA przedsiębiorstwa, w którym prezentuje podstawowe obszary działań, tzw. elementy kodu DNA, którymi są kształtowanie wartości, ład korporacyjny, wkład społeczny, integralność środowiskowa oraz odpowiadające im cele i kluczowe wskaźniki umożliwiające pomiar wyników.

Definicje CSR są formułowane nie tylko przez środowisko akademickie, ale także przez organizacje międzynarodowe, krajowe czy też same przedsiębiorstwa podejmujące próby określenia CSR w ramach własnych

[21] W. Visser, *Nowe modele biznesowe tworzą rewolucję „syndustrialną"*, w: *Odpowiedziany biznes. Kompendium CSR*, „Niezależny Dodatek Tematyczny Mediapalnet" nr 17, 2017. Przykładem działań w ramach koncepcji modelu obiegu zamkniętego jest strategia REset Plastic wdrożona w 2018 roku przez Grupę Schwarz (Lidl, Kaufland). W ramach strategii wyróżniono następujące obszary: REcycle (recykling opakowań, tak aby pozostawały w obiegu zamkniętym), REsearch (inwestowanie w B+R rozwiązań sprzyjających redukcji plastiku i edukacja na temat recyklingu i ochrony zasobów), REduce (rezygnacja z plastiku wszędzie tam, gdzie jest to możliwe), REmove (wspieranie redukcji plastiku), REdesign (projektowanie opakowań produktów, tak aby były możliwe do recyklingu i pozostawały w obiegu zamkniętym). Zob. Raport zrównoważonego rozwoju Lidl Polska (lata obrotowe: 1.03.2019–29.02.2020 oraz 1.03.2020–28.02.2021, s. 58, http://raportyzr.pl/wp-content/uploads/2021/08/Lidl-Polska_Raport_CSR_2019-2021.pdf (dostęp: 24.06. 2022).

kodeksów regulujących ich postepowanie odpowiedzialnie społecznie. Wydaje się nawet, że można byłoby zaryzykować twierdzenie, że istnieje tyle definicji CSR, ile jest przedsiębiorstw, które decydują się na wdrożenie koncepcji w swojej działalności.

I tak dla przykładu World Business Council for Sustainable Development definiuje CSR jako „ciągłe zobowiązanie biznesu do zachowania etycznego oraz przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego poprzez poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i społeczeństwa jako całości”[22]. Z kolei w Komunikacie KE z października 2011 roku dotyczącym społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i jej znaczenia dla przedsiębiorstw określa się CSR jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”[23]. Warto podkreślić, że definicja ta „wyparła” jedną z najczęściej cytowanych w literaturze przedmiotu definicji CSR pochodzącą z komunikatu KE opublikowanego w 2001 roku[24], a przede wszystkim „zakwestionowała” jej fundamentalną zasadę dobrowolności przyjmowania na siebie społecznej odpowiedzialności[25]. „Esencjonalna” definicja CSR-u, eliminująca aspekt

---

22 Cyt. za M. Krukowska, *Definicje i standardy CSR*, „Forbes” 6.05.2010, https://www.forbes.pl/csr/definicje-i-standardy-csr/rchz9kd (dostęp 15.04.2022).

23 *Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Komisja Europejska, Bruksela, 25.10.2011, KOM(2011) 681, s. 7 https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do? uri=COM:2011:0681:FIN:PL:PDF (dostęp 10.04.2022).

24 *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities , Brussels, 18.06.2001, DOC 01/9, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/ document/print/en/doc_01_9/DOC_01_9_EN.pdf (dostęp: 10.04.2022).

25 Wielu autorów zajmujących się problematyką CSR podkreśla, że kwestia dobrowolności jest ważnym wyznacznikiem i elementem łączącym definicje CSR. Brak informacji o dobrowolności działań w koncepcji CSR w definicji KE z 2011 roku wpisuje się w dyskusję na temat, na ile społeczna aktywność przedsiębiorstw ma być oparta na dobrowolnych zobowiązaniach, a na ile potrzebny jest komponent regulacyjny. W dyskusji tej pojawiają się poglądy, zgodnie z którymi „dobrowolność” nie kojarzy się z konsekwencją i systematycznością czy też nie stanowi składnika całościowej strategii, a bardziej funkcjonuje jako poboczny element działalności przedsiębiorstw, ponadto jest niekorzystna z punktu widzenia analiz porównawczych obejmujących podmioty funkcjonujące w różnych systemach prawnych i przewidujących różne zakresy obowiązków społecznych dla przedsiębiorstw (por. M. Drzazga, Z. Spyra, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*

dobrowolności wskazuje na silną inspirację teorią instytucjonalną[26]. Z tego powodu nowe podejście KE do definiowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw spotkało się z „chłodnym przyjęciem" przez niektóre organizacje, ale także część przedsiębiorstw, które zarzucały definicji zbyt silne skierowanie na regulacje i w istocie to, co wcześniej było uznawane za dobrowolne, w nowym podejściu staje się *de facto* obligatoryjne.

Ważne miejsce w rozwoju koncepcji CSR mają także inicjatywy Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Organizacja nie stosuje pojęcia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR), lecz odpowiedzialne prowadzenie biznesu (ang. responsible business conduct, RBC), podkreślając kontekst inwestycyjny jego prowadzenia[27]. Warto też podkreślić, że wytyczne OECD stanowiły inspiracje do powstania kodeksów etycznych w korporacjach międzynarodowych. Wśród funkcjonują-

(CSR) we współczesnym marketingu, w: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR) – perspektywa marketingu*, red. M. Drzazga, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2019, s. 28; P. Zaborek, *Społeczna odpowiedzialność biznesu*…, dz. cyt., s. 27).

26 Za kluczowe prace teoretyczne, które podejmują próby wyjaśnienia wpływu uwarunkowań instytucjonalnych na CSR, uznaje się artykuł J.L. Campbella, *Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility*, „Academy of Management Review" nr 32(3), 2007; oraz D. Mattena i J. Moona *"Implicit" and "explicit" CSR*…, dz. cyt., s. 404–424. Campbell formułuje tezę, zgodnie z którą kluczowym czynnikiem mobilizującym przedsiębiorstwa do angażowania się w CSR jest wysoka presja instytucjonalna, w istocie „komponent regulacyjny" na który składają się formalne zasady postępowania wynikające z obowiązujących przepisów prawa, ale także nieformalne zasady (normy kulturowe, kodeksy zachowań) czy też presja ze strony mediów, organizacji pozarządowych, oraz innych interesariuszy. Z kolei Marten i Moon badając różnice w poziomie zaangażowania w CSR między przedsiębiorstwami amerykańskimi i europejskimi stwierdzili, że efektem różnic instytucjonalnych są dwa odmienne modele CSR tzw. model *explicit* CSR występujący w USA oraz model *implicit* CSR występujący w przedsiębiorstwach funkcjonujących w większości krajów UE. W modelu *explicit* CSR przedsiębiorstwa częściej angażują się w CSR na podstawie samodzielnych i dobrowolnych decyzji, a także otwarcie i chętnie komunikują ten fakt swoim interesariuszom. Z kolei w modelu *implicit* CSR przedsiębiorstwa zachowują się odpowiedzialnie względem społeczeństwa i środowiska naturalnego, jednak ich zachowania nie są efektem dobrowolnej i samodzielnej decyzji, ale obowiązków nałożonych na nie przez regulacje prawne.

27 *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD Publishing 2011 https://www.oecd.org/corporate/mne/oecdguidelinesformultinationalenterprises.htm (dostęp: 24.06.2022).

cych programów, inicjatyw i wytycznych, które pełnią funkcję wskazówek w działaniach na rzecz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, należy ponadto wymienić m.in. działającą od 2000 roku ideę Global Compact. Wyraża się ona w zasadach wynikających z Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, fundamentalnych zasadach prawa pracy Międzynarodowej Organizacji Pracy oraz ustaleń Szczytu Ziemi w Rio de Janeiro z 1992 roku. Przyłączając się do programu Global Compact, firmy zobowiązują się do przestrzegania 10 zasad Global Compact, które dotyczą praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska naturalnego i przeciwdziałania korupcji[28].

Reasumując rozważania na temat istoty CSR, warto zauważyć, że współcześnie powszechne uznanie zyskuje definicja CSR zawarta w Międzynarodowej Normie ISO 26000. Zgodnie z normą społeczną odpowiedzialnością biznesu jest odpowiedzialność organizacji za podejmowane decyzje i ich wpływ na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne zachowania, które: przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa, uwzględniają oczekiwania interesariuszy, są zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania oraz są zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach, które dotyczą działań organizacji podejmowanych w obrębie jej sfery oddziaływań[29].

Norma przedstawia podstawowe zasady i kluczowe obszary społecznej odpowiedzialności. Za kluczowe obszary tego typu norma uznaje ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. Jednocześnie norma wskazuje konieczność stosowania takich zasad działania jak: rzetelność, przejrzystość, etyka zachowań, poszanowanie interesów interesariuszy, przestrzeganie reguł prawa, szacunek dla międzynarodowych zachowania się oraz szacunek dla praw człowieka[30].

---

28 Zob. *Gospodarka. Czym jest Global Conpact*, UNIC Warsaw, Ośrodek Informacji OZN w Warszawie, https://www.unic.un.org.pl/gospodarka/gc4.php (dostęp: 15.04.2022).

29 Zob. *ISO 26000. Społeczna odpowiedzialność*, 2010, https://www.pkn.pl/sites/default/files/sites/default/files/imce/files/discovering_iso_26000.pdf (dostęp: 15.04. 2022).

30 Guidance on social responsibility, International Standard ISO 26000, First edition, 2010, s. 10.

Warto podkreślić, że norma ISO 26000 nie zawiera wymagań i nie jest przeznczona do certyfikacji, ale jest zbiorem praktyk i standardów przeznaczonych do dobrowolnego stosowania przez wszystkie organizacje niezależnie od formy własności, wielkości, rodzaju i lokalizacji. Norma ISO 2600 jest też jednym z trzech dokumentów rekomendowanych przez KE do wdrożenia społecznej odpowiedzialności. Zauważa się przy tym, że rzeczywiste działania we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji zgodnie z ISO 26000 to jeden z istotnych elementów budowania jej trwałej wartości i przewagi rynkowej, a także mogą mieć wpływ na: reputację organizacji i budowanie pozytywnego wizerunku rynkowego firmy (marki), wyższą zdolność pozyskiwania i budowania lojalności i satysfakcji klientów, zaangażowanie i wydajność pracowników, atrakcyjność organizacji jako pracodawcy czy jakość budowanych relacji z podmiotami otoczenia rynkowego.

Zasygnalizowane powyżej trudności terminologiczne dotyczące pojęcia CSR potwierdzają jego złożony charakter i wielowymiarową naturę.

Miejsce społecznej odpowiedzialności biznesu w kreowaniu konkurencyjności współczesnych kanałów marketingowych na rynku FMCG

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji kanałów marketingowych, nazywanych także kanałami dystrybucji czy też kanałami rynku. Można je określić jako zbiór wzajemnie zależnych podmiotów uczestniczących w procesie udostępniania produktu (w istocie wszystkiego, co ma jakąkolwiek wartość) z miejsca wytworzenia do miejsca konsumpcji[31]. Tak zdefiniowany kanał marketingowy charakteryzuje się liniowym i sekwencyjnym charakterem powiązań między jego uczestnikami. Współcześnie na rynku FMCG obserwujemy jednak postępujący proces przekształcania kanałów marketingowych w łańcuchy dostaw określane jako sieci dostarczania wartości, sieci partnerów, sieci powiązanych i współzależnych organizacji[32], które współpracują ze sobą w celu poprawy wyników całego

[31] Por. Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, Rebis, Poznań 2012, s. 445; L.W. Stern, A.I. El-Ansary, A.T. Coughlan, *Kanały marketingowe*, PWN, Warszawa 2002, s. 24.

