

# M

*Marketing. Koncepcje i doświadczenia* 

*praca zbiorowa pod redakcją*  
**Henryka Mruka**  
**i Artura Sawickiego**



MARKETING  
KONCEPCJE I DOŚWIADCZENIA



# MARKETING KONCEPCJE I DOŚWIADCZENIA

praca zbiorowa pod redakcją  
Henryka Mruka i Artura Sawickiego

Wydawnictwo  
**bernardinum**

PELPLIN 2021

**Rodzaj opracowania:** monografia naukowa

**Redakcja:** Henryk Mruk, Artur Sawicki

**Recenzent:** dr hab. Andrzej Tarnopolski, prof. UJD

**Projekt okładki:** Artur Kurkiewicz, [www.kurkiewicz.pl](http://www.kurkiewicz.pl)

**Korekta:** Ludmiła Kucharska

**Opracowanie graficzne i skład:** Maciej Ostoja-Lniski

**Copyright © 2021**

Artur Sawicki i Henryk Mruk

**Patronat:**

Śląskie Towarzystwo Marketingowe, Polskie Centrum Heurystyki,  
Klinika Jurajska, Persolog, Związek Przedsiębiorców i Pracodawców  
w Częstochowie, Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych,  
Consonni, Anomail, Vinston – Kancelaria prawna, Eltrox,  
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](mailto:bernardinum@bernardinum.com.pl)

🌐 [www.bernardinum.com.pl](http://www.bernardinum.com.pl)

ISBN 978-83-8127-694-8 (on-line PDF)

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> .....	7
<b>Rozdział 1</b> <b>Henryk Mruk</b> Rola dyrektora działu marketingu w rozwoju przedsiębiorstwa .....	11
<b>Rozdział 2</b> <b>Artur Sawicki</b> Marketing 5.0. Rozważania nad koncepcją .....	29
<b>Rozdział 3</b> <b>Marcin Talaga</b> Social media w promocji usług medycznych .....	41
<b>Rozdział 4</b> <b>Andrzej Bajdak, Urszula Janeczek</b> Wykorzystanie mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej polskich przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia .....	58
<b>Rozdział 5</b> <b>Zbigniew Spyra</b> Uwarunkowania wykorzystania potencjału mediów społecznościowych we współczesnej komunikacji marketingowej przedsiębiorstw .....	81
<b>Rozdział 6</b> <b>Tomasz Barańkiewicz</b> Plan marketingowy oparty na modelu <i>See-Think-Do-Care</i> .....	106

<b>Rozdział 7</b> <b>Barbara Szymoniuk</b> Zrównoważona komunikacja marketingowa . . . . .	121
<b>Rozdział 8</b> <b>Joanna Kinastowska</b> Marketing polityczny w Polsce – perspektywa prowadzenia samorządowej kampanii wyborczej ruchu obywatelskiego . . . . .	143
<b>Rozdział 9</b> <b>Daniel Tokarski, Nadia Tokarska</b> Znaczenie logistyczno-marketingowej obsługi klienta w usługach bankowych . . . . .	163
<b>Rozdział 10</b> <b>Jacek Kotarbiński</b> Metody badania skuteczności i efektywności marketingu . . . . .	175
<b>Rozdział 11</b> <b>Dobrosława Mruk-Tomczak</b> Rola technik myślenia kreatywnego w strategii rozwoju nowego produktu . . . . .	198
<b>Rozdział 12</b> <b>Kamila Grochowina</b> <i>Employer branding</i> i pozorna zmiana paradygmatów zarządzania . . . . .	219
<b>Rozdział 13</b> <b>Anna Staszewska</b> Działania promocyjne w turystyce na przykładzie województwa śląskiego . . . . .	237
<b>Rozdział 14</b> <b>Artur Zagała, Anna Jaruga-Rozdolska</b> Efekty formalne w architekturze dekonstruktywizmu jako element strategii marketingowej inwestorów . . . . .	261
<b>Rozdział 15</b> <b>Renata Nestorowicz, Ewa Jerzyk, Anna Rogala</b> Dobrostan żywieniowy a działania marketingowe na rynku żywności . . . . .	282



# Wprowadzenie

Globalizacja, rozwój nowych technologii, rosnąca zmienność otoczenia, także pandemia lat 2020–2021 przyczyniają się do powstawania nowych wyzwań wobec działania przedsiębiorstw na rynku. Dotyczy to także działań marketingowych oraz ich spójności ze strategią rozwoju organizacji. Dla skutecznego radzenia sobie z wieloma nowymi wyzwaniami nieoceniona jest inspiracja pochodząca tak z rozważań teoretycznych, jak i z dzielenia się doświadczeniami praktycznymi. Bardzo istotny jest również rozwój neuro nauki, która wzbogaca wiedzę o naturze człowieka i jego zachowaniach. Pozwala to na wzrost skuteczność oraz efektywności działań marketingowych, co ma kluczowe znaczenie w budowaniu przewagi rynkowej przedsiębiorstwa. Zarówno placówki uniwersyteckie, jak i korporacje i firmy doradcze opracowują oryginalne, nowatorskie narzędzia zwiększające skuteczność i efektywność działań marketingowych. Realizowane w otoczeniu projekty metodyczne oraz wdrażane rozwiązania praktyczne stały się inspiracją do zebrania oraz całościowego wydania efektów prac badawczych wielu autorów. W ten oto sposób wyłoniła się inicjatywa przygotowania pracy zwartej, w której będą zestawione syntetyczne rezultaty prowadzonych dociekań. Wiele pomysłów zrodziło się dzięki webinarium i spotkaniom organizowanym przez Śląskie Towarzystwo Marketingowe. Zostały one opracowane zgodnie z przyjętymi w tej publikacji zasadami, odwołującymi się do układu tekstu bazującego na literaturze przedmiotu, badaniach własnych, metodyce wnioskowania logicznego, formułowaniu wniosków i odwołaniu się do źródeł. Szerokie spektrum podejmowanych tematów pozwala żywić nadzieję, że każdy znajdzie w niniejszym zbiorze interesujące dla siebie

rozważania. To właściwa droga do własnej inspiracji, budowania unikatowych rozwiązań problemów danej organizacji, doskonalenia tego, co dotąd sprawdzało się w indywidualnych działaniach marketingowych.

Układ publikacji jest efektem dyskusji prowadzonych w gronie redaktorów i zasada się na regule „od ogółu do szczegółu”. Praca rozpoczyna się rozważaniami na temat krytycznego spojrzenia na rolę dyrektora marketingu w organizacji w świetle wiedzy z obszaru ekonomii behawioralnej oraz spojrzenia na ewolucję koncepcji zarządzania marketingowego z perspektywy nowych technologii (marketing 5.0). W kolejnej części zamieszczono teksty poświęcone koncepcjom oraz praktyce wykorzystania mediów społecznościowych w doskonaleniu efektywności oraz skuteczności działania marketingu w przedsiębiorstwach z punktu widzenia zadowolenia konsumentów oraz pozycji rynkowej organizacji. Wsparciem dla tych rozważań jest praktyczny przykład wykorzystania nowego narzędzia Google do podniesienia skuteczności budowania oraz wdrażania planu marketingowego w przedsiębiorstwie. W obliczu rysujących się dla świata zagrożeń ekologicznych szczególnego znaczenia nabiera zajmowanie się opracowywaniem oraz wprowadzaniem w życie komunikacji zrównoważonej w działaniu przedsiębiorstw. Kolejne rozdziały zwierają krytyczne spojrzenie na koncepcje marketingu politycznego, osadzone w doświadczeniach praktyki samorządów. Z takim krytycznym podejściem prowadzone są dalej rozważania na temat marketingu w usługach bankowych. Kolejny fragment pracy zawiera analizę narzędzi i metod badania skuteczności oraz efektywności działań marketingowych. Ta część może być szczególnie przydatna w szacowaniu zwrotu z nakładów na marketing, co z kolei jest istotne w planowaniu budżetu marketingowego w czasie pandemii. Kolejny rozdział traktuje o technikach myślenia kreatywnego, które mogą mieć szerokie zastosowanie w czasie kryzysu wywołanego pandemią. Wiele przedsiębiorstw stoi przed wyzwaniem poszukiwania nowych produktów, nisz rynkowych czy też doskonalenia procesów budowania relacji z klientami. W dążeniu do osiągnięcia przewagi rynkowej przedsiębiorstwa liczy się także jego marka. Jej siła wiąże się także ze zdolnością przyciągania do zespołu najbardziej utalentowanych pracowników (*employer branding*). Pandemia postawiła wiele nowych wyzwań przed turystyką oraz marketingiem w usługach turystycznych. Tym zagadnieniom poświęcono treść kolejnego rozdziału monografii. Ciekawe i oryginalne rozważania zawiera

część przedostatnia, poświęcona marketingowi inwestorskiemu. Pracę zamyka rozdział opisujący rozważania na temat marketingu na rynku żywnościowym. Zostały one oparte na własnych, oryginalnych materiałach źródłowych.

Zarówno redaktorzy pracy, jak również autorzy wywodzący się z różnych ośrodków akademickich, a także podmiotów gospodarczych, oddają książkę w ręce Czytelników z nadzieją, że znajdą tam Oni inspirację do własnego rozwoju, do poszukiwania metod sprostania wyzwaniom. Zmienność, niepewność, złożoność oraz niejednoznaczność otoczenia wymagają elastyczności w podejmowanych działaniach marketingowych. W praktyce decydowania najbardziej skuteczne są rozwiązania, które są indywidualnie opracowane przez dany zespół pracowników działu marketingu. Są też one wówczas skuteczne w ich praktycznym zastosowaniu na rynku.

Henryk Mruk  
Artur Sawicki



## Rozdział 1

**prof. dr hab. Henryk Mruk**

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu

# Rola dyrektora działu marketingu w rozwoju przedsiębiorstwa

### Streszczenie

Koncepcja marketingowego zarządzania przedsiębiorstwami wymaga zmian tak w zakresie myślenia, planowania rozwoju, jak również organizacji działania. Odpowiedzialność za tworzenie oraz wprowadzanie w życie koncepcji marketingowej spoczywa na dziale marketingu, w tym na jego dyrektorsze. Uzasadnia to krytyczne spojrzenie na zadania dyrektora działu marketingu w świecie szybko zachodzących zmian, rosnącej niepewności, złożoności oraz niejednoznaczności. Wiąże się to z budowaniem szczególnych kompetencji dyrektora marketingu w odniesieniu do kontaktów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Omawiana tematyka nabiera jeszcze większego znaczenia w czasie pandemii, która tworzy wiele sytuacji kryzysowych. Żaden człowiek nie jest w stanie odnaleźć w sobie wszystkich, oczekiwanych dla danego zakresu obowiązków, cech. Można natomiast pracować nad własnym rozwojem, aby wspomagać rozwój całego przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Zasadne zatem jest dzielenie się refleksjami, na co stawiać nacisk, w jakim kierunku się doskonalić, aby funkcjonować w holistycznym podejściu do celów własnych przedsiębiorstwa oraz dobra wspólnego. Uświadomienie sobie oraz otoczeniu wartości, nakreślenie kierunków rozwoju wymagają budowania areny porozumienia dla wszystkich pracowników, od których zależą skuteczność oraz efektywność działania przedsiębiorstwa. Istotną rolę spełniają w tym zakresie kompetencje oraz działania dyrektora działu marketingu.

**Słowa kluczowe:** marketing, dyrektor działu marketingu, zadania dyrektora marketingu, rozwój przedsiębiorstwa

## **Wprowadzenie**

Ewolucja systemów społecznych oraz ekonomicznych doprowadziła do powstania marketingu jako obszaru odpowiedzialnego za budowanie relacji przedsiębiorstwa z rynkiem. Zmiana paradygmatu, czyli rozpoczęcie procesu gospodarczego od badania potrzeb klientów zamiast wychodzenia od mocy wytwórczych, następowała powoli oraz ewoluowała w czasie. Ta ewolucja postępuje nadal, a do tego jest warunkowana coraz szybszym tempem zmian zachodzących w szeroko rozumianym otoczeniu działania przedsiębiorstw. Wspomniana zmienność została spotęgowana pandemią koronawirusa, co wywołało wiele nowych wyzwań w sferze społecznej i gospodarczej. Poszerza się skala problemów, które stają przed przedsiębiorstwami (także organizacjami czy szerzej – podmiotami rynkowymi). Kryzys spowodowany pandemią stawia także wiele pytań o rolę marketingu w zarządzaniu podmiotami. Niepewność i zmienność otoczenia zwiększają zapotrzebowanie na szukanie sposobów zapewnienia rozwoju podmiotom rynkowym. Celem rozważań jest krytyczne spojrzenie na znaczenie dyrektora działu marketingu w odniesieniu do skutecznego zarządzania organizacjami. Rozważania będą prowadzone na podstawie literatury przedmiotu, obserwacji własnych, badań o charakterze jakościowym, bazujących na rozmowach z osobami zarządzającymi przedsiębiorstwami oraz kierującymi działami marketingu. Źródła literaturowe dotyczą okresu 2010–2021, natomiast obserwacje oraz wywiady z kadrą menedżerską to okres 2019–2021. Metodyka badań sprowadza się do zasad wnioskowania logicznego, analizy krytycznej, metod porównawczych. Zakres podmiotowy rozważań obejmuje przedsiębiorstwa (wytwórcze, produkcyjne) oraz organizacje (usługi, agencje marketingowe). Przy ogólnym poziomie rozważań należy zdawać sobie sprawę z tego, że każda organizacja jest szczególna, a to wymaga indywidualnego podejścia do kształtowania rozwiązań. W każdym przypadku istotne będzie unikatowe podejście tak do tworzenia, jak i do wdrażania koncepcji zarządzania marketingowego, a także kształtowania obowiązków i zadań dyrektora (lidera) działu marketingu.

## Istota myślenia marketingowego

Każdy przedsiębiorca, który decyduje się na podjęcie ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej, dokonuje swego rodzaju przełomu. Dostrzega on bowiem na rynku istnienie potrzeb, które decyduje się zaspokoić, oferując określone towary lub usługi. Założyciel przedsiębiorstwa Fakro od dziecka marzył o tym, aby strychy były lepiej oświetlone. I tak powstało przedsiębiorstwo wytwarzające okna dachowe. Roy Kroc dostrzegł potencjał złotych łuków przedsiębiorstwa braci McDonaldów i rozwinął tę koncepcję w skali globalnej. W 2020 roku, w pierwszych dniach pandemii, uważny obserwator rynku zarejestrował aptekę internetową, zwiększając sprzedaż z miesiąca na miesiąc. Wytwórnia napojów gazowanych, znając plany wprowadzenia „podatku cukrowego”, przekształciła się w rozlewnię płynów do dezynfekcji. To nieliczne przykłady przełomów, które dokonują się na rynku każdego dnia dzięki inicjatywie ludzi przedsiębiorczych. Działalność gospodarcza ma to do siebie, że właściciele, przywódcy, poszukują możliwości rozwoju<sup>1</sup>. Może być on związany tak ze wzrostem, jak i doskonaleniem o charakterze jakościowym. W tym znaczeniu rozwój będziemy traktować jako pojęcie szersze niż wzrost. Jest to powiązane z coraz częściej pojawiającą się krytyką traktowania PKB per capita jako podstawowego kryterium rozwoju gospodarek i społeczeństw. Coraz silniej jest akcentowana koncepcja rozwoju zrównoważonego, społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw<sup>2</sup>.

Na tle tych uwag zasadne jest nawiązanie do istoty, do korzeni marketingu, czyli odwołanie się do kategorii potrzeb konsumentów jako punktu widzenia w procesie budowania oraz wdrażania strategii rozwoju organizacji. W tym przypadku jest podobnie jak w postrzeganiu zdrowia. Każdy człowiek deklaruje, że zdrowie jest dla niego najważniejsze<sup>3</sup>. Kiedy natomiast obserwuje się rzeczywiste zachowania ludzi, to stoją one w sprzeczności z deklarowanymi wartościami (używki, dużo cukru, brak ruchu, niezdrowe odżywianie się itp.). Analogicznie jest w odniesieniu do przedsiębiorstw.

---

<sup>1</sup> F. Ballve, *Elementarz ekonomii*, Wyd. Fijorr Publishing, Wrocław 2017.

<sup>2</sup> *Inwestycyjny wymiar konsumpcji*, praca zbiorowa pod red. A. Olejniczuk-Merty i A. Nogi, Poltext, Warszawa 2020.

<sup>3</sup> M. Barańska, H. Mruk, *Komunikacja a praktyki prozdrowotne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018.

Oficjalnie komunikuje się postępowanie zgodne z potrzebami klientów, natomiast działania rzeczywiste mogą być silnie osadzone w zdolnościach wytwórczych, stereotypach, dotychczasowych nawykach działania<sup>4</sup>. W rozumieniu oraz komunikowaniu koncepcji myślenia marketingowego pomocna może być strategia działania agencji marketingowej na zlecenie ministerstwa finansów Kolumbii<sup>5</sup>. W celu ograniczenia skali wojny domowej w tym kraju, a także zmniejszenia wydatków na działania wojskowe, zlecono dotarcie z przesłaniem pokojowym do partyzantów (syntetyczny opis przypadku jest na stronie [www.mruk.edu.pl](http://www.mruk.edu.pl) – wigilijna opowieść marketingowa). Przygotowanie planu działania rozpoczęto od poznania potrzeb partyzantów. W prowadzonych badaniach zebrano informacje wskazujące na ich obawy, wartości, a także język, którym się posługują. Badania prowadzono w kolejnych latach, dostosowując działania marketingowe do pozyskiwanych informacji o potrzebach, oczekiwaniach grupy celowej, segmentu, który był wybrany. Istotne w tym przykładzie jest skupienie się na zasadach, wartościach, zaufaniu, odwoływaniu się do kontekstu, emocji, partnerstwa, dotrzymywania złożonych obietnic. Znajomość tego przypadku, syntetycznie opisanego, może być użyteczna dla rozumienia istoty podejścia marketingowego wśród wszystkich pracowników organizacji. Jest to ważne z punktu widzenia ogółu kontaktów, które klienci mają z różnymi komórkami oraz z osobami z danego przedsiębiorstwa. Działania oraz komunikacja komórki marketingu powinny być holistycznie potwierdzane w całym łańcuchu kontaktów z przedsiębiorstwem. I o takie całościowe podejście do klientów powinien również dbać lider działu marketingu oraz wszyscy jego pracownicy. W praktyce pojawia się wiele barier. Nawet zarząd przedsiębiorstwa wpada w pułapkę myślenia swoimi kategoriami, a nie kategoriami klientów. Dyrektor marketingu potrzebuje czasu i sposobów, aby przekonać wyższe szczeble decyzyjne do spojrzenia na rzeczywistość przez pryzmat klientów.

Zróżnicowanie świata w XXI wieku jest znacznie większe niż na przełomie XIX i XX wieku, kiedy rodziła się koncepcja marketingowego zarządzania przedsiębiorstwami. Masowe podejście do marketingu, zastąpione z czasem segmentacją, ewoluowało do orientacji na pojedynczego klienta,

---

<sup>4</sup> N. Martin, *Siła przyzwyczajenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

<sup>5</sup> R. Bregman, *Homo sapiens. Ludzie są lepsi, niż myślisz*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 2020.



indywidualnego traktowania, personalizacji. Dynamiczny rozwój nowych technologii, w tym sztucznej inteligencji, istotnie zmienia warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. Szybkość rozprzestrzeniania się pandemii jest widocznym znakiem globalizacji. Na niespotykaną dotąd skalę występuje zróżnicowanie generacyjne konsumentów. Zagrożenia klimatyczne oraz ekologiczne inspirują społeczeństwa do zmiany zachowań, postaw oraz wartości. Rzeczywisty obraz świata w dość istotny sposób odbiega od istniejących oraz utrwalonych w mediach stereotypów<sup>7</sup>. W pracy lidera działu marketingu właściwe będzie uwzględnienie koncepcji VUCA (rosnąca zmienność, złożoność, niepewność, niejednoznaczność w otoczeniu), która zmienia sposób spojrzenia na budowanie strategicznej wizji rozwoju organizacji oraz działań taktycznych, bieżących, operacyjnych<sup>8</sup>. W okresie pandemii w latach 2020–2021 wzrosło np. zapotrzebowanie na różnorodne kontenery, które mogą być wykorzystywane w sferze opieki zdrowotnej. Zmienia się popyt na strukturę powierzchni biurowej. W nieznanym dotąd zakresie wykorzystywane są stadiony czy hale targowe. Popyt na rowery wzrósł w takim tempie, że trudno jest zaspokoić zapotrzebowanie klientów. To tylko kilka przykładów ilustrujących zmienność otoczenia.

Wymienione czynniki, a także wiele innych, sprawiają, że każdy lider działu marketingu dostosowuje pracę do warunków, w których porusza się dana organizacja wraz ze swoimi klientami. Mogą to być przypadki skrajnie zróżnicowane. Na rynku nadal funkcjonują przedsiębiorstwa, które kojarzą działania marketingowe głównie z reklamą. Zdarzają się przypadki naruszania reguł etycznych w związku z orientacją na sprzedaż produktów dotychczasowych. W takich przypadkach lider działu marketingu może mierzyć się z dylematami moralnymi. Są to kwestie trudne oraz złożone. Nie zawsze zarząd przedsiębiorstwa jest otwarty na wprowadzanie zmian korzystnych dla klientów, dla środowiska społecznego oraz naturalnego. Natura człowieka jest niezwykle złożona<sup>9</sup>. Zysk za wszelką cenę może być dla ludzi zasadniczym celem działania. Obciążeniem mogą być także dotychczasowy rozwój przedsiębiorstwa oraz wysoka pozycja rynkowa

---

<sup>6</sup> K. Lee, *Inteligencja sztuczna, rewolucja prawdziwa*, Media Rodzina, Poznań 2019.

<sup>7</sup> H. Rosling, O. Rosling, A. Ronnlund, *Factfulness*, Media Rodzina, Poznań 2018.

<sup>8</sup> O. Mack, *Managing in a VUCA World*, Springer International Publishing, Switzerland 2016.

<sup>9</sup> M. Gazzaniga, *Kto tu rządzi – ja czy mój mózg?*, Smak Słowa, Sopot 2013.

zdobyta w przeszłości. Pułapka pychy wiąże się z naturą człowieka<sup>10</sup>. To przekłada się na dylematy w pracy lidera działu marketingu oraz jego współpracowników.

Rynek jest mechanizmem żywym, napędzonym przez nowe pomysły oraz koncepcje. Pojawiają się na nim nowi przedsiębiorcy, którzy odpowiadają na wyzwania. Dostrzegają potrzeby nowych segmentów rynkowych oraz promują swoją ofertę. Inwestują w komunikowanie się z rynkiem, w rozwijanie świadomości klientów, modyfikując swoje działania marketingowe<sup>11</sup>. Przykładem może być strategia rozwoju producenta marchwi. Strategia ta zmieniła zachowania klientów. To także istotny aspekt prowadzenia działań marketingowych rozwijających świadomość konsumentów. Są również podmioty, które kreują potrzeby konsumentów, właściwie odczytując pojawiające się na rynku trendy. Nowe trendy pojawiają się nie tylko w uznanych dotąd za wiodące społeczeństwach (np. w USA), ale również w społeczeństwach mniejszych, o wysokiej wrażliwości na rozwój zrównoważony (np. w krajach skandynawskich). Rezultatem zachodzących zmian, i to w wielu obszarach, jest konieczność krytycznego spojrzenia na rolę dyrektora działu marketingu, na uwarunkowania jego pracy, relacje z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym, na rozwój osobisty, na rozumienie klientów, ich doświadczeń, a także na obserwowanie zachowań konkurencji oraz analizowanie rynku. Istotne jest też dostosowanie się do świata cyfrowego, do wirtualnych kanałów dystrybucji.

### **Miejsce działu marketingu w organizacji**

Stawiając za cel krytyczne spojrzenie na rolę lidera działu marketingu w rozwoju organizacji, należy zaznaczyć, że dotyczy to części, pewnie większej części, działających na rynku podmiotów. Nie wszystkie przedsiębiorstwa posiadają w swojej strukturze dział marketingu. Nawet podmioty, które mają komórki marketingowe, mogą je ujmować w swojej strukturze organizacyjnej w różny sposób<sup>12</sup>. To bez wątpienia także będzie miało wpływ na sposób myślenia oraz działania dyrektora do spraw marketingu. Niezależnie od wielkości oraz struktury każdy podmiot rynkowy, bardziej

---

<sup>10</sup> D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.

<sup>11</sup> J. Dunn, *Kreujemy modę na marchewki*, „HBRP”, czerwiec 2016, s. 35-39.

<sup>12</sup> Ph. Kotler, K. Keller, *Marketing*, Rebis, Poznań 2012.

lub mniej świadomie, korzysta z instrumentów marketingowych. Założyciel jednoosobowego przedsiębiorstwa rejestruje jego nazwę, która staje się marką. W relacjach z klientami tworzy zasady, które budują jego markę osobistą. Poza rzeczywistą lokalizacją przedsiębiorstwa będzie miał także stronę internetową, będzie obecny w mediach społecznościowych. Część działań o charakterze marketingowym będzie wykonywał we własnym zakresie, część może zlecić wyspecjalizowanym agencjom marketingowym, a nawet pojedynczym osobom zajmującym się tematyką marketingu. Istnieją na rynku podmioty, które tworzą sieci powiązań, współpracując z innymi organizacjami. W ramach tych związków jest organizowane doradztwo marketingowe dla poszczególnych pojedynczych podmiotów. Przykładem mogą być gabinety medycyny estetycznej, gabinety stomatologiczne, niezależne apteki, sklepy detaliczne oraz wiele innych. Jest to sfera, która nie będzie uwzględniana w dalszej części rozważań. Zgodnie z celem publikacji skupimy się dalej na kwalifikacjach, zadaniach lidera działu marketingu. Także w tym przypadku występuje duża złożoność rynku. Wystarczy na przykład spojrzeć na działania opery, szpitala klinicznego, uczelni wyższej, wytwórcy materiałów budowlanych, sieci hoteli, restauracji itp. W każdym z tych przypadków lider działu marketingu będzie tworzył własną strategię działania, wynikającą z uwarunkowań otoczenia, relacji z zarządem, także działań konkurencji. Zarządzanie działem marketingu wymaga posiadania wiedzy teoretycznej, związanej z istotą oraz narzędziami marketingowymi, a przede wszystkim własnych doświadczeń. Trudno zdobyć odpowiednie kwalifikacje w zarządzaniu marketingowym, uczestnicząc jedynie w wykładach. Poza wiedzą liderowi komórki marketingowej niezbędne jest zdobywanie doświadczeń w kontaktach z innymi ludźmi, tak wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu. Za właściwe zatem można uznać umożliwianie studentom, nawet pierwszego roku, zdobywania własnych doświadczeń w relacjach z innymi osobami. Zarządzanie należy do obszaru nauk społecznych, a to zobowiązuje do zdobywania kompetencji, umiejętności w praktyce działania<sup>13</sup>. Zarządzanie, mieszczące się w obszarze nauk społecznych, jest trudne do jednoznacznego oraz precyzyjnego zdefiniowania. Jest zatem zrozumiałe, że można toczyć spory o charakterze terminologicznym. Henry Mintzberg krytycznie ocenia

---

<sup>13</sup> H. Mintzberg, *Zarządzanie*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019.

nacisk położony na przywództwo. Wspomniany autor stoi na stanowisku, że o wiele większe znaczenie dla budowania pozycji rynkowej oraz rozwoju przedsiębiorstwa ma kadra menedżerów. Błędem jest akcentowanie przywództwa jako najważniejszego czynnika rozwoju przedsiębiorstwa. Zgodnie z tym podejściem dyrektora działu marketingu można uznać za menedżera budującego kontakty oraz relacje z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym. W każdej organizacji można to postrzegać w sposób zgodny z jej strategią, systemem wartości oraz kulturą. Warto natomiast rozważyć kwestię słów, nazw stanowisk. Ludzie łatwiej nawiązują relacje, jeśli są na tym samym poziomie społecznym. Przemawia to za celowością stworzenia stanowiska dyrektora działu marketingu, a nawet wiceprezesa do spraw marketingu. Nazwanie tego stanowiska terminem „kierownik” może osłabiać pozycję osoby zarządzającej komórką marketingu w kontaktach z otoczeniem zewnętrznym. Jak już wcześniej wspomniano, natura ludzka jest złożona. Na zachowanie oraz decyzje ludzi w sferze ekonomicznej wpływa wiele czynników, w tym psychologicznych, niezależnie od kwestii merytorycznych<sup>14</sup>. W marcu 2021 roku marka Koral wprowadziła lody pod nazwą Ekipa. To przykład ilustrujący zakorzenione w naturze człowieka tendencje do dzielenia się informacją na zasadzie wirusa, naśladowania zachowań innych. Można przygotowywać strategie, koncepcje działania, natomiast rzeczywiste zachowania ludzi weryfikują przygotowane wcześniej plany<sup>15</sup>. Gdyby przedsiębiorstwo Koral przewidziało efekt promocji zastosowanej przez Ekipę Friza, wówczas z wyprzedzeniem rozbudowałyby moce produkcyjne. Informacja wirusowa była zaskoczeniem dla rynku, chociaż sam mechanizm jest dobrze znany. Braki podaży lodów Ekipa w stosunku do popytu stają się dodatkowym impulsem do poszukiwania produktu, wywołanym przez regułę niedostępności.

### **Strategia rozwoju organizacji – warunki sukcesu**

Ryzyko, które jest nieodłącznie związane z przedsiębiorczością, może być ograniczane, kiedy stosuje się odpowiednie podejście w zarządzaniu. Wynika ono z osadzenia działań w kulturze przedsiębiorstwa, wizji jego rozwoju oraz długofalowej strategii. Lata 2020–2021, naznaczone pande-

---

<sup>14</sup> D. Ariely, *Potęga irracjonalności*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2009.

<sup>15</sup> R. J. Shiller, *Narrative Economics. How Stories Go Viral and Drive Major Economics Events*, Princeton University Press, 2019.

mią, spowodowały konieczność skupiania uwagi na kwestiach bieżących (zapewnienie płynności finansowej, utrzymanie zatrudnienia). Nie może to zwolnić zarządów przedsiębiorstw z obowiązku myślenia abstrakcyjnego, tworzenia strategii rozwoju długofalowego. Budowanie właściwej strategii rozwoju jest wyjątkowo złożone. Wymaga dyscypliny w myśleniu oraz procedurach postępowania. Rzeczywistość jest o wiele bardziej złożona niż wynika to z rozważań teoretycznych – większość strategii przedsiębiorstw jest zła<sup>16</sup>. Mając zatem na uwadze strategiczne budowanie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, warto podkreślić znaczenie dyrektora działu marketingu w procesie tworzenia strategii oraz jej wdrażania. W tym miejscu zasadne będzie krytyczne spojrzenie na złożoność funkcji dyrektora działu marketingu. Ma on bez wątpienia ważne zadanie tworzenia warunków do skutecznej pracy działu marketingu, który będzie się w dużym stopniu składał ze specjalistów, do nich zaś będzie należało m.in. utrzymywanie kontaktów z mediami społecznościowymi, budowanie marki, kreowanie reklamy, budowanie relacji z działem sprzedaży, działem IT itp. Najważniejszymi jednak zadaniami lidera działu marketingu będą: kontakt z rynkiem, śledzenie trendów w zachowaniach klientów, obserwowanie działań konkurentów, budowanie sieci powiązań zewnętrznych, zdobywanie i przekazywanie informacji, kontakty z zarządem przedsiębiorstwa, zaangażowanie w podnoszenie kwalifikacji pracowników, wzmacnianie kultury organizacji. Jej budowanie oraz wdrażanie w życie jest najbardziej trwałym elementem przewagi konkurencyjnej. Jest to również najtrudniejszy do skopiowania wyznacznik statusu przedsiębiorstwa. Kultura nie broni się sama. Ona potrzebuje strażników. Jednym z ważniejszych jest lider działu marketingu. To na fundamencie kultury można wznosić prawdziwość i odpowiedzialność całej komunikacji marketingowej. Za każdym ze stosowanych instrumentów powinny stać wartości. Trzeba jednak podkreślić, że nieodpowiedzialne zachowania mogą łatwo zniszczyć kulturę organizacji, a jej odbudowanie będzie niezwykle trudne.

Udział dyrektora marketingu w procesie tworzenia strategii przedsiębiorstwa pozwala na bardziej skuteczne jej wdrażanie oraz komunikowanie wewnątrz i na zewnątrz. Wysokie zaangażowanie na etapie budowania strategii przekłada się na wyższą skuteczność w procesie jej wprowadzania

---

<sup>16</sup> R. Rumelt, *Dobra strategia, zła strategia*, MT Biznes, Warszawa 2013.

w życie. Praktycznym wzmocnieniem zespołu, który buduje strategię, jest jego różnorodność. Wnioski wynikające z badań prowadzonych w obszarze neuronauki przemawiają za tworzeniem zespołu składającego się z osób młodszych, w średnim wieku oraz najbardziej doświadczonych<sup>17</sup>. Taki skład zespołu pracującego nad strategią skutkuje lepszą jej jakością. Wkład dyrektora działu marketingu w budowanie, a następnie wdrażanie strategii rozwoju organizacji obejmuje kilka elementów. Przede wszystkim wiąże się z wiedzą na temat oczekiwań obsługiwanych segmentów klientów. Nabiera to szczególnego znaczenia w czasie pandemii, kiedy trzeba na bieżąco obserwować zachodzące na rynku zmiany. Właściwe dla lidera działu marketingu będzie myślenie oparte na prawdopodobieństwie, tworzeniu scenariuszy rozwoju oraz planowaniu eksperymentów<sup>18</sup>. Czas kryzysu wyzwala chęć obniżania kosztów w przedsiębiorstwach. Dotyczy to również budżetu marketingowego. Z troski o zachowanie płynności finansowej może wpływać chęć zmniejszania puli środków przeznaczanych na marketing. Argumenty, które mogą przemawiać za obroną budżetu marketingowego, powinny sprowadzać się do pokazania efektów uzyskanych dzięki poniesionym wcześniej nakładom. Oznacza to skupienie uwagi działu marketingu na wskaźnikach, które będą mierzyły związek między wydatkami a korzyściami. Nie ma lepszych narzędzi obrony słuszności działań marketingowych niż wskaźniki ekonomiczne. Są one pomocne w kontaktach z innymi komórkami przedsiębiorstwa, w argumentowaniu wobec czasem sprzecznych oczekiwań, które są zgłaszane dyrektorowi marketingu. Istotnym elementem tworzenia skutecznej strategii rozwoju mogą być inicjatywy dyrektora działu marketingu, polegające na zacieśnianiu współpracy z komórkami sprzedaży oraz nowych technologii. W większości przedsiębiorstw istotne będzie położenie nacisku na rozwój internetowych kanałów sprzedaży. W tym zakresie można oczekiwać przyspieszenia rozwoju tego obszaru, nawet po zakończeniu pandemii. W Chinach np. dynamicznie rozwija się model o2o, czyli online to offline. Coraz więcej klientów zamawia produkty online, które są dostarczane do jego domu (np. umówienie spotkania z fryzjerem online, a wykonanie przez niego usługi w domu klienta). Okazuje się, że nowe technologie, a zwłaszcza sztuczna inteligen-

---

<sup>17</sup> M. Spitzer, *Jak uczy się mózg*, WN PWN, Warszawa 2012.

<sup>18</sup> P.E. Tetlock, D. Gardner, *Superprognozowanie. Sztuka i nauka prognozowania*, CeDeWu, Warszawa 2017.

cja, mogą lepiej pełnić rolę doradców, opiekunów klienta niż pracownicy organizacji. Lider działu marketingu powinien wykazać się elastycznością w poszukiwaniu równowagi między własnymi przekonaniem i interesami zarządu oraz pozostałych komórek przedsiębiorstwa. W procesie tworzenia strategii rozwoju istotne jest prowadzenie rozmów, wymiany myśli, dyskusji. Strategia nie tworzy się w zaciszu gabinetów zarządu, natomiast staje się efektem różnorodności spoglądania na zasoby organizacji, potrzeby klientów, zachowania konkurentów oraz warunki otoczenia.

### **Zachowania konsumentów i ich wpływ na strategię rozwoju**

Zgodnie z istotą koncepcji marketingowej potrzeby klientów są w centrum zainteresowania przedsiębiorstwa. Skuteczność działań organizacji jest zatem determinowana oceną oferty, której dokonują konsumenci. Składają się na nią zarówno formułowane przez przedsiębiorstwo obietnice, jak i oferowane produkty. Rozwój sektora usług powoduje, że oceny konsumentów stają się trudne do zmierzenia. Racjonalizacja decyzji konsumentów następuje po fakcie. Podejmują je w dużej mierze pod wpływem emocji, których nie są nawet świadomi. Wobec coraz większej złożoności rynku przedsiębiorstwo powinno dbać o ogół doświadczeń konsumentów<sup>19</sup>. Stawia to wszystkie komórki przedsiębiorstwa, w tym także dział marketingu, przed wyzwaniem polegającym na trosce o całość doświadczeń konsumentów. Zasadne jest śledzenie całego łańcucha kontaktów klienta z produktem, z pracownikami. Natura człowieka to również subiektywizm w postrzeganiu strat i zysków<sup>20</sup>. Konsumenci nie postrzegają korzyści w takim samym stopniu jak niedogodności. Jedno negatywne doświadczenie może w istotny sposób zepsuć postrzeganie produktu oraz marki przedsiębiorstwa, nawet jeśli więcej było elementów pozytywnych. Wyzwaniem dla działu marketingu staje się zaangażowanie na rzecz podnoszenia kwalifikacji wszystkich pracowników, aby ograniczyć złe doświadczenia konsumentów. Przekonała się o tym sieć Starbucks, która wprowadziła w swoich kawiarniach sprzedaż kanapek. Ich zapach kłócił się z atmosferą kawy i ciasta, a to spowodowało zniechęcenie klientów do korzystania z oferty. Naprawienie tego błędu kosztowało markę utratę klientów oraz spadek

---

<sup>19</sup> T. Bova, *IQ wzrostu*, MT Biznes, Warszawa 2018.

<sup>20</sup> R. Thaler, *Zachowania niepoprawne. Tworzenie ekonomii behawioralnej*, Media Rodzina, Poznań 2018.

obrotów i marży. Błąd ten naprawił nowy prezes, dotychczasowi liderzy bowiem nie dostrzegali własnych pomyłek.

W XXI wieku, wobec coraz bogatszej oferty produktów, większego znaczenia nabiera zaufanie klientów do marki. Działy marketingu stają zatem przed wyzwaniem związanym z budowaniem pozycji marki na rynku, a to wymaga korzystania z właściwych narzędzi komunikowania się z poszczególnymi segmentami rynku. Szeroka sieć kontaktów, które mają klienci w mediach społecznościowych, potrafi nagłośnić różne sytuacje krytyczne. Klienci są wyczuleni na działania etyczne, oparte na wartościach, transparentne, a także na zaangażowanie społeczne marki. W niektórych przedsiębiorstwach komunikowane oraz wdrażane są strategie typu 1:1:1. Oznacza to przeznaczenie 1 procenta produktów na cele społeczne, 1 procenta czasu pracowników (np. praca wolontariuszy) oraz 1 procenta zysków na wspólne cele. Powoływane są także osoby na stanowisko chief happiness officer, którego rolą jest dbałość o zadowolenie, szczęście pracowników. To bowiem przekłada się na wzrost efektywności działania przedsiębiorstwa. Ten zakres działania w mniejszych podmiotach może stać się aktywnością pracowników działu marketingu.

W czasie pandemii dość istotnie zmieniły się zachowania konsumentów. Trudno jednak ocenić, które z tych zmian będą trwałe. Z dużym prawdopodobieństwem można szacować, że zwiększać się będzie odsetek klientów płacących kartami (smartfonami). Zwiększą się tym samym zasoby informacji, a to pozwoli na możliwość indywidualnego komunikowania się z klientem dzięki algorytmom i sztucznej inteligencji. Nadal będzie wzrastała sprzedaż w kanałach elektronicznych. To zwiększa presję na wprowadzanie zmian w sferze dystrybucji. Zadaniem dyrektora działu marketingu będzie integrowanie pracy innych komórek przedsiębiorstwa na rzecz poszerzania elektronicznych kanałów sprzedaży. Trudno natomiast przewidzieć, na ile zmienią się zachowania konsumentów w odniesieniu do turystyki, wyposażenia mieszkania, odzieży, transportu, zdrowia, a także edukacji. Duże jest prawdopodobieństwo dalszego zróżnicowania się zachowań konsumentów. O ile w przeszłości większe zmiany notowano co 20–25 lat, o tyle w trzeciej dekadzie XXI wieku mogą one zachodzić co 5–7 lat. Można oczekiwać wzrostu liczby konsumentów zainteresowanych nabywaniem produktów przyjaznych wobec środowiska naturalnego. Zmiany w zachowaniach konsumentów indywidualnych będą wpływały



na strategię przedsiębiorstw, na rynek B2B. W ofercie przedsiębiorstw istotne będzie uwzględnianie trendów związanych z opakowaniami, surowcami naturalnymi, śladem węglowym itp. Jeszcze raz warto podkreślić konieczność działań transparentnych, zgodnych z prawdą. Poza wymienionymi obszarami dla konsumentów ważne będzie także traktowanie pracowników. W odniesieniu do skali kontaktów globalnych możliwe będzie wywieranie nacisków na skrócenie łańcuchów logistycznych.

Niezależnie od czynników ekonomicznych wiele zmian będzie zachodzić w sferze społecznej, demograficznej. Malejące wskaźniki przyrostu naturalnego, to kurczenie się zasobów ludzkości, zmiana proporcji między pracującymi oraz niepracującymi. Wiele wyzwań może wiązać się z nasilającymi się procesami migracyjnymi. Rosnąca tolerancja w sferze społecznej także będzie wpływać na zmiany zachowań konsumentów. Działy marketingu będą zmuszone do śledzenia zmian zachowań i elastycznego podejścia do stosowanych narzędzi marketingowych. Trzeba przygotować się na skracanie czasu reakcji na zachowania rynkowe. Konieczny będzie np. natychmiastowy kontakt z niezadowolonym klientem, aby powstrzymać przekazywanie przez niego negatywnych informacji w mediach społecznościowych. Stosownie do wspomnianego wcześniej modelu VUCA zasadne będzie szybkie modyfikowanie strategii wobec zmieniających się warunków otoczenia, w tym zachowań konsumentów. Wyzwaniem jest i będzie odpowiednie łączenie myślenia strategicznego z działaniami operacyjnymi.

### **Rozwój osobisty lidera działu marketingu**

Miejsce, jakie zajmuje dane przedsiębiorstwo na rynku, jest efektem kompetencji oraz zaangażowania pracowników. Edukacja zespołowa oraz indywidualna ma kluczowe znaczenie dla rozwoju organizacji. Powyższe uwagi dotyczą także lidera oraz pracowników działu marketingu. Nikt nie rodzi się z pełnymi umiejętnościami do zarządzania. Są one dopiero rezultatem zdobywania własnych doświadczeń na gruncie wiedzy oraz zdolności analitycznych<sup>21</sup>. Pandemia przyczyniła się do zwiększenia świadomości menedżerów, jak istotne znaczenie mają pracownicy w procesie budowania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Ich zaangażowanie

---

<sup>21</sup> R. Fabritius, H. Hagemann, *Umysł lidera*, HBRP, Warszawa 2018.

w dyskusjach na temat sposobów radzenia sobie w trudnych warunkach pozwoliło wielu organizacjom trwać na rynku w kryzysie wywołanym pandemią. W interesie dyrektora działu marketingu leży inspirowanie zarządów do wdrażania programów szkolenia pracowników, ich kompetencje bowiem wpływają na poziom zaufania do marki oraz doświadczenia klientów. W takim samym zakresie dotyczy to inwestowania w kwalifikacje pracowników działu marketingu. Nikt nie jest uniwersalny, a zatem istotne jest budowanie zespołu składającego się ze specjalistów, którzy będą przygotowani do wdrażania strategii przedsiębiorstwa w życie, łącznie z planem marketingowym. Wyzwaniem dla dyrektora działu marketingu staje się budowanie zespołu składającego się z coraz bardziej zróżnicowanych, w odniesieniu do swoich kompetencji, specjalistów.

Dział marketingu w całości odpowiada za realizowanie zadań, jednak istotne znaczenie należy przypisać dyrektorowi. Jego pozycja jest szczególnie w organizacji, jego zadania bowiem dotyczą relacji wewnętrznych oraz zewnętrznych, współpracy z zarządem oraz własnego rozwoju. Kadra menedżerska korzysta najchętniej z informacji pozyskanych kanałami nieformalnymi, w tym w ramach kontaktów bezpośrednich. Uzasadnia to rozwijanie cech towarzyskich w celu spotykania się z szefami różnych komórek w przedsiębiorstwie. Zadaniem lidera działu marketingu jest w miarę jednoznaczne określenie obowiązków wobec całej organizacji. Jedną z pułapek polega na oczekiwaniu od działu marketingu wsparcia we wszystkich wyzwaniach, przed którymi stają inne działy oraz pracownicy przedsiębiorstwa. Taka sytuacja może jedynie pogłębiać chaos zamiast porządkować pracę. Lider komórki marketingowej jest narażony na formułowanie wobec niego sprzecznych oczekiwań. Z cierpliwością powinien organizować rozmowy, które doprowadzą do wypracowania wspólnego rozwiązania. Zasadne będzie wyraźne określenie zadań działu marketingu, komunikowanie tego wewnątrz organizacji oraz przestrzeganie ustaleń. Wiek XXI charakteryzuje się także wzrostem zainteresowania korzystaniem z materiałów w formie filmów, wykładów, obrazów, przeżyć, przy coraz mniejszej chęci do czytania<sup>22</sup>. Właściwe będzie zatem rozważenie metod podnoszenia kwalifikacji pracowników, a także technik rozwoju osobistego lidera działu marketingu. Czas pandemii przyspieszył rozwój

---

<sup>22</sup> J. Duka, *Po piśmie*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2019.

form szkolenia typu webinaria. Ważną kwestią jest korzystanie z pomocy wykładowców, którzy posiadają odpowiednie kwalifikacje. Poza ich wiedzę merytoryczną, istotne są także czas oraz forma przekazywania wiedzy. Krytycznie należy podejść do istniejących stereotypów. Ważne jest podawanie najważniejszych informacji oraz zapewnienie możliwości wymiany doświadczeń między uczestnikami.

Warte rozważenia przez dyrektora działu marketingu jest budowanie własnej sieci powiązań na gruncie tematyki marketingowej. Bezpośrednia wymiana doświadczeń jest bardzo skuteczną formą rozwijania własnych kompetencji, zdobywania doświadczeń. Takie krótkie, mniej lub bardziej regularne spotkania można prowadzić również w formie zdalnej. Właściwe będzie organizowanie spotkań w szerszej, międzynarodowej skali. Każda organizacja jest unikatowa, a zatem takie też powinny być wprowadzane rozwiązania marketingowe. Trzeba zerwać ze schematami, z powielaniem znanych z literatury rozwiązań. Rozważając kwestie rozwoju osobistego, należy wskazać na całość, harmonię podejścia. Właściwe jest podejście, w którym żaden cel nie jest osiągnięty kosztem innego celu. Oznacza to konieczność rozwijania się w obszarze zawodowym, rodzinnym, osobistym (aktywność fizyczna, prawidłowe odżywianie się), towarzyskim oraz społecznym.

W literaturze dotyczącej marketingu przewijają się rozważania, w jakim zakresie jest to obszar nauki, a w jakim – sztuki. Natura człowieka podpowiada szukanie rozwiązań zero-jedynkowych. Trzeba to jednak potraktować jako swego rodzaju pułapkę. Sfera społeczna nie poddaje się takiej klasyfikacji. Nie można zadekretować zadowolenia pracowników ani opracowania uniwersalnej strategii. W odniesieniu do marketingu właściwe będzie traktowanie tego obszaru jako związku między wiedzą naukową a sztuką. Nawet w pracach traktujących o konfliktach zbrojnych występuje termin „sztuka wojny”. Zarówno w odniesieniu do tworzenia strategii rozwoju przedsiębiorstwa, jak i działań marketingowych należy przyjmować, że jest to splot nauki, sztuki oraz umiejętności praktycznych. Przyjmując taki punkt widzenia, za właściwe rozwiązanie można uznać budowanie działów marketingu składających się z absolwentów różnych kierunków. W ramach podnoszenia kwalifikacji warto rozważyć organizowanie spotkań na zasadzie otwartej wymiany szczerze wypowiedzanych opinii oraz stosowanie technik myślenia kreatywnego. Jest rzeczą zrozumiałą, że koncepcje

marketingowe tym bardziej mogą budzić wątpliwości wśród pracowników komórek mających do czynienia z elementami bazującymi na technologii, finansach czy rozwiązaniach inżynierskich.

### **Podsumowanie**

Podjęte w opracowaniu rozważania wskazują na złożoność oraz różnorodność pracy dyrektora działu marketingu. Jeśli prawdziwa jest teza, że każdy człowiek przychodzi na świat z bagażem wielu talentów, to prawdziwe będzie też założenie, że może w swoim życiu rozwinąć jedynie niektóre z nich<sup>23</sup>. Uzasadnia to szukanie metod rozpoznawania, a następnie rozwijania zdolności ludzi<sup>24</sup>. Zawarte w opracowaniu uwagi mogą być pomocne w odniesieniu do budowania kompetencji dyrektora działu marketingu. Właściwe wydaje się założenie, że powinna to być osoba bardziej ekstrawertyczna niż introwertyczna<sup>25</sup>. Wiąże się to z koniecznością utrzymywania kontaktów zewnętrznych oraz wewnętrznych, z budowaniem relacji z innymi ludźmi, z rozumieniem znaczenia emocji w procesie budowania marki. Lider działu marketingu powinien mieć umiejętność myślenia długofalowego, strategicznego, a jednocześnie zdolność do angażowania się w rozwiązywanie problemów operacyjnych. Oznacza to zdolność przełączania pracy mózgu między tymi trybami. Kolejne cechy, również położone na dwóch biegunach, to inspirowanie do poszukiwania rozwiązań oryginalnych, kreatywnych, a jednocześnie kierowanie się zdrowym rozsądkiem. W tym drugim aspekcie dotyczy to poszukiwania narzędzi mierzenia efektów zastosowanych wcześniej rozwiązań marketingowych (wskaźniki ekonomiczne). Dyrektor powinien mieć wysoką samoocenę, pewność siebie, aby cierpliwie dążyć do równoważenia sił, napięć, interesów zgłaszanych przez innych pracowników oraz inne komórki przedsiębiorstwa. Pomocna w tym jest również zdolność do budowania koalicji na rzecz wspólnego osiągnięcia celu. Istotne jest zaangażowanie się dyrektora marketingu we wzmacnianie kultury przedsiębiorstwa, w propagowanie wartości oraz ich wdrażanie w codziennej pracy wszystkich pracowników.

---

<sup>23</sup> A. Duckworth, *Upór. Potęga pasji i wytrwałości*, Galaktyka, Łódź 2016.

<sup>24</sup> R. Ankersen, *Kopalnie talentów. Jak odkryć i rozwinąć talent – u siebie i u innych*, SQN, Kraków 2018.

<sup>25</sup> S. Cain, *Ciszej proszę – siła introwersji w świecie, który nie może przestać gadać*, MT Biznes, Warszawa 2012.

Coraz większego znaczenia nabiera wprowadzanie oryginalnych rozwiązań w odniesieniu do społecznej odpowiedzialności biznesu. Z tym wszystkim należy łączyć transparentność oraz kierowanie się zasadami etyki. Klamrą, która spina wymienione tutaj i inne kwalifikacje, jest umiejętność komunikowania się z różnymi grupami – od otoczenia zewnętrznego po pracowników przedsiębiorstwa.

### **Bibliografia**

1. Ankersen R., *Kopalnie talentów. Jak odkryć i rozwinąć talent – u siebie i u innych*, SQN, Kraków 2018.
2. Ariely D., *Potęga irracjonalności*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2009.
3. Bova T., *IQ wzrostu*, MT Biznes, Warszawa 2018.
4. Ballve F., *Elementarz ekonomii*, Wyd. Fijorr Publishing, Wrocław 2017.
5. Barańska M., Mruk H., *Komunikacja a praktyki prozdrowotne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018.
6. Bregman R., *Homo sapiens. Ludzie są lepsi, niż myślisz*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 2020.
7. Cain S., *Ciszej proszę – siła introwersji w świecie, który nie może przestać gadać*, MT Biznes, Warszawa 2012.
8. Duckworth A., *Upór. Potęga pasji i wytrwałości*, Galaktyka, Łódź 2016.
9. Dukaj J., *Po piśmie*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2019.
10. Dunn J., *Kreujemy modę na marchewki*, „HBRP”, czerwiec 2016, s. 35-39.
11. Fabritius R., Hagemann H., *Umysł lidera*, HBRP, Warszawa 2018.
12. Gazzaniga M., *Kto tu rządzi – ja czy mój mózg?*, Smak Słowa, Sopot 2013.
13. *Inwestycyjny wymiar konsumpcji*, praca zbiorowa pod red. A. Olejniczuk-Merty i A. Nogi, Poltext, Warszawa 2020.
14. Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.
15. Kotler Ph., Keller K., *Marketing*, Rebis, Poznań 2012.
16. Lee K., *Inteligencja sztuczna, rewolucja prawdziwa*, Media Rodzina, Poznań 2019.
17. Mack O., *Managing in a VUCA World*, Springer International Publishing, Switzerland 2016.
18. Martin N., *Siła przyzwyczajenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
19. Mintzberg H., *Zarządzanie*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019.

20. Rosling H., Rosling O., Rosling Ronnlund A., *Factfulness*, Media Rodzina, Poznań 2018.
21. Rumelt R., *Dobra strategia, zła strategia*, MT Biznes, Warszawa 2013.
22. Shiller R. J., *Narrative Economics. How Stories Go Viral and Drive Major Economics Events*, Princeton University Press 2019.
23. Spitzer M., *Jak uczy się mózg*, WN PWN, Warszawa 2012.
24. Tetlock P. E., Gardner D., *Superprognozowanie. Sztuka i nauka prognozowania*, CeDeWu, Warszawa 2017.
25. Thaler R., *Zachowania niepoprawne. Tworzenie ekonomii behawioralnej*, Media Rodzina, Poznań 2018.

## Rozdział 2

**dr Artur Sawicki**

Śląskie Towarzystwo Marketingowe

# Marketing 5.0. Rozważania nad koncepcją

### Streszczenie

Artykuł stanowi próbę przybliżenia idei marketingu 5.0 jako kolejnej koncepcji mającej zastosowanie w działalności marketingowej. Przedstawiono w nim obszary, z jakich powstaje owa koncepcja. Skupiono uwagę na potencjale maszyn i sztucznej inteligencji jako aktualnych trendach w utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej nowoczesnych przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** marketing, nowe technologie, marketing 5.0

### Wprowadzenie

Ekspertci całego świata prześcigają się w prognozach, kiedy sztuczna inteligencja zastąpi człowieka. Jak ta rewolucja wpłynie na rynek pracy i ilu ludzi zostanie pozbawionych pracy? Od wielu lat pojawiają się spekulacje o monitorowaniu ludzkich czynności, zachowań.

Dla niektórych sztuczna inteligencja (AI) to magia zamknięta w skrzynkach i chipach. Dla innych to bardzo ciężka praca, gdyż AI opiera się na danych. Uzyskanie ich i przetworzenie, aby spełniały użyteczną rolę, wymaga wiedzy i umiejętności. Obawy związane z udostępnianiem danych mają swoje uzasadnienie, ale bez tych danych sztuczna inteligencja nie rozwinie się w pełni. Zbliży się czas, aby wszyscy uczestnicy rynku zaakceptowali jej potencjał lub całkowicie go odrzucili, co raczej jest niemożliwe. W przeszłości sztuczna inteligencja była jednocześnie przedmiotem optymistycznych wyobrażeń i krytycznych spekulacji. Obecnie stanowi ważny obszar dla wielu gałęzi gospodarki, rozwiązuje bowiem problemy z zakresu IT,

a także w obszarach ekonomii i zarządzania. W poniższym artykule poruszone zostaną głównie aspekty marketingowe, których wpływ na utrzymanie, a nawet wzrost przewagi konkurencyjnej na rynku AI w działalności marketingowej, odgrywa ważną rolę, gdyż pozwala dokładniej spersonalizować doświadczenia klientów, głównie cyfrowych. Dopasowanie treści na podstawie zainteresowań i projektowanie relacji odbywa się na ich zasadach.

### **Marketing od 1.0 do 4.0**

W pierwszej koncepcji marketingu uwaga skierowana była wyłącznie na produkt. Klient nabywał dobro, a po dokonaniu transakcji kończyła się relacja między uczestnikami. Na rynku oferowano stosunkowo niewielką ilość dóbr skierowanych do szerokiego grona nabywców. Sama dostępność i możliwość posiadania stanowiły wystarczającą siłę napędową ówczesnej gospodarki. Przekaz informował o funkcjach produktu i to wystarczyło, aby podjąć decyzję o jego nabyciu<sup>1</sup>.