[32] Por. A. Szymonik, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Difin, Warszawa 2010, s. 191.

systemu (łańcucha) i dostarczenia finalnemu nabywcy wyższej wartości, rozumianej w ujęciu Portera jako wartości ekonomiczno-społecznej. Jednocześnie wielu autorów zauważa, że współczesny model konkurencyjności oparty jest na postrzeganiu kanału marketingowego jako „nadrzędnej organizacji" czy „poszerzonego przedsiębiorstwa". Współczesna konkurencja to już nie konkurencja między pojedynczymi przedsiębiorstwami, ale konkurencja pomiędzy sieciami dostarczania wartości (łańcuchami dostaw)[33]. W takiej sytuacji uwaga badaczy powinna koncentrować się nie na pojedynczym przedsiębiorstwie jako uczestniku kanału marketingowego, ale raczej na relacjach tego przedsiębiorstwa z innymi podmiotami otoczenia, w naszym przypadku: z podmiotami tworzącymi kanał marketingowy.

Podmioty wchodzące w skład kanału marketingowego występują w odmiennych rolach, ale pozostają ze sobą w określonych powiązaniach, „związkach roboczych". Ponieważ charakter tych związków jest coraz bardziej wielowymiarowy i niezwykle złożony, to w efekcie powiązania międzyorganizacyjne w kanale marketingowym stają się coraz mniej liniowe i sekwencyjne[34]. Chociaż wiele podmiotów tworzących kanał marketingowy stara się podkreślać swoją autonomię i niezależność, dąży do realizacji własnych celów i zaspokojenia własnych potrzeb, czasami nawet niechętnie przyznaje, że stanowią element „większej całości" – to jednakże uznają one, że działalność w ramach kanału nie jest bynajmniej aktywnością zamykającą się ramach jednego przedsiębiorstwa, a proces integrujący działania wielu współpracujących ze sobą firm, aby w efekcie końcowym stworzyć organizacyjne i techniczne warunki przepływów przez kanał strumieni informacyjnych (przepływ prawa własności, informacji, negocjacji, promocji), rzeczowych (przepływ produktów) i finansowych (przepływ finansowania, płatności) decydujących o poziomie obsługi nabywców finalnych i dostarczeniu im większej wartości ekonomiczno-społecznej. Uczestnicy kanału marketingowego zaczynają przy tym dostrzegać sens słów Druckera, że dystrybucja nie jest „linią frontu", ale może być poprzez doskonalenie zasad współpracy „dziedziną, w której można osiągać efekty na wielką

[33] M. Stefańska, G. Śmigielska, *CSR as a source of competitiveness of distribution channels*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing" nr 9(58), 2013, s. 491.

[34] K. Rutkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw– próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" nr 12, 2004, s. 2.

skalę"[35]. Kanał marketingowy stanowi tym samym wzywanie dla jego uczestników, ale zarazem jest dużą szansą do stymulowania ich indywidualnego rozwoju i osiągnięcia sukcesu rynkowego. Dlatego też wiele podmiotów zaczyna dostrzegać, że duży stopień niezależności i suboptymalizacji może stanowić zagrożenie dla kanału marketingowego i jego efektywności oraz rozwoju.

Wobec takiej charakterystyki współczesnych kanałów marketingowych można byłoby je przedefiniować na sieć dostarczania wartości. Sieć taka tworzy przestrzeń dla współpracy pomiędzy niezależnymi w sensie ekonomicznym i prawnym podmiotami gospodarczymi na podstawie umów. Przy respektowaniu formalnej niezależności uczestników kanałów marketingowych w umowach precyzowany jest dokładnie zakres działania i stopień koordynacji. Umowy określają więc przedmiot umowy, ale także szczegółowo regulują warunki współpracy, w tym przede wszystkim: wzajemne prawa i obowiązki, regulacje dotyczące przepływu poszczególnych strumieni (składanie zamówień, ustalenia dotyczące terminów płatności, zakres wzajemnego przekazywania informacji, przepływ produktów, transfer prawa własności od jednego uczestnika kanału do drugiego, przejmowanie ryzyka itd.), a także czas obowiązywania umowy, kary umowne, zapisy o poufności, zasady etyczne współpracy itd.

Jednocześnie w istocie tylko w trwałych związkach (relacjach) podmioty-uczestnicy kanału marketingowego mogą poszukiwać możliwości budowania przewagi konkurencyjnej opartej na pewności zaopatrzenia, wzroście poziomu obsługi dystrybucyjnej nabywców finalnych czy obniżeniu kosztów transakcyjnych we wszystkich przepływach strumieni, w tym dotyczących m.in. kosztów informacji, negocjacji, kontroli itp.

W ten sposób miejsce relacji opartych na logice podejścia transakcyjnego zajmują relacje oparte na podejściu partnerskim[36]. W literaturze przedmiotu podkreśla się „wyższość" relacji partnerskich nad transak-

[35] M. Christopher, *Strategia zarządzania dystrybucją*, tłum. J. Kubka, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996, s. 10.

[36] W istocie można powiedzieć, że te dwa wymienione typy relacji są pewnymi skrajnościami opisującymi kontinuum możliwych stanów relacji. W literaturze przedmiotu proponuje się różne zestawy parametrów określających „kondycję relacji" w kanale marketingowym. Szerzej por. Z. Spyra, *Relacyjne uwarunkowania kreowania marek należących do detalistów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2019, s. 189–191 oraz s. 361–365.

cyjnymi, gdyż przedsiębiorstwa jako uczestnicy kanału marketingowego zgodnie z podejściem partnerskim „razem mogą być silniejsze niż każde z osobna”[37]. Latusek-Jurczak uważa, że umiejętność nawiązywania i rozwoju partnerskich relacji międzyorganizacyjnych staje się dzisiaj „podstawową kompetencją dla coraz większej liczby organizacji”[38], z kolei Kotler i Caslione uważają, że taka umiejętność świadczy o dojrzałości rynkowej i stanowi jedną z istotnych cech „wielkiego marketingu”[39], a Ford i inni wskazują, że relacje są „najbardziej wartościowymi aktywami w przedsiębiorstwie”[40]. Hugos[41] twierdzi, że duża przewaga konkurencyjna może być udziałem tylko takich podmiotów, które nauczą się budować trwałe i mocne łańcuchy dostaw oparte na relacjach oraz efektywnie działać w ich ramach. Ponadto relacje międzyorganizacyjne są coraz częściej traktowane w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, jako jedno z ważnych źródeł innowacyjności[42].

Stąd też wiele firm dostrzega w konfigurowaniu relacji międzyorganizacyjnych nowe możliwości poszukiwania „strategicznej ścieżki rozwoju” i odrzuca tym samym „filozofię samotnej walki i niechęć do współpracy z partnerami z kanałach marketingowych” jako samodestrukcyjną[43]. Drucker twierdzi, że współcześnie mamy do czynienia z „erą partnerstwa”[44],

---

37 J.M. Whipple, D.F. Lynch, G.N. Nyaga, *A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships*, „Industrial Marketing Management” t. 39(3), 2010, s. 507–518.

38 D. Latusek-Jurczak, *Formy współpracy międzyorganizacyjnej*, w: *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red. A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 46.

39 Ph. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 150.

40 D. Ford, P. Berthon, S. Brown, L.-E. Gadde, H. Håkansson, P. Naude, T. Ritter, I. Snehota, *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*, John Wiley, New York 2002.

41 M. Hugos, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Podstawy*, Helion, Gliwice 2011, s. 7.

42 S.C. Schleimer, A.D. Shulman, *When intra-firm and inter-firm collaborations co-occur: Comparing their impact across new services versus new product innovations*, „International Journal of Innovation Management”, nr 15(05), 2011, s. 869–898.

43 *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, red. K. Rutkowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 75.

44 P.F. Drucker, *Management's New Paradigms*, „Forbes” 5.10.1998, http:// www.forbes.com/forbes/1998/1005/6207152a.html (dostęp: 05.04.2022).

podkreślając jednocześnie, że największe zmiany w sposobie prowadzenia biznesu dotyczą właśnie wzrostu relacji opierających się na partnerstwie zamiast własności.

Reasumując: można zdefiniować relacje partnerskie, jako takie, które wymagają komunikacji, współpracy, zaufania, zaangażowania i odpowiedzialności stron wymiany. Występują one dzięki rozległym i rozciągniętym w czasie powiązaniom o charakterze społecznym, ekonomicznym, informacyjnym czy technologicznym itp.[45] Z tak zdefiniowanych relacji partnerskich można wyprowadzić trzy kluczowe zasady współpracy uczestników kanału marketingowego: zasadę wzajemności, zasadę rentowności oraz zasadę społecznej odpowiedzialności biznesu.

Zasada wzajemności oznacza, że każdy z podmiotów uczestników kanału marketingowego zarówno producent (dostawca), jak i przedsiębiorstwo handlowe (detalista) wnosi do relacji określoną wartość i czerpie z uczestnictwa w kanale określone korzyści. Korzyści te powinny być adekwatne do wniesionych „wkładów". Jeżeli uczestnicy kanału marketingowego uznają, że korzyści są sprawiedliwe rozdzielane, to sytuacja taka wzmacnia satysfakcję i poziom zaufania. Poczucie wzajemności jest kluczowym elementem trwania współpracy i oceny jakości współpracy. Wzajemność odnosi się nie tylko do podziału korzyści, ale również do akceptacji dzielenia się ryzykiem związanym z uczestnictwem w kanale marketingowym. Warto podkreślić, że respektowanie zasady wzajemności w kanale marketingowym pozwala uczestnikom kanału rezygnować z postrzegania współpracy jako gry o sumie zerowej, nawet w sytuacji, w której miałaby ona oznaczać utrudnioną realizację założonych zysków jednej ze stron. Wzajemność zakłada, że ograniczoność zasobów prowadzi bardziej do współpracy niż do rywalizacji oraz wyjaśnia ewolucję (rozwój) relacji.

Kolejną zasadą jest **zasada rentowności**. Zakłada ona, że nawiązywana relacja miedzy podmiotami-uczestnikami kanału marketingowego powinna być źródłem korzyści ekonomicznych dla każdego podmiotu relacji, przy czym zarówno ryzyko, jak i koszty oraz korzyści są dzielone w dłuższym okresie, a nie po każdorazowej transakcji, co oznacza, że w relacji międzyorganizacyjnej dominuje tzw. długoterminowe ukierunkowanie.

[45] L.W. Stern, A.I. El-Ansary, A.T. Coughlan, *Kanały marketingowe*, dz. cyt., s. 44.