Marketing 2.0 koncentrował się na budowaniu relacji z klientem. Wraz z pojawieniem się nowych technologii konsumenci uzyskali dostęp do informacji o oferowanych dobrach. Przedsiębiorstwa musiały sprostać wyzwaniom i zaspokoić większe wymagania klientów ze względu na ich wygórowane potrzeby oraz chęć uzyskania satysfakcji z zakupu. Komunikacja z otoczeniem odbywała się nie tylko za pośrednictwem tradycyjnego marketingu, ale i interaktywnego. Rozwój Internetu, mediów społecznościowych nabierał znaczenia w komunikacji marketingowej<sup>2</sup>.

Niewątpliwie marketing 3.0 uwzględnił zmiany, jakie zachodziły na rynku. Idea tej koncepcji związana jest ze sposobem percypowania wartości przez ludzi. Nieustanna gonitwa za środkami finansowymi i kariera w dużym przedsiębiorstwie tracą na wadze. Stąd dla człowieka ważniejsi stają się bliscy, rodzina, zdrowie czy wolny czas. Ta zmiana powoduje też zmianę ich preferencji zakupowych, gdyż sama dostępność czy jakość produktu

---

<sup>1</sup> D. Janczewska, *Orientacja marketingowa jako wizerunek wsparcia konkurencyjności mikroprzedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne wyzwania marketingowe*, red. M. Al-Noorachi, B. Stopczyński, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź–Warszawa 2018, s. 13.

<sup>2</sup> Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*, John Wiley & Sons, Hoboken–New Jersey 2017, s. 15.



lub usługi oraz obsługa klienta nie są wystarczające. Dlatego też istotna jest współpraca producenta z klientem ostatecznym. Wszystko po to, aby skorzystanie z usługi lub zakup produktu powodowały satysfakcję oraz świadomość tworzenia lepszego świata. Można było zaryzykować stwierdzenie, że idea marketingu 3.0 będzie kreować drogę wspierania sprzedaży przez co najmniej kilkadziesiąt lat, ale współczesna postać handlu zmieniła postrzeganie przez autorów tej koncepcji i powstał nowy termin<sup>3</sup>.

Marketing 4.0 to okres przejściowy, gdyż dopiero kształtuje się rynek cyfrowy. Prognozuje zmiany w zachowaniu klienta, a tym samym w procesie sprzedaży. Uwaga skupiona jest na indywidualnych doświadczeniach klienta. Z uwagi na to, iż cyfrowy świat już ma solidne podłoże, podjęto próbę zacierania różnic między światem online a światem offline i formułowania strategii marketingowych idących w kierunku sztucznej inteligencji. Klient, będąc współtwórcą rozwiązania, nabiera przekonania, że przyszłość kreuje w czasie rzeczywistym. Poprzez dopuszczenie klienta do procesu wytwarzania produktu bądź usługi można spełnić jego najbardziej indywidualne oczekiwania i podążać w ten sposób w stronę kastomizacji. Dzięki temu wzrastają produktywność oraz możliwości komunikacji z klientem, co powoduje tym samym zyskowność dla przedsiębiorstwa<sup>4</sup>.

Ewolucja koncepcji spowodowała zmianę projektowanych strategii marketingowych. Odejście od produkcji masowej na rzecz dostarczania wartości stało się faktem wraz z rozwojem technologii, które umożliwiły tę czynność. Transparentne komunikowanie idei związanej z oferowaniem produktu lub usługi konsumentowi oraz dbałość o pracowników i partnerów spowodują, że biznes, w ujęciu ogólnym, stworzy, pozna i zrozumie nowe zasady. Ta zmiana to wyzwanie dla zmieniającego się świata na rzecz konsumentów, czyli nas samych.

**Przyszłość jest nieunikniona; postęp jest trudny, a nowość – niewygodna i obciążona porażkami, ale niezbędna, aby się rozwijać.**

Od wielu lat sztuczna inteligencja była pojmowana jako możliwość naśladowania ludzkich zdolności. Ta zaprogramowana zdolność miała odzwierciedlać umiejętność uczenia się na podstawie danych, które są

<sup>3</sup> P. Brzustewicz, *Marketing 3.0 – nowe podejście do tworzenia wartości*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 2, s. 5.

<sup>4</sup> G. Dash, K. Kiefer, J. Paul, *Marketing to Millennials: Marketing 4.0, customer satisfaction and purchase intention*, „Journal of Business Research” 2021, nr 122, s. 608-609.

nieustrukturalizowane, a okoliczności wymagają, aby na ich podstawie odkrywać nowe możliwości w zakresie marketingu. Przy wykorzystaniu do tego celu pozostałych technologii zachodzi prawdopodobieństwo kreowania indywidualnych ofert dla każdego klienta. Obecnie takie możliwości są na wyciągnięcie ręki, bliżej niż kiedykolwiek.

Wystarczy przez chwilę pomyśleć, ile marek z naszego otoczenia wprowadza zmiany w swoich produktach na podstawie uwag klientów w mediach społecznościowych. Nie sposób zapoznać się z liczbą komentarzy w sieci, ale to dzięki uczeniu maszynowemu istnieje możliwość pogrupowania danych, aby dokonać ich interpretacji.

Z pomocą przychodzą systemy sztucznej inteligencji, które charakteryzują się:

- podejmowaniem decyzji w trudnych, skomplikowanych sytuacjach,
- szybkością reakcji,
- zdolnością do całodobowej pracy w trudnych warunkach,
- popełnianiem mniejszej niż w przypadku człowieka liczby błędów,
- przewidywalnym zachowaniem<sup>5</sup>.

Sztuczna inteligencja na bazie swoich możliwości ma zdolność analizowania otaczającego środowiska i podejmowania działań, które posłużą osiągnięciu danych wyników ekonomicznych. Ich zastosowanie i możliwości są szerokie. Należy pamiętać, że za powstanie urządzeń, systemów czy robotów odpowiada projektant, człowiek, stąd ich przeznaczenie będzie odgórnie określone.

### **Obszary marketingu 5.0**

Marketing 5.0 powstaje na podstawie trzech zmian zachodzących na świecie, tj. luki pokoleniowej, polaryzacji wszechobecnego dobrobytu oraz przepaści cyfrowej<sup>6</sup>.

Przedsiębiorstwa na całym świecie odnotowują problem braku właściwych fachowców. Literatura przedmiotu wyczerpująco opisuje pokolenia,

---

<sup>5</sup> M. Dragonov, M. Panicharova, N. Madzirova, *Marketing 5.0. Transactions of artificial intelligence systems in the digital environment*, International Conference on High Technology for Sustainable Development, Sophia 2018, s. 1.

<sup>6</sup> Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 5.0. Technology for human*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2021, s. 5.

które funkcjonują na rynku pracy<sup>7</sup>. Wskazuje ich wady, zalety czy predyspozycje do konkurowania o stanowiska zawodowe. Istotniejszy z punktu widzenia problematyki poruszanej w niniejszym artykule jest nadmiar osób wykształconych w danej dziedzinie i brak odpowiednich fachowców.

Młodzi do pracy się nie spieszą, a starsi nie nadążają za zmianami. Należy zaznaczyć, iż niektóre pokolenia stanowią wyzwanie dla poszczególnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Zmierzyć się muszą z pięcioma pokoleniami: *baby boomers*, X, Y, Z i Alfa. Pokolenie X pełni rolę przywódczą, a Y jest najliczniejszą grupą pracowników. Z kolei generacja Z jest najkrócej na rynku, a już dostrzega się dzieci wcześniej urodzonych przedstawicieli pokolenia Y<sup>8</sup>. Jak można się domyślić, każde z tych pokoleń prezentuje różny poziom umiejętności technicznych związanych z nowoczesnymi technologiami. Analiza prowadzona przez pryzmat pokoleń najlepiej obrazuje zmiany, jakie należy wdrażać w marketingu 5.0 w zakresie technologii czy zajmowania stanowisk menedżerskich.

Jak ukazują wyniki badań, coraz więcej przedstawicieli pokolenia Y odkrywa w sobie predyspozycje do pełnienia roli eksperta, z uwagi na to, iż jest to dobrze płatne zajęcie, ale coraz mniej przedstawicieli tego pokolenia przyjąłoby na siebie odpowiedzialność za realizowanie zadań w roli menedżera. Można zaryzykować stwierdzenie, iż ta społeczność nie chce brać na siebie odpowiedzialności za podejmowane decyzje i nie posiada wystarczających zdolności interpersonalnych, aby kierować zespołem pracowników<sup>9</sup>. Nic dziwnego, bo przecież w wieku, kiedy należało naturalnie zdobywać te zdolności, młodzież ta zajęta była poznawaniem świata cyfrowego przed ekranem komputera, a między innymi te kompetencje są jednymi z ważniejszych dla współczesnych menedżerów. Obserwując polski rynek edukacji, można odnieść wrażenie, że absolwentów kierunku studiów, jakim jest zarządzanie, jest na tyle dużo, że osoby te prędzej przejdą na zaopatrzenie emerytalne, aniżeli spełnią się w roli menedżerów. Nawiązując jednak do wyników badania, można zaryzykować stwierdzenie

---

<sup>7</sup> Zob. A. Sawicki, *Motivation of Y Generation Employees*, *Scientific News*, „Scientific Publishing House Darwin” 2016, Vol. 44.

<sup>8</sup> M. Gruchola, *Pokolenie Alpha – nowy wymiar tożsamości?* „Rozprawy Społeczne” 2016, nr 3(10), s. 8.

<sup>9</sup> <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/hr-pierwsze-kroki-na-ryнку-placy-2018-kadry.html> dostęp 22.05.2021.

rozdzielające eksperta od menedżera, że ekspert twierdzi, co należy zrobić, a menedżer to robi, dlatego też nie tak łatwo realizować powierzone idee, jeśli brak jest fundamentalnych kompetencji.

Drugą zmianą, która nawiązuje do marketingu 5.0, jest polaryzacja dobrobytu. Chyba każdy badacz zajmujący się procesami społeczno-gospodarczymi dostrzega rozwarstwienie społeczeństwa. W mediach słychać o nowych programach z zakresu pomocy socjalnej, niskim poziomie bezrobocia, malejącej skali globalnego ubóstwa, czyli można stwierdzić, że społeczeństwu żyje się coraz lepiej, ale czy każdemu po równo? Osoby odpowiedzialne za marketing będą musiały podjąć wyzwanie, gdy powstaną dwa rynki: luksusowy, napędzany przez klasę wyższą z wysokimi dochodami<sup>10</sup>, oraz prognozowany duży rynek masowy dla tanich produktów. A to dlatego, że nierówności ekonomiczne prowadzą do kurczenia się rynku średniego, co zmusi przedsiębiorstwa do skupienia swojej uwagi na jednym z dwóch ww. rynków<sup>11</sup>. Należy zaznaczyć, iż rozwarstwienia spotykane są nie tylko w przypadku sytuacji ekonomicznej, ale i w zakresie pracy zawodowej, ideologii czy stylu życia. Wszędzie tam dostrzec można osoby, które w pełni zgadzają się z daną sytuacją lub bezgranicznie ją krytykują.

Innym obszarem związanym z omawianą w niniejszym artykule koncepcją jest przepaść cyfrowa. Zjawisko to spotyka się w szkole, w pracy, w domu czy podczas urlopu, podczas oddawania się swojemu ulubionemu hobby. Wpływ na to zjawisko mają wiek, status materialny, wykształcenie etc., ale te czynniki nie powinny powodować braku koegzystencji<sup>12</sup>. Świat cyfrowy to ogromna arena, która – podobnie jak w kryzysie – stwarza szanse i zagrożenia. Celem powinno być znalezienie stabilnego gruntu, który umożliwi funkcjonowanie na dotychczasowych zasadach, ale rozwiązania muszą być nowoczesne, np. z wykorzystaniem technologii. Dla wielu przedsiębiorstw nadchodzi chwila prawdy. Te, które zmodyfikują swoją filozofię

<sup>10</sup> 40% całkowitego dochodu narodowego znajduje się w posiadaniu 10% najlepiej zarabiających Polaków. Zob. T. Blanchet, L. Chancel, A. Gethin, *How Unequal is Europe?*, World Inequality Database, April 2019.

<sup>11</sup> P. Czakon, *Nierówności społeczne i jakość życia. Naukowe rozumienie oraz relacje między terminami*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 106, s. 146.

<sup>12</sup> M. Przybyła, *Digital natives vs digital immigrants? – szkoła a kreatywność on-line*, „Studia Edukacyjne” 2012, nr 23, s. 204.

działania, będą atrakcyjne dla otoczenia, a te, które nie nadążą za zmianą, wypadną z rynku i zostaną zastąpione przez podmioty, które dostosują się do przemian technologicznych i nowych wymagań klientów.

Młodzi ludzie, którzy z ciekawością patrzą na nowinki technologiczne, atakowani ciągłymi nowościami, zachłyśnięci wolnością i brakiem granic, nie zawsze potrafią odnaleźć się w coraz bardziej przenikających się światach realnej i wirtualnej rzeczywistości<sup>13</sup>. Ale to nie młodemu pokoleniu grozi wykluczenie cyfrowe. W opinii młodego pokolenia zagrożeni są rodzice (39%), teściowie (49%) i dziadkowie (79%)<sup>14</sup>. Młodzi uważają, że starsi nie odnajdują się w cyfrowym świecie, a może zwyczajnie nie mają takiej potrzeby?! Istnieć może inna diagnoza tego problemu. Może na siłę tworzy się kolejne programy edukacyjne, których celem jest nabycie przez starsze osoby umiejętności obsługi smartfonów czy tabletów. Bariera kompetencji może nie być tak istotna jak kwestia motywacji. Podejmowanie dyskusji o różnicach wynikających z transformacji cyfrowej może powodować jeszcze większą przepaść pokoleniową.

Niewątpliwie pandemia koronawirusa SARS-CoV-2 wpłynęła na przemianę cyfrową. Ciągłe rośnie zapotrzebowanie klientów na usługi cyfrowe. Dostrzega się to w płatnościach bezgotówkowych czy w sposobie realizowania zakupów, które odbywają się w sieci internetowej. Przed osobami zajmującymi się marketingiem stoi konieczność rozwiązania problemu przepaści cyfrowej występującej między ludźmi. Ci młodszy dostrzegają szansę, jaką niesie cyfryzacja, a starsi nie, digitalizacja bowiem wywołuje w nich strach przed nieznanym, co w konsekwencji może powodować groźbę utraty pracy czy naruszenia prywatności. Przedsiębiorstwa muszą przełamać strach i nadmierny optymizm, znaleźć złoty środek, tworząc miejsce dla rozwoju technologicznego.

### **Człowiek vs technologia. Możliwości i zagrożenia**

Niewątpliwie koncepcję marketingu 5.0 należy pojmować jako przyszłościową, ale byłoby dobrze, gdyby już teraz przedsiębiorstwa badały zależności, jakie występują między technologią a potrzebami ludzi. Zauważalny

<sup>13</sup> H. Krauze-Sikorska, M. Klichowski, *Świat Digital Natives. Młodzież w poszukiwaniu siebie i innych*, Wyd. Naukowe UAM, Poznań 2013, s. 183.

<sup>14</sup> <https://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/internet-oknem-na-swiat-dla-starszych-pokolen/> dostęp 22.05.2021.

jest fakt, że ludzie obawiają się cyfryzacji: 40% Polaków określa siebie jako technoentuzjastów, a pozostała część – jako technosceptyków. Ta ocena uzależniona jest od wieku, miejsca zamieszkania, wykształcenia i statusu materialnego<sup>15</sup>. Nietrudno się domyśleć, że wśród entuzjastów znajdują się młode osoby, a wśród sceptyków osoby powyżej 55. roku życia. Jednak gdy na horyzoncie pojawi się korzyść z korzystania z nowych technologii, przyswojenie ich będzie wyłącznie kwestią czasu.

Ograniczone zaufanie do nowinek technologicznych to kolejny aspekt powodujący u ludzi opóźnienie w podjęciu decyzji. Mimo zapewnień płynących z mediów, prywatność jest jednocześnie czymś najważniejszym oraz czymś nieistotnym. Posiadanie profili konsumenckich, oraz sposobu zachowań wydaje się ograniczać lub nawet zabierać prywatność. Pozytywnym aspektem może być jeszcze dokładniejsze formułowanie przekazów reklamowych, które wynikają z naszych potrzeb, i oglądanie niechcianych reklam będzie redukowane. Z jednej strony technologia budzi strach, ale z drugiej daje możliwości, podobnie jak w kryzysie. Autor jest zdania, iż każdy kryzys, bez względu na jego postać, to szansa na wzrost przewagi konkurencyjnej.

Obecnie towarzysząca nam dezinformacja, era postprawdy, która opiera się na domniemaniach, niewątpliwie dominuje wśród opinii społecznej. Logiczna argumentacja nie jest wymagana przez ludzi, chyba że przyjmie postać atrakcyjną i sensacyjną. W świecie online, gdzie komunikaty są wręcz niepoliczalne, odbiorca błyskawicznie może zaspokoić swoją ciekawość bez konieczności weryfikowania informacji. Przyswaja ją lub odrzuca bez większego zastanowienia<sup>16</sup>. O ile decyzja o szybkiej akceptacji lub odrzuceniu nie jest czymś złym, to powielanie niesprawdzonych informacji w otoczeniu (jako ważny ruch w dystrybucji *fake newsa*) może spowodować np. kryzys w przedsiębiorstwie. Aktualnym i dobrym przykładem jest zestawienie informacji dotyczących szczepień przeciw COVID-19. Można zauważyć, że wiarygodne argumenty medyczne nie trafiają do społeczeństwa. Ewidentnie emocje przejmują kontrolę nad umysłem, marzenie

---

<sup>15</sup> Digital Poland, Raport *Technologia w służbie społeczeństwu*. Digital Poland, Raport *Technologia w służbie społeczeństwu. Czy Polacy zostaną społeczeństwem 5.0?*, Warszawa 2020, s. 9.

<sup>16</sup> P. Pawełczyk, J. Jakubowski, *Postprawda i nowe media. Czy potrzebujemy postprawdy?*, „Środkowoeuropejskie Studia Polityczne” 2017, nr 1, s. 199-200.

ludzkości zmienia się w rozhowor o korzyściach i krzywdach, a przecież dzięki rozwojowi technologii metaforycznie można powiedzieć, że ludzkość jest zdrowsza niż przed laty, bo dostęp do technologii medycznej staje się powszechny, bez względu na dochody pacjentów. Być może jej rozwój będzie lekarstwem dla młodych ludzi, którzy prowadzą cyfrowy styl życia, rozwijają się bowiem w czasach zdigitalizowanych, co może mieć negatywne skutki dla ich organizmów.

Mając na uwadze zagrożenia cyfrowego świata, warto nadmienić, że dzisiaj możemy projektować świat. Prezentować bogactwa naszego świata. Pokazywać obiekty, obszary, przyrodę z wykorzystaniem technologii. Wreszcie możemy rozszerzać działalność biznesową o nowe rynki, które dawniej były trudno dostępne lub w ogóle niedostępne ze względu np. na koszty. Wiek nie stanowi już dziś problemu dla osób chcących się rozwijać. Czy przyszłość edukacji to samokształcenie? Już dziś nabywamy umiejętności za pośrednictwem poradników wideo. Edukacja jest bardziej dostępna aniżeli dawniej, a nawet jest za darmo. Wiek i pora dnia nie ograniczają nauki. Ale minusy takiej edukacji pokazała pandemia koronawirusa. Kontakt ucznia z mistrzem nadal jest wartościowy.

Aby lepiej dopasowywać się do otaczających zmian, należy pamiętać o tym, że technologia nieustannie się rozwija. Po pierwsze, komputery zwiększają swoją moc obliczeniową, a tym samym wielkość fizyczna jest mniejsza, ale silniejsza. Istnieje dostęp do bezpłatnych programów, których autor udostępnia kod źródłowy, umożliwiając dokonywanie modyfikacji i rozpowszechnianie licencji wolnego oprogramowania. Taką postawę prezentuje szeroka społeczność programistów, ale należy pamiętać, że nie ma nic za darmo. Otrzymując darmową elektroniczną skrzynkę pocztową, w zamian za tę usługę udostępniamy własne dane.

Problem z dostępnością sieci internetowej zanika. Obecność Internetu w miejscach, gdzie dawniej był marzeniem, dziś staje się standardem ze wzmocnioną mocą. Tym samym wzmocniona jest pozycja chmury obliczeniowej w działalności biznesowej. Nie trzeba posiadać dużej ilości sprzętu, aby korzystać z nowoczesnych rozwiązań. Przedsiębiorstwa nie muszą ich kupować, tylko mogą korzystać z oprogramowania lokalnego.

Analizując zmiany z wykorzystaniem technologii, nie sposób nie wspomnieć o urządzeniach mobilnych. Nie są już alternatywą dla laptopa, aby w podróży wykonywać zawodowe czynności. Za pośrednictwem Internetu

można z dowolnego miejsca łączyć się z urządzeniami i wydawać im polecenia. Urządzenia mobilne stanowią most, który łączy świat cyfrowy z fizycznym. Obecnie istnieje możliwość digitalizacji aktywów fizycznych, takich jak magazyny czy fabryki. To, co kiedyś wydawało się niepotrzebne i absurdałne, dziś staje się standardem.

Należy zwrócić uwagę na wzrost zasobów danych, z jakimi borykają się przedsiębiorstwa. Uzyskują one dane z interakcji w mediach społecznościowych lub z transakcji płatniczych i ogólnych cyfrowych śladów, które pozostawiamy w sieci. Każdy krok jest rejestrowany cyfrowo, stąd przedsiębiorcy dysponują już nie dużą liczbą, a ogromną masą danych, które mogą wykorzystywać, aby ulepszyć działalność marketingową.

Niezaprzeczalną prawdą jest, że maszyna nie jest idealna, ale człowiek, który ją projektuje, też nie jest idealny. Maszyna będzie funkcjonować tak, jak zostanie zaprojektowana. Stąd jedno jest uzależnione od drugiego. Warto przyjrzeć się różnicom między maszyną a człowiekiem. Niewątpliwie maszyna jest bardziej wydajna i zdolna do przetwarzania dużych ilości danych. Człowiek z kolei posiada predyspozycje do projektowania wzorców, nieszablonowego myślenia i poszukiwania kreatywnych rozwiązań. Właściwie zaprojektowana maszyna realizuje swoje zadania w sposób logiczny względem całości. Człowiek wyraża empatię i więzi międzyludzkie, czego maszynie brakuje, ale ona z kolei posiada zdroworozsądkowe podejście do danych czynności, dlatego człowiek i maszyna muszą się połączyć, aby np. lepiej obsługiwać klienta. Dzięki technologii jesteśmy w stanie poprawić jakość tej obsługi. Technologia jest inspirowana przez człowieka na jego obraz, czyli człowiek podejmuje próbę doprowadzenia do tego, aby technologia naśladowała jego samego. To nazywamy sztuczną inteligencją: pokazanie za pośrednictwem maszyny, jak działa ludzki mózg. Używanie nowych technologii w marketingu pozwala wzmocnić doświadczenia klientów. Marketing wcześniej czy później będzie wykorzystywał nową technologię w całym doświadczeniu klienta.



## Zakończenie

Poprzednia koncepcja marketingu 4.0 to niewątpliwie okres przejściowy, w którym należy mieć na uwadze rewolucje cyfrowe. To, czego nauczyliśmy się w tej koncepcji, należy wzmocnić w kolejnej. Należy uważać, że marketing 5.0 to wykorzystanie czy też zastosowanie nowych technologii naśladujących człowieka w celu kreowania i dostarczania mu wartości. Ujmując kwestie precyzyjnie: sztuczna inteligencja, robotyka, rozszerzona rzeczywistość, Internet rzeczy są obszarami, które mają zastosowanie w tej koncepcji. Marketing 5.0 opiera się na proroczych trendach obserwowanych od lat, a obecnie te obserwacje stały się rzeczywistością.

Autor zaznacza, iż implementacja omawianej koncepcji jest uzależniona od branży, w której funkcjonuje dane przedsiębiorstwo. Marketing 5.0 jako koncepcja ma za zadanie zwrócić uwagę otoczenia na nowe możliwości bez nakazu ich stosowania.

Na koniec autor stawia swoiste pytanie: jeśli marketing 2.0 utrzymywał się przez kilkadziesiąt lat, marketing 3.0 i 4.0 przez zaledwie kilka, to kiedy zakończy się żywot koncepcji 5.0, opartej na technologiach, które zmieniają się szybciej, aniżeli się sprzedają lub psują?

## Bibliografia

1. Blanchet T., Chancel L., Gethin A., *How Unequal is Europe? World Inequality Database*, April 2019.
2. Brzustewicz P., *Marketing 3.0 – nowe podejście do tworzenia wartości*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 2.
3. Czakon P., *Nierówności społeczne i jakość życia. Naukowe rozumienie oraz relacje między terminami*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 106.
4. Dash G., Kiefer K., Paul J., *Marketing to Millennials: Marketing 4.0, customer satisfaction and purchase intention*, „Journal of Business Research” 2021, nr 122.
5. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/hr-pierwsze-kroki-na-rynku-placy-2018-kadry.html> dostęp 22.05.2021.
6. Dragonov M., Panicharova M., Madzirova N., *Marketing 5.0. Transactions of artificial intelligence systems in the digital environment*, International Conference on High Technology for Sustainable Development, Sophia 2018.

7. Gruchoła M., *Pokolenie Alpha – nowy wymiar tożsamości?*, „Rozprawy Społeczne” 2016, nr 3(10).
8. Janczewska D., *Orientacja marketingowa jako wizerunek wsparcia konkurencyjności mikroprzedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne wyzwania marketingowe*, red. M. Al-Noorachi, B. Stopczyński, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź–Warszawa 2018.
9. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*, John Wiley & Sons, Hoboken–New Jersey 2017.
10. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 5.0. Technology for human*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2021.
11. Krauze-Sikorska H., Klichowski M., *Świat Digital Natives. Młodzież w poszukiwaniu siebie i innych*, Wyd. Naukowe UAM, Poznań 2013.
12. Pawełczyk P., Jakubowski J., *Postprawda i nowe media. Czy potrzebujemy postprawdy*, „Środkowoeuropejskie Studia Polityczne” 2017, nr 1.
13. Przybyła M., *Digital natives vs digital immigrants? – szkoła a kreatywność on-line*, „Studia Edukacyjne” 2012, nr 23.
14. <https://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/internet-oknem-na-swiat-dla-starszych-pokolen/> dostęp 22.05.2021.
15. Digital Poland, *Raport Technologia w służbie społeczeństwu. Czy Polacy zostaną społeczeństwem 5.0?*, Warszawa 2020.
16. Sawicki A., *Motivation of Y Generation Employees*, *Scientific News*, „Scientific Publishing House Darwin” 2016, Vol. 44.

## Rozdział 3

**Marcin Talaga**

Uniwersytet Medyczny w Łodzi

# Social Media w promocji usług medycznych

### Streszczenie

Social media pełnią coraz ważniejszą funkcję w udzielaniu informacji z zakresu ogólnej wiedzy medycznej. Jednak ich głównym zadaniem jest obecnie bezpośrednia komunikacja z pacjentami, ponieważ są mniej formalną sferą służącą do wymiany informacji, np. o świadczonych usługach, lub opinii na temat uzyskanej pomocy medycznej. Z tego powodu mediów społecznościowych używają zarówno podmioty rynku usług medycznych, producenci leków, jak i lekarze, którzy, wdrażając świadomą strategię podczas korzystania z social mediów, mogą kształtować swój wizerunek i stworzyć markę własną.

Social media wykorzystywane są nie tylko przez różnej wielkości podmioty medyczne, ale i przez organa czy organizacje państwowe, których działania ukierunkowane są na szeroko rozumianą promocję zdrowia.

Celem artykułu jest charakterystyka elementarnych zagadnień odnoszących się do promocji usług medycznych w social mediach i Internecie.

**Słowa kluczowe:** social media, promocja, usługi medyczne

### 1. Wprowadzenie

Chociaż od kilkudziesięciu lat świadomie wdrażane są działania promocyjne dotyczące rynku medycznego, to jednak wciąż, ze względu na obecne regulacje, aktualne przepisy oraz dobro pacjentów, są ograniczane, a także budzą wiele kontrowersji.

Aby promować w social mediach produkty i usługi rynku medycznego, należy pamiętać o podstawowych regułach oraz zasadach dotyczących ich reklamowania zarówno w Internecie, wliczając w to social media, jak i na rynku tradycyjnym. Najważniejsze jest przy tym, aby pamiętać o różnicach pomiędzy rynkiem produktów a rynkiem usług medycznych. Największą z nich jest duża konkurencja pomiędzy producentami leków, ogromnymi korporacjami farmaceutycznymi i sprzedającymi.

Charakterystyczną cechą rynku usług medycznych jest to, że popyt przeważa nad podażą. Oprócz tego wymienić należy substytucję publicznych oraz prywatnych usług medycznych<sup>1</sup>. Co więcej, z powodu rosnącej konkurencji podmioty usług medycznych muszą zadbać o kształtowanie swojego wizerunku tak w sferze realnej, jak i w sieci (czyli w sferze wirtualnej). Determinantem tego stanu rzeczy jest fakt, że niektóre usługi medyczne realizowane są w postaci e-medycyny (czyli na odległość, dzięki wykorzystaniu telekomunikacji i informatyki)<sup>2</sup>.

W związku z tym, że mobilność pacjentów jest coraz większa, rośnie też ich wiedza na temat usług i produktów medycznych, co z kolei przekłada się na wzrost oczekiwań w kwestii jakości produktów i usług. Dzisiejsi pacjenci odznaczają się dużą świadomością podczas szukania, przede wszystkim w Internecie, najwyższej jakości usług medycznych, zwłaszcza specjalistycznych. Świadomość ta oznacza poszukiwanie w social mediach lub w Internecie opinii oraz informacji dotyczących placówki medycznej lub konkretnego lekarza przed podjęciem decyzji o wizycie (wykres 1). Pacjenci wykorzystują przy tym najnowsze formy reklamy w Internecie, do których należy tzw. marketing szeptany<sup>3</sup>.

Rosnąca świadomość pacjenta, związana z lepszym dostępem do wiadomości dotyczących nowoczesnych terapii i metod leczenia różnorodnych chorób, skutkuje zwiększeniem jego oczekiwań jako „klienta” korzystają-

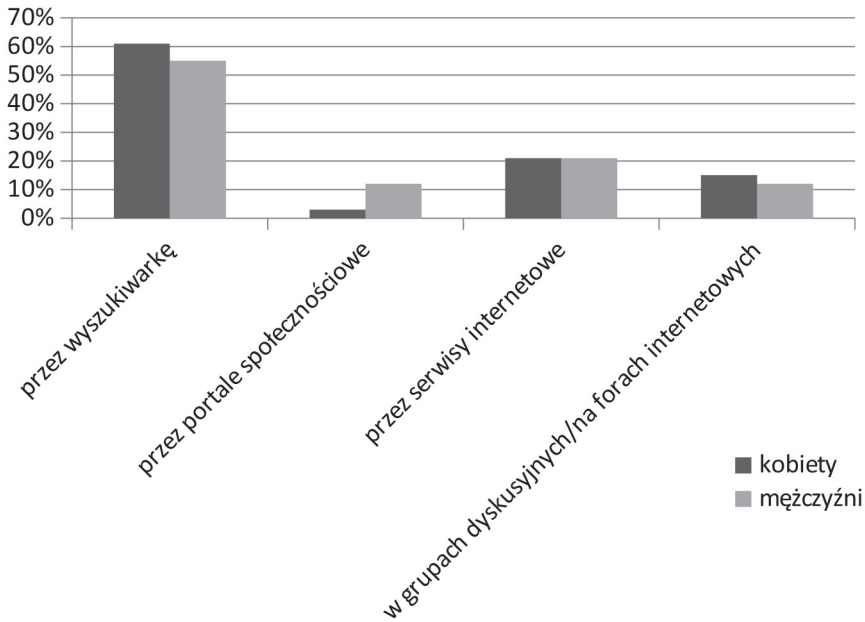
<sup>1</sup> M. Syrkiewicz-Świtała, *Uwarunkowania procesu rekomendowania usług zdrowotnych przez przedstawicieli pokolenia Y w aspekcie social media marketingu*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 11, s. 473-482.

<sup>2</sup> K. Zygo, B. Zygo, P. Wysokiński, P. Starzyk, M. Węgrzyniak, K. Kuśmierz, *Formalno-prawne uwarunkowania rozwoju e-medycyny w Polsce*, „Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu” 2016, tom 22, nr 3, s. 198-203.

<sup>3</sup> N. Frychel, M. Kurzacz, E. Raczyńska, *Marketing szeptany – brzmi nieźle*, *Word-of-Mouth Marketing*, „Pielęgniarstwo i Zdrowie Publiczne” 2015, vol. 5, nr 2, s. 173-180.

czego z rynku usług medycznych. Warto zaznaczyć, że coraz młodszy pokolenie samemu decyduje, gdzie chcą się leczyć.

**Wykres 1.** Metody poszukiwania informacji o lekarzu w sieci – odpowiedzi respondentów



**Źródło:** N. Frychel, M. Kurzac, E. Raczyńska, *Marketing szepcany – brzmi niezle, Word-of-Mouth Marketing*, „Pielęgniarstwo i Zdrowie Publiczne” 2015, vol. 5, nr 2, s. 189.

Do podejmowania tych decyzji wykorzystują social media. Opinie, które w nich znajdują, mają duży wpływ na to, które miejsce leczenia się wybierze młode pokolenie. Na młodych ludzi duży wpływ w social mediach mają tzw. influencerzy, którzy formują podejście młodego pokolenia do metod leczenia oraz do swojego ciała. Wyniki badań wskazują, że 52% „Zetek” (ludzi urodzonych po 1995 r.) i 62% millenialsów (ludzi urodzonych po 1980 r.) poszukując porad zdrowotnych, korzysta z opinii influencerów, którzy promują się w serwisach internetowych takich jak Instagram, Facebook czy Twitter. Trzecią co do liczności grupą (44%), wyszukującą w Internecie informacje na temat zdrowia, jest generacja X (ludzie w wieku 41–55 lat)<sup>4</sup>. Poszukiwanie tego typu informacji jedynie w Internecie niesie ze sobą

<sup>4</sup> *Influencer zamiast telemedycyny. Takie postępowanie kończy się tragicznie*, 26.09.2020,

także negatywne skutki, ponieważ ludzie, zamiast korzystać z fachowych porad pracowników medycznych, opierają się jedynie na przypadkowych influencerach. Jednak nie można odmówić social mediom korzyści, które mogą z nich płynąć. Przykładem mogą być tu fora internetowe, gdzie promujące się placówki medyczne oraz lekarze udostępniają cenne i wartościowe informacje.

Rośnie również liczba pacjentów należących do starszego pokolenia, którzy coraz bardziej oswajając się z Internetem, korzystają z niego, aby znaleźć informacje na temat własnego zdrowia oraz recept na schorzenia i różnego rodzaju dolegliwości. Badania wykazują, że wśród osób poszukujących w Internecie informacji na temat zdrowia w 2003 roku było 0,9% internautów w wieku 65 lat i starszych, natomiast w 2013 roku ta grupa wiekowa stanowiła już 14,1%<sup>5</sup>.

Pomimo dużej konkurencji na rynku medycznym usługi tego rodzaju muszą być promowane poprzez informowanie, a nie reklamowanie. Dlatego też strony internetowe placówek medycznych zawierają wyłącznie informacje o rodzajach i zakresie realizowanych przez nie świadczeń zdrowotnych. Marketing medyczny przynosi liczne korzyści lekarzom posiadającym swoje prywatne gabinety, czego są oni oczywiście świadomi<sup>6</sup>. Nie można przy tym zapominać o analizie rynku dotyczącej popytu i podaży na konkretne usługi.

Marketing medyczny jest ściśle związany z terminem „marka medyczna”, a także z zarządzaniem marką. Można wyróżnić następujące jej rodzaje<sup>7</sup>:

---

online: <https://technologia.dziennik.pl/internet/artykuly/7832834,telemedycyna-influencer-media-spolecznosciowe-koronawirus-covid-19.html> [dostęp: 28.03.2021].

<sup>5</sup> P. F. Nowak, M. Chalimoniuk-Nowak, *Potencjał mediów społecznościowych w edukacji zdrowotnej*, [w:] *Współczesne kierunki działań prozdrowotnych*, red. A. Wolska-Adamczyk, WSiLiZ, Warszawa 2015, s. 36.

<sup>6</sup> A. R. Andreasen, *Marketing social marketing in the social change marketplace*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2002, Vol. 21, Nr 1, s. 3-13; A. Bukowska-Piestrzyńska, *Marketing usług zdrowotnych. Od budowania wizerunku placówki do zadowolenia klienta*, wyd. CeDeWu, Warszawa 2020, s. 1-334.

<sup>7</sup> A. Frankowska, K. Przybylska, *Pozycjonowanie marki medycznej – wyzwanie czy konieczność?* [w:] *Wybrane obszary ekonomii i zarządzania we współczesnych przedsiębiorstwach*, red. K. Grochowina, D. Tokarski, A. Sawicki, Bernardinum, Pelplin 2020, s. 49; K. Wach-Grzybowska, *Kreowanie marki organizacji w kontekście teorii marketingu strategicznego usług zdrowotnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, tom 15, zeszyt 4, cz. 2, s. 109-120.

- marka usług medycznych,
- marka produktów medycznych (wyrobów medycznych, suplementów diety, leków),
- marka programów profilaktycznych i medycznych organizacji non-profit.

Decyzja klienta /pacjenta o tym, czy skorzysta z określonej usługi, opiera się najczęściej na odpowiednim wykreowaniu pozycji marki. Ważne jest przy tym podejście marketingu medycznego, związanego z zarządzaniem marką medyczną, do pacjenta. Zgodnie z tym podejściem pacjent traktowany jest jak klient.

Postawa lekarza oraz jego stosunek do pacjenta jest bardzo istotny w formowaniu wizerunku podmiotu medycznego, a także w postrzeganiu jakości danej usługi medycznej<sup>8</sup>. Pacjent musi czuć się kimś ważnym dla lekarza, dzięki czemu następnym razem również skorzysta z wizyty u niego, a nie uda się do innego gabinetu.

Obecnie ważną kwestią w marketingu medycznym jest wykreowanie marki oraz wizerunku firmy medycznej, a także wypozycjonowanie jej w Internecie, ponieważ często właśnie tam pacjenci, którym nieodzowna jest pomoc lekarska, poszukują informacji o gabinecie lekarskim. W Internecie pacjenci mają szansę zapoznać się z ofertami gabinetów, a także porównać zakres usług oraz ceny.

Za sprawą Internetu i zamieszczanych w nim danych o zakresie usług medycznych sytuacja lekarzy zmieniła się, a co za tym idzie, zwiększyła się wiedza medyczna i świadomość pacjentów w zakresie oferowanych usług medycznych. Wzrost liczby pacjentów odwiedzających gabinety lekarskie oraz wzrost ich zainteresowania można osiągnąć dzięki skutecznej reklamie oraz uczciwym i prostym informacjom, które jednocześnie nie stoją w sprzeczności z zakazem reklamowania usług medycznych.

Social media wraz z Internetem mają obecnie ogromny wpływ na zarządzanie usługami medycznymi<sup>9</sup>. Należy tu wspomnieć o wynikach

---

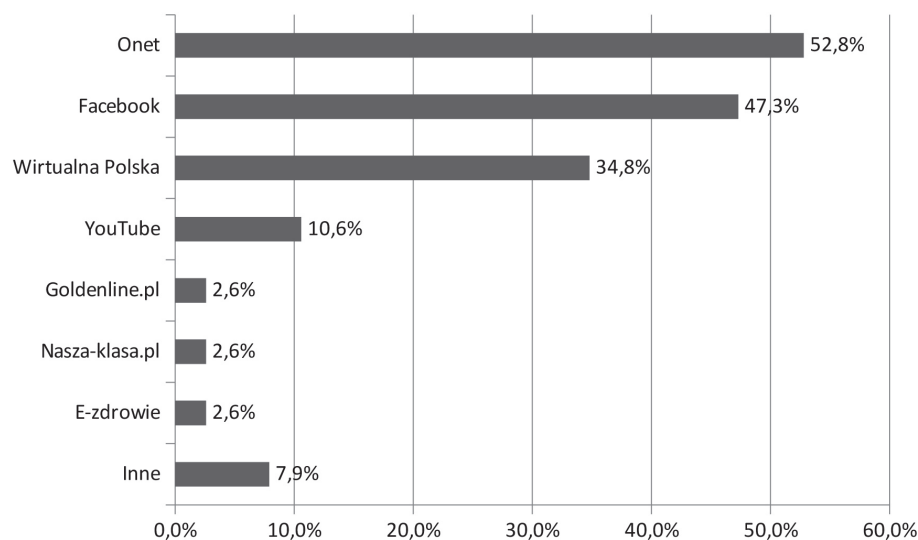
<sup>8</sup> K. Garbacz, D. Guziak, *Znaczenie jakości w usługach medycznych w zarządzaniu szpitalem*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 28, s. 37.

<sup>9</sup> J. Fraś, *Zarządzanie jakością usług w opiece zdrowotnej*, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą” 2010, nr 25, s. 88-89.

badań nad budzącymi największe zaufanie wśród pacjentów oraz najbardziej przekonującymi i najatrakcyjniejszymi dla nich formami promocji zdrowia. Bezpośrednia internetowa promocja w social mediach, a zatem w portalach społecznościowych, osiągnęła wskaźnik 31,3%, natomiast promocja bezpośrednia internetowa to 12,8%<sup>10</sup>. Można więc łatwo wywnioskować, że social media pełnią ważną funkcję w branży medycznej.

Podmioty rynku medycznego najczęściej korzystają z takich portali jak Onet oraz Facebook, co zostało zaprezentowane na wykresie 2.

**Wykres 2.** Portale społecznościowe najczęściej wykorzystywane do działań z zakresu promocji zdrowia przez wybrane podmioty na rynku usług medycznych



**Źródło:** M. Syrkiewicz-Światała, K. Sobczyk, T. Holecki, *Wykorzystanie narzędzi social media marketingu przez polskie organizacje pozarządowe w komunikacji z otoczeniem na rzecz promocji zdrowia*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 41 (875), tom 1, s. 182.

<sup>10</sup> M. Syrkiewicz-Światała, K. Sobczyk, T. Holecki, *Wykorzystanie narzędzi social media marketingu przez polskie organizacje pozarządowe w komunikacji z otoczeniem na rzecz promocji zdrowia*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 41 (875), tom 1, s. 181.



## **2. Promocja usług medycznych w Internecie – rola lekarza w promocji usług medycznych w Internecie oraz social mediach**

Profesjonalny profil lekarza jako eksperta kreowany jest za pośrednictwem Internetu, a przede wszystkim przez social media. W ten sposób lekarz kształtuje w mediach społecznościowych „markę własną”. Każdego roku zwiększa się liczba profili związanych z tematami medycznymi w takich popularnych serwisach społecznościowych, jak Instagram, Facebook i YouTube. Właśnie tam swoje konta zakładają przedstawiciele środowisk: medycznego, stomatologicznego, lekarskiego, pielęgniarskiego, farmaceutycznego, ratownictwa medycznego itp. Zwiększa się grono lekarzy, którzy decydują się na kształtowanie własnego wizerunku w mediach społecznościowych oraz na korzystanie z nich w celu zaprezentowania wyników wykonanych zabiegów czy też pokazania swojej pracy. Co więcej, lekarze prowadzą również kanały w social mediach, za pośrednictwem których edukują oraz promują zdrowy tryb życia i badania profilaktyczne. Najbardziej popularne profile, prowadzone przez lekarzy na terenie Polski, obserwuje od kilkudziesięciu tysięcy do kilkuset tysięcy osób<sup>11</sup>.

Istotną rolę w propagowaniu usług medycznych odgrywają lekarze. W celu skutecznego wykonywania swojego zawodu lekarz ma obowiązek udzielania pacjentom fachowych informacji. Może publicznie w sieci społecznościowej opowiadać o swoich doświadczeniach w pracy w szpitalu, jednak treść jego przekazu nie może nosić znamion reklamy. Reklamowanie jest zabronione, ponieważ lekarz ma obowiązek kształtowania swojego zawodowego wizerunku na podstawie wyników własnej pracy. Nielegalne jest pozyskiwanie pacjentów przez lekarza niezgodnie z zasadami etyki oraz narzucanie pacjentom swoich usług.

Dnia 5 grudnia 1996 roku weszła w życie Ustawa o zawodzie lekarza, która precyzuje, w jaki sposób lekarze mają wykonywać swój zawód. Dodatkowo Uchwała Naczelnej Rady Lekarskiej nr 29/11/VI<sup>12</sup> wyznacza zakres dopuszczalnej i wymaganej informacji o świadczonych usługach medycznych. Zabrania się korzystania ze sposobów nieuczciwej konku-

---

<sup>11</sup> E. Szyzman, M. Boguszewicz-Kreft, *Postawy lekarzy wobec aktywności w mediach społecznościowych*, „Zarządzanie Mediami” 2020, tom 8 (1), s. 15-25.

<sup>12</sup> Uchwała Naczelnej Rady Lekarskiej nr 29/11/VI z dnia 16 grudnia 2011.

rencji, zwłaszcza jeśli dotyczy to pozbawionego rzetelności informowania o kosztach leczenia oraz o działaniach, które może podjąć lekarz<sup>13</sup>. Oprócz tego nie ma zezwolenia na publiczne informowanie o profesjonalizmie pracowników placówki medycznej, a także o rabatach czy promocjach.

Lekarz prowadzący indywidualną praktykę lekarską może podać do wiadomości publicznej informację o tym, jakich świadczeń zdrowotnych udziela, opierając się na zasadach wymienionych w uchwale. A zatem lekarz może informować o swoim imieniu, nazwisku, tytule zawodowym, specjalizacji, stopniu naukowym, uprawnieniach w zakresie dziedzin medycyny, dniach, godzinach i miejscu przyjęć.

Informacje o udzielaniu świadczeń zdrowotnych mogą być podawane przez lekarza prowadzącego praktykę jedynie w formie:

- informacji elektronicznej, czyli za pośrednictwem Internetu, a także specjalnych infolinii telefonicznych,
- informacji udostępnianych w książkach telefonicznych,
- ogłoszeń prasowych.

### **Zakaz reklamy usług medycznych w Internecie**

Rygory dotyczące reklamowania produktów i usług rynku medycznego obejmują również działania w Internecie. W przypadku niedostosowania się do zakazu reklamy nakładana jest na jednostki medyczne grzywna, ponieważ stanowi to wykroczenie. Co więcej, niedozwolona reklama rozpatrywana jest w kontekście nieuczciwej konkurencji, w związku z czym mogą być wymagane: publikacja stosownego oświadczenia, zapłata odszkodowania lub wpłacenie danej kwoty na cel społeczny<sup>14</sup>. Chociaż nie można reklamować usług medycznych, to jednak dozwolone jest zamieszczenie na stronie placówki medycznej informacji o doświadczeniu personelu. Trzeba jednak przy tym pamiętać, że zabronione jest wskazywanie, iż dany szpital jest lepszy od innego, świadczenia są najwyższej jakości lub konkretny lekarz jest najlepszy. Ogólnie zakazane jest porównywanie się do konkurencji.

---

<sup>13</sup> Art. 471-474 Kodeksu cywilnego, Dz.U. 2016.380; art. 14 Ustawy o działalności leczniczej, Dz.U. 2016.1638; art. 16 ust. 1 pkt 1 Ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Dz.U. 2003.153.1503.

<sup>14</sup> Art. 147a § 2 ustawy z dnia 20 maja 1971 r. Kodeks wykroczeń, Dz.U. 2021, poz. 281.

Zachęcanie do korzystania ze świadczeń medycznych danej placówki, zachwalanie ich mające na celu zdobycie jak największej liczby pacjentów lub czerpanie korzyści finansowych stanowi zakazaną reklamę.

Obok zakazu promowania usług medycznych, również w Internecie, ograniczeniom podlega także reklamowanie leków. Zgodnie z art. 52 ust. 1 ustawy Prawo farmaceutyczne<sup>15</sup> za reklamę produktu leczniczego uznaje się wszystkie działania polegające nie tylko na zachęcaniu, lecz także na informowaniu na temat przyjmowania danego produktu leczniczego, które mają na celu wzrost podaży produktów leczniczych czy też zwiększenie liczby wypisywanych recept na konkretny środek leczniczy.

Za reklamę produktów leczniczych w gabinetach lekarskich nie uznaje się informacji dołączonych do opakowań leków lub znajdujących się na opakowaniach.

Ogólnodostępne promowanie środków leczniczych w gabinetach lekarskich albo na prowadzonych przez nie stronach internetowych musi zawierać następujące informacje:

- nazwę oraz dawkę substancji czynnej,
- nazwę produktu leczniczego,
- wskazanie podmiotu odpowiedzialnego,
- przeciwwskazania oraz wskazania do stosowania.

Reklama produktów leczniczych może być przedstawiona w formie:

- wyraźnej i dźwiękowej,
- wizualnej oraz audiowizualnej w czytelny i widoczny sposób.

W treści reklamy każdego produktu leczniczego musi być zawarte następujące ostrzeżenie: *Przed użyciem zapoznaj się z treścią ulotki dołączonej do opakowania bądź skonsultuj się z lekarzem lub farmaceutą, gdyż każdy lek niewłaściwie stosowany zagraża Twojemu życiu lub zdrowiu.*

Ustawa Prawo farmaceutyczne wraz z rozporządzeniem w sprawie reklamy produktów leczniczych zawiera zasady i ograniczenia w stosowaniu reklamy. Oprócz tego powstała Ustawa o refundacji leków, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego lub wyrobów medycznych<sup>16</sup>, która wprowadza kolejne obostrzenia. Odpowiedzialność za treści

---

<sup>15</sup> Ustawa z dnia 6 września 2001 r. Prawo farmaceutyczne, Dz.U. 2001, nr 126, poz. 1381.

<sup>16</sup> Ustawa z dnia 12 maja 2011 r. o refundacji leków, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyrobów medycznych, Dz.U. 2021, poz. 523.

umieszczane na stronach internetowych szpitali oraz prywatnych gabinetów lekarskich ciąży na firmach tworzących te strony, zgodnie z ww. przepisami. W związku z tym w przypadku stwierdzenia łamania przepisów i zasad obejmujących reklamę usług medycznych i innych w Internecie jednostka medyczna może ubiegać się o odszkodowanie.

### **Rola social mediów w zarządzaniu na rynku usług medycznych – kształtowanie strategii w social mediach w odniesieniu do rynku medycznego**

Social media mają ogromne znaczenie dla rynku medycznego. Używane są nie tylko w celu promocji lub reklamy na stronach internetowych, ale także umożliwiają komunikację z pacjentami. Zgodnie z psychologią odnoszącą się do rynku usług medycznych można wysnuć tezę, że – w odróżnieniu od klientów sklepów czy banków – pacjenci rzadko, także w Internecie, dzielą się pozytywnymi opiniami lub własnymi doświadczeniami dotyczącymi świadczeń medycznych, z których skorzystali. Jeżeli wydadają już opinie, to są one głównie negatywne. Co do kanałów social mediów, to w opozycji do stron internetowych są one mniej formalne, dlatego też opinie zamieszczane za ich pośrednictwem również są w mniejszym stopniu oficjalne i częściej pojawiają się opinie pozytywne.

Obecność lekarza lub podmiotu medycznego w social mediach oznacza również borykanie się z negatywnymi opiniami, np. na Instagramie lub Facebooku, mogącymi przyczynić się do problemów, z którymi będzie trzeba się zmierzyć. Z tego powodu bardzo ważne jest, by na bieżąco sprawdzać opinie w social mediach i odpowiadać na nie, także na te nacechowane negatywnie<sup>17</sup>. Nie można nie zwracać uwagi na obiektywne zastrzeżenia pacjentów, o których piszą w social mediach, dotyczące np. odwołania wizyty bez wcześniejszej informacji, zbyt długiego czasu oczekiwania na wizytę lub innych podobnych niedoskonałości odnoszących się do działania placówki medycznej. Nie sposób polemizować z faktami, które łatwo sprawdzić, takimi jak opóźnienie wizyty. Mogło ono jednak wynikać z powodów niezależnych od placówki, dlatego warto wyjaśnić zaistniałą sytuację w social mediach. Trudniej jest wytłumaczyć się z popełnionych błędów

---

<sup>17</sup> *Komunikacja z pacjentem w social media branży medycznej. Media społecznościowe*, online: <https://jellinek.pl/wpis/komunikacja-z-pacjentem-w-social-media-branzy-medycznej/> [dostęp: 28.03.2021].

medycznych lub z negatywnej opinii pacjenta nieusatysfakcjonowanego z wizyty u lekarza, ponieważ jest to jego subiektywne odczucie. Może być spowodowane bólem lub złym samopoczuciem, które jest obecne w każdej chorobie. Stąd też bywa, że właśnie samopoczucie ma wpływ na subiektywne odczucia, przekładające się następnie na negatywną opinię.

W strategiach dotyczących funkcjonowania podmiotu medycznego w social mediach bardzo ważne są przytoczone wyżej sugestie, związane z charakterem rynku usług medycznych, a także z cech social mediów będących kanałem komunikacji. Dzięki kompetentnemu wykorzystaniu kanałów w mediach społecznościowych, można stworzyć obiecującą markę konkretnej placówki medycznej.

Social media pozwalają na dwukierunkową komunikację z pacjentami, czyli na tzw. feedback<sup>18</sup>, który powinien mieć miejsce również w odniesieniu do opinii negatywnych. Placówki medyczne i lekarze powinni nie tylko reagować na komentarze i komunikować się z pacjentami, ale i wszelkie skargi traktować jako wyzwanie i bodziec do wprowadzania zmian w działaniu określonej placówki medycznej.

Komunikacja, także z pacjentami, za pośrednictwem social mediów wymaga używania przystępnego języka. Dlatego też nie można zapominać, że terminologia medyczna, a także skomplikowane sposoby terapii mogą być przyczyną negatywnych opinii i odczuć pacjentów odnośnie do efektów leczenia czy lekarzy. Dzięki social mediom można wyjaśniać, na czym polegają określone terapie i z jakich względów negatywne odczucia pacjentów mogą okazywać się mylne.

Profesjonalne korzystanie z social mediów umożliwi odpowiednie wykreowanie wizerunku placówki medycznej. Należy jednak pamiętać, tak samo jak podczas używania innych narzędzi promocji i mediów komunikacji, że niezbędne jest określenie „segmentu klientów/pacjentów” będących „grupą docelową”, a także ich płci, wieku oraz pozostałych indywidualnych cech, które wpływają na sposób odbioru określonej placówki medycznej lub usługi, którą ta placówka świadczy. Płeć pacjentów może być związana ze sposobem leczenia i podejściem do zdrowia, natomiast ich wiek może wpływać na pojawienie się chorób współistniejących.

---

<sup>18</sup> M. Syrkiewicz-Światała, R. Światała, *Social media marketing jako współczesna koncepcja komunikowania się jednostek ochrony zdrowia z otoczeniem*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej” 2012, nr 5, s. 86-94.

Aby korzystanie z social mediów przyniosło zamierzony skutek, kluczem jest dostosowywanie postów do konkretnej grupy docelowej pacjentów, a także do bieżących okoliczności, np. pory roku, ponieważ dane choroby i problemy pojawiające się podczas leczenia mogą wynikać właśnie ze zmieniających się warunków.

Strategia w social mediach powinna opierać się na takich elementach, jak pozycjonowanie świadczonych usług czy też segmentacja pacjentów<sup>19</sup>. Trzeba tu także nadmienić, że social media pozwalają ustosunkować się do sceptycyzmu pacjentów wobec określonych produktów medycznych, np. ich zastosowania, ponieważ firmy farmaceutyczne zwykle informują o specyfice i skutkach ubocznych po zażyciu konkretnego leku. Pośrednictwo social mediów ułatwia lekarzowi skontaktowanie się z niezadowolonym pacjentem w celu wyjaśnienia mu przyczyny jego subiektywnych odczuć i niezadowolenia.

Warto zwrócić uwagę na to, że usatysfakcjonowany pacjent będzie rekomendował innym daną placówkę medyczną, lekarza lub produkt medyczny, korzystając w tym celu także z social mediów, w związku z czym rośnie zasięg pozytywnej reklamy<sup>20</sup>.

Używając social mediów na rynku medycznym, warto sięgnąć po profesjonalne narzędzia, takie jak pozycjonowanie zgodnie z zasadami SEO, dzięki którym zasięg oddziaływania social mediów może się zwiększać (np. nagrywanie wywiadów z ekspertami czy nagrywanie wideo).