Trzecią zasadą jest **zasada społecznej odpowiedzialności biznesu**. Oznacza ona stosowanie rozwiązań zapewniających uczciwość i rzetelność w relacjach w kanałach marketingowych, w tym m.in. określanie kryteriów odwołujących się do kwestii społecznych i środowiskowych w procedurze doboru partnerów w kanale, definiowanie standardów zachowań etycznych, tzw. listy kontrolne służące m.in. do samooceny partnerów w kanale itp. Zasada społecznej odpowiedzialności oznacza też, że zaistniałe konflikty w kanale rozwiązywane są nie przez jednostronne rozstrzygnięcia przez uczestnika wykorzystującego swoją siłę przetargową, ale przez wspólne poszukiwane wzajemnie korzystnego rozwiązania. Zastosowanie zasady społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście budowy relacji w kanale marketingowym wynika z potrzeby całościowego spojrzenia na istotę kanału marketingowego i uwzględnienia nie tylko „perspektywy ekonomicznej", ale także perspektywy społecznej i środowiskowej.

Warto też zauważyć, że CSR w kontekście kanałów marketingowych powinien uwzględniać także punkt widzenia finalnego nabywcy (konsumenta). Pomimo faktu, że na współczesnym rynku FMCG dominują konsumenci wrażliwi cenowo i aspekt ekonomiczny (cena) jest kluczowym czynnikiem podejmowania przez nich decyzji zakupowych, to jednak warto zwrócić uwagę na fakt, że jest też taka część konsumentów, którzy cenią sobie informacje o tym, jakim kosztem dla społeczeństwa i środowiska dany produkt został wytworzony. Tym samym wybory rynkowe takich konsumentów motywowane są nie tylko poprzez pryzmat ceny, ale także przez pryzmat wartości i norm etycznych, nakreślając granice społecznie odpowiedzialnego biznesu[46]. Taka świadoma, odpowiedzialna konsumpcja niewątpliwie w istotny sposób wpływa na innych uczestników kanału marketingowego, stymulując ich do działań zgodnych z koncepcją CSR. Potwierdzenie takiej tezy możemy odnaleźć m.in. w misji sieci Biedronka, która głosi, że sieć osiąga sukces „wspólnie z partnerami biznesowymi dbając o to, aby działania sieci charakteryzowały się wysoką efektywnością przy niskim poziomie kosztów, a klienci sieci otrzymywali produkty i usługi na najwyższym możliwym poziomie". Jednocześnie sieć, przedstawiając swój model odpowiedzialnego biznesu, podkreśla, że strategia mar-

[46] E. Mazur-Wierzbicka, *Wpływ konsumentów na rozwój społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny" nr 4(357), 2015, s. 296–306.

ketingowa zdefiniowana jest w duchu filozofii zrównoważonego rozwoju z uwzględnieniem takich wartości jak: odwaga, ambicja, współpraca, szybkość działania, pionierski duch, efektywność, poczucie odpowiedzialności, lojalność, koncentracja na potrzebach klienta, prostota[47].

Narzędzia budowy relacji w kanałach marketingowych oferowane przez wielkie sieci handlowe jako wyraz ich społecznej odpowiedzialności biznesu

Współcześnie obserwujemy wzrost świadomości społecznej odpowiedzialności biznesu. Wiele sieci handlowych włącza do swoich strategii rynkowych koncepcję CSR, uwzględniając w niej obok aspektów ekonomicznych, także aspekty społeczne oraz ekologiczne (środowiskowe) i jednocześnie podejmuje wysiłki mające na celu zachowanie równowagi między nimi. Konstruując ramy koncepcyjne dla swojego sukcesu rynkowego, sieci handlowe poszukują własnej „formuły" i często budują własne modele odpowiedzialnego biznesu (np. Lidl, Biedronka).

Jednocześnie możemy też dostrzec coraz bardziej aktywną postawę wielkich sieci handlowych w kształtowaniu rynku i kanałów marketingowych. Wielcy detaliści przestali być „wynajętym ogniwem w łańcuchu wykuwanym przez producenta" i zaczęli realizować własną politykę rynkową, kreować popyt, istotnie wpływać na zachowania producentów – dostawców i klientów. Stali się w ten sposób liderem i architektem kanałów marketingowych (szerzej: łańcuchów dostaw). Powstała nawet teoria porównująca handel do określenia „Gatekeeper"[48] jako podejścia uwzględniającego

[47] Zob. *Jakie wartości nam przyświecają*, portal Biedronka, https://onas.biedronka.pl/releases/wartosci (dostęp: 10.04.2022).

[48] Termin *gatekeeper* został użyty po raz pierwszy już w latach 40. XX wieku przez K. Lewina (*Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research*, „Human Relations" nr 1(2), 1947, s. 143–153), jako główny element opracowanego przez niego modelu komunikacji społecznej. Metafora była systematycznie rozwijana i wykorzystywana m.in. do opisu relacji międzyorganizacyjnych w kanale dystrybucji i rosnącej pozycji sieci handlowych (B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 39–40), a później podejścia, zwanego Network Gatekeeping Theory (NGT); zob. K. Barzilari-Nahon, *Network gatekeeping*, w: *Theories of information behavior*, red. K.E. Fisher, S. Erdelez, L. McKechnie, American Society

aktywną jego rolę w procesach dystrybucji i zgodnie z którym to właśnie przedsiębiorstwa handlowe istotnie wpływają na przepływy strumieni informacji, produktów, należności itd. Pojawiła się przy tym pokusa wykorzystywania w kanale marketingowym siły przetargowej przez wielkie sieci handlowe, która często prowadziła do nadużyć i wiązała się z nieuczciwymi praktykami handlowymi[49]. „Trudne" relacje dostawców i sieci handlowych występują nie tylko w Polsce, ale także we wszystkich krajach UE. Dlatego też stają przedmiotem ciągłych „debat" politycznych na forum europejskim[50].

Analiza raportów społecznej odpowiedzialności biznesu przygotowywanych przez wielkie sieci handlowe pozwala na sformułowanie tezy, że coraz więcej sieci handlowych dostrzega rolę uczciwych praktyk biznesowych w kanałach marketingowych (łańcuchach dostaw) i konieczność kształtowania „społecznie odpowiedzialnych kanałów marketingowych". Wynika to przede wszystkim z „uprzywilejowanego" rynkowego usytuowania wielkich sieci handlowych w kanałach marketingowych[51], a także z reprezento-

for Information Science and Technology Information Today, Inc., Medford 2006, s. 247–253.

49 Są one definiowane jako „praktyki, które rażąco odbiegają od dobrych obyczajów w działalności gospodarczej, są sprzeczne z zasadą dobrej wiary i uczciwego obrotu, są jednostronnie narzucane przez jednego partnera handlowego drugiemu, narzucają nieuzasadnione i nieproporcjonalne przeniesienie ryzyka ekonomicznego z jednego partnera handlowego na drugiego lub przyznają znacznie większą część praw lub obowiązków jednemu z partnerów handlowych". Dyrektywa mówi ponadto, że niektóre praktyki mogą być ewidentnie nieuczciwe, nawet jeśli zgadzają się na nie obie strony relacji. Por. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/633 z dnia 17.04.2019 r. w sprawie nieuczciwych praktyk handlowych w relacjach między przedsiębiorcami w łańcuchu dostaw produktów rolnych i spożywczych, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 111/59, z 25.04.2019.

50 Por. np. Komunikat Komisji z dnia 28.10.2009 r. – poprawa funkcjonowania łańcucha dostaw żywności w Europie; Komunikat Komisji z dnia 15.07.2014 r. – zwalczanie nieuczciwych praktyk handlowych w ramach łańcucha dostaw produktów spożywczych, realizowanych między przedsiębiorcami; Sprawozdanie Komisji z dnia 29.01. 2016 r. dotyczące nieuczciwych praktyk handlowych w ramach łańcucha dostaw produktów spożywczych, realizowanych między przedsiębiorcami i in.

51 Taka „uprzywilejowana" pozycja sieci handlowych w kanale wynika z funkcji handlu detalicznego prezentowanych szeroko w literaturze przedmiotu m.in. przez Z. Zakrzewskiego *Wstęp do teorii handlu detalicznego*, PWE, Warszawa 1969;

wanej przez nie skali działania, potencjału finansowego czy rynkowej siły przetargowej, które niejako „nakładają" na nie odpowiedzialność za implementację i upowszechnianie praktyk społecznie odpowiedzianych w kanałach marketingowych czy, szerzej, w całych łańcuchach dostaw, w ramach których dąży się do uzyskiwania, obok korzyści ekonomicznych, także korzyści społecznych i środowiskowych.

Wielkie sieci handlowe zaczynają dostrzegać w ten sposób „potencjał współpracy" w kanale marketingowym i w związku z tym podejmują próby kształtowania „społecznie odpowiedzialnych kanałów marketingowych" opartych na zasadach marketingu partnerskiego, a nie logice transakcyjnej. Ich „dominacja" w kanale marketingowym przejawia się w pewnym stopniu w zdolności do narzucania własnego modelu współpracy, ale przede wszystkim też w zdolności przenoszenia własnych standardów i rozwiązań etycznych na dostawców jako uczestników kanału. To też podkreśla, że sieci handlowe chcą odgrywać i odgrywają rolę lidera i architekta współczesnych kanałów marketingowych[52]. Wydaje się też, że sytuacja taka bynajmniej nie eliminuje możliwości prezentowania i egzekwowania własnych stanowisk przez pozostałych uczestników kanału (dostawców) w kwestii całego kanału marketingowego traktowanego jako „nadrzędna organizacja". Dotyczy to nie tylko sposobu osiągania celów ekonomicznych, ale, może przede wszystkim, także celów społecznych i środowiskowych. Taka współpraca oparta jest na wspólnym planowaniu, wspólnym ustalaniu celów i działań, wspólnym opracowywaniu planów adaptacji do zmian

J. Dietla, *Handel we współczesnej gospodarce*, PWE, Warszawa 1991, s. 10; czy M. Strużyckiego, *Przedsiębiorstwo a rynek*, PWE, Warszawa 1992, s. 118–131. Jej odzwierciedlenie znajdujemy np. w wytycznych dotyczących zakupów sieci Kaufland „Kupujemy w sposób odpowiedzialny – dla naszych klientów", przy czym odpowiedzialność w rozumieniu sieci oznacza gwarancję stałej, porównywalnej jakości oraz promocję zrównoważonego rozwoju – *Nasza odpowiedzialność w całym łańcuchu dostaw*, portal Kaufland, https://firma.kaufland.pl/odpowiedzialnosc/zrobmy-to-razem/lancuch-dostaw.html (dostęp: 10.04.2022).

52 Np. deklaracja odpowiedzialności sieci Aldi: „…wyróżniają nas tradycyjne wartości kupieckie, które są podstawą ekonomicznego sukcesu. Sukces ten jest warunkiem naszego dalszego rozwoju oraz przejmowania odpowiedzialności – stawiamy na długotrwałe, sprawiedliwe i niezawodne relacje handlowe z dostawcami, którzy podzielają nasze rozumienie jakości i odpowiedzialności" – *Przejmujemy odpowiedzialność*, portal Aldi, https://www.aldi.pl/meta/odpowiedzialnosc.html (dostęp: 10.04.2022).

rynkowych w kanale marketingowym, a wszystko to na podstawie otwartej ciągłej komunikacji, inicjowanej obustronnie, wykraczającej znacznie poza tradycyjną triadę cena–ilość–jakość.