Nie można odmówić ważnej roli w social mediach pozycjonowaniu usług i produktów medycznych. Badania wykazały, że spontaniczna świadomość obecności na rynku marek produktów medycznych przewyższa świadomość usług medycznych. Może być to skutkiem wykorzystywania większej liczby narzędzi marketingowych do pozycjonowania produktów medycznych<sup>21</sup>. Z tego względu wyzwaniem jest pozycjonowanie usług medycznych zarówno w social mediach, jak i w Internecie.

---

<sup>19</sup> *Segmentacja i grupy pacjentów. Dla kogo jest moja usługa?*, online: <https://thetory.is/pl/journal/grupy-pacjentow-segmentacja/> [dostęp: 28.03.2021].

<sup>20</sup> *Marketing podmiotów leczniczych świadczących ambulatoryjne usługi stomatologiczne*, „Gazeta AMG” 2018, nr 10, s. 28-30.

<sup>21</sup> A. Frankowska, K. Przybylska, *Pozycjonowanie marki medycznej – wyzwanie czy konieczność?...*, dz. cyt., s. 49.

Pomimo że osobiste doświadczenia respondentów przekładają się na pochlebne skojarzenia, odnoszące się do określonych marek produktów i usług medycznych, to pacjenci w swoich opiniach podkreślają, że istotne są dla nich także działania promocyjne. Jedynie 40% ankietowanych, którzy podczas badania spontanicznie podali i pozytywnie ocenili marki usług medycznych, przyznało, że faktycznie z nich korzystali.

### **Rola social mediów w obszarze kreowania wiedzy medycznej**

Z social mediów w celu promocji korzystają nie tylko różnej wielkości podmioty medyczne (indywidualni lekarze, gabinety lekarskie, szpitale czy prywatne kliniki), lecz również państwa w swoich strategiach w sferze wywierania wpływu na zdrowie publiczne, a także promowania zdrowia w społeczeństwie, tak w Polsce, jak i w całej Unii Europejskiej<sup>22</sup>.

Już od kilkunastu lat kreowanie zachowań prozdrowotnych i upowszechnianie wiedzy medycznej odbywają się poprzez Internet i social media<sup>23</sup>. W tym zakresie zauważyć można tendencję do udoskonalania przekazów edukacyjnych, ponieważ pomimo rozległej ogólnej wiedzy, w praktyce ludzie nie wcielają w czyn zachowań prozdrowotnych<sup>24</sup>. Istotne okazuje się także znajdowanie nowatorskich rozwiązań za pośrednictwem atrakcyjnych środków przekazywania informacji w celu wypracowywania prozdrowotnych nawyków i postaw. Właśnie social media coraz częściej odgrywają dużą rolę w kreowaniu prozdrowotnych zachowań społeczeństwa. Pozwalają one nie tylko na zamieszczanie konkretnych informacji, ale również na sprawdzenie postępów online i porównanie się z innymi użytkownikami, co jest swoistą rywalizacją, działa motywująco i umożliwia sprawdzanie rozwoju innych.

Internet służy Polakom do znajdowania informacji na temat diet, działania i składu leków, odżywiania się, suplementów diety (53% wskazań) oraz uprawiania sportu, fitnessu, aktywnego stylu życia (32% wskazań). Aż 69% internautów za najważniejszą kwestię uważa dostęp do placówek

<sup>22</sup> I. Fast, K. Sørensen, H. Brand, L. S. Suggs, *Social media for public health: an exploratory policy analysis*, „The European Journal of Public Health” 2015, Vol. 25, s. 162-166.

<sup>23</sup> B. Gugała, L. Boratyn-Dubiel, Z. Chmiel, P. Januszewicz, *Internet jako narzędzie wiedzy o zdrowiu*, „Medycyna Ogólna” 2010, nr 16 (2), s. 266-275.

<sup>24</sup> K. Puchalski, *Internet a możliwości poprawy efektów edukacji zdrowotnej*, „Studia Edukacyjne” 2012, nr 23, s. 119-139.

medycznych znajdujących się w okolicy, a 43% podkreśla, że ważna jest dla nich możliwość umówienia się przez Internet na wizytę u lekarza. Dla 60% ankietowanych istotny jest także dostęp do porad zdrowotnych, obejmujących prawidłowe odżywianie się i profilaktykę chorób oraz do wszelkich informacji na ten temat. 35% badanych korzysta z Internetu, a szczególnie z social mediów, aby omówić wyniki badań, 15% udziela się w dyskusjach na temat chorób i zdrowia, a 13% pozwala sobie na udzielanie innym internautom porad zdrowotnych<sup>25</sup>.

Dzięki wielokanałowości social mediów można dotrzeć do różnorodnych grup pacjentów, co jest niewątpliwą zaletą. W mediach społecznościowych bardzo szybko rozchodzą się informacje pomiędzy użytkownikami, jednak, niestety, w niekontrolowany sposób. Aktywność w social mediach łatwo zmierzyć poprzez statystyki, za pomocą których szacuje się poziom poparcia dla zamieszczonych postów. W celu promowania zdrowia w mediach społecznościowych używa się serwisów społecznościowych (Facebook), mikroblogów i blogów (np. Twitter), społeczności kontentowych (YouTube wraz z kanałami tematycznymi), platform grywalizacyjnych itp.<sup>26</sup> W związku z tym w celu promowania zdrowego stylu życia w social mediach można użyć olbrzymiego spektrum narzędzi.

## Podsumowanie

Social media – czyli inaczej mówiąc, media społecznościowe – pełnią coraz ważniejszą funkcję w udzielaniu informacji z zakresu ogólnej wiedzy medycznej. Jednak ich głównym zadaniem jest obecnie bezpośrednia komunikacja z pacjentami, ponieważ są one mniej formalną sferą, służącą do wymiany informacji np. odnośnie do świadczonych usług lub opinii na temat uzyskanej pomocy medycznej. Z tego powodu mediów społecznościowych używają zarówno podmioty rynku usług medycznych, producenci leków, jak i lekarze, którzy, wdrażając świadomą strategię podczas korzystania z social mediów, mogą kształtować swój wizerunek i tworzyć markę własną.

Lekarze oraz podmioty medyczne, korzystając z mediów społecznościowych, nie mogą zapominać o obowiązujących ograniczeniach dotyczących

---

<sup>25</sup> P. F. Nowak, M. Chalimoniuk-Nowak, *Potencjał mediów społecznościowych w edukacji zdrowotnej...*, dz. cyt., s. 36.

<sup>26</sup> Tamże, s. 40.



promowania produktów i usług medycznych. Ograniczenia te określone są przez te same regulacje, które mają zastosowanie również w innych kanałach sieci internetowej. Mowa tu o zakazie reklamy porównawczej, zachwalania świadczeń medycznych i zachęcania do skorzystania z nich, aby odnieść korzyści majątkowe i zdobyć jak najwięcej klientów. Zabroniona jest również nieuczciwa konkurencja, nierzetelne informowanie o możliwych działaniach w zakresie leczenia czy też o kosztach leczenia. Pamiętać należy również o ograniczeniach dotyczących reklamowania leków w gabinetach lekarskich.

Aby móc budować markę własną i kreować swój wizerunek w social mediach, trzeba zwrócić uwagę zarówno na odpowiednie pozycjonowanie w Internecie z użyciem zasad SEO, jak i na informacje, które mają trafić do określonej grupy docelowej, a także na komunikację z pacjentami, polegającą na odpowiadaniu na ich pozytywne i negatywne opinie, co może uratować wizerunek zarówno lekarza, jak i całej placówki medycznej.

Internet oraz social media coraz częściej wykorzystywane są również przez pacjentów z różnych grup wiekowych do wyszukiwania informacji nie tylko o placówkach medycznych czy lekarzach, do wydawania opinii na ich temat, ale również do analizowania swoich wyników badań, udzielania porad medycznych, wyszukiwania najbliższej położonych placówek medycznych i rejestrowania się na wizyty u lekarza. Oprócz tego internauci poszukują wiadomości z dziedziny zdrowego trybu życia, diet oraz aktywności fizycznej.

Media społecznościowe wraz z Internetem wykorzystywane są w Polsce oraz w całej Unii Europejskiej do propagowania zdrowego trybu życia i wywierania wpływu na zdrowie publiczne poprzez zamieszczanie w nich niezbędnych do tego celu informacji.

Chociaż korzystanie z social mediów w branży medycznej może być nie lada wyzwaniem i nie zawsze jest odpowiednio doceniane, to jednak profesjonalne podejście do mediów społecznościowych może przynieść wiele korzyści, tym bardziej że jest to medium coraz chętniej używane i coraz bardziej znane nie tylko przez pacjentów, ale także przez lekarzy oraz placówki medyczne. Korzystają na tym zarówno pacjenci poszukujący informacji, jak również lekarze, prywatne gabinety lekarskie oraz placówki medyczne, które mają możliwość za pośrednictwem mediów społecznościowych budować własną markę i kreować swój wizerunek.

## Bibliografia

1. Andreasen A. R., *Marketing social marketing in the social change marketplace*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2002, Vol. 21, Nr 1.
2. Bukowska-Piestrzyńska A., *Marketing usług zdrowotnych. Od budowania wizerunku placówki do zadowolenia klienta*, wyd. CeDeWu, Warszawa 2020.
3. Fast I., Sørensen K., Brand H., Suggs L. S., *Social media for public health: an exploratory policy analysis*, „The European Journal of Public Health” 2015, Vol. 25.
4. Frankowska A., Przybylska K., *Pozycjonowanie marki medycznej – wyzwanie czy konieczność?* [w:] *Wybrane obszary ekonomii i zarządzania we współczesnych przedsiębiorstwach*, red. K. Grochowina, D. Tokarski, A. Sawicki, Bernardinum, Pelplin 2020.
5. Fraś J., *Zarządzanie jakością usług w opiece zdrowotnej*, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą” 2010, nr 25.
6. Frychel N., Kurzacz M., Raczyńska E., *Marketing szeptany – brzmi nieźle, Word-of-Mouth Marketing*, „Pielęgniarstwo i Zdrowie Publiczne” 2015, vol. 5, nr 2.
7. Garbacz K., Guziak D., *Znaczenie jakości w usługach medycznych w zarządzaniu szpitalem*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 28.
8. Gugąła B., Boratyn-Dubiel L., Chmiel Z., Januszewicz P., *Internet jako narzędzie wiedzy o zdrowiu*, „Medycyna Ogólna” 2010, nr 16 (2).
9. *Influencer zamiast telemedycyny. Takie postępowanie kończy się tragicznie*, 26.09.2020, online: <https://technologia.dziennik.pl/internet/artykuly/7832834,telemedycyna-influencer-media-spolesznosciowe-koronawirus-covid-19.html> [dostęp: 28.03.2021].
10. *Komunikacja z pacjentem w social media branży medycznej. Media społecznościowe*, online: <https://jellinek.pl/wpis/komunikacja-z-pacjentem-w-social-media-branzy-medycznej/> [dostęp: 28.03.2021].
11. *Marketing podmiotów leczniczych świadczących ambulatoryjne usługi stomatologiczne*, „Gazeta AMG” 2018, nr 10.
12. Nowak P. F., Chalimoniuk-Nowak M., *Potencjał mediów społecznościowych w edukacji zdrowotnej*, [w:] *Współczesne kierunki działań prozdrowotnych*, red. A. Wolska-Adamczyk, WSliZ, Warszawa 2015.
13. Puchalski K., *Internet a możliwości poprawy efektów edukacji zdrowotnej*, „Studia Edukacyjne” 2012, nr 23.

14. *Segmentacja i grupy pacjentów. Dla kogo jest moja usługa?*, online: <https://thestory.is/pl/journal/grupy-pacjentow-segmentacja/> [dostęp: 28.03.2021].
15. Syrkiewicz-Światała M., Sobczyk K., Holecki T., *Wykorzystanie narzędzi social media marketingu przez polskie organizacje pozarządowe w komunikacji z otoczeniem na rzecz promocji zdrowia*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 41 (875), tom 1.
16. Syrkiewicz-Światała M., Światała R., *Social media marketing jako współczesna koncepcja komunikowania się jednostek ochrony zdrowia z otoczeniem*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej” 2012, nr 5.
17. Syrkiewicz-Światała M., *Uwarunkowania procesu rekomendowania usług zdrowotnych przez przedstawicieli pokolenia Y w aspekcie social media marketingu*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 11.
18. Szyрман E., Boguszewicz-Kreft M., *Postawy lekarzy wobec aktywności w mediach społecznościowych*, „Zarządzanie Mediami” 2020, tom 8 (1).
19. Uchwała Naczelnej Rady Lekarskiej nr 29/11/VI z dnia 16 grudnia 2011.
20. Ustawa z dnia 12 maja 2011 r. o refundacji leków, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyrobów medycznych, Dz.U. 2021 poz. 523.
21. Ustawa z dnia 20 maja 1971 r. Kodeks wykroczeń, Dz.U. 2021 poz. 281.
22. Ustawa z dnia 6 września 2001 r. Prawo farmaceutyczne, Dz.U. 2001 nr 126 poz. 1381.
23. Wach-Grzybowska K., *Kreowanie marki organizacji w kontekście teorii marketingu strategicznego usług zdrowotnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, tom 15, zeszyt 4, cz. 2.
24. Zygo K., Zygo B., Wysokiński P., Starzyk P., Węgrzyniak M., Kuśmierz K., *Formalno-prawne uwarunkowania rozwoju e-medycyny w Polsce*, „Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu” 2016, tom 22, nr 3.

## Rozdział 4

**dr hab. Andrzej Bajdak, profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach**  
**dr Urszula Janeczek**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

# Wykorzystanie mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej polskich przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia

## Streszczenie

W opracowaniu omówiono wyniki badań bezpośrednich, zrealizowanych metodą wywiadów kwestionariuszowych, których celem było zidentyfikowanie wybranych zachowań polskich przedsiębiorstw w zakresie wykorzystywania mediów społecznościowych w działalności marketingowej. Prezentację wyników badań poprzedzono rozważaniami na temat swoistych cech komunikacji marketingowej realizowanej z wykorzystaniem mediów społecznościowych oraz przedstawieniem, zidentyfikowanego przez Główny Urząd Statystyczny (GUS), stanu wykorzystania mediów społecznościowych przez przedsiębiorstwa. Wyniki cyklicznych badań GUS stały się tłem dla zaprezentowanych wyników badań własnych, odnoszących się m.in. do motywów i częstotliwości wykorzystywania mediów społecznościowych w komunikacji przedsiębiorstw z obecnymi i potencjalnymi klientami, rodzajów podejmowanych działań i oczekiwanych korzyści, a także rozwiązań organizacyjnych związanych z wykorzystywaniem tych mediów.

**Słowa kluczowe:** media społecznościowe, komunikacja marketingowa, przedsiębiorstwo

## **Wprowadzenie**

Od pojawienia się Internetu, a zwłaszcza zaistnienia możliwości jego komercyjnego wykorzystania, w sposób niezwykle dynamiczny zmienia się współczesny marketing, a tym samym komunikacja marketingowa stanowiąca jego fundament i istotny warunek sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Można zaryzykować tezę, że żadna dziedzina marketingowej aktywności przedsiębiorstw nie przeszła tak wielu przeobrażeń w ostatnich latach jak sfera komunikacji marketingowej. Obecnie ogromną siłą napędową zmian w sferze komunikacji marketingowej stanowią media społecznościowe. Jesteśmy świadkami przenoszenia znacznej części aktywności związanych z komunikacją marketingową przedsiębiorstw do tych właśnie mediów. Dynamika tych zjawisk rodzi potrzebę ciągłego rozpoznawania zmian wynikających z postępującej wirtualizacji życia społeczno-gospodarczego i identyfikowania obszarów oraz uwarunkowań zastosowań mediów społecznościowych w działaniach marketingowych podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Głównym celem opracowania jest zaprezentowanie wybranych zachowań przedsiębiorstw oraz postaw i opinii reprezentujących je menedżerów w odniesieniu do problemu wykorzystywania mediów społecznościowych przez działające w Polsce przedsiębiorstwa w ich komunikacji z obecnymi i potencjalnymi klientami.

### **Media społecznościowe – nowa rzeczywistość dla uczestników komunikacji marketingowej**

Komunikacja marketingowa jako element komunikacji społecznej jest procesem przebiegającym w danym systemie społecznym i kulturowym. Proces komunikacji w przeciwieństwie do aktu komunikowania może być jedno- lub dwukierunkowy. Zatem komunikacja marketingowa przedsiębiorstwa może być procesem jednokierunkowym, co pozwala utożsamiać ją z promocją, lub dwukierunkowym, który uwzględnia zbieranie informacji zwrotnej, będącej wyrazem reakcji odbiorców na działania podjęte przez przedsiębiorstwo. Właściwy proces komunikacyjny powinien być procesem dwustronnym, ale również ciągłym<sup>1</sup>. Komunikowanie wyma-

---

<sup>1</sup> Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 251.

ga swoistego „wsluchiwanie się” w różnorodne sygnały płynące z rynku i stosownej nań odpowiedzi<sup>2</sup>. Jeżeli działania te są współzależne, wówczas można określić komunikację marketingową jako swoisty dialog odbywający się między przedsiębiorstwem a jego obecnymi i potencjalnymi klientami, a także innymi interesariuszami firmy<sup>3</sup>. W tym miejscu warto zauważyć, że efekt komunikowania zależy od kompetencji komunikacyjnych zarówno nadawcy, jak i odbiorcy.

Komunikacja marketingowa stanowi fundament marketingu. W literaturze podkreśla się jej strategiczny charakter i istotny warunek sukcesu rynkowego każdej organizacji<sup>4</sup>.

Jednocześnie można chyba zaryzykować stwierdzenie, że żadna dziedzina marketingowej aktywności przedsiębiorstw nie przeszła tak wielu przeobrażeń w ostatnich latach jak sfera komunikacji marketingowej. Zmiany te można przy tym rozpatrywać w dwóch aspektach: innowacyjnego wykorzystania „tradycyjnych” narzędzi oraz zastosowania modelu komunikowania hipermedialnego. W tym drugim przypadku awangardę wśród narzędzi komunikacji stanowią media społecznościowe<sup>5</sup>. Pojęcie to jest stosunkowo nowe i różnie interpretowane w literaturze. Sam termin „media społecznościowe” (ang. *social media*) został użyty po raz pierwszy w 2004 roku. Według jednej z częściej przywoływanych definicji autorstwa Andreeasa Kaplana i Michaela Haenleina media społecznościowe to grupa aplikacji internetowych opartych na ideologicznych i technologicznych założeniach Web 2.0. oraz pozwalających na kreację i wymianę treści generowanych przez użytkowników (*user generated content*)<sup>6</sup>. Na przytoczenie

---

<sup>2</sup> J. W. Wiktor, *Modele komunikacji marketingowej*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 2020, nr 602, s. 115.

<sup>3</sup> A. Bajdak, *Komunikacja marketingowa przedsiębiorstw a budowanie relacji z podmiotami otoczenia na rynkach zagranicznych*, [w:] *Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, red. A. Bajdak, „Studia Ekonomiczne UE w Katowicach”, Katowice 2014, zeszyt nr 140, s. 44.

<sup>4</sup> M. Pluta-Olearnik, *Zintegrowana komunikacja marketingowa – koncepcje, praktyka, nowe wyzwania*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2018, nr 2 (28), s. 121-138.

<sup>5</sup> M. Pacut, *Media społecznościowe w komunikacji marketingowej organizacji non profit*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 3, s. 241.

<sup>6</sup> A. M. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the world unite! The challenges and opportunities of social media*, „Business Horizons” 2010, vol. 53(1), online: <http://dx.doi.org/>, s. 60.

w tym miejscu zasługuje również stanowisko Dominika Kazanowskiego, który media społecznościowe definiuje jako środki przekazu podlegające społecznej kontroli, wykorzystywane na dowolną skalę, zawierające zarówno treści przekazu, jak i możliwe punkty widzenia odnoszące się do informacji<sup>7</sup>. Główną cechą mediów społecznościowych jest nawiązywanie interaktywnego dialogu w schemacie „wielu do wielu”, a nie – jak to ma miejsce w przypadku tradycyjnych mediów masowych – „jeden do wielu”. Media społecznościowe zmieniły sposób komunikowania się uczestników rynku. Zapewniły równorzędność komunikacji pomiędzy twórcą informacji a jej odbiorcami i zachodzenie między nimi wzajemnych relacji na wszystkich możliwych poziomach. Konsumenci, którzy dotychczas byli jedynie odbiorcami komunikatów emitowanych przez przedsiębiorstwa, stali się dzięki mediom społecznościowym aktywni i zaczęli okupować sfery marketingu zarezerwowane wcześniej dla przedsiębiorstw<sup>8</sup>. Media społecznościowe umożliwiły im bowiem umieszczanie opinii, recenzji, uwag dotyczących produktów i usług, dokonywanie ocen zakupionych produktów i usług, a także ich oferentów, komunikowanie się z innymi użytkownikami produktów i usług w celu wymiany opinii na temat ich zalet i wad, kształtowanie rankingów kategorii produktów i usług, co przekłada się na rekomendacje dla pozostałych członków społeczności, tworzenie zbiorowej wiedzy na temat wybranych obszarów aktywności skupionej wokół produktu, usługi i firmy<sup>9</sup>. Ten duży potencjał w wyzwaniu aktywności użytkowników jest atrybutem mediów społecznościowych. Treści w nich upubliczniane są generowane zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i przez konsumentów. Menedżerowie szybko zdali sobie sprawę z tego, że media te zaczną odgrywać znaczącą rolę wśród narzędzi komunikacji marketingowej. Intensyfikacja wykorzystywania mediów społecznościowych spowodowała przewartościowanie skuteczności poszczególnych instrumentów komunikacji marketingowej na rzecz tych właśnie mediów.

---

<sup>7</sup> E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy, red. J. Królewski, P. Sala, PWN, Warszawa 2013, s. 89.

<sup>8</sup> P. R. Berthon, L. Pitt, C. Campbell, *When Customers Create The Ad*, „California Management Review” 2008, vol. 50, no. 4, s. 6-30.

<sup>9</sup> G. Mazurek, *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008, s. 100.

Dzięki nim konkurowanie w warstwie informacyjnej stało się szczególnie skuteczne, ponieważ nie wyklucza konkurowania za pomocą innych atrybutów oferty<sup>10</sup>. Dwukierunkowość przepływu informacji w mediach społecznościowych umożliwia budowanie trwałych relacji pomiędzy firmą/marką a klientami. Media społecznościowe umożliwiają dodatkowo personalizację procesu komunikacji marketingowej<sup>11</sup>. W efekcie wokół firmy i jej marek tworzą się społeczności będące cennym źródłem wiedzy o opiniach i postawach konsumentów wobec przedsiębiorstwa i jego marek. Dzieje się to dzięki funkcjom takim jak grupy, strony i „lubię to”. Dzięki nim firma lub marka może zgromadzić grupę użytkowników o podobnych zainteresowaniach, co znacznie ułatwia dotarcie do szerszego grona odbiorców<sup>12</sup>.

Media społecznościowe cechuje symetryczność przepływu informacji, co sprawia, że mamy do czynienia z demokratyzacją procesów komunikowania się przedsiębiorstwa z klientami. Aktywni konsumenci określani mianem prosumentów wywierają wpływ na ofertę rynkową firm, która dzięki nim jest lepiej dostosowana do oczekiwań rynku. Umiejętne wykorzystywanie mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej stwarza możliwość utrzymania autentycznego zaangażowania i silnej więzi klienta z firmą, marką. Podstawowe znaczenie mają jednak w tym względzie treści publikowane w mediach społecznościowych. Jeżeli są atrakcyjne, wówczas angażują internautów do dzielenia się nimi ze znajomymi.

Z badań prowadzonych przez GUS wynika, że w Polsce w 2019 roku nieco ponad jedna trzecia przedsiębiorstw wykorzystywała w swojej działalności przynajmniej jedno medium społecznościowe, przy czym najczęściej były to serwisy społecznościowe (tabela 1).

---

<sup>10</sup> *Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI wieku*, red. K. Śliwińska, M. Pacut, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 9.

<sup>11</sup> M. Drzazga, *Media społecznościowe w procesie komunikacji marketingowej przedsiębiorstw handlu detalicznego z rynkiem*, „Studia Ekonomiczne UE w Katowicach”, Katowice 2013, zeszyt nr 140, s. 107-109.

<sup>12</sup> A. Matwiejczyk, *Media społecznościowe jako narzędzie marketingu internetowego na przykładzie Netflix*, „Academy of Management” 2020, nr 4(2), s. 174.



**Tabela 1.** Przedsiębiorstwa wykorzystujące media społecznościowe w 2019 r. wg wielkości i rodzaju działalności (w %)

Przedsiębiorstwa	Przynajmniej jedno	W tym:			
		serwisy społecznościowe	blogi, mikroblogi prowadzone przez przedsiębiorstwa	strony umożliwiające udostępnianie multimediów	narzędzia wymiany informacji Wiki
Ogółem	36,6	35,4	5,8	13,3	2,5
<b>Według wielkości</b>					
Małe	33,2	32,2	4,7	10,5	1,8
Średnie	47,2	45,6	7,8	20,7	3,7
Duże	70,5	67,7	24,0	46,5	14,8
<b>Według rodzaju działalności *</b>					
Przetwórstwo przemysłowe	34,8	33,3	4,9	13,5	1,9
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i parę wodną, dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami	30,4	28,8	3,8	10,5	1,6
Budownictwo	20,1	19,6	1,9	4,6	1,0
Handel i naprawy	41,0	40,0	6,1	14,9	2,6
Transport i gospodarka magazynowa	28,4	27,0	3,6	7,3	1,3
Zakwaterowanie i wyżywienie	66,7	66,4	7,2	20,8	1,8
Informacja i komunikacja	72,0	69,8	30,4	42,6	22,1
Obsługa rynku nieruchomości	26,1	25,8	3,3	7,8	0,5
Nauka i technika	45,2	43,6	10,6	18,3	3,4
Administrowanie i działalność wspierająca	35,6	34,3	5,7	13,6	2,8
Naprawa i konserwacja komputerów i sprzętu komunikacyjnego	51,4	51,4	12,5	23,6	8,3
Sektor ICT	68,9	66,8	27,2	37,6	20,1

\* Przedstawione w tabeli rodzaje działalności są stosowane przez GUS.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Analiza danych przedstawionych w tabeli 1 pozwala zauważyć, że skala wykorzystywania mediów społecznościowych w działalności polskich przedsiębiorstw zależy od ich wielkości mierzonej liczbą zatrudnionych, a także od rodzaju działalności. Można zauważyć prawidłowość, że im większe przedsiębiorstwo, tym chętniej wykorzystuje w swojej działalności media społecznościowe. O ile w przypadku firm małych tylko co trzecia z nich zadeklarowała wykorzystywanie tych mediów, o tyle wśród firm średnich niemal połowa. Z kolei w grupie firm dużych aż 70,5% przyznało, że wykorzystuje przynajmniej jedno medium społecznościowe. W każdym z tych przypadków najczęściej wskazywanym medium były serwisy społecznościowe. Na drugim miejscu znalazły się strony umożliwiające udostępnianie multimediów, przy czym skala wykorzystywania tych mediów była znacznie mniejsza niż serwisów społecznościowych. W tym przypadku popularność tych mediów także uzależniona była od wielkości przedsiębiorstwa.

W powyższym zestawieniu widać wyraźnie, że media społecznościowe najczęściej wykorzystują przedsiębiorstwa o następujących profilach działalności: informacja i komunikacja (72,0%), sektor ICT (68,9%), zakwaterowanie i wyżywienie (66,7%). Dla porównania: wśród przedsiębiorstw zaliczonych do sektora budowlanego jedynie 20,1% firm zadeklarowało wykorzystywanie mediów społecznościowych.

Badania GUS pokazały także, że skala wykorzystywania mediów społecznościowych przez przedsiębiorstwa ma związek z makroregionem, w którym firma jest zlokalizowana. Zdecydowanym liderem jest w tym przypadku region warszawski stołeczny (tabela 2). Blisko połowa działających tam przedsiębiorstw wykorzystuje media społecznościowe. Do wyróżniających się pod tym względem należą też makroregiony: południowo-zachodni, północny i południowy. Na ich tle najslabiej wypadają regiony: wschodni, centralny i mazowiecki regionalny (z wyłączeniem Warszawy).