Reasumując: wielcy detaliści ciągle poszukują rozwiązań, które pozwoliłyby na zbudowanie przewagi konkurencyjnej. W tym celu opracowują własne unikalne strategie marketingowe, których istotnymi elementami stają się relacje z dostawcami oraz odziaływanie na nabywców finalnych. Relacje z dostawcami coraz częściej budowane są nie tylko na podstawie wymagań dotyczących ceny czy jakości dostaw, lecz także poprzez formułowanie wymagań wdrożenia zasady społecznej odpowiedzialności. Analiza raportów CSR sieci handlowych pokazuje, że współcześni detaliści, mając dużą świadomość swojej przewagi rynkowej wynikającej z jednej strony z „uprzywilejowanego" usytuowania rynkowego w kanale marketingowym, a z drugiej z różnicy w sile przetargowej pomiędzy nimi a pozostałymi uczestnikami kanału, podejmują liczne wysiłki, mające na celu poprawę funkcjonowania kanału marketingowego (łańcucha dostaw) jako „nadrzędnej organizacji" i orientują się coraz bardziej na tworzenie wartości dodanej w kanale marketingowym niż jej przechwytywanie i konsumowane korzyści. Jednocześnie biorą na siebie odpowiedzialność za kształtowanie kanałów marketingowych rozpatrywanych jako „nadrzędna organizacja", utrzymując i rozwijając długofalowe relacje z dostawcami oparte na zasadach współpracy. Podkreślają przy tym, że „wyznaczają standardy społeczne w obrębie swojego łańcucha dostaw i dążą do rozwijania swoich dostawców i rynków w perspektywiczny sposób" (Lidl)[53].

U podstaw tych praktyk są m.in. skala i zakres wykorzystywania różnorodnych narzędzi budowy relacji z dostawcami.

W tabeli 1 zaprezentowano kluczowe narzędzia budowy relacji wykorzystywane przez wielkie sieci handlowe jako wyraz ich społecznej odpowiedzialności biznesu w kreowaniu społecznie odpowiedzialnych kanałów marketingowych (szerzej: łańcuchów dostaw).

[53] Zob. Raport zrównoważonego rozwoju, portal Lidl, https://kimjestesmy.lidl.pl/zrownowazony-rozwoj/raport-zrownowazonego-rozwoju (dostęp: 10.04.2022).

Tabela 1. Narzędzia budowy relacji jako wyraz CSR wielkich sieci handlowych

Grupa narzędzi budowy relacji partnerskich w kanale marketingowym	Charakterystyka narzędzia
Narzędzia określające zasady współpracy z dostawcami	Ta grupa narzędzi obejmuje szereg dokumentów, w których określane są kluczowe zasady i wartości etyczne definiujące relacje z dostawcami i których zadaniem jest wyznaczenie ram postępowania i implementacja zasady transparentności dla procesu budowy trwałych relacji współpracy z dostawcami. Wśród tych dokumentów znajdują się m.in. takie, które: – adresowane są do wszystkich interesariuszy, w tym dostawców (kodeksy etyczne sieci dla wszystkich interesariuszy) – posiada je większość sieci handlowych; – dokumenty dedykowane tylko dla dostawców w postaci kodeksów postępowania dostawców (np. Biedronka)[54]; – klauzule etyczne dołączone do umów z dostawcami, np. Kodeks Postępowania BSCI (Business Social Compliance Initiative) np. w sieci Aldi; – dokumenty nazywane przez sieci handlowe politykami, np. Polityka zrównoważonego pozyskiwania zasobów (Biedronka)[55] oraz Polityki zakupowe, za pomocą których sieci definiują jasne wymagania, cele i zakresy obowiązywania oraz zakresy odpowiedzialności i działania kontrolne. Kryteria zawarte w politykach zakupowych są ponadto wiążące dla kupców sieci w procesach przetargowych i zakupowych. Dostawcy odpowiednich produktów przy zawieraniu umowy zobowiązują się do wdrażania właściwych polityk zakupowych[56]. Polityki zakupowe mogą mieć wymiar międzynarodowy (obowiązują dla całej grupy przedsiębiorstw) i mogą być uzupełniane politykami zakupowymi poszczególnych krajów (np. sieć Aldi). Dodatkowo Polityki zakupowe są każdego roku poddawane kontroli merytorycznej i, jeśli to konieczne, wprowadza są zmiany. Uwzględnia się przy tym zarówno aktualny stan wiedzy naukowej, jak i inicjatywy polityczne, nowe prawodawstwo czy wewnętrzne wymagania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu;

[54] Kodeks postępowania dostawców Biedronki zobowiązuje ich m.in. do: prowadzenia działalności w sposób świadomy i przyjazny dla środowiska, by ich działania i produkty miały możliwie najmniejszy negatywny wpływ na środowisko, a także do racjonalnego wykorzystania zasobów naturalnych, respektowania przepisów praw człowieka i pracy (kształtowanie wynagrodzeń zgodne z lokalnymi uwarunkowaniami, wolność zrzeszania się pracowników i gwarancja prawa do układów zbiorowych, zakaz pracy dzieci i pracy przymusowej, zapewnienie bezpieczeństwa pracy), a także brak tolerancji dla jakichkolwiek przejawów dyskryminacji i korupcji.

[55] Zgodnie z zapisami Polityki zrównoważonego pozyskiwania zasobów Biedronka oczekuje od dostawców: zapewnienia wysokiej jakości i bezpieczeństwa żywności, stosowania sprawiedliwych cen i zasad wynagradzania pracowników, pozyskiwania towarów zapewniających zdrową i zbilansowaną dietę, zapewnienia dobrobytu społecznego oraz stosowania zasad zrównoważonego rozwoju.

[56] Np. ramy procesu zakupowego w sieci Lidl wyznacza 17 polityk zakupowych, w tym: Polityki zakupowe: Surowce, Równość płci w łańcuchu dostaw, Prawa

Narzędzia usprawniające otwartą komunikację z dostawcami	Regularna, otwarta komunikacja, inicjowana obustronnie jest powszechnie uznawana za kluczowy czynnik w procesie budowy relacji partnerskich w kanałach marketingowych. Sieci handlowe wykorzystują szerokie spektrum narzędzi komunikacyjnych. Traktują je jako istotny instrument budowy „klimatu współpracy" z dostawcami (znaczna część tych narzędzi adresowana jest do dostawców marek własnych sieci). Wśród tych narzędzi można wymienić: – konferencje dla dostawców, w tym zwłaszcza dla dostawców marek własnych (np. Carrefour); – szkolenia dla dostawców, w tym dostawców marek własnych w różnych obszarach, np. w obszarze jakości i bezpieczeństwa żywności, panele edukacyjne szczególnie w obszarach, w których można poprawić jakość współpracy, wydajność procesów i rozwój innowacyjnych produktów, panele i szkolenia stanowią okazję dla dostawców do przekazania wiedzy i doświadczeń oraz dyskusji na temat trendów i zrównoważonego rozwoju (np. Carrefour, Biedronka); – audyty środowiskowe (np. Biedronka)[57]; – badania opinii i satysfakcji wśród dostawców, sesje dialogowe (większość sieci); – cykle spotkań na zasadzie „drzwi otwartych" (np. Carrefour); – elektroniczne platformy komunikacyjne umożliwiające przesyłanie dokumentów księgowych, a także wymiany danych zgodnie ze standardem EDI, w razie potrzeby oferowanie wsparcia technicznego do obsługi platform elektronicznych (np. Auchan, Carrefour, Lidl); – wykorzystywanie dostawców do promowania w spotach reklamowych produktów marki własnej sieci (np. Lidl, Biedronka); – konkursy na najlepszych dostawców (np. Biedronka, Carrefour[58]); – wspólne ustalanie parametrów jakościowych dla produktów marki własnej, opracowywanie receptur (większość sieci handlowych mających w portfelu ofertę marek własnych); – ciągła komunikacja z interesariuszami, w tym z dostawcami z wykorzystaniem kanałów komunikacji elektronicznej (strony internetowe, profile w mediach społecznościowych), a także konferencje prasowe, kontakt z biurem prasowym, artykuły, wypowiedzi eksperckie (większość sieci handlowych); – prowadzenie analiz istotności, aby systematycznie identyfikować, kluczowe tematy CSR ważne dla działalności biznesowej widzialne z perspektywy zewnętrznej; analizy prowadzone są za pomocą badania ankietowego wśród wszystkich interesariuszy, w tym dostawców; (np. Lidl, Aldi, Kaufland).

człowieka w łańcuchu dostaw, Mikroplastik, Świadome odżywianie, Kakao, Herbata, Jaja, Kawa, Kwiaty, rośliny, Olej palmowy, Ryby, skorupiaki i ich przetwory, Produkty marek własnych zawierające celulozę, Świeże warzywa i owoce, Ograniczenie materiałów opakowaniowych i przeciwdziałanie marnowaniu żywności, a także Polityka zakupowa dla łańcuchów dostaw wolnych od wylesiania i konwersji ekosystemów oraz Polityka wodna w sektorze zakupów towarów handlowych (materiały wewnętrzne sieci Lidl).

[57] Sieć Biedronka prowadzi takie audyty od 2019 r. m.in. wśród dostawców produktów świeżych i marki własnej. Obejmują one każdorazowo ocenę około 100 zmiennych w dziewięciu obszarach związanych z produkcją. Są to: woda, energia, odpady, ścieki, emisje do atmosfery, hałas, substancje niebezpieczne, ryzyka środowiskowe, systemy zarządzania środowiskowego. W 2020 r. sieć przeprowadziła

Narzędzia budowy relacji z obszaru wsparcia ekonomicznego	Celem tych narzędzi jest tworzenie korzyści ekonomicznych dla określonych grup dostawców wynikających z chęci utrzymania i zacieśnienia relacji czy też ułatwienia rozpoczęcia budowy relacji: – utrzymanie i zacieśnienie relacji: priorytet w lokalnym pozyskiwaniu dostawców, w tym dostawców marek własnych, a także wsparcie w obszarze doskonalenia oferty produktowej (większość sieci)[59]; – utrzymanie i zacieśnienie relacji: skrócenie terminu płatności dla producentów warzyw i owoców (była to reakcja sieci na apel Prezesa UOKiK, który podkreślił szczególną potrzebę solidarności rynkowej i wspierania lokalnych polskich producentów w czasie pandemii. W 2020 r. w Biedronce z tej formy wsparcia skorzystało ponad 40 dostawców); – utrzymanie i zacieśnienie relacji: wsparcie dla krajowych dostawców w eksporcie i wsparcie w zakresie dostosowania oferty do wysokich standardów międzynarodowych (np. Lidl)[60]; – ułatwienia rozpoczęcia budowy relacji dla małych producentów (dostawców) (np. Biedronka)[61];

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów CSR sieci handlowych Aldi, Carrefour, Kaufland, Biedronka, Lidl, Auchan

25 audytów środowiskowych, por. Raport zrównoważonego rozwoju sieci Biedronka za 2020 rok, s. 53, https://prowly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/8222/assets/338820/original-45edcb7fa350dc1ea10fb93156cc59ac.pdf (dostęp: 10.04.2022).

58 Np. Kampania połączona z konkursem Autodiagnostyk w sieci Carrefour. Funkcjonuje od 2010 roku i obejmuje cztery etapy. W pierwszym każde przedsiębiorstwo dokonuje samooceny swojej organizacji pod względem działań w zakresie CSR. Kwestionariusz samooceny jest spójny z normą ISO 26000 i obejmuje 36 kryteriów. W drugim etapie następuje przedstawienie dobrej praktyki. Następnie w trzecim etapie u wybranych dostawców, którzy uzyskali najlepsze wyniki, odbywa się jednodniowy audyt w zakresie CSR. W czwartym etapie jury wyłania najlepsze projekty i ogłasza zwycięzców, na podstawie: *Nasi partnerzy*, portal Carrefour, https://serwiskorporacyjny.carrefour.pl/zrownowazony-rozwoj/nasi-partnerzy (dostęp: 10.04.2022).

59 Np. sieć Carrefour współpracuje z ponad 100 dostawcami lokalnymi. Dobrymi przykładami realizacji idei współpracy z lokalnymi dostawcami są m.in.: program „Prosto z polskiej wsi" realizowany wspólnie z Ministerstwem Rolnictwa i Rozwoju Wsi pozwalający polskim rolnikom, w tym rolnikom ekologicznym, na bezpośrednią sprzedaż wytworzonych przez nich produktów na stoiskach producenckich w najbliższym sklepie Carrefour, program „Prosto z pola do 50 km", którego założeniem jest skracanie łańcucha dostaw i rozwój bezpośredniej współpracy z lokalnymi rolnikami, a także linia produktów „Jakość z Natury Carrefour", którą tworzą wyłącznie produkty najwyższej jakości, pochodzące z ekologicznie czystych terenów i wytwarzane z poszanowaniem środowiska naturalnego oraz dobrostanu zwierząt, których proces produkcji identyfikowalny jest „od pola do talerza". Celem tych programów jest wsparcie rozwoju małych gospodarstw rolnych, dzięki któremu zyskują one gwarancję odbioru zakontraktowanych dostaw i stabilne podstawy rozwoju produkcji, na podstawie *Nasi partnerzy*, portal Carrefour, dz. cyt.

Na podstawie danych zawartych w tabeli 1 można sformułować wniosek, że sieci handlowe wykorzystują szerokie spektrum narzędzi i działań w celu budowania partnerskich relacji w kanale marketingowym ze swoimi dostawcami. Celem tych inicjatyw jest utrzymywanie i rozwijanie relacji z dostawcami jako uczestnikami kanału marketingowego. Większość tych działań skierowana jest do krajowych dostawców. Wszystkie opisane narzędzia i działania podzielono na trzy zasadnicze grupy. Można je zakwalifikować jako elementy programu rozwoju dostawców. Działania dotyczą wszystkich typów przedsiębiorstw małych, średnich, dużych. Zaprezentowane narzędzia budowy relacji świadczą o rozwoju logiki powiązań partnerskich w kanale marketingowym. Pokazują też pewną determinację sieci handlowych, aby w swoich łańcuchach dostaw osiągać wspólnie z dostawcami nie tylko korzyści ekonomiczne, ale także korzyści społeczne i środowiskowe.

[60] W 2020 roku dzięki rekomendacjom zakupowym sieci Lidl Polska aż 268 polskich dostawców wyeksportowało swoje produkty w ramach marek własnych sieci Lidl na 26 zagranicznych rynków. Wartość eksportu wyniosła prawie 3,6 mld zł. Natomiast w ciągu trzech lat (2018–2020) eksport polskich produktów za pośrednictwem sieci Lidl osiągnął wartość ponad 9 mld zł. Najważniejsze rynki eksportowe to Czechy, Słowacja, Rumunia, Litwa, Węgry, Wielka Brytania oraz Bułgaria, na podstawie informacji ze strony *Produkt polski*, portal Lidl, https://kimjestesmy.lidl.pl/produkt-polski (dostęp 10.04.2022).

[61] Sieć opracowała i wprowadziła koncepcję nowego stanowiska tzw. kupców regionalnych, których zadaniem jest nawiązywanie współpracy z mniejszymi producentami (dostawcami). Dodatkowo opracowano m.in. specjalne uproszczone formularze zgłoszeniowe oraz wprowadzono proces uproszczonych audytów, które są niezbędne do rozpoczęcia współpracy z siecią. W 2020 r. Biedronka zorganizowała także akcję „Czas na wspieranie małych producentów", w ramach której do sieci trafiło ponad 200 produktów od 140 lokalnych dostawców. Akcja była adresowana głównie do firm, które nie były dostawcami do sieci, ale obsługiwały zamrożony w czasie pandemii tzw. rynek HoReCa. W ramach kampanii dostosowano niektóre procedury sieci, aby umożliwić partnerską współpracę na poziomie jednego centrum dystrybucyjnego. Por. Raport zrównoważonego rozwoju sieci Biedronka za 2020 rok, dz. cyt.

Podsumowanie

Społeczna odpowiedzialność nabiera coraz większego znaczenia w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw handlu detalicznego, a „użyteczność" CSR wydaje się powszechnie rozumiana i akceptowana. Jako potwierdzenie dla tej tezy można uznać słowa prezesa Jeronimo Martins Polska, który stwierdził, że „reputacja i przetrwanie firm w XXI w. zależy nie tylko od zasad rynku, ale także od społecznej akceptacji dla prowadzonych przez nie działań"[62]. Zaprezentowane w opracowaniu rozważania świadczą o tym, że sieci handlowe dostrzegają sens słów Duckera, że kanał marketingowy nie jest „linią frontu", ale może być poprzez doskonalenie zasad współpracy „dziedziną w której można osiągać efekty na wielką skalę". Dlatego też w coraz większym stopniu sieci handlowe zaczynają koncentrować wysiłki nie na przechwytywaniu wartości wytworzonej przez innych uczestników kanału marketingowego (dostawców), ale raczej na tworzeniu z nimi wartości. Uznają tym samym, że „uprzywilejowane" rynkowe usytuowanie wielkich sieci handlowych w kanale marketingowym, a także reprezentowana przez nie skala działania, potencjał finansowy czy rynkowa siła przetargowa nie mają służyć dominacji nad dostawcami, ale raczej „nakładają" na nie odpowiedzialność za implementację i upowszechnianie praktyk społecznie odpowiedzianych w kanałach marketingowych (szerzej: w całych łańcuchach dostaw). U podstaw tych praktyk są m.in. skala i zakres wykorzystywania różnorodnych narzędzi budowy relacji. Wydaje się, że współcześnie w procesie budowania relacji coraz częściej mamy do czynienia z „przewagą" znaczenia rozwiązań praktycznych i standardów etycznych sieci handlowych w stosunku do innych rozwiązań. Zakres wykorzystywanych przez wielkie sieci handlowe narzędzi do budowania relacji w kanale marketingowcem można uznać, za wyraz ich społecznej odpowiedzialności w obszarze praktyk rynkowych. Jednocześnie można stwierdzić, że takie działania w obszarze CSR są z pewnością źródłem korzyści dla detalistów, np. w postaci uzyskiwania lepszej aprobaty społecznej i akceptacji rynkowej, która przekłada się na pozytywny odbiór ich oferty asortymentowej oraz większe możliwości kształtowania satysfakcji i lojalności finalnych nabywców jako uczestników kanału marketingowego.

[62] Raport „Zwyczaje żywieniowe w Polsce. Co się zmieniło przez ostatnie 25 lat?", portal Biedronka, https://csr.biedronka.pl (dostęp: 10.04.2022).

Bibliografia

1. Barzilari-Nahon K., *Network gatekeeping*, w: *Theories of information behavior*, red. K.E. Fisher, S. Erdelez, L. McKechnie, American Society for Information Science and Technology Information Today, Inc., Medford 2006.
2. Bowen H.R., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York 1953.
3. Campbell J.L., *Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility*, „Academy of Management Review" nr 32(3), 2007.
4. Carroll A.B., *A three-dimensional model of corporate social performance*, „Academy of Management Review" t. 4, nr 4, 1979.
5. A.B. Carroll, *Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks*, „Organizational Dynamics" t. 44, nr 2, 2015, s. 87–96.
6. Carroll A.B., *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, „Business Horizons" nr 34(4), 1991, s. 39–48.
7. Carroll A.B., K.M. Shabana, *The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice*, „International Journal of Management Reviews" nr 12(1), 2010.
8. Christopher M., *Strategia zarządzania dystrybucją*, tłum. J. Kubka, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996.
9. Crane A., G. Palazzo, L.J. Spence, D. Matten, *Contesting the value of „creating shared value"*, „California Management Review" nr 56(2), 2014.
10. Dahlsrud A., *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management" nr 15(1), 2008.
11. Davis K., *The case for and against business assumption of social responsibilities*, „Academy of Management Journal" nr 16(2), 1973.
12. Dietl J., *Handel we współczesnej gospodarce*, PWE, Warszawa 1991.
13. Drucker P.F., *Management's New Paradigms*, „Forbes" 5.10.1998, http://www.forbes.com/forbes/1998/1005/6207152a.html (dostęp: 05.04.2022).
14. Drucker P.F., J.A. Maciariello, *Drucker na każdy dzień: 366 refleksji na temat dobrych praktyk zarządzania*, tłum. T. Szmajter, Explanator, Poznań 2011.

15. Drzazga M., Z. Spyra, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR) we współczesnym marketingu*, w: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR) – perspektywa marketingu*, red. M. Drzazga, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2019.
16. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/633 z dnia 17.04.2019 r. w sprawie nieuczciwych praktyk handlowych w relacjach między przedsiębiorcami w łańcuchu dostaw produktów rolnych i spożywczych, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 111/59 25.04.2019.
17. Ford D., P. Berthon, S. Brown, L.-E. Gadde, H. Håkansson, P. Naude, T. Ritter, I. Snehota, *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*, John Wiley, New York 2002.
18. *Gospodarka. Czym jest Global Conpact*, UNIC Warsaw, Ośrodek Informacji OZN w Warszawie, https://www.unic.un.org.pl/gospodarka/gc4.php (dostęp: 15.04.2022).
19. *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels, 18.06.2001, DOC 01/9, https://ec.europa.eu/commission/ presscorner/api/files/document/print/en/doc_01_9/DOC_01_9_EN.pdf (dostęp 10.04.2022).
20. Guidance on social responsibility, International Standard ISO 26000, First edition, 2010.
21. Hugos M., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*. *Podstawy*, Helion, Gliwice 2011.
22. *ISO 26000. Społeczna odpowiedzialność*, 2010, https://www.pkn.pl/sites/default/files/sites/default/files/imce/files/discovering_iso_26000.pdf (dostęp: 15.04.2022).
23. *Jakie wartości nam przyświecają*, portal Biedronka, https://onas.biedronka.pl/releases/wartosci (dostęp: 10.04.2022).
24. Kang Y.C., D.J. Wood, *Before-Profit Corporate Social Responsibility: Turning the Economic Paradigm Upside-down*, w: *Proceedings of the International Association for Business and Society*, red. D. Nigh, D. Collins, IABS, Vienna 1995.
25. Kotler Ph., J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009.
26. Kotler Ph., K.L. Keller, *Marketing*, Rebis, Poznań 2012.
27. Krukowska M., *Definicje i standardy CSR*, „Forbes" 6.05.2010, https://www.forbes.pl/csr/definicje-i-standardy-csr/rchz9kd (dostęp: 15.04.2022).
28. Latusek-Jurczak D., *Formy współpracy międzyorganizacyjnej*, w: *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red. A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.