**Tabela 2.** Przedsiębiorstwa wykorzystujące serwisy społecznościowe i strony umożliwiające udostępnianie multimediów w 2019 r. wg makroregionów

Makroregion*	Serwisy społecznościowe	Strony umożliwiające udostępnianie multimediów
Centralny (Łódzkie, Świętokrzyskie)	30,6	9,7
Południowy (Małopolskie, Śląskie)	35,0	13,5
Wschodni (Lubelskie, Podkarpackie, Podlaskie)	29,9	9,9
Północno-zachodni (Wielkopolskie, Zachodniopomorskie, Lubuskie)	33,4	12,1
Południowo-zachodni (Dolnośląskie, Opolskie)	37,5	13,1
Północny (Kujawsko-pomorskie, Warmińsko-mazurskie, Pomorskie)	35,7	12,0
Mazowiecki regionalny	30,2	9,6
Warszawski stołeczny	48,4	23,9

\* W zestawieniach GUS wyróżnia się siedem makroregionów, wśród których jest makroregion mazowiecki. Z uwagi na dominującą pozycję Warszawy w tym makroregionie autorzy dokonali wyróżnienia regionu stołecznego oraz Mazowsza z wyłączeniem Warszawy.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Sporym zaskoczeniem są dane zaprezentowane w tabeli 3. Wynika z nich, że przedsiębiorstwa będące własnością krajową znacznie ustępują przedsiębiorstwom będącym własnością zagraniczną w zakresie wykorzystywania mediów społecznościowych. W przypadku serwisów społecznościowych różnica między nimi wyniosła aż 17,4 pkt proc., natomiast w odniesieniu do stron umożliwiających udostępnianie multimediów – 18,2 pkt proc.

**Tabela 3.** Przedsiębiorstwa wykorzystujące serwisy społecznościowe i strony umożliwiające udostępnianie multimediów w 2019 r. wg własności

Forma własności	Serwisy społecznościowe	Strony umożliwiające udostępnianie multimediów
Własność krajowa	33,7	11,5
Własność zagraniczna	51,1	29,7

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Być może wiąże się to z tym, że w grupie firm zagranicznych wyższy udział mają przedsiębiorstwa średnie i duże, a te, jak wcześniej wykazano, częściej niż małe wykorzystują media społecznościowe w swojej działalno-

ści. Jednakże z drugiej strony wyniki przedstawione w tabeli 3 uwiarygadniają dane zaprezentowane w tabeli 4. Wynika z niej, że pod względem wykorzystywania mediów społecznościowych przez przedsiębiorstwa Polska uplasowała się w 2017 roku wśród 28 krajów Unii Europejskiej na ostatniej pozycji, z wynikiem 27%. Warto zauważyć, że lider, a w tym przypadku była to Malta, osiągnął poziom 73%. Różnica między tymi dwoma krajami wyniosła aż 46 pkt proc. Te dane pokazują, jak dużo do zrobienia, w porównaniu z innymi krajami, mają w tym względzie polskie przedsiębiorstwa.

**Tabela 4.** Przedsiębiorstwa wykorzystujące media społecznościowe w krajach UE w 2017 r.

Grupa I 70% i więcej		Grupa II 69-60%		Grupa III 59-50%		Grupa IV 49-40%		Grupa V 39-30%		Grupa VI 29% i mniej	
Kraj	%	Kraj	%	Kraj	%	Kraj	%	Kraj	%	Kraj	%
Malta	73	Irlandia	68	Belgia	58	Słowenia	47	Słowacja	39	Polska	27
		Holandia	68	Luksemburg	54	Portugalia	46	Węgry	38		
		Dania	68	Austria	53	Chorwacja	45	Rep. Czeska	36		
		Cypr	67	Hiszpania	51	Niemcy	45	Rumunia	35		
		Szwecja	65	Litwa	50	Włochy	44	Bułgaria	34		
		W. Brytania	63	Grecja	50	Francja	41	Łotwa	30		
		Finlandia	63			Estonia	40				

**Źródło:** bazy danych Eurostatu.

Stosunkowo mała popularność korzystania z mediów społecznościowych wśród polskich przedsiębiorstw może być powiązana z popularnością wykorzystywania mediów społecznościowych przez konsumentów. Z tabeli 5 wynika, że w 2020 roku niewiele ponad połowa mieszkańców Polski korzystała z mediów społecznościowych (53%), dla porównania Norwegia, zajmująca najwyższą pozycję w rankingu, mogła pochwalić się wskaźnikiem na poziomie 86%. Polacy nie są więc szczególnie aktywni w zakresie wykorzystywania mediów społecznościowych. Do takiego stwierdzenia upoważnia pozycja, jaką zajęła Polska wśród 29 krajów europejskich. Należy jednak zauważyć, że w porównaniu z przedsiębiorstwami, polscy konsumenci wypadli nieco lepiej.

**Tabela 5.** Osoby korzystające z mediów społecznościowych w sprawach prywatnych w wybranych krajach europejskich w 2020 r.

Grupa I 80% i więcej		Grupa II 79-70%		Grupa III 69-60%		Grupa IV 59-50%		Grupa V 49% i mniej	
Kraj	%	Kraj	%	Kraj	%	Kraj	%	Kraj	%
Norwegia	86	Belgia	76	Węgry	69	Rep. Czeska	59	Francja	42
Dania	81	W. Brytania	73	Finlandia	67	Słowacja	59	Włochy	42
		Cypr	72	Holandia	67	Hiszpania	59		
		Szwecja	72	Estonia	65	Chorwacja	58		
		Malta	71	Łotwa	65	Grecja	57		
				Irlandia	64	Austria	56		
				Luksemburg	63	Bułgaria	53		
				Litwa	61	Niemcy	53		
				Portugalia	60	Polska	53		
		Rumunia	60	Słowenia	52				

Źródło: bazy danych Eurostatu.

O obecnej pozycji polskich konsumentów wśród europejskich użytkowników mediów społecznościowych decydują przede wszystkim osoby starsze i gorzej wykształcone (tabela 6).

**Tabela 6.** Korzystający z serwisów społecznościowych w 2020 r. według płci, wieku i poziomu wykształcenia (w %)

Wiek						
Grupy wiekowe	16-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74
Ogółem	91,4	81,4	69,2	48,7	25,6	13,2
Wiek i płeć						
Kobiety	91,7	85,3	72,9	51,6	28,2	14,7
Mężczyźni	91,1	77,5	65,5	45,8	22,8	11,3
Wiek i poziom wykształcenia						
Niższe	90,9	69,4	34,7	31,0	11,0	1,1
Średnie	85,6	72,0	57,1	41,0	30,9	17,5
Wyższe	92,3	83,7	74,8	61,5	37,4	33,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Różnice między grupami najmłodszych i najstarszych konsumentów są obecnie bardzo duże i osiągają blisko 80 pkt proc. Wiek jest głównym czynnikiem różnicującym korzystanie z mediów społecznościowych. W przypadku poziomu wykształcenia największe różnice pomiędzy konsumentami legitymującymi się wykształceniem wyższym i podstawowym wynoszą około 30 pkt proc., a więc znacznie mniej niż w przypadku grup wyróżnionych ze względu na wiek. Z kolei płeć nie jest czynnikiem istotnie różnicującym zachowania konsumentów w odniesieniu do mediów społecznościowych, chociaż można zauważyć, że nieco więcej kobiet niż mężczyzn korzysta z tych mediów.

Polski użytkownik mediów społecznościowych średnio przeznaczają dwie godziny dziennie na korzystanie z serwisów i aplikacji społecznościowych, czyli ok. jednej trzeciej czasu przeznaczanego na wszelkie działania w Internecie. Dla porównania – oglądanie telewizji zajmuje obywatelom naszego kraju średnio 3 godziny 18 minut każdego dnia<sup>13</sup>.

### **Charakterystyka procedury i próby badawczej**

W celu pozyskania danych empirycznych na temat wykorzystywania w działalności marketingowej przedsiębiorstw mediów społecznościowych zastosowano metodę kwestionariuszowego wywiadu bezpośredniego.

Do badań, które zostały przeprowadzone w 2020 roku, pozyskano, metodą doboru nielosowego celowego, 254 firmy. Jednostką próby była firma zlokalizowana w województwie śląskim, wykorzystująca w komunikacji marketingowej z klientami narzędzia online. Charakterystykę badanych przedsiębiorstw, zróżnicowanych w szczególności ze względu na profil działalności, wielkość zatrudnienia, formę prawną oraz wiek, przedstawia tabela 7.

---

<sup>13</sup> M. Kuchta-Nykiel, *Social media w Polsce i na świecie – najnowsze dane*, 21.02.2020, online: <https://socialpress.pl/2020/02/social-media-w-polsce-i-na-swiecie-najnowsze-dane> [dostęp: 19.02.2021].

**Tabela 7.** Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

	Odsetek wskazań
<b>Dominujący profil działalności firmy</b>	
Produkcja	6,3
Handel	24,0
Usługi	58,7
Mieszany (PH, PU, HU, PHU)*	11,0
<b>Wielkość zatrudnienia</b>	
Do 9 osób	37,4
10-49	35,0
50-249	9,8
250 i więcej	17,7
<b>Forma prawna</b>	
Spółka z o.o.	38,2
Spółka akcyjna	9,8
Spółka jawna	8,7
Indywidualna działalność gospodarcza	34,70
Spółka komandytowa	1,6
Inna	7,1
<b>Wiek firmy</b>	
Do 5 lat	34,7
6-10 lat	21,7
11-20 lat	23,6
Powyżej 20 lat	20,1

\* PH – przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowe, PU – przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowe, HU – przedsiębiorstwa handlowo-usługowe, PHU – przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowo-usługowe.

**Źródło:** badania własne.

W badaniach brały udział firmy z różnych branż, wśród których dominujący profil działalności stanowiły usługi – 58,7%, następnie handel – 24,0%. Firmy o mieszanym profilu działalności (PH, PU, HU, PHU) reprezentowało 11,0% respondentów. Ze względu na formę prawną były to podmioty w 38,2 % reprezentujące spółki z o.o., w 34,7% zaś – indywidualną działalność gospodarczą. Z prezentowanej w tabeli 7 wielkości zatrudnienia wynika, że najliczniej reprezentowane były mikro- i małe przedsiębiorstwa – adekwatny odsetek wskazań to 37,4% oraz 35,0%, najslabiej zaś firmy zatrudniające od 50 do 249 osób – tylko 9,8%. Obserwacja rynku dowodzi, że także wiek firmy ma wpływ na sposób jej działania. Wśród

badanych firm najczęściej prowadziło swoją działalność w przedziale czasowym do 5 lat, co stanowiło 34,7% wskazań. Rozkład pozostałych odpowiedzi, dotyczących obecności firmy na rynku, był zbliżony, z wyróżniającym się przedziałem od 11 do 20 lat (23,6%).

### **Identyfikacja wykorzystywania mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej z klientami ze względu na rodzaj mediów, częstotliwość korzystania i motywację aktywności**

Media społecznościowe są coraz częściej wykorzystywanym przez firmy narzędziem komunikacji marketingowej z klientami, przy czym przedsiębiorstwa mogą wybierać spośród wielu możliwości. W opisywanym badaniu uwzględniono 19 różnych mediów społecznościowych.

Wyniki badań prezentowane w tabeli 8 przynoszą odpowiedź na pytanie, z których mediów społecznościowych korzystają badane firmy w procesie komunikacji marketingowej z klientami oraz jak często to czynią. Na 19 mediów społecznościowych wymienionych na liście firmy nie korzystają wcale z czterech. Są to: Sina Weibo, Tumblr, Flickr i Odnoklassniki. Natomiast najczęściej respondenci wskazywali Facebook, z którego 41,0% firm korzysta minimum raz dziennie, a 35,8% minimum raz na tydzień. Tylko 3,1% nie korzysta z niego wcale. Na drugim miejscu plasuje się Messenger, z którego 31,9% firm korzysta minimum raz dziennie, a 20,1% minimum raz na tydzień. Trzeci w rankingu jest Instagram z dominującym wynikiem 27,1% minimum raz na tydzień.

Czołową pozycję Facebooka jako doskonałej platformy dla firm, które chcą dotrzeć do pożądanego klienta, potwierdza raport z badań dotyczących wykorzystania mediów społecznościowych w biznesie<sup>14</sup>. W 2017 roku Facebook był jedną z najbardziej cenionych w biznesie platform społecznościowych (89%). Na kolejnych miejscach znalazły się: LinkedIn (83%), YouTube (81%), Twitter (80%), Instagram (56%). Miejsce Facebooka nie jest zaskoczeniem, ponieważ ma on najwyższy wskaźnik użytkowników ze wszystkich portali. Na świecie Facebook zgromadził już 2,449 miliarda użytkowników. W Polsce można mówić o możliwościach dotarcia z treściami reklamowymi do 16 milionów użytkowników. Atrakcyjność tego medium podnosi fakt, że już ponad 96% jego użytkowników korzysta

---

<sup>14</sup> C. Mangles, *How businesses use social media: 2017 report*, online: <https://www.smartinsights.com/> [dostęp: 12.04.2019].



z aplikacji na swoim urządzeniu mobilnym. Warto przy tym zauważyć, że 53,4% użytkowników FB stanowią kobiety. Typowy użytkownik Facebooka w Polsce pozostawia w ciągu miesiąca przynajmniej jedno polubienie strony internetowej, lajkuje średnio 11 postów (kobiety średnio 15, mężczyźni 8) i dodaje średnio 3 komentarze w ciągu miesiąca (kobiety średnio 5, mężczyźni 2). Zarówno panie, jak i panowie decydują się średnio na jedno udostępnienie postu. Kobiety znacznie częściej od mężczyzn klikają w reklamy na Facebooku. W ciągu miesiąca robią to średnio 23 razy, podczas gdy mężczyźni tylko 15<sup>15</sup>.

**Tabela 8.** Media społecznościowe wykorzystywane w procesie komunikacji marketingowej z klientami (w %), n=254

Media społecznościowe	Częstotliwość korzystania			Nie korzysta
	Minimum raz dziennie	Minimum raz na tydzień	Minimum raz na miesiąc	
Facebook	41,0	35,8	20,1	3,1
Messenger	31,9	20,1	11,0	37,0
Instagram	18,1	27,1	8,7	46,1
YouTube	1,2	8,7	15,7	74,4
Blog firmowy	4,7	6,7	9,8	78,8
LinkedIn	3,1	4,3	9,1	83,5
Google+	3,5	3,5	6,7	86,3
Twitter	5,5	3,9	4,3	86,3
Snapchat	1,2	1,6	0,4	96,8
Pinterest	0,4	0,8	0,8	98,0
VK	0,4	0,8	0	98,8
Reddit	0	0,8	0	99,2
TikTok	0,4	0	0,4	99,2
Qzone	0	0	0,4	99,6
Ask.fm	0,4	0	0	99,6
Sina Weibo	0	0	0	100
Tumblr	0	0	0	100
Flickr	0	0	0	100
Odnoklassniki	0	0	0	100

**Źródło:** badania własne.

<sup>15</sup> M. Kuchta-Nykiel, dz. cyt.

Media społecznościowe zyskały ogromną popularność wśród wirtualnych społeczności, ale także – co szczególnie istotne w kontekście prowadzonych dociekań – wśród samych firm jako dobry sposób dotarcia do określonych grup docelowych i dopasowania swoich zachowań, nie tylko komunikacyjnych, do potrzeb ich przedstawicieli. W tabeli 9 zaprezentowano rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące rodzaju motywów włączania mediów społecznościowych do procesu komunikacji marketingowej badanych firm z klientami<sup>16</sup>.

**Tabela 9.** Kluczowe motywy włączenia mediów społecznościowych do procesu komunikacji marketingowej firmy z klientami

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań
Zwiększenie sprzedaży	72,4
Budowa świadomości i wizerunku marki	67,3
Możliwość zapewnienia klientom dostępu do informacji o firmie, produktach, warunkach zakupu itp.	62,2
Budowanie wizerunku nowoczesnej i podążającej za trendami firmy	49,6
Budowanie relacji z klientem dzięki możliwości szybkiej i częstej interakcji	43,3
Budowanie społeczności wokół marki/firmy	36,6
Wykorzystanie kanału komunikacji umożliwiającego szybkie dotarcie z komunikatem do klienta oraz kontrolę reakcji na działania marketingowe firmy	28,3
Poprawa konkurencyjności poprzez duże możliwości zindywidualizowanej obsługi klienta	25,6
Konwersja prowadząca do zawarcia umowy sprzedaży	24,8
Obniżenie kosztów komunikacji z klientem	19,3
Cele rekrutacyjne	15,4
Prowadzenie badań marketingowych	7,9
Włączenie klientów do procesu opracowywania i doskonalenia produktów, form promocji	5,9
Dostarczenie klientom rozrywki z udziałem marki/firmy	5,5
Inne	0,8

**Źródło:** badania własne.

<sup>16</sup> Zob. M. Smaga, T. Bonek, *Jak reklamować się w Internecie. Poradnik dla przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 63.

Spośród 14 zaproponowanych motywów włączenia mediów społecznościowych do działań marketingowych najczęściej wymieniano zwiększenie sprzedaży. Zwiększenie sprzedaży można rozpatrywać jako osiągnięcie celu komunikacyjnego w aspekcie behawioralnym. Aby było to możliwe, wcześniej muszą zostać zrealizowane cele w wymiarze kognitywnym i afektywnym. Pytani respondenci mają tego świadomość, gdyż ważnym motywem wykorzystywania mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej jest także budowa świadomości i wizerunku marki oraz możliwość zapewnienia klientom dostępu do informacji o firmie, produktach, warunkach zakupu itp. Istotna jest także możliwość budowania relacji z klientami, tworzenia społeczności skupionej wokół marki lub firmy.

### Typy działań komunikacyjnych w mediach społecznościowych – ich częstotliwość oraz płynące z nich korzyści

Przedsiębiorstwa mogą podejmować w mediach społecznościowych wiele różnych działań. W tabeli 10 wyróżniono 16 najbardziej typowych.

**Tabela 10.** Rodzaj i częstotliwość działań prowadzonych przez firmę w mediach społecznościowych

Typ działań	Bardzo często	Często	Czasami	Rzadko	Bardzo rzadko	Nie prowadzimy tego typu działań
Udostępnianie ciekawych informacji, newsów na temat marki/firmy	24,4	35,4	22,4	6,3	5,9	5,6
Promocja produktów/ marki/firmy	30,3	35,4	15,7	7,8	3,0	7,8
Analiza rynku i konkurencji poprzez przegląd recenzji, opinii i reakcji użytkowników	15,0	33,5	22,8	15,4	5,5	7,8
Wyjaśnianie trudności i problemów sygnalizowanych przez klientów – odpowiadanie na pytania klientów	22,0	31,9	20,9	7,9	4,7	12,6
Aktywny monitoring wpisów w mediach społecznościowych oraz wpływanie na nie	12,2	35,4	22,4	10,2	5,5	14,3
Monitorowanie potrzeb klientów w czasie realnym i odpowiadanie na nie	16,5	28,7	22,8	9,4	7,1	15,5
Udostępnianie informacji o wydarzeniach organizowanych przez markę/firmę	22,4	25,6	23,2	7,1	5,1	16,6

Informowanie o zaangażowaniu marki/firmy w działania społeczne	7,1	16,1	22,0	7,9	18,5	28,4
Konsultowanie z klientami nowych produktów, form promocji marek (dialog, uzyskiwanie informacji zwrotnej)	3,1	14,6	20,9	13,8	13,8	33,8
Cele rekrutacyjne	6,3	14,6	15,7	12,2	13,8	37,4
Tworzenie ankiet, zbieranie opinii, głosowania	2,4	6,7	21,3	15,4	16,5	37,7
Udostępnianie filmów, artykułów tematycznych, instrukcji umożliwiających samodzielne rozwiązywanie konkretnych problemów	7,1	14,6	15,4	13,4	9,4	40,1
Organizowanie konkursów z nagrodami	4,7	9,8	21,7	13,8	9,1	40,9
Oferowanie kuponów rabatowych fanom marki/firmy	4,3	15,4	12,2	12,6	10,6	44,9
Tworzenie grup tematycznych	1,2	2,0	7,1	13,4	8,3	68,0
Udostępnianie gier i zabaw online	0	2,8	6,1	6,7	8,3	75,5

**Źródło:** badania własne.

Typy działań komunikacyjnych badanych firm w mediach społecznościowych zostały uporządkowane w tabeli 10 według wariantu: „nie prowadzimy tego typu działań”. Taka deklaracja jest najbardziej adekwatna dla (braku) następujących aktywności:

- udostępnianie gier i zabaw online (75,5%),
- tworzenie grup tematycznych (68,0%).

Wśród najchętniej i najczęściej prowadzonych działań komunikacyjnych w mediach społecznościowych można wyróżnić:

- promocję produktów/marki/firmy (35,4% często i 30,3% bardzo często),
- udostępnianie ciekawych informacji, newsów na temat marki/firmy (35,4% często i 24,4% bardzo często),
- wyjaśnianie trudności i problemów sygnalizowanych przez klientów – odpowiadanie na pytania klientów (31,9% często i 22,0% bardzo często),
- analizę rynku i konkurencji poprzez przegląd recenzji, opinii i reakcji użytkowników (33,5% często i 22,8% czasami),
- udostępnianie informacji o wydarzeniach organizowanych przez markę/firmę (25,6% często i 22,4% bardzo często),

- aktywny monitoring wpisów w mediach społecznościowych oraz wpływanie na nie (35,4% często i 22,4 % czasami).

Podjmując wymienione wyżej działania, przedsiębiorstwa oczekują określonych korzyści. Tabela 11 przedstawia zestawienie najważniejszych korzyści płynących z prowadzenia aktywnych działań komunikacyjnych w mediach społecznościowych.

**Tabela 11.** Najważniejsze korzyści firmy płynące z prowadzenia aktywnych działań marketingowych w mediach społecznościowych

	Odsetek wskazań
Zwiększenie ekspozycji marki	70,9
Zyskanie grupy lojalnych fanów	52,8
Odkrycie opinii internautów, możliwość poznania zachowań konsumenckich	48,8
Wzrost ruchu na stronie WWW firmy	40,2
Poprawa pozycji w wyszukiwarce	24,0
Generowanie zapytań ofertowych (leadów)	22,1

**Źródło:** badania własne.

Potrzeba akceptacji, łącząca się z kształtowaniem własnego wizerunku poprzez identyfikację konsumenta z wizerunkiem firmy, zwiększa szansę na ekspozycję marki. Wyniki badań pokazują, że jest to najbardziej oczekiwany rodzaj korzyści z prowadzenia działań w mediach społecznościowych – 70,9%. Znajomość potrzeb społecznych, polegających na interesowaniu się życiem innych, byciu częścią określonej społeczności, przekazywaniu informacji, stwarza możliwość zyskania grupy lojalnych fanów (52,8%) oraz odkrycia opinii internautów, poznania zachowań konsumenckich (48,8%). Potrzeby kognitywne konsumentów, dotyczące potrzeby zdobywania wiedzy, również odnoszącej się do firm i produktów, mogą przyczynić się do wzrostu ruchu na stronie WWW firmy, czego oczekuje 40,2% badanych firm, oraz do poprawy pozycji w wyszukiwarce (24,0%). Mając na uwadze potrzeby ludzkie konsumentów, polegające na relaksie i odciśnięciu się od codziennych problemów, firmy w swoim przekazie komunikacyjnym mogą zadbać o elementy żartobliwe czy zaskakujące.

## Odpowiedzialność za obsługę mediów społecznościowych w przedsiębiorstwie oraz charakterystyka komunikacji marketingowej z ich wykorzystaniem

Na podmiotach zajmujących się obsługą mediów społecznościowych spoczywa duża odpowiedzialność za efekty prowadzonej na ich łamach aktywności komunikacyjnej. Działania te, polegające na tworzeniu istotnych treści w atrakcyjnej formie, pozwalających budować i utrzymywać relacje, podejmowane są przez ludzi dla ludzi. W tym kontekście są one ukierunkowane w szczególności na klientów danej firmy w celu wywołania ich zainteresowania i zaangażowania. Informacje zawarte w tabeli 12 przynoszą odpowiedź na pytanie: kto głównie w badanych przedsiębiorstwach zajmuje się obsługą mediów społecznościowych?

**Tabela 12.** Podmiot obsługujący media społecznościowe w przedsiębiorstwie

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań
Obsługa mediów społecznościowych jest dodatkowym zadaniem pracownika firmy	37,0
Dedykowana osoba zatrudniona tylko do obsługi mediów społecznościowych	16,1
Osoba zarządzająca firmą/właściciel	35,0
Zewnętrzna agencja zajmująca się obsługą mediów społecznościowych	2,4
Obsługa łączona: pracownik i firma zewnętrzna	7,1
Inna osoba	2,4

**Źródło:** badania własne.

W przypadku badanych przedsiębiorstw obsługa mediów społecznościowych jest najczęściej zadaniem dodatkowym dla pracownika firmy, co potwierdza odsetek wskazań 37,0%. W 35,0% przedsiębiorstw ta funkcja spełniana jest przez osobę zarządzającą firmą lub właściciela, w 16,1% zaś jest to osoba zatrudniona wyłącznie do obsługi mediów społecznościowych. Zatrudnianie do tych celów zewnętrznych agencji jest rzadkością – tylko 2,4% respondentów zadeklarowało takie rozwiązanie. Osoby zajmujące się mediami społecznościowymi w przedsiębiorstwie muszą pamiętać o tym, że przedsiębiorstwo ma szansę zaistnienia na rynku poprzez obecność swojej oferty w sieci, lecz nie może zmusić potencjalnych odbiorców do ich przyjęcia. Środowisko hipermedialne daje bowiem uczestnikom procesu komunikacji pełne możliwości realizacji strategii pull, tj. samodzielnego

poszukiwania i wyciągania z sieci tylko tych informacji, które są im przydatne, użyteczne i wiążą się z zaspokojeniem ich potrzeb i preferencji<sup>17</sup>.

Respondentów zapytano również o to, co najlepiej charakteryzuje komunikację marketingową z klientami z wykorzystaniem mediów społecznościowych. Było to pytanie jednokrotnego wyboru.

**Tabela 13.** Cechy najlepiej charakteryzujące komunikację marketingową z klientami z wykorzystaniem mediów społecznościowych w opinii respondentów

	Odsetek wskazań
Duży zasięg	26,4
Szybkość reakcji – łatwa, dynamiczna i elastyczna interakcja z klientem	19,3
Precyzja i natychmiastowe dotarcie do grupy docelowej	10,2
Szybka publikacja informacji	7,5
Dostępność rozumiana jako możliwość tworzenia i publikacji treści	7,1
Możliwość dwukierunkowej komunikacji	7,1
Dostępność rozumiana jako dostęp do treści przez odbiorców	7,0
Wysoki poziom skuteczności	5,9
Wskaźnik nowoczesności i otwartości firmy	5,9
Personalizacja przekazu	1,6
Budowa bazy danych o klientach	1,6
Wymierność – precyzyjne monitorowanie kampanii marketingowych	0,4
Mniejszy stopień kontroli przedsiębiorstwa	0,4

**Źródło:** badania własne.

Z informacji zawartych w tabeli 13 wynika, że są to przede wszystkim takie cechy jak:

- duży zasięg – 26,4%,
- szybkość reakcji – łatwa, dynamiczna i elastyczna interakcja z klientem – 19,3%,
- precyzja i natychmiastowe dotarcie do grupy docelowej – 10,2%.

Zadziwiająco małe znaczenie mają takie cechy jak:

- mniejszy stopień kontroli przedsiębiorstwa<sup>18</sup> – 0,4%,

<sup>17</sup> *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*, red. B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska, PWN, Warszawa 2018, s. 88.

<sup>18</sup> Mniejszy stopień kontroli przedsiębiorstwa wykorzystującego media społecznościowe w porównaniu do strony WWW, e-mail, newslettery. Por. M. Bartosik-Purgat, *Nowe*

- wymierność – precyzyjne monitorowanie kampanii marketingowych – 0,4%,
- personalizacja przekazu – 1,6%,
- budowa bazy danych o klientach – 1,6%.

### **Podsumowanie**

Media społecznościowe oferują przedsiębiorstwom wiele nowych, nieznanych wcześniej możliwości realizowania skutecznej komunikacji z klientami. Przedsiębiorstwa nie mogą zatem zignorować tego faktu, przede wszystkim w związku z rosnącym zainteresowaniem mediami społecznościowymi wśród ich potencjalnych i obecnych klientów.

Dla przedsiębiorstw niezmiernie ważne powinny być cechy mediów społecznościowych istotne z punktu widzenia konsumenta. Szczęólnego znaczenia w tym kontekście nabierają następujące cechy:

- duże znaczenie w codziennym życiu,
- powstawanie tzw. metainformacji (informacji zawierających inne dane) dzięki użytkownikom mediów społecznościowych,
- media społecznościowe stanowią komponent społeczny oraz mają wirusowy charakter,
- łatwość korzystania oraz możliwość opracowywania i zamieszczania treści przez użytkowników.

Media społecznościowe w istotny sposób mogą przyczynić się do odniesienia sukcesu przez przedsiębiorstwa na rynku, a także osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W tym celu firmy powinny starać się zidentyfikować ważne dla siebie społeczności w sieci poprzez zbieżność reprezentowanych przez obie strony wartości, a następnie dążyć do interakcji. Społeczności internetowe mogą przyczyniać się do budowy i wzmocnienia pozycji rynkowej przedsiębiorstw oraz oferowanych przez nie produktów. Powody obecności konsumentów w wirtualnych społecznościach są różne, a ich znajomość powinna być dla przedsiębiorstw wyznacznikiem prowadzonych działań komunikacyjnych i źródłem potencjalnych korzyści.

Z przeprowadzonych badań wynika, że działające w Polsce przedsiębiorstwa nie wykorzystują jeszcze w pełni możliwości, jakie stwarzają media społecznościowe. Ograniczony jest zestaw mediów, z których ko-



rzystają, i relatywnie mała częstotliwość ich wykorzystywania. Niski jest także stopień angażowania mediów społecznościowych do budowania relacji z klientami i pozyskiwania od nich informacji rynkowej. Zwiększenie tej aktywności wymaga powierzenia opieki nad tymi zadaniami profesjonalistom, a w tym zakresie również jest wiele do zrobienia.

Korzyści wynikające z wykorzystywania mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej w dłuższej perspektywie zależą od przestrzegania przez przedsiębiorstwa trzech ważnych zasad. Pierwszą z nich jest zasada prawdy, rozumiana jako zasada rzetelności informacyjnej. Pojawiają się niestety firmy, które w celach wizerunkowych fałszują dane związane z polubieniami na portalach, wykupując pożądaną liczbę lajków na tzw. farmach<sup>19</sup>. Drugą zasadą jest zasada otwartości informacyjnej i otwartości na prowadzenie dialogu, natomiast trzecią – zasada partnerskiego traktowania grup otoczenia<sup>20</sup>.

## Bibliografia

1. Bajdak A., *Komunikacja marketingowa przedsiębiorstw a budowanie relacji z podmiotami otoczenia na rynkach zagranicznych*, [w:] *Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, red. A. Bajdak, „Studia Ekonomiczne UE w Katowicach”, Katowice 2014, zeszyt nr 140.
2. Bartosik-Purgat M., *Nowe media w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 2019.
3. Berthon P. R., Pitt L., Campbell C., *When Customers Create The Ad*, „California Management Review” 2008, vol. 50, no. 4.
4. Brzezińska-Waleszczyk M., *Dobre praktyki w komunikacji marek w mediach społecznościowych*, „Studia Medioznawcze” 2015, nr 4.
5. Całka A., Mróz-Gorgoń B., *Rola mediów społecznościowych w procesie komunikacji marketingowej – przykład marek modowych*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 11.
6. Drzazga M., *Media społecznościowe w procesie komunikacji marketingowej przedsiębiorstw handlu detalicznego z rynkiem*, „Studia Ekonomiczne UE w Katowicach”, Katowice 2013, zeszyt nr 140.

---

<sup>19</sup> A. Całka, B. Mróz-Gorgoń, *Rola mediów społecznościowych w procesie komunikacji marketingowej – przykład marek modowych*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 11, s. 123.

<sup>20</sup> M. Brzezińska-Waleszczyk, *Dobre praktyki w komunikacji marek w mediach społecznościowych*, „Studia Medioznawcze” 2015 nr 4, s. 68.

7. *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, red. J. Królewski, P. Sala, PWN, Warszawa 2013.
8. Kaplan A.M., Haenlein M., *Users of the world unite! The challenges and opportunities of social media*, „Business Horizons” 2010, vol. 53(1), online: <http://dx.doi.org/>.
9. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing, Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
10. Kuchta-Nykiel M., *Social media w Polsce i na świecie – najnowsze dane*, 21.02.2020, online: <https://socialpress.pl/2020/02/social-media-w-polsce-i-na-swiecie-najnowsze-dane> [dostęp: 19.02.2021].
11. Mangles C., *How businesses use social media: 2017 report*, online: <https://www.smartinsights.com/> [dostęp: 12.04.2019].
12. *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Gregor B., Kaczorowska-Spychalska D., PWN, Warszawa 2018.
13. Matwiejczyk A., *Media społecznościowe jako narzędzie marketingu internetowego na przykładzie Netflix*, Academy of Management, 2020, nr 4(2).
14. Mazurek G., *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008.
15. *Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI wieku*, red. K. Śliwińska, M. Pacut, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
16. Pacut M., *Media społecznościowe w komunikacji marketingowej organizacji non profit*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 3.
17. Pluta-Olechnik M., *Zintegrowana komunikacja marketingowa – koncepcje, praktyka, nowe wyzwania*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2018, nr 2 (28).
18. Smaga M., Bonek T., *Jak reklamować się w Internecie. Poradnik dla przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
19. Wiktor J. W., *Modele komunikacji marketingowej*, „Zeszyty Naukowe UE w Krakowie” 2020, nr 602.

## Rozdział 5

**dr hab. Zbigniew Spyra, profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach**  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

# Uwarunkowania wykorzystania potencjału mediów społecznościowych we współczesnej komunikacji marketingowej przedsiębiorstw

### Streszczenie

Celem opracowania jest ukazanie potencjału oraz roli mediów społecznościowych we współczesnej komunikacji marketingowej przedsiębiorstw. Zasadnicze postępowanie badawcze ukierunkowano na identyfikację oraz scharakteryzowanie kluczowych cech konstytutywnych mediów społecznościowych jako czynników determinujących współczesną komunikację marketingową przedsiębiorstw. Przedstawiono je w postaci „zaszyfrowanej” w akronimie **POWER**. Tymi cechami konstytutywnymi są: **p**ołączenia (sieci), **o**twartość, **w**spółtworzenie, **e**galitarność oraz **r**eagowalność. W opracowaniu podkreślono, że media społecznościowe stanowią współcześnie kluczowy komponent zintegrowanej komunikacji marketingowej. Sformułowano tezę, że z uwagi na dynamiczny rozwój mediów społecznościowych ich implementacja do procesu komunikowania z otoczeniem oferuje przedsiębiorstwom wiele możliwości, ale także stanowi pole ogromnych wyzwań. Zaprezentowane w opracowaniu rozważania sygnalizują przedsiębiorstwom, na jakie cechy mediów społecznościowych powinny zwracać uwagę, poszukując na bieżąco nowych rozwiązań w obszarze komunikacji marketingowej. Opracowanie zostało przygotowane na podstawie przeglądu krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu, analizy studiów przypadku oraz obserwacji praktyki gospodarczej.

**Słowa kluczowe:** media społecznościowe, komunikacja marketingowa, przedsiębiorstwo

## Wprowadzenie

Równoległe do zmian w marketingu następują istotne zmiany w komunikacji marketingowej. Stanowi ona fundament marketingu, podkreśla się jej strategiczny charakter i ważny warunek sukcesu rynkowego każdej organizacji<sup>1</sup> oraz osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>2</sup>. W literaturze przedmiotu formułuje się ponadto tezę, że prawdopodobnie żadna dziedzina marketingowej aktywności nie przeszła tak wielu przeobrażeń w ostatnich latach, jak sfera komunikacji marketingowej<sup>3</sup>, podkreślając niejednokrotnie, że miały one raczej charakter „rewolucyjny” niż ewolucyjny.

Współcześnie jesteśmy świadkami przeniesienia znacznej części aktywności związanych z komunikacją marketingową do przestrzeni wirtualnej i w tej przestrzeni przedsiębiorstwa realizują zasadę „stałej obecności rynkowej”. To powoduje, że tzw. klasyczne instrumentarium komunikacji marketingowej, szeroko opisywane w literaturze przedmiotu<sup>4</sup>, jest systematycznie poszerzane m.in. o marketing interaktywny, marketing szeptany (Ph. Kotler, K. L. Keller), e-komunikację (P. De Pelsmacker, M. Geuens, J. Van den Berg) czy komunikację w mediach społecznościowych (P. R. Smith, Z. Zook oraz M. Bruhn)<sup>5</sup> i inne. Z jednej strony należałoby się zgodzić z J. W. Wiktorem, że *wyodrębnianie różnych elementów i przypisy-*

---

<sup>1</sup> M. Pluta-Olearnik, *Zintegrowana komunikacja marketingowa – koncepcje, praktyka, nowe wyzwania*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2018, nr 2(28), s. 121-138.

<sup>2</sup> Por. B. Pilarczyk, *Komunikacja marketingowa jako sposób osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku*, „Zeszyty Naukowe” nr 135, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2010, s. 117-126 oraz K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Media społecznościowe w procesach komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, „Marketing i Zarządzanie” 2017, nr 1(47), s. 343-352.

<sup>3</sup> A. Bajdak (red.), *Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2013, s. 7.

<sup>4</sup> Za klasyczne instrumentarium komunikacji marketingowej można uznać propozycję J. W. Wiktora, który zalicza do zestawu narzędzi komunikacji marketingowej: reklamę, public relations, promocję dodatkową oraz promocję osobistą (komunikację osobistą), por. J. W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*, WN PWN, Warszawa 2013, s. 71.

<sup>5</sup> Nazwiska autorów poszerzających zestaw narzędzi komunikacji marketingowej o narzędzia odwołujące się do przestrzeni wirtualnej opracowano na podstawie: M. Bartosik-Purgat, *Nowe media w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym*, WN PWN, Warszawa 2019, s. 39-40.

wanie im rozmaitych treści pojęciowych powoduje powstanie i operowanie pewnym konglomeratem pojęciowym o niezbyt spójnej i dość dowolnie interpretowanej strukturze wewnętrznej<sup>6</sup>, ale z drugiej strony, jak przekonują Ph. Kotler i K. L. Keller<sup>7</sup>, współcześnie trudno byłoby uznać programy marketingowe, w tym programy w obszarze komunikacji marketingowej, za kompletne, jeśli nie posiadają one „istotnego komponentu internetowego”. Tym samym można stwierdzić, że zmiany technologiczne, otwierając nowe możliwości w zakresie kształtowania działań marketingowych, wymuszają konieczność redefiniowania dotychczasowych koncepcji komunikacji marketingowej i poniekąd uruchamiają proces poszukiwania nowego paradygmatu communications-mix<sup>8</sup>. Ważną rolę w tym procesie przypisuje się mediom społecznościowym. Stają się one niemal naturalnym środowiskiem dla współczesnej komunikacji firm z konsumentami i zapewniają dogodną możliwość wymiany myśli i doświadczeń pomiędzy zainteresowanymi stronami. Media społecznościowe, będące „interaktywną przestrzenią”, oferują firmom wiele korzyści, w tym przede wszystkim pozwalają im komunikować własne praktyczne treści wszędzie tam, gdzie jest konsument, stając się niejako ich „towarzyszem codzienności”. Warto zauważyć, że o atrakcyjności mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw decyduje kilka ich wyróżników, w tym przede wszystkim: możliwość indywidualizacji przekazów i precyzyjnego dotarcia do grupy docelowej, duży zasięg (w istocie globalny) i dostępność w formule 24/7/365, szybkość komunikowania się z nabywcami (coraz częściej niemal natychmiastowa reakcja), stosunkowo niskie koszty przekazu i dotarcia do odbiorcy, a także elastyczność komunikacji wyrażająca

---

<sup>6</sup> J. W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa...*, dz. cyt., s. 71.

<sup>7</sup> Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2012, s. 579.

<sup>8</sup> Ciekawą w tym względzie propozycję uzupełnienia klasycznych instrumentów miksu marketingowego (4P) przedstawili K. Kalyanam i S. McIntyre. Autorzy zaproponowali jedenastoelementowy model miksu marketingowego jako 4P + P<sup>2</sup>C<sup>2</sup>S<sup>3</sup>, uzupełniając klasyczny kanon marketingu m.in. o personalizację (personalization), prywatność (privacy), obsługę klienta (customer service), społeczność (community), konstrukcję i wygląd strony internetowej (site) czy bezpieczeństwo (security). W istocie wszystkie te elementy są istotne dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych, por. K. Kalyanam, S. McIntyre, *The E-Marketing Mix: A Contribution of the E-Tailing Wars*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2002, Vol. 30, No. 4, s. 496.

się m.in. w swobodnej możliwości wykorzystywania zarówno tekstu, grafiki, dźwięku, jak i animacji czy prezentacji interaktywnych, tzn. takich, w których użytkownik ma wpływ na prezentowaną treść. Są one ponadto postrzegane przez konsumentów jako ważne i bardziej wiarygodne od tradycyjnych form promocji źródło informacji o markach/produktach, a ponadto coraz częściej wykorzystywane także jako dodatkowy kanał sprzedaży. Dużą zaletą mediów społecznościowych jest także możliwość realizacji szybkich i ekonomicznych badań marketingowych (np. gromadzenie informacji o klientach, ich zainteresowaniach, podejmowanych decyzjach, planach, potrzebach, preferencjach, zachowaniach, poglądach, posiadanych kontaktach itp.)<sup>9</sup>. Z drugiej strony trzeba zauważyć, że pomimo wielu zalet i oferowanych korzyści dla przedsiębiorstw stosowanie mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej wiąże się również z licznymi wyzwaniem, w tym przede wszystkim mniejszym stopniem kontroli komunikacji oraz koniecznością budowy zaufania i uwiarygodnienia swojego przekazu oraz intencji. Ponadto niektórzy autorzy formułują tezę, że media społecznościowe „nie są dla wszystkich firm”<sup>10</sup>, podkreślając przy tym, że współczesne prowadzenie kanałów w mediach społecznościowych staje się angażujące i czasochłonne, a więc w istocie niejako „zarezerwowane” dla dużych firm, które mogą sobie pozwolić na wynajęcie zewnętrznych agencji i zlecenie obsługi kanałów społecznościowych albo na tworzenie nowych stanowisk pracy, na których zatrudnione są osoby odpowiedzialne za monitorowanie postów od użytkowników i natychmiastowe reagowanie na te posty. Mniejsze firmy natomiast powinny raczej wybierać takie media społecznościowe, w których faktycznie „spotkają” swoich klientów zainteresowanych interakcją.

---

<sup>9</sup> O znaczeniu zbioru tych danych w praktyce marketingowej przedsiębiorstw decyduje zarówno ich wielkość, jak i różnorodność (np. lajkowanie lub komentowanie opublikowanej przez markę treści, podzielenie się informacją o udziale w konkursie organizowanym przez markę na portalach społecznościowych, składane reklamacje czy prośba skierowana do firmy/marki o rozwiązanie zaistniałych problemów, dyskusje na forach internetowych z użyciem nazwy marki itd.) tworzą w istocie strumień danych, który poddany analizie, może być wykorzystany np. do budowania relacji z klientami czy kreowania unikatowych doświadczeń tworzących podstawy przewagi konkurencyjnej.

<sup>10</sup> Por. A. Miotk, *Działalność marketingowa w przestrzeni cyfrowej*, [w:] *E-przedsiębiorczość. Zasady i praktyka*, red. naukowa M. Bednarczyk, M. Najda-Janoszka, S. Kopera, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, s. 139.

Celem opracowania jest ukazanie potencjału oraz roli mediów społecznościowych we współczesnej komunikacji marketingowej przedsiębiorstw. Zasadnicze postępowanie badawcze ukierunkowano na identyfikację oraz scharakteryzowanie cech konstytutywnych mediów społecznościowych jako czynników determinujących współczesną komunikację marketingową przedsiębiorstw. Przedstawiono je w postaci „zaszyfrowanej” w akronimie **POWER**. Za te cechy konstytutywne uznano: **połączenia** (sieci), **otwartość**, **współtworzenie**, **egalitarność** oraz **reagowalność**. W opracowaniu podkreślono, że media społecznościowe stanowią współcześnie kluczowy komponent zintegrowanej komunikacji marketingowej. Sformułowano tezę, że z uwagi na dynamiczny rozwój mediów społecznościowych ich implementacja do procesu komunikowania się z otoczeniem oferuje przedsiębiorstwom wiele możliwości, ale także stanowi pole ogromnych wyzwań. Zaprezentowane w opracowaniu rozważania sygnalizują przedsiębiorstwom, na jakie kluczowe cechy mediów społecznościowych powinny zwracać uwagę, poszukując na bieżąco nowych rozwiązań w obszarze komunikacji marketingowej. Opracowanie zostało przygotowane na podstawie przeglądu krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu, analizy studiów przypadku oraz obserwacji praktyki gospodarczej.

### **Rola mediów społecznościowych w działalności marketingowej przedsiębiorstwa**

Współcześnie dość powszechnie przyjmuje się, że media społecznościowe są obowiązkowym „miejscem” dla każdego poważnie traktującego swoją obecność rynkową przedsiębiorstwa. Wynika to m.in. z faktu, że reprezentują one „gigantyczny potencjał konsumencki”. Np. dane na temat użytkowników poszczególnych platform społecznościowych ukazują, że np. Facebook ma 2,740 mld użytkowników, YouTube – 2,291 mld, Whatsapp – 2 mld, FB Messenger – 1,3 mld, Instagram – 1,221 mld, a TikTok – 0,689 mld użytkowników itd.<sup>11</sup> Tak więc niektóre platformy społecznościowe (FB, YouTube, Whatsapp) przewyższają nawet swoją liczebnością użytkowników populację Chin (kraj o największej liczbie ludności na świecie: 1,401 mld). Zaprezentowane dane świadczą o tym, że media społecznościowe

---

<sup>11</sup> Dane na podstawie Raportu Digital 2021, online: <https://www.hootsuite.com> [dostęp: 10.03.2021].

we stanowią ważne środowisko funkcjonowania współczesnego konsumenta, ukazując tym samym potencjał korzyści komunikacyjnych dla przedsiębiorstw i ich marek. Dodatkowo media społecznościowe charakteryzują się dużą dynamiką rozwoju. Wybrane charakterystyki mediów społecznościowych na świecie i w Polsce w 2020 roku zaprezentowano w tabeli 1.

**Tabela 1.** Wybrane charakterystyki mediów społecznościowych na świecie i w Polsce w 2020 roku

Wybrane charakterystyki	Świat	Polska
Liczba aktywnych użytkowników mediów społecznościowych	4,2 mld	25,9 mln
Udział użytkowników w populacji	53,6%	68,5%
Wzrost roczny liczby użytkowników social mediów	+ 490 mln (+13,2%)	+ 2,5 mln (+11%)
Dzienny czas spędzony w mediach społecznościowych	2 h 25 min	1 h 59 min
Średnia liczba posiadanych kont w mediach społecznościowych	8,4	8,3
Odszetek użytkowników Internetu poszukujących w mediach społecznościowych informacji o marce	44,8%	45,3%

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Raportu Digital 2021, online: <https://www.hootsuite.com> [dostęp: 10.03.2021].

Zaprezentowane w tabeli 1 dane niejako wymuszają na przedsiębiorstwach obecność w mediach społecznościowych jako kanałach cyfrowej komunikacji i wybór ich jako istotnego pola działań marketingowych.

Warto też podkreślić, że współczesne media społecznościowe oferują przedsiębiorstwom szerokie spektrum prowadzenia aktywnych działań biznesowych. Wykorzystuje się je do różnych celów, np. związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi (rekrutacja, szkolenia, badania satysfakcji pracowników itp.), ale najczęściej do działań marketingowych – uważa się nawet, że marketing jest tą dziedziną, która w największym stopniu korzysta z potencjału mediów społecznościowych. Niektórzy autorzy twierdzą, że może to wynikać z faktu, iż marketing jest z natury relacyjny i społecznościowy<sup>12</sup>. W związku z tym używa się nawet określenia „marketing oparty na mediach społecznościowych”. Precyzyjna definicja „marketingu opartego na mediach społecznościowych” wydaje się trudna do określenia,

<sup>12</sup> K. Bachnik, J. Szumniak-Samolej, *Potencjał biznesowy mediów społecznościowych*, Pol-text, Warszawa 2015, s. 37-45.



tym niemniej można stwierdzić, że jest to w istocie wykorzystanie platform społecznościowych (interakcyjnych) do realizacji określonych celów w zakresie kształtowania całego instrumentarium marketingu (por. tabela 2).

**Tabela 2.** Potencjał mediów społecznościowych w realizacji celów marketingowych

Obszar realizacji celów	Charakterystyka
Cele promocyjno-komunikacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zapewnienie klientom dostępu do informacji o firmie, produktach, warunkach zakupu itp.</li> <li>– zapewnienie klientom dostępu do informacji o firmie, produktach, warunkach zakupu itp.</li> <li>– promowanie oferty asortymentowo-usługowej firmy</li> <li>– budowanie wizerunku nowoczesnej i podążającej za trendami firmy</li> <li>– budowanie społeczności wokół marki/firmy</li> <li>– wykorzystanie MS jako kanału komunikacji z klientami umożliwiającego szybkie dotarcie z komunikatem do klienta oraz kontrolę reakcji na działania marketingowe firmy (poprzez uzyskiwanie informacji zwrotnej)</li> <li>– budowa świadomości i wizerunku portfela marek</li> <li>– budowanie zaufania i utrzymywanie lojalności dotychczasowych klientów</li> <li>– budowanie więzi i partnerskich relacji</li> <li>– możliwość „przerzucenia na klientów” działań związanych z kreowaniem wizerunku marki</li> <li>– popularyzowanie przekazu reklamowego poprzez tzw. działania wirusowe</li> <li>– działania PR-owe, w tym informowanie o obecnie prowadzonych działaniach CSR itd.</li> </ul>
Cele sprzedażowo-dystrybucyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– MS jako dodatkowy kanał dystrybucji (wraz z rozwojem e-commerce MS oferują coraz więcej rozwiązań dla sklepów internetowych)</li> <li>– MS jako narzędzie sprzyjające zwiększeniu sprzedaży, rozszerzeniu rynków, na których działa firma, obniżeniu kosztów pozyskania klientów, prezentowaniu oferty sprzedażowej wąsko sprofilowanym społecznościom</li> <li>– MS mogą być wykorzystane jako narzędzie umożliwiające łatwy dostęp do recenzji odbiorców na temat oferowanych produktów i usług</li> <li>– niektóre badania pokazują, że występuje wpływ influencer marketingu (współpraca pomiędzy producentem marki a influencerami, czyli liderami opinii) na decyzje nabywcy użytkowników mediów społecznościowych</li> </ul>
Cele związane z polityką cenową	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ułatwienie kształtowania polityki cenowej w sposób dynamiczny, zgodnie z zasadą, że cena nie jest stała i zależy od wielu parametrów</li> </ul>
Cele związane z polityką produktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zaangażowanie klientów (interesariuszy) w proces tworzenia innowacji produktowych zgodnie z ideą współtworzenia</li> <li>– tworzenie wirtualnych społeczności marek</li> </ul>

Cele związane z realizacją badań marketingowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– MS ułatwiają analizę rynku i konkurencji poprzez przegląd recenzji, opinii, reakcji użytkowników, identyfikację potrzeb klientów, poznawanie opinii o produktach, marce poprzez aktywny monitoring wpisów</li> <li>– społeczności wirtualne skupione wokół marki/firmy mogą dostarczyć wielu wartościowych informacji na temat postrzegania marki przez klientów, jej mocnych i słabych stron oraz obszarów do poprawy/rozwoju</li> </ul>
Cele związane ze wsparciem i obsługą klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>– monitorowanie potrzeb klientów w czasie realnym i odpowiadanie na nie</li> <li>– poprawa konkurencyjności poprzez duże możliwości zindywidualizowanej obsługi klienta</li> <li>– zamieszczanie instrukcji i filmów umożliwiających rozwiązywanie konkretnych problemów</li> <li>– wzajemne wspieranie się klientów i wyjaśnianie wątpliwości</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie studiów literaturowych i obserwacji własnych (przy opracowywaniu celów dla całego instrumentarium marketingu realizowanych z wykorzystaniem mediów społecznościowych inspirowano się opracowaniem *Biznes społecznościowy – nowa era w komunikacji biznesowej*, Deloitte Polska 2012).

Tytułem uzupełnienia informacji na temat znaczenia potencjału mediów społecznościowych w marketingu warto też zwrócić uwagę na problematykę tworzenia w ich ramach wirtualnych społeczności marek<sup>13</sup>, czyli grup konsumentów, którzy gromadząc się wokół konkretnych marek, „manifestują” w pewien sposób swój związek z daną marką, wymieniają się informacjami, prowadzą dialog z przedstawicielami firm, a także biorą udział we współtworzeniu wartości danej marki. Istnieją liczne badania potwierdzające fakt, że konsumenci coraz częściej rozmawiają o produktach i usługach w ramach wirtualnych społeczności skupionych wokół marek/firm. Dlatego społeczności marek stają się ważne dla przedsiębiorstw – gestorów

<sup>13</sup> Pojęcie wirtualnej społeczności do literatury przedmiotu wprowadził H. Rheingold już w latach 90. XX w. Podkreślał on, że aktywność w wirtualnych społecznościach sprowadza się do wymiany opinii, idei, poglądów, dyskusji o emocjonalnym charakterze czy uczestnictwa w grupach tematycznych „za pomocą klawiatury”, wskazał też na podstawowe różnice pomiędzy społecznościami wirtualnymi a „społecznościami tradycyjnymi”, tj. m.in. fakt dostępności oraz fakt relacyjności (w społecznościach tradycyjnych trzeba najpierw kogoś spotkać, aby go poznać, a w społecznościach wirtualnych można poznawać ludzi nawet bez fizycznego ich spotkania). Warto też dodać, że H. Rheingold, wskazując zalety społeczności wirtualnych, pozostawał zwolennikiem utrzymywania relacji „w sferze realnej”, por. H. Rheingold, *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*, Addison-Wesley Publishing Company, 1993, H. Rheingold, *The Virtual Community: Finding Connection in a Computerized World*, Secker & Warburg, London, 1994.

marek w ich dążeniu do zwiększenia przyszłej sprzedaży poprzez lojalność i pozyskiwanie klientów<sup>14</sup>. Podkreśla się, że funkcjonowanie takich społeczności związane jest z zaangażowaniem klientów w markę, wzmocnieniem relacji z innymi podmiotami zainteresowanymi marką, a przede wszystkim mają one „moc tworzenia lojalności konsumenckiej”<sup>15</sup>. Mechanizm budowania i funkcjonowania społeczności wirtualnej wokół marki/firmy, który ze swej istoty bazuje głównie na komunikacji elektronicznej między uczestnikami społeczności, powinien być oparty na następujących kluczowych zasadach: zapewnienie jak najwyższej jakości oferowanego zbioru informacji, pozwolenie użytkownikom na osobiste doświadczenie z generowanymi treściami oraz komunikowanie się z interesariuszami, którzy chcą mieć wpływ na tworzone treści i w ogóle na funkcjonowanie marki, a także chcą, żeby wysłuchać ich uwag i liczyć się z ich zdaniem<sup>16</sup>. Z kolei A. M. Muniz i T. C. O’Guinn<sup>17</sup>, definiując społeczności wirtualne jako wyspecjalizowane, geograficznie nieograniczone, oparte na strukturze interakcji pomiędzy miłośnikami danej marki, zaproponowali model społeczności marki składający się z trzech filarów: świadomości wspólnoty rozumianej jako wewnętrzne poczucie związania, a także odmienności od innych jednostek nieuczestniczących w grupie (autorzy nazywają ją świadomością rodzaju – *consciousness of kind*), wspólnych doświadczeń konsumpcyjnych (rytuały i tradycje – *rituals and traditions*) oraz poczucia obowiązku członka społeczności wobec społeczności jako całości i wobec poszczególnych

---

<sup>14</sup> Np. K. Plangger, pokazując, że wyniki analizy danych zebranych poprzez media społecznościowe firmy są w stanie ocenić, które elementy oferowanego produktu należałoby poprawić oraz jakie zmiany w ofercie najchętniej byłyby widziane przez klientów, weryfikuje hipotezę o istnieniu pozytywnego związku pomiędzy inwestycją w obsługę mediów społecznościowych a wzrostem kapitału marki, który w konsekwencji przekłada się na wzrost wartości firmy – właściciela marki. K. Plangger, *The power of popularity: how the size of a virtual community adds to firm value*, Journal of Public Affairs, Special Issue: *Web 2.0, Social Media and Creative Consumers – Implications for Public Policy*, 2012, Vol. 12, nr 2, s. 145-153.

<sup>15</sup> Szerzej zob. M. Skorek, *Społeczność wokół marki. Geneza. Koncepcja. Badania*, PWE, Warszawa 2019.