29. Lewin K., *Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research*, „Human Relations" nr 1(2), 1947.
30. *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, red. K. Rutkowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
31. Matten D., J. Moon, *„Implicit" and „explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*, „Academy of Management Review" t. 33 nr 2, 2008.
32. Mazur-Wierzbicka E., *Wpływ konsumentów na rozwój społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny" nr 4(357), 2015.
33. Moon J., *Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction*, Oxford University Press, Oxford 2014.
34. *Nasi partnerzy*, portal Carrefour, https://serwiskorporacyjny.carrefour.pl/zrownowazony-rozwoj/nasi-partnerzy (dostęp: 10.04.2022).
35. *Nasza odpowiedzialność w całym łańcuchu dostaw*, portal Kaufland, https://firma.kaufland.pl/odpowiedzialnosc/zrobmy-to-razem/lancuch-dostaw.html (dostęp: 10.04.2022).
36. *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD Publishing 2011 https://www.oecd.org/corporate/mne/oecdguidelinesformultinationalenterprises.htm (dostęp: 24.06.2022).
37. *Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Komisja Europejska, Bruksela, 25.10.2011 KOM (2011) 681, https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/ LexUriServ.do?uri =COM:2011:0681:FIN:PL:PDF (dostęp: 10.04.2022).
38. Pilarczyk B., M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001.
39. *Produkt polski*, portal Lidl, https://kimjestesmy.lidl.pl/produkt-polski (dostęp: 10.04.2022).
40. Porter, M.E., M.R. Kramer, *Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth*, „Harvard Business Review" nr 89(1–2), 2011.
41. Porter M.E., M.R. Kramer, *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska" maj 2011.
42. *Przejmujemy odpowiedzialność*, portal Aldi, https://www.aldi.pl/meta/odpowiedzialnosc.html (dostęp: 10.04.2022).
43. Raport Tworzenia Wspólnej Wartości Nestlé w Polsce 2014–2016, https://pl.factory.nestle.com/sites/g/files/pydnoa386/files/2019-07/raport_csv_nestle.pdf (dostęp: 24.06.2022).

44. Raport zrównoważonego rozwoju Lidl Polska (lata obrotowe: 1.03.2019 –29.02.2020 oraz 1.03.2020–28.02.2021), 1.09.2021, http://raportyzr.pl/wp-content/uploads/2021/08/Lidl-Polska_Raport_CSR_2019-2021.pdf (dostęp: 24.06.2022).
45. Raport zrównoważonego rozwoju sieci Biedronka za 2020 rok, https://prowly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/8222/assets/338820/original-45edcb7fa350dc1ea10fb93156cc59ac.pdf (dostęp: 10.04.2022).
46. Raport zrównoważonego rozwoju, portal Lidl, https://kimjestesmy.lidl.pl/zrownowazony-rozwoj/raport-zrownowazonego-rozwoju (dostęp: 10.04. 2022).
47. Raport Zrównoważonego Rozwoju Auchan 2018–2019. Zmieniamy życie, 5.11.2020, https://media.auchan.pl/pr/592218/zmieniamy-zycie-_-auchan-retail-polska-prezentuje-najnowszy-raport-spolecznej-odpowiedzialnosci-firmy (dostęp: 10.04.2022).
48. Raport „Zwyczaje żywieniowe w Polsce. Co się zmieniło przez ostatnie 25 lat?", portal Biedronka, https://csr.biedronka.pl (dostęp: 10.04.2022).
49. Rutkowski K., *Zarządzanie łańcuchem dostaw – próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" nr 12, 2004.
50. Schleimer S.C., A.D. Shulman, *When intra-firm and inter-firm collaborations co-occur: Comparing their impact across new services versus new product innovations*, „International Journal of Innovation Management" nr 15(05), 2011.
51. Spyra Z., *Environmental aspects as an area of CSR and building the image of retailers' private labels*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych" nr 4(26), 2017.
52. Spyra Z., *Relacyjne uwarunkowania kreowania marek należących do detalistów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2019.
53. Stefańska M., G. Śmigielska, *CSR as a source of competitiveness of distribution channels*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing" nr 9(58), 2013.
54. Stern L.W., A.I. El-Ansary, A.T. Coughlan, *Kanały marketingowe*, PWN, Warszawa 2002.
55. Strużycki M., *Przedsiębiorstwo a rynek*, PWE, Warszawa 1992.
56. Szymonik A., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Difin, Warszawa 2010.

57. Visser W., *CSR 2.0. – Transforming Corporate Sustainability and Responsibility*, Springer, Heidelberg–New York–Dordrecht–London 2014.
58. Visser W., *Nowe modele biznesowe tworzą rewolucję „syndustrialną"*, w: *Odpowiedziany biznes. Kompendium CSR*, „Niezależny Dodatek Tematyczny Mediapalnet" nr 17, 2017.
59. Visser W., *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, „Journal of Business Systems, Governance & Ethics" nr 5(3), 2010.
60. Whipple J.M., D.F. Lynch, G.N. Nyaga, *A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships*, „Industrial Marketing Management" t. 39(3), 2010.
61. *Wsparcie polskich rolników*, Serwis korporacyjny Carrefour, https://serwiskorporacyjny.carrefour.pl/transformacja-zywieniowa/wsparcie-polskich-rolnikow (dostęp: 10.04.2022).
62. Zaborek P., *Społeczna odpowiedzialność biznesu a wyniki przedsiębiorstw. Krytyczna analiza metodyki i rezultatów badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2021.
63. Zakrzewski Z., *Wstęp do teorii handlu detalicznego*, PWE, Warszawa 1969.

Rozdział 20

dr Artur Sawicki
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
Śląskie Towarzystwo Marketingowe
Polskie Centrum Heurystyki

Młody i stary marketer. Spór o wiek czy kompetencje?

Streszczenie

Artykuł stanowi rozważania nad powierzaniem obowiązków marketingowych osobom o danych kompetencjach. Przedstawia pokolenia pracowników, które poruszają się na rynku pracy i poszukują wyzwań lub zmiany swojego wektora zawodowego. Wskazano różnice między pokoleniami, nawiązując do pełnienia stanowisk marketingowych w przedsiębiorstwach. Ponadto artykuł przedstawia, jakie kompetencje powinien nabywać menedżer marketingu we współczesnych niestabilnych czasach. Autor zwraca uwagę, że wiek i kompetencje nie zawsze muszą stanowić atrybut współczesnego marketera. Każde pokolenie charakteryzuje się innymi umiejętnościami, mimo że cele marketingowe są dla każdego marketera identyczne.

Słowa kluczowe: *pokolenie pracowników, marketing, menedżer*

Wprowadzenie

Czy w czasach postępu techniczno-technologicznego możemy zastanawiać się nad kompetencjami, które powinien rozwijać młody menedżer zajmujący się marketingiem? Na co powinno się zwracać uwagę, planując zatrudnienie nowych marketerów? Czy ważna jest energia do pracy, wieloletnie doświadczenie, lojalność, a może świeże spojrzenie na problemy firmy są

kluczem do sukcesu? Dziś przedsiębiorstwa zastanawiają się, jakiego pracownika wybrać, aby wpisał się w strategię firmy, które rozwiązanie będzie korzystniejsze dla organizacji. Na początku niełatwo jest wskazać, jaki wariant będzie lepszy, gdy mamy do wyboru młodą osobę z zapałem do pracy i doświadczonego pracownika, który mógłby wnieść sprawdzone schematy. Warto zaznaczyć, że jedno i drugie rozwiązanie ma swoje wady i zalety.

Niedawno na wielu konferencjach, forach, seminariach mówiono, że pracodawcy będą musieli zmierzyć się na rynku z pokoleniami, które mają do zaoferowania inne kompetencje niż dotychczas ich starsi koledzy. Obecnie te zapowiedzi są już w fazie realizacji. Dostrzega się młode osoby, czasem bez kierunkowego wykształcenia, które zajmują kluczowe stanowiska marketingowe w firmach. Czy to skutek dynamicznie rozwijającej się branży, głównie w cyfrowej przestrzeni, a może starsi doświadczeni marketerzy nie nadążają za zmianami w marketingu? Jakkolwiek by to rozumieć, warto zaznaczyć, że nagła zmiana przedmiotu działalności firmy czy wymiana kadry mogą być metaforycznie definiowane jako prawdopodobieństwo radzenia sobie z wystąpieniem kryzysu. Spotyka się tezy, że kryzys w końcu przyjdzie. Pytanie, jak przedsiębiorstwo, branża czy ludzie będą do niego przygotowani. W literaturze przedmiotu jest wiele publikacji, które proponują sposoby rozwiązania problemu w sytuacji, gdy posiadany zespół niewłaściwie będzie realizował cele marketingowe, uwzględniając metody i techniki marketingowe, które miałyby spowodować, że potencjalny konsument dokona transakcji, a problem zostanie rozwiązany. Jednak rzeczywistość jest nieco inna, mimo że spotyka się stwierdzenie, że dana kompetencja jest wystarczająca, aby móc odnieść sukces w branży marketingowej – czasem nawet wprowadzając w niej zmiany, które będą wdrażane globalnie. Czy dziś konkretnie postawione wymagania w ofercie pracy względem nowego pracownika są wystarczające? Analizując portale, które udostępniają ogłoszenia o pracę, dostrzec można wąskie oczekiwania ze strony pracodawców. Okazuje się, że w dobie cyfrowej przestrzeni wymaga się od pracownika konkretnej umiejętności, która pomoże organizacji utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku. Wychodzi się z założenia, że najlepszym specjalistą od reklam internetowych będzie osoba, która doskonale zna specyfikę poszczególnych platform oferujących reklamy. Takie oczekiwania firmy ma spełnić nowa osoba. Nie wymaga się miękkich kompetencji takich jak empatia, komunikacja i budowanie relacji.

Przecież analiza potencjalnego konsumenta to nic innego jak dobrze znane z akademickiego podwórka hasło „Wejdź w buty klienta". Mając na uwadze to, że każdy pracownik jest inny i mimo swoich oferowanych kompetencji inaczej definiuje pracę w danej branży, warto jego samego rozłożyć na czynniki pierwsze i dostosować zespół do zmian, jakie zachodzą w działalności marketingowej.

Pokolenia pracowników

W czasach, kiedy technologie cyfrowe ułatwiają wykonywanie pracy przez jej komfort, swobodę działania, lepsze relacje z kontrahentami, współpracę między działami – motywacja pracowników do wydajnej i efektywnej pracy jest istotna. Dostępność technologii cyfrowych wymaga od pracowników kreatywności, ponieważ podstawowe, dawniej wykorzystywane w modelach narzędzia motywacyjne zostały zastąpione przez technologie cyfrowe i dziś polskiego pracownika należy motywować zewnętrznie, jak i wewnętrznie[1], nawet jeśli nie jest zadowolony z poziomu wynagrodzenia.

Dla młodego pokolenia, które wchodzi na rynek pracy (urodzone po 1990 roku), praca nie jest tylko źródłem dochodu, ale też miejscem, dzięki któremu może podnosić swoje kwalifikacje zawodowe i rozwijać swoje umiejętności oraz pasje. To również miejsce, gdzie zacieśniają się relacje międzyludzkie, dzięki czemu pracownicy zaspokajają potrzebę uznania w odczuciu pracodawców i współpracowników. Dlatego też młodzi nie tylko oczekują od kadry zarządzającej spójnego systemu motywacyjnego, który zapewni im m.in. bezpieczeństwo finansowe, rozwój zawodowy, ale i samorealizacji. Aprobata przełożonych na tworzenie i realizację własnych projektów pracowników nie oznacza, że przedsiębiorstwo ma iść taką drogą, jaką preferuje pracownik, tylko za pośrednictwem autonomii pracownika, który sam wyznaczy sobie cel i osiągnie mistrzostwo w jego realizacji, może ulepszyć działalność organizacji, a tym samym umożliwić pracownikowi realizację własnych pragnień, które będą stanowić dla niego motywację do pracy, jednocześnie go rozwijając.

Spotyka się opinie, że wiek pracownika nie jest najważniejszy. Niby to prawda, bo powinno się dostrzegać jego wiedzę, umiejętności i kom-

[1] K. Grochowina, *Mechaniczny menedżer i sztuczna relacja w firmie*, w: *Wybrane problemy zarządzania*, red. A. Sawicki, Bernardinum, Pelplin 2020, s. 86.

petencje społeczne. Niemniej jednak nie każdy pracownik mimo swojego doświadczenia zawodowego i wykształcenia z obszaru marketingu rozumie wszystkie jego obszary. Być może dziś jest możliwość doboru pracowników do danych obowiązków z uwzględnieniem cech charakterystycznych wskazywanych danemu pokoleniu. Czasami słyszy się, że do prowadzenia mediów społecznościowych powinno wybierać się najmłodsze osoby, gdyż doskonale znają świat cyfrowej komunikacji. Sami na co dzień z niej korzystają nie tylko do celów prywatnych, ale i zawodowych. Są dyspozycyjni i wykazują chęć do podnoszenia kwalifikacji. Z kolei starszy wiekowo marketer charakteryzuje się wiedzą o konsumencie i rynku, na którym się porusza. Dodatkowo zna specyfikę zawodu, jakim jest *marketing manager*, i wszelkie bariery i szanse związane z tym stanowiskiem. Ponadto cechuje go lojalność wobec pracodawcy, co oznacza mniejszą rotację. Starsze pokolenie ma inne podejście do pracy aniżeli młode. Jego członkowie szanują sobie przywiązanie do miejsca pracy bardziej niż dokonywanie częstych zmian, nawet gdyby skutkowało ono brakiem rozwoju. Długi czas przywiązania do danego pracodawcy może skutkować oczekiwaniem wyższych zarobków. Lecz ten fakt jest podyktowany długoletnim stażem, który argumentowany jest doświadczeniem, a co za tym idzie umiejętnościami i wiedzą. Są zwolennikami właściwej atmosfery wewnątrz firmy. Oczekują szacunku i godnego ich traktowania. Niewątpliwie jednymi z zalet zatrudniania takich marketerów są ich wiedza i zdolności interpersonalne. To powoduje, że są wydajni w powierzonych im obowiązkach zawodowych, ponieważ pracują wiele lat i wykonują czynności szybciej. Należy podkreślić fakt, że ich potrzeba urlopu nie jest tak duża, jak u młodszego pokolenia, to powoduje, że stanowią cenny nabytek przedsiębiorstwa. Oprócz wiedzy i umiejętności mogą przyjąć rolę mentora dla młodych osób, które planują zajmować się działalnością marketingową. Odnosząc się do młodego pokolenia, warto zaznaczyć, że młode osoby potrzebują wsparcia ze strony tych doświadczonych (w zależności od wykonywanych zadań). Mimo to cechuje ich zapał do pracy, chęć rozwoju czy brak nawyków pracowniczych, których starsze osoby doświadczyły przez cały okres pracy. Godna uwagi jest kreatywność, która przy młodym pokoleniu jest wyższa – choć w marketingu należy brać pod uwagę to, jaki cel mają zrealizować dane zadania. Konsumenci zmieniają się z każdą pojawiającą się nowinką technologiczną i mają inne spojrzenie na trendy. Wspominana kreatywność

jest pomocna do realizowania kampanii dla różnych konsumentów. To jest silna strona młodego pokolenia. Z kolei jego słabą stroną jest oczekiwanie szybkiego awansu, czyli brak cierpliwości do pełniącej funkcji w organizacji. Bez względu na to chcą porównywać się do pracowników, którzy mają wyższą pozycję w firmie. Niespełnienie ich oczekiwań może być związane z rezygnacją z pracy. Dla młodych osób praca nie stanowi „wartości stałej", stąd zmiana miejsca pracy jest bardzo prawdopodobna, i to z dnia na dzień. Postawa młodych osób zajmujących się nie tylko marketingiem ma też swoje dobre strony. Dyspozycyjność czasu pracy wraz z godziwym wynagrodzeniem to jeden z istotnych czynników, jakie mogą zmotywować ich do pracy, bowiem chcą realizować własne plany czy hobby. Ponadto chcą pracować zgodnie z prawem pracy, co nie powinno być pojmowane jako ich wada[2],[3].

Jeśli wziąć pod uwagę powyższe różnice między pokoleniami – może dobrym rozwiązaniem dla pracowników i pracodawców będzie kompromis? Wydaje się zasadnym stworzyć zespół, który będzie się składał z osób z różnych pokoleń. Wydawać się to może trudne w praktyce, gdyż trudno zbudować właściwe relacje osobom w różnym wieku. Niemniej jednak warto łączyć przedstawicieli różnych pokoleń. Młodość i kreatywność oraz wiedza i doświadczenie są dobrym połączeniem. Stworzenie zróżnicowanej struktury organizacyjnej wydaje się optymalnym rozwiązaniem. Skorzystanie z energii do działania młodego pokolenia i doświadczenia starszego może efektywnie wpływać na realizowanie celów w działalności marketingowej. Ponadto przedstawiciele dwóch pokoleń mogą wzajemnie nabywać umiejętności i motywować się do rozwoju. Znalezienie złotego środka nie spowoduje, że konflikty nie będą się pojawiać. Ważne jest, aby dwa pokolenia dążyły do akceptacji powstałych różnic i różnych spojrzeń na działalność marketingową. Znalezienie wspólnego języka jest istotne, aby zespół realizował zdania w sposób efektywny i wydajny.

Mając na uwadze to, że obecnie na rynku pracy, a co za tym idzie również w przedsiębiorstwach istnieje rozbieżność wiekowa wraz z wiedzą i umiejętnościami osób, warto poznać specyfikę tych pokoleń. Literatura

[2] A. Kroenke, *Pokolenie X, Y, Z w organizacji*, „Zeszyty Naukowe, Organizacja i Zarządzanie" nr 61, 2015, s. 94–97.

[3] E. Gołąb-Andrzejak, *Konsumenci pokolenia Y – nowe wyzwania dla komunikacji marketingowej*, „Handel Wewnętrzny" nr 2 (361), 2016, s. 141–144.

przedmiotu bada zależności dla czterech pokoleń, do których należy zaliczyć następujące:

- baby boomers – osoby urodzone w latach 1946–1964, pokolenie wyżu demograficznego i gospodarczego boomu;
- generacja X – urodzeni w latach 1965–1979, dorastali w okresie kryzysu gospodarczego lat 70.;
- generacja Y (millenialsi) – przedstawiciele tego pokolenia narodzili się w latach 1981–1995, wychowywali się w erze globalizacji i powszechnego dostępu do Internetu;
- generacja Z – osoby urodzone po 1995 roku, dla których cyfrowy świat jest normalnością i standardem życia[4].

Należy zaznaczyć, że ten podział wiekowy w literaturze jest różnie wskazywany, a więc należy go przyjmować „umownie". Niewątpliwie pokolenia pojawiające się na rynku pracy zmieniają kształt rynku pracy. Przedsiębiorcom trudniej jest motywować, kierować, a nawet współpracować w osobami z różnych pokoleń. Należy zaznaczyć, że każdy przedstawiciel charakteryzuje się różnym postrzeganiem wykonywanych obowiązków zawodowych. Czegoś innego oczekuje od firmy, inaczej planuje swoją aktywność zawodową itd. Stąd warto wiedzieć, jak danego pracownika należy postrzegać, oferując mu pracę i oczekując jej realizacji.

Poniższa tabela 1 przestawia pokrótce wachlarz możliwości, jakie mogą podejmować pracodawcy, gdy zatrudniają nowego marketera, odnosząc się do obszarów, które mogą wpływać na jego motywację w pracy.

Tabela 1. Czynniki motywujące przedstawicieli różnych pokoleń

Pokolenie boomers	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
• realizacja własnych pomysłów; • samodzielność; • praca w nienormowanych godzinach; • uznanie; • atmosfera w pracy; • finansowanie szkoleń.	• finansowanie szkoleń; • realizacja własnych pomysłów; • samodzielność.	• planowanie kariery; • uznanie; • awans.	• zwiększona samodzielność; • awans; • atmosfera w pracy; • praca w domu.

Źródło: A. Sawicki, *Motivation of Staff in 21st Century Organization*, „World Scientific News" t. 52, 2016, s. 110.

[4] *Jakie są pokolenia na rynku pracy i czym wyróżnia się każde z nich?*, portal Randstad, 15.10.2021, https://www.randstad.pl/strefa-pracownika/praca-na-co-dzien/jakie-sa-pokolenia-na-rynku-pracy-i-czym-wyroznia-sie-kazde-z (dostęp: 06.06.2022).

Jeśli tylko pojawiają się czynniki wpływające na lepszą wydajność i efektywność pracy i są pozapłacowe, to dlaczego z nich nie skorzystać, tym bardziej że spełniają oczekiwania pracowników. Współczesna realizacja zadań z zakresu komunikacji marketingowej jest coraz bardziej zróżnicowana. Powodem tego jest szeroka paleta rozwiązań dostępnych w cyfrowej przestrzeni. Dlatego też zaspokajanie potrzeb pracowników odpowiedzialnych za marketing jest ważnym aspektem dla pracodawców. Mimo że nadal w marketingu nie da się wszystkiego policzyć, to skupianie uwagi na pracownikach, którzy nie tylko zainteresowani są wysokością wynagrodzenia, ale i własnym rozwojem, przyniesie dobre efekty. Przedstawione dane na tabeli 2 wskazują dokładne różnice między młodym a starszym pracownikiem.

Tabela 2. Młody kadra vs stara kadra

Młody pracownik (do 35. roku życia)	Stary pracownik 55+
• młody zespół; • myśli narzędziowo; • niepoprawny optymista; • celem są korzyści finansowe, drugorzędna jest praca; • znajomość języków obcych i nowych technologii.	• myśli ideowo; • słaba znajomość urządzeń mobilnych; • małe wymagania względem motywacji; • potrzeba pracy, drugorzędne korzyści finansowe; • lojalność.

Źródło: A. Sawicki, dz. cyt., s. 113

Należy pamiętać, że osoby urodzone po 1990 roku są dynamiczne i otwarte na rozwój, dlatego poszukują firm, które im to umożliwią. Ich uwaga nie jest skierowana wyłącznie na rozwój, ale i na elastyczne godziny czasu pracy i jej organizację. Stąd ich zainteresowanie m.in. ideą *work–life balance*. Chyba nikogo nie powinna dziwić zmiana nastawienia pracowników do wykonywanej pracy spowodowana COVID-19. Zmieniło się wszystko od rynku aż po pracownika. Niektóre sposoby komunikacji prywatnej i zawodowej się nasiliły, a jeszcze inne zaczęły być podstawowym narzędziem w działalności marketera. Obserwując współczesne zadania, jakie są stawiane przed osobami zajmującymi się marketingiem i samych marketerów, dostrzega się inny sposób postępowania. Chyba każdy jest skupiony na narzędziach, jakie może wykorzystać w celu realizacji poszczególnych celów w marketingu. Niemniej jednak dostrzega się różnice między młodym a starym pracownikiem. Znaczenie pokolenia i w tym

przypadku ma wiele do powiedzenia. Ważne, aby wraz ze zmianą technologiczną przedstawiciel każdego pokolenia nadążał za nią i nabywał właściwe kompetencje.

Rozwój kompetencji marketera

Bez wątpienia domeną XXI wieku jest nieustanne doskonalenie własnych kompetencji, których wymaga od nas rynek. „Kompetencje to wymagania organizacji wobec zatrudnionych w niej pracowników w zakresie kluczowych obszarów ich pracy. Oczekiwania odnoszą się do umiejętności, wiedzy i postaw pracowników”[5]. Dlatego też sam wiek czy samo doświadczenie marketingowe nie wyczerpują idei kompetencji w danej profesji. Bez względu na to, jaki zawód wykonujemy, dostrzega się zmiany, które pracodawcy chcieliby wdrożyć w strategię firmy. Zmieniające się trendy i ciągle rosnące oczekiwania konsumentów powodują, że od osób zajmujących się marketingiem wymaga się coraz więcej wiedzy i umiejętności, co w pewnym momencie może spowodować frustrację. W dobie technologii już nie wystarczy wykorzystywanie kolejnego narzędzia w marketingu, aby pozyskać nowego klienta. Może lepiej skoncentrować się na ulepszeniu relacji z obecnym konsumentem za pośrednictwem dostępnych o nim danych? W końcu jakiś był cel gromadzenia informacji o potencjalnym kliencie. Dodatkowo rozwój sztucznej inteligencji powoduje, że prywatność konsumentów w sieci jest na granicy ich cierpliwości, jeśli już nie są tym faktem zirytowani.

Współczesna praca marketera to zbiór wielu rozwiązań, które są dostępne na rynku. To powoduje, że marketing jest dynamicznie rozwijającą się branżą. W zależności od specyfiki stanowiska pracy może on zajmować się mediami społecznościowymi, tworzeniem treści, projektowaniem strategii, działalnością reklamową czy prowadzeniem badań. Dlatego też zakres powierzonych mu obowiązków może być rozległy. Trudno wymagać od wyżej opisanych pokoleń wszystkich umiejętności. Dlatego też obecnie w marketingu dla każdego z nich jest miejsce do pracy. Kluczowe, aby posiadał właściwe kompetencje, aby budował wartość przedsiębiorstwa. Dzięki postępowi techniczno-technologicznemu oraz możliwościom, jakimi dyspo-

[5] S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 13.

nuje branża marketingowa, nie powinno stanowić to dla osób zajmujących się marketingiem większego problemu[6].

Niepodlegający dyskusji jest fakt, że współczesny makreter powinien się interesować rozwojem swoich umiejętności, zakładając, że wiedzę podstawową posiada. Nadal w marketingu ważne jest bowiem, aby zachwycać konsumenta oferowanymi dobrami, wcześniej zaspokajając jego potrzeby. Tylko wtedy można budować stabilne relacje i komunikować mu właściwie dobraną ofertę. Należy zaznaczyć, że dziś wszyscy kierują swój wzrok na cyfrową transformację, która ma wspomóc marketera i realizować cele marketingowe. Warto pamiętać, że „cyfrowa transformacja zaczyna się i kończy na nowych kompetencjach i ma za zadanie przenieść z XX-wiecznego marketingu do XXI wieku"[7]. Dlatego też nieustanny rozwój kompetencji marketera jest zasadny, jeśli planuje on nadal pracować w tej branży. Dawne podejście do komunikacji „tradycyjnej", bez analizowania zmian w branży marketingowej, a wraz z przeświadczeniem, że ona wystarczy, aby spełnić wymagania konsumenta, może być mylne[8].

Mając na uwadze, że współczesne organizacje przyjmują nazwę „organizacji uczących się", a najcenniejszym jej kapitałem są ludzie, rozwój kompetencji w obszarze marketingu i nie tylko jest uzasadniony. Powoduje to, że nie tylko wiedza marketingowa i umiejętności stanowią jego potencjał. Wspomagać jego pozycję na rynku mogą również:

- motywacja do działania, aby postawione cele marketingowe miały szanse realizacji i służyły organizacji;
- poszukiwanie nowych rozwiązań i nabywanie doświadczenia, które dają odpowiedź na konkretne zjawiska;
- zaangażowanie w oczekiwania konsumenta z wzięciem pod uwagę emocji i logiki w trakcie prowadzenia interakcji;
- gromadzenie danych, które dostarczą informacje odpowiadające danym zagadnieniom i nowe możliwości z nimi związane[9].

---

6 W. Samborski, *Praca i kompetencje marketingowca w 2022*, Nowy Marketing, 14.04.2022, https://nowymarketing.pl/a/37415,praca-i-kompetencje-marketingowca-w-2022 (dostęp: 06.06.2022).

7 P. Stohnij, *Cyfrowa transformacja marketingu*, „Marketer+" nr 3 (22), 2016, s. 109.

8 H. Mruk, *Rola dyrektora działu marketingu w rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Marketing. Koncepcja i doświadczenia*, red. H. Mruk, A. Sawicki, Bernardinum, Pelplin 2021, s. 23–25.

9 P. Stohnij, *Cyfrowa transformacja marketingu*, dz. cyt., s. 109.

Trudno sobie dziś wyobrazić marketera, który będzie posiadał wszystkie umiejętności podparte solidną wiedzą – co nie oznacza, że tacy nie istnieją. Braki w danych kompetencjach mogą skutkować podziałem jego oczekiwanego wynagrodzenia z innymi jak tortem na przyjęciu urodzinowym. Dlatego też nabywanie nowych umiejętności umożliwia pozostanie w branży i realizowanie się w tym dynamicznie zmieniającym się zawodzie.

Jakkolwiek będzie się pojmować rozwój kompetencji, warto pamiętać, że na rynku są problemy demograficzne. Coraz trudniej znaleźć wymarzonych pracowników. Oprócz braków w wykształceniu dostrzec należy migracje nie tylko z firmy do firmy, ale też poza granicę kraju. Jeśli by spróbować zrobić ranking marketerów, to można ich skategoryzować jako tych wybitnych, dobrych oraz tych, którzy w jakimś stopniu zrealizują swoje obowiązki. To zjawiska, z którymi musi się zmierzyć osoba szukająca nowych marketerów.

Podsumowanie

Czy w dobie pokoleń na rynku pracy i nowoczesnego, cyfrowego marketingu potrzebne jest posiadanie nowych marketerów? Marketerów, którzy będą potrafić tworzyć z konsumentów społeczności? Będą charakteryzować się szybkością działania? Będą posiadać uporządkowaną wiedzę, kreatywność, determinację, dokładność, umiejętności analityczne i znajomość ludzkich postaw? Takich kompetencji można wymienić bardzo dużo, ale nadal w marketingu ważne jest, aby oferować takie dobra, z których konsument będzie chciał skorzystać. Jeśli znamy jego oczekiwania i własne możliwości, zdołamy utrzymać pożądaną pozycję konkurencyjną na rynku.

Prawdą jest, że przedstawiciel omawianych pokoleń powinien dysponować solidnym „mianownikiem" kompetencji marketingowych. Jedyne, co może różnić pokolenia, to „licznik", który może być podyktowany zmianami w branży. Czynnik wyboru danego marketera to skupianie uwagi nie na wieku czy doświadczeniu, ale na posiadanych kompetencjach. Osoby, które uczestniczą w konferencjach lub czytają fachową literaturę, dostrzegają własne braki tych kompetencji, ale też widzą, że zmiana w komunikacji marketingowej jest jedyną stałą w obecnych czasach. Czy skorzysta się z tej zmiany, czy nie – decyzja pozostaje po stronie osób poszukujących nowych rozwiązań w swoim marketingu.

Bibliografia

1. Gołąb-Andrzejak E., *Konsumenci pokolenia Y – nowe wyzwania dla komunikacji marketingowej*, „Handel Wewnętrzny" nr 2 (361), 2016.
2. Grochowina K., *Mechaniczny menedżer i sztuczna relacja w firmie*, w: *Wybrane problemy zarządzania*, red. A. Sawicki, Bernardinum, Pelplin 2020.
3. *Jakie są pokolenia na rynku pracy i czym wyróżnia się każde z nich?*, portal Randstad, 15.10.2021, https://www.randstad.pl/strefa-pracownika/praca-na-co-dzien/jakie-sa-pokolenia-na-rynku-pracy-i-czym-wyroznia-sie-kazde-z (dostęp: 06.06.2022).
4. Kroenke A., *Pokolenie X, Y, Z w organizacji*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie" nr 61, 2015.
5. Mruk H., *Rola dyrektora działu marketingu w rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Marketing. Koncepcja i doświadczenia*, red. H. Mruk, A. Sawicki, Bernardinum, Pelplin 2021.
6. Samborski W., *Praca i kompetencje marketingowca w 2022*, Nowy Marketing, 14.04.2022, https://nowymarketing.pl/a/37415,praca-i-kompetencje-marketingowca-w-2022 (dostęp: 06.06.2022).
7. Sawicki A., *Motivation of Staff in 21st Century Organization*, „World Scientific News" t. 52, 2016.
8. Stohnij P., *Cyfrowa transformacja marketingu*, „Marketer+" nr 3 (22), 2016.
9. Whiddett S., S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Pandemia, konflikt zbrojny w Europie Wschodniej, migracje, inflacja, a także wiele innych czynników powoduje, że właściwe jest szukanie inspiracji do podejmowania wyzwań gospodarczych i społecznych. Przedstawione w książce rozdziały prezentują najnowsze wyniki badań, przemyślenia, doświadczenia na temat dostosowania działań marketingowych do zmieniającego się dynamicznie otoczenia. Wobec rozwoju nowych technologii w pracy zaakcentowano narzędzia i techniki komunikowania się przedsiębiorstwa z konsumentami oraz interesariuszami. Zaprezentowano sposoby praktycznego budowania relacji z klientami, tak ważnego w kontaktach z kolejnymi generacjami. Odwołanie się do psychologii jest z kolei wsparciem w procesach budowania marki osobistej w biznesie.

Autorzy, mający sukcesy w obszarach swoich zainteresowań, dzielą się wiedzą praktyczną w odniesieniu do rynku tak B2B, jak i B2C. Silną stroną publikacji są rozważania osadzone w rzeczywistości wielu rynków branżowych, prezentują bowiem unikatowe koncepcje marketingu. Obok sfery kultury i edukacji omówiono instrumenty skutecznego działania na rynku rolnym, rynkach dynamicznie rozwijających się ośrodków jeździeckich, logistyki i warunków skuteczności wprowadzania nowych produktów na rynek. Wobec rozwoju nowych technologii, sztucznej inteligencji i algorytmów zaprezentowano także doświadczenia w zakresie data science*, marketingu opartego na przetwarzaniu i analizowaniu zbiorów danych. Czytelnik znajdzie także inspiracje dotyczące kompetencji pracowników, oczekiwań kolejnych generacji oraz zmian w zachowaniach konsumentów, wynikających z odkryć w sferze neuronauki. Zawarte w książce treści mogą być nieocenionym źródłem inspiracji do budowania własnych, oryginalnych strategii marketingowych.*

PATRONAT

ISBN 978-83-8127-932-1

Wydawnictwo bernardinum

View publication stats