<sup>16</sup> B. Tarczydło, *Budowanie społeczności wokół marki – wybrane przykłady*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 656, „Studia Informatica” nr 28, Szczecin 2011, s. 89-100.

<sup>17</sup> A. M. Muñiz, T. C. O’Guinn, *Brand community*, „Journal of Consumer Research” 2001, vol. 27(4), s. 412-432.

jej członków (odpowiedzialność moralna – *moral responsibility*). Warto też dodać, że tygodnik „Time” przyznał w 2006 roku społeczności wirtualnej tytuł Człowieka Roku, przywołując jako wzorcowy przykład takiej społeczności m.in. Wikipedię („kosmiczne kompendium wiedzy”) oraz YouTube, chcąc w ten sposób uhonorować masowy rozwój internetowych treści i społeczności<sup>18</sup>.

Zaprezentowane obszary funkcjonalne i możliwości wykorzystania w nich mediów społecznościowych do realizacji celów marketingowych pokazują, że w praktyce mediów społecznościowych wiele aktywności krzyżuje się i wzajemnie się uzupełnia. Wydaje się więc, że uprawnione jest stwierdzenie, iż kluczowym obszarem wykorzystania mediów społecznościowych jest obszar komunikacji marketingowej, tym bardziej że coraz częściej wielu autorów skłania się do stwierdzenia, iż niemal wszystkie działania, jakie podejmują przedsiębiorstwa, „coś komunikują”, podkreślając tym samym holistyczny wymiar komunikacji<sup>19</sup>. Tak rozumiana komunikacja marketingowa jest w pewnym sensie integralną częścią relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Reasumując, można stwierdzić, że media społecznościowe zajmują istotne miejsce we współczesnej komunikacji marketingowej przedsiębiorstw, są jej integralną częścią. Obecność w mediach społecznościowych jest dla przedsiębiorstw „obiektywną koniecznością”. Stanowią one skuteczne narzędzie kreowania wizerunku firmy/marki, kształtowania relacji z klientami i innymi interesariuszami, są platformą budowania lojalności względem produktów czy marek, a także platformą, za pomocą której konsumenci współuczestniczą w procesach innowacyjnych. Ponadto wraz z rozwojem e-commerce oferują coraz więcej rozwiązań sprzedażowych dla sklepów internetowych, a odpowiednie prowadzenie dialogu w społecznościach zgromadzonych wokół marek może okazać się jednym z kluczowych wyznaczników sukcesu marki. Konieczność obecności jest tym większa, że media społecznościowe są związane z kierowaniem ruchu na stronę WWW<sup>20</sup>,

---

<sup>18</sup> Społeczność internetowa, online: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Spo%C5%82eczno%C5%9B%C4%87\\_internetowa](https://pl.wikipedia.org/wiki/Spo%C5%82eczno%C5%9B%C4%87_internetowa) [dostęp: 10.03.2021].

<sup>19</sup> Por. T. Taranko, *Komunikacja marketingowa, Istota, uwarunkowania, efekty*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 19.

<sup>20</sup> Jak wynika z badania przeprowadzonego w 2019 r. przez Social Media Examiner, aż 87% marketerów uważa, że media społecznościowe zwiększają liczbę wejść na

będąc tym samym istotnym elementem mechanizmu pozycjonowania marek/firm w wyszukiwarkach.

### **Cechy konstytutywne mediów społecznościowych jako uwarunkowania współczesnej komunikacji marketingowej przedsiębiorstw**

Współcześnie jesteśmy świadkami transformacji w procesie komunikacji marketingowej przedsiębiorstw z klientami, a szerzej – z interesariuszami. Zmienia się tradycyjny, klasyczny model komunikacji marketingowej, zakładający, iż to przedsiębiorstwo inicjuje komunikację marketingową, zarządza nią, kontrolując interakcje z klientami, czyli model oparty w istocie na komunikacji jednostronnej, gdzie zadaniem treści dostępnych online było jedynie wsparcie działań w kanałach tradycyjnych<sup>21</sup>.

Dynamiczny rozwój mediów społecznościowych sprawia, że firmy coraz częściej stawiają na komunikację interaktywną, a komunikację w środowisku wirtualnym określa się mianem komunikacji „wielu do wielu”. Oznacza to, że w procesie komunikacji aktywnie uczestniczą zarówno przedsiębiorstwa, jak i ich klienci. Model ten można nazwać symetrycznym, gdyż akt komunikacji mogą inicjować zarówno przedsiębiorstwa, jak i ich klienci – jako nabywcy oferty – na równych prawach. Tym samym role w procesie komunikacji są wymienne, a komunikacja w środowisku wirtualnym istotnie wzmacnia pozycję konsumentów względem przedsiębiorstw. Sytuacja taka wymusza wśród przedsiębiorstw konieczność identyfikacji głównych czynników determinujących „podejście realizacyjne” do skutecznego i efektywnego komunikowania się z otoczeniem z wykorzystaniem mediów społecznościowych. Do identyfikacji tych czynników autor wykorzystał „szyfr” zawarty w akronimie **POWER**, zaliczając do nich: połączenia (sieci), otwartość, współtworzenie, egalitarność oraz reagowalność (por. rys. 1). Poniżej dokonano pogłębionej charakterystyki każdego czynnika, uznając, że z każdego z nich z osobna i jednocześnie ze wszystkich razem wynikają możliwości, jakie mogą zaoferować media społecznościowe w polityce komunikacji marketingowej przedsiębiorstw. Tym samym konkretne

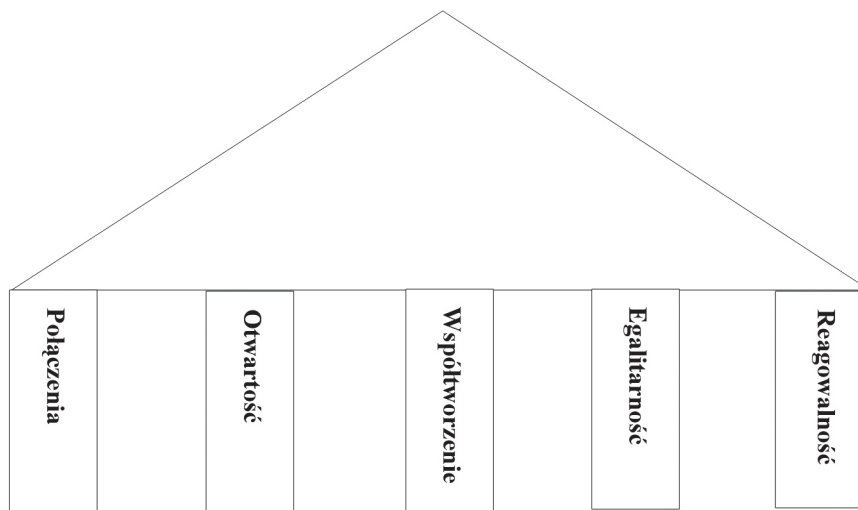
---

stronę, a najczęściej wykorzystywaną w tym celu platformą jest Facebook (94%), za: *Przewodnik po social media w Polsce*, IAB Polska 2019, s. 8.

<sup>21</sup> H. Mruk, B. Pilarczyk, M. Sławińska, *Marketing. Koncepcje – strategie – trendy*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012, s. 224.

decyzje w zakresie celów stawianych przed komunikacją marketingową w przedsiębiorstwie wymagają uwzględnienia wszystkich zaprezentowanych czynników i spojrzenia na nie z perspektywy ich komplementarności, gdyż w istocie wzajemnie się uzupełniają, a nie wykluczają.

**Rysunek 1.** Formuła POWER jako „szyfr” cech konstytutywnych mediów społecznościowych determinujących współczesną komunikację marketingową przedsiębiorstw



**Źródło:** opracowanie własne.

**Połączenia (sieci)** – natura mediów społecznościowych oferuje łatwą „połączalność” użytkowników niezależnie od położenia geograficznego, miejsca zamieszkania, wieku i pochodzenia, czyli w istocie oferuje możliwość tworzenia sieci czy też tzw. inteligentnych tłumów. Połączenia można rozpatrywać zarówno w wymiarze społecznym, jak i strategicznym<sup>22</sup>. Wymiar społeczny ukazuje połączenia (sieci) jako zbiór relacji społecznych, jakie nawiązują między sobą użytkownicy mediów społecznościowych. Użytkownicy ci – pomimo iż są to konkretne osoby posiadające konkretne profile internetowe, cechujące się wysoką autonomią, a także brakiem centralnej, narzuconej kontroli – podejmują wspólne projekty, wspólne działania, podpisują się pod wspólnymi hasłami. Działają więc wspólnie,

<sup>22</sup> S. Skowron, *Klient w sieci organizacyjnej*, Difin, Warszawa 2013, s. 14.

nie znając się nawzajem, zgodnie z zasadą „razem możemy więcej – razem, chociaż fizycznie osobno”. Obecność relacji społecznych w połączeniach rozstrzyga o zakresie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem a użytkownikami mediów społecznościowych (konsumentami lub szerzej – interesariuszami). Tym samym można powiedzieć, że wymiar społeczny mediów społecznościowych „wyniósł je na wyższy poziom”, w którym czynnikiem determinującym zachowania użytkowników jest nie tyle położenie geograficzne czy wspólny obszar zamieszkania, ale wspólny cel (wspólny interes – *common interest*)<sup>23</sup>. Z kolei wymiar strategiczny nakazuje upatrywać w połączeniach (sieciach) główne źródło generowania wartości, a także uznać je za kluczowy element współczesnych rynków. Przedsiębiorstwa, które potrafią zrozumieć i zaspokoić potrzeby połączonych poprzez media społecznościowe użytkowników (konsumentów), mogą łatwiej przełożyć tę wiedzę na nowe sposoby generowania przychodów. Strategiczność połączeń (sieci) kładzie akcent na synergii współpracy między przedsiębiorstwem a klientami – użytkownikami mediów społecznościowych (szerzej – interesariuszami) i stwarza znacznie więcej możliwości wykorzystania szans rynkowych.

**Otwartość** rozumiana jest z jednej strony jako zdolność przedsiębiorstwa do angażowania społeczności nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa, ale także społeczności występującej na zewnątrz firmy. W kontekście omawianej problematyki mamy na myśli społeczność wirtualną skupioną np. na platformie społecznościowej założonej przez firmę. Platformy takie umożliwiają klientom (interesariuszom) swobodną wymianę doświadczeń, wyrażania opinii itp.<sup>24</sup> W ten sposób firma ma dostęp do zasobów i utalentowanych

---

<sup>23</sup> Warto zwrócić uwagę, że wymiar społeczny mediów społecznościowych był sygnalizowany już w latach 60. XX w. przez J. C. R. Licklida i R. W. Taylora, którzy zwracali uwagę, że nadejdzie taki czas, że uczestnicy procesu komunikacji, połączeni różnego rodzaju plikami, poprzez aktywne uczestnictwo będą partycypować i sami wносить coś do wspólnej struktury, por. J. C. R. Licklider, R. W. Taylor, *The Computer as a Communication Device*, Reprinted from *Science and Technology*, April 1968, online: [https://www.pc-freak.net/files/Computer\\_as\\_A\\_Communication\\_Device-Robert-Taylor.pdf](https://www.pc-freak.net/files/Computer_as_A_Communication_Device-Robert-Taylor.pdf) [dostęp: 10.03.2021].

<sup>24</sup> Warto podkreślić, że w mediach społecznościowych w ramach „otwartego dialogu” dochodzi nie tylko do komunikacji B2C, ale równie często, a może nawet częściej do komunikacji C2C (konsument do konsumenta). W ramach tej komunikacji konsumenci wytwarzają najczęściej treści ukierunkowane na te aspekty, które stanowią dla nabywcy szczególną wartość. Niektórzy uważają nawet, że ilość tych informacji jest

osób będących poza organizacją, może szybciej reagować, rozpoznawać i pozyskiwać wiedzę z otoczenia oraz przyswajając ją i wykorzystywać w celach biznesowych. Z drugiej strony otwartość to zdolność do „otwarcia się” na zewnętrzną ocenę i weryfikację deklarowanych kompetencji przez różne grupy interesariuszy – użytkowników mediów społecznościowych. Media społecznościowe dają interesariuszom dużo możliwości konfrontowania deklaracji przedsięwzięć dotyczących różnych aspektów działalności marketingowej z ich faktycznymi działaniami. Dodatkowo umożliwiając dzielenie się wynikami obserwacji w sieci, muszą zaakceptować fakt, że będą oceniane i krytykowane. Warto zauważyć, że tak rozumiana otwartość podkreśla etyczny wymiar komunikacji z wykorzystaniem mediów społecznościowych i opiera się na prowadzeniu transparentnego dialogu oraz odpowiedzialności za prowadzenie kont w mediach społecznościowych według określonych wysokich standardów etycznych, opartych na prawdzie, rzetelności, szczerości, szybkim reagowaniu (nawet w czasie rzeczywistym), unikaniu cenzury<sup>25</sup>, manipulacji czy chęci kontrolowania.

**Współtworzenie**<sup>26</sup> – media społecznościowe, ze względu na swoje własności i atrybuty oraz zasady funkcjonowania, stwarzają przedsiębiorstwom

---

często większa niż ilość informacji wytworzonych przez same przedsiębiorstwa, por. M. Kachniewska, *Paradygmat marketingu usług agroturystycznych jako efekt rozwoju komunikacji społecznościowej*, „Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN”, 2016, t. 172, s. 73-88.

<sup>25</sup> Warto przypomnieć o występowaniu tzw. efektu Streisand, czyli takiego rodzaju „zjawiska internetowego”, w którym na skutek prób cenzurowania informacji lub ich usuwania dochodzi finalnie w krótkim czasie do ich nagłośnienia, upublicznienia i rozpowszechnienia wśród szerokiej grupy odbiorców. Tym samym próby cenzurowania wybranych informacji przez przedsiębiorstwa (marki) z jednej strony, a z drugiej łatwość wyrażania opinii w mediach społecznościowych i ich rozprzestrzeniania się oraz łatwość pozyskiwania zwolenników mogą stanowić istotne zagrożenie dla firmy (marki). Tym bardziej że media społecznościowe wpisują się w społeczne potrzeby ludzkie związane ze społeczną komunikacją nieformalną, w tym dzielenia się z innymi, wymiany opinii, doświadczeń, a także wyrażania swoich emocji, nie tylko tych pozytywnych, ale także negatywnych, takich jak złość, frustracja czy rozczarowanie, por. N. Cook, *Enterprise 2.0. How Social Software Will Change the Future of Work*, Gower Publishing Company, Burlington 2008, s. 43.

<sup>26</sup> W literaturze przedmiotu często zamiennie używa się pojęć „współtworzenie” i „crowdsourcing”. Różnice pomiędzy tymi pojęciami interesująco wyjaśniają G. Pisano i R. Verganti. Wyróżniają oni cztery podstawowe modele współpracy przedsiębiorstw z podmiotami otoczenia, w tym konsumentami, tj. wspólnotę innowacji, giełdę innowacji, konsorcjum, elitarny krąg. Za kryteria wyodrębnienia tych modeli współpracy



niespotykaną możliwość angażowania klientów w kooperacje i aktywne współtworzenie oferty firmy/marki<sup>27</sup>. C. Gronroos i P. Voima zdefiniowali współtworzenie jako *kreowanie przez konsumentów wartości w użytkowaniu, gdzie współtworzenie jest funkcją interakcji*<sup>28</sup>. Na szczególną rolę klientów jako źródła kompetencji oraz fakt, że wartość powstaje na płaszczyźnie współpracy pomiędzy klientami a przedsiębiorstwami/markami oraz w wyniku dialogu między nimi, zwracali uwagę C. K. Prahalad i V. Ramaswamy już na początku XXI w. Autorzy ci podkreślali, że przyszłość konkurencji *wiąże się z całkowicie nowym podejściem do tworzenia wartości, opartym na współtworzeniu wartości przez klientów i firmy*<sup>29</sup>. Wskazali przy tym na cztery filary konstytuujące mechanizm współtworzenia, za które uznali: dialog, dostęp, transparentność oraz ocenę korzyści i czynników ryzyka. Wydaje się, że można je współcześnie uznać za mające

---

przyjmują oni typ sieci współpracy (otwarta vs zamknięta) oraz strukturę zarządzania i nadzoru (hierarchiczna vs płaska). Współtworzenie przedstawiają jako wspólnotę innowacji, a crowdsourcing jako giełdę innowacji. Oba modele są modelami otwartymi, pozwalającymi nieograniczonej z góry liczbie konsumentów i innych podmiotów proponować nowe rozwiązania, z tą różnicą, że wspólnotę innowacji cechuje płaska struktura zarządzania i nadzoru, a giełdę innowacji – struktura hierarchiczna. Pozostałe dwa modele, tj. konsorcjum oraz elitarny krąg, w przeciwieństwie do współtworzenia i crowdsourcingu są sieciami zamkniętymi, w pierwszym przypadku z płaską, a w drugim z hierarchiczną strukturą zarządzania, szerzej zob. G. P. Pisano, R. Verganti. *Which kind of collaboration is right for you?*, Harvard Business Review 2008, 86 (12), s. 78-86.

<sup>27</sup> Z. Spyra, *Filary strategii komunikacji marki z wykorzystaniem mediów społecznościowych*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania*, red. naukowa A. Sawicki, Wydawnictwo Bernardinum, Pelplin 2020, s. 129-152.

<sup>28</sup> C. Grönroos, P. Voima, *Critical service logic: making sense of value creation and co-creation*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2013, vol. 4 (2), s. 133-150.

<sup>29</sup> C. K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005. Konceptcja współtworzenia wartości była później rozwijana przez C. K. Prahalada wspólnie z M. S. Krishnanem. Autorzy podkreślili m.in. możliwości zaangażowania klientów w procesy tworzenia innowacyjnych rozwiązań, zwrócili uwagę na fakt, że dotychczasowe modele biznesu nie zapewnią już sukcesów rynkowych i konieczne jest nowe podejście do innowacji, w którym o przewadze firm będzie decydowała zdolność do wprowadzania i doskonalenia elastycznych, przejrzystych procesów biznesowych, w których ważne miejsce zajmuje odwołanie się do doświadczeń konsumentów i ich zaangażowanie w kształtowanie oferty, zgodnie z jedną ze sformułowanych przez autorów zasadą N=1. Zasada ta mówi, że ośrodkiem tworzenia wartości powinien stać się pojedynczy konsument, por. C. K. Prahalad, M. S. Krishnan, *Nowa era innowacji*, PWN, Warszawa 2010.

kluczowe znaczenie w procesie angażowania klientów (szerzej – interesariuszy) w aktywne współtworzenie oferty firmy/marki z wykorzystaniem mediów społecznościowych<sup>30</sup>. Udział klientów we współtworzeniu wartości oferty firmy/marki z wykorzystaniem mediów społecznościowych może przybierać różne formy, np. może mieć charakter aktywny i uświadomiony (klient ma świadomość realizacji działań i podejmuje je dobrowolnie), ale też pasywny i nieuświadomiony (klient nie wie, że przyczynia się do współtworzenia wartości), ponadto klienci mogą brać udział w procesie współtworzenia z inspiracji firmy/marki i pod jej konkretne potrzeby i cele biznesowe, ale też być uczestnikiem „ruchu społecznego” niezależnego od firmy. Udziałowi klientów we współtworzeniu wartości oferty firmy/marki z wykorzystaniem mediów społecznościowych mogą towarzyszyć także różne motywacje, np. gratyfikacja pieniężna, szansa na zatrudnienie, wartościowa nagroda, udział w zabawie, własna satysfakcja i chęć zaprezentowania swoich zdolności i kreatywności i inne. Można założyć, że klienci, którzy nie oczekują gratyfikacji finansowych, mogą stanowić swego rodzaju „ambasadorów firmy/marki”<sup>31</sup>. A. K. Agrawal i Z. Rahman podjęli próbę usystematyzowania form współpracy firm/marek z konsumentami i wyróżnili 11 obszarów działań przyczyniających się do wytworzenia wartości, w tym m.in.<sup>32</sup>: *co-innovator* (konsument uczestniczący w procesie rozwoju dotychczasowych i nowych produktów), *co-evaluator* (konsument uczestniczący w procesie weryfikacji projektów i wyboru najlepszych pomysłów), *co-tester* (konsument angażujący się w testowanie produktów, które mają być np. wprowadzone na rynek), *experience creator* (konsument „twórca doświadczenia”, dzielący się doświadczeniami związanymi z konsumpcją produktu/usługi), *co-promotor* (konsument – „rzecznik firmy/marki”

---

<sup>30</sup> Warto zwrócić uwagę, że M. J. Hatch oraz M. Schultz, odnosząc koncepcję czterech filarów C. K. Prahalada i V. Ramaswaya do branding, zaproponowali zintegrowany, uproszczony schemat współtworzenia marki oparty na wymiarze zaangażowania firmy/interesariuszy (dostęp+dialog) oraz wymiarze organizacyjnego samoujawiania się (organizational self-disclosure) obejmującego transparentność i ryzyko, szerzej zob. M. J. Hatch, M. Schultz, *Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance*, „Brand Management” 2010, Vol. 17, No. 8, s. 590-604.

<sup>31</sup> A. Łaszkiwicz, *Współtworzenie wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 108-111.

<sup>32</sup> A. K. Agrawal, Z. Rahman, *Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation*, „International Strategic Management Review” 2015, Vol 3, Issues 1-2, s. 144-160.

w mediach społecznościowych), *co-manufacturer* (konsument współtworzący treści w mediach społecznościowych, np. Facebook, YouTube), *co-ideator* (konsument w mediach społecznościowych w ramach tzw. inteligencji zbiorowej mogą stanowić dla firm/marek źródło pomysłów na innowacje w niemal każdym obszarze działalności firmy/marki, często inicjując ten proces samodzielnie) itd.

Warto tytułem konstatacji podkreślić, że problematyka współtworzenia i crowdsourcingu zajmuje ważne miejsce w różnego rodzaju raportach na temat trendów technologicznych, np. w 2014 roku dwie wiodące międzynarodowe firmy doradczo-audytorskie Deloitte<sup>33</sup> i Accenture<sup>34</sup> uznały te zjawiska za kluczowy trend technologiczny roku, natomiast raporty eYeka (lidera w dziedzinie kreatywnego *crowdsourcingu*, dysponującego siecią ponad 400 tys. twórców w 164 krajach) zwracają uwagę na rosnący udział *crowdsourcingu* w działaniach największych globalnych marek, np. z raportu firmy z 2016 roku<sup>35</sup> wynika, że w 2015 roku największe globalne marki zwiększyły swoją aktywność *crowdsourcingową* średnio o ponad 30% w stosunku do roku 2014. Najintensywniej z *crowdsourcingu* korzystają firmy z sektora FMCG (m.in. Coca-Cola, Danone, Nestlé, PepsiCo, Johnson&Johnson), a w dalszej kolejności firmy z sektora technologicznego (m.in. Samsung, HP, Nokia, Google, Philips), motoryzacyjnego (Ford, Toyota) i bankowości (Santander).

**Egalitarność** – takie wyróżniki mediów społecznościowych, jak globalny dialog, transparentność, nieograniczony dostęp do informacji, tempo jej powstawania i upowszechniania czy też „masowa produkcja” treści i opinii użytkowników produktów i usług, istotnie wzmacniają pozycję konsumentów. Nie chcą oni już być celem perswazyjnych działań marketingowych przedsiębiorstw czy też biernymi odbiorcami tego, co im oferuje przedsiębiorstwo, są natomiast coraz bardziej świadomi swoich wartości i siły

---

<sup>33</sup> Tech Trends 2014, <https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/2014-tech-trends-introduction/> Tech-Trends-2014\_FINAL-ELECTRONIC\_single.2.24.pdf (dostęp: 10.03.2021 r.).

<sup>34</sup> Accenture Technology Vision 2014 [https://www.accenture.com/t20151013T010914\\_\\_w\\_\\_gben/\\_acnmedia/Accenture/ConversinAssets/DotCom/Documents/Local/engb/PDF\\_2/Accenture-Technology-Vision-2014\\_Building-Cities-for-the-Digital-Citizen.pdf](https://www.accenture.com/t20151013T010914__w__gben/_acnmedia/Accenture/ConversinAssets/DotCom/Documents/Local/engb/PDF_2/Accenture-Technology-Vision-2014_Building-Cities-for-the-Digital-Citizen.pdf) (dostęp: 10.03.2021 r.).

<sup>35</sup> Raport *The state of crowdsourcing in 2016*, <https://en.eyeka.com/resources/reports#> (dostęp: 10.03.2021 r.).

w relacjach z firmami, pragną mieć wpływ na to, co dostają, i stawać się aktywnymi partnerami w procesie komunikacji. Coraz bardziej wyczuwają, że dzięki mediom społecznościowym „mają głos i chcą go wykorzystać”. W związku z tym obserwujemy, że częściej podejmują oni dialog z oferentami produktów i usług, co więcej, nie pozwalają na pełną kontrolę tego dialogu przez organizacje. Dodatkowo dzięki tzw. łatwej łączalności (duże możliwości oferowane przez media społecznościowe do łączenia się w sieci i tworzenia wirtualnych społeczności konsumentów) konsumenci zyskali – obok możliwości rozprzestrzeniania opinii o marce czy oceny jakości dóbr i usług – możliwość występowania nie tylko we własnym interesie, ale również w sprawach ważnych dla większych grup konsumentów i całych społeczności. Wszystko to prowadzi do fundamentalnych zmian w rozkładzie sił rynkowych i dynamice rynku, a cechą charakterystyczną współczesnych modeli komunikowania opartych na mediach społecznościowych staje się relatywna równowaga komunikacyjna (egalitarność) użytkowników<sup>36</sup>. Stanowi to ważne wyzwanie dla przedsiębiorstw w obszarze komunikacji marketingowej. Zwraca na to uwagę m.in. G. Mazurek<sup>37</sup>, który podkreśla, że skuteczność i efektywność działań przedsiębiorstw w mediach społecznościowych nie jest już oparta na prostej funkcji czasu i nakładów, ale wynika z wielu zmiennych niezależnych od samego przedsiębiorstwa, a leżących w gestii aktywności i postaw użytkowników – klientów.

**Reagowalność** – element ten wskazuje na fakt, że media społecznościowe stanowią przestrzeń natychmiastowej reakcji (jest to ważny wyróżnik mediów społecznościowych, w istocie bowiem takiej możliwości nie oferują media tradycyjne). W kontekście reagowalności firmy (marki) możemy mówić o dwóch kluczowych obszarach: jeden obszar stanowi interakcję firmy (marki) z klientami, którzy wchodzi w komunikację z firmą (marką) poprzez komentarze czy udostępnienia treści wygenerowanej przez firmę,

---

<sup>36</sup> Aspekt ten podkreśla m.in. definicja mediów społecznościowych zaproponowana przez IAB, zgodnie z którą media społecznościowe to platformy i aplikacje, które nie tylko służą do komunikacji online czy też pozwalają zakładać użytkownikom wirtualne profile, ale także „platformy i aplikacje, w których wszyscy użytkownicy mają równe prawa i możliwości”, *Przewodnik po social media w Polsce*, IAB Polska 2019, s. 3.

<sup>37</sup> G. Mazurek, *Ewolucja wykorzystania mediów społecznościowych w marketingu*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2016, nr 45, s. 26.

a drugi jest to tzw. Real Time Marketing, czyli marketing czasu rzeczywistego<sup>38</sup>. Wpisują się one w tzw. kulturę natychmiastowości czy kulturę non-stop, gdzie natychmiastowość i płynność informacji stają się standardem, podobnie jak dostępność w cyklu 365/7/24. Pierwszy wymieniony obszar podkreśla to, że konsumenci w niezwykle krótkim czasie mogą tworzyć posty będące reakcją, efektem jakiegoś doświadczenia z firmą/marką i tak samo oczekują natychmiastowej reakcji od przedsiębiorstwa (marki). Czas reakcji można więc uznać za jeden z ważnych czynników sukcesu komunikacji w mediach społecznościowych. Potwierdzają to wyniki ogólnopolskich badań preferencji konsumenckich w kanałach online w 2019 roku na zlecenie ASAP CARE 24, które przeprowadził instytut badawczy SW Research<sup>39</sup>. Wyniki badań pokazują, że firmy/marki, które odpowiadają w oczekiwanym przez konsumenta czasie, badani uważają za szanujące klienta, odpowiedzialne oraz wiarygodne. Ponad połowa badanych (53%) oczekuje od firmy/marki szybkiej odpowiedzi, przy czym aby uznać reakcję firmy/marki za szybką, powinna ona nastąpić najdalej w ciągu godziny. Jednak są też i tacy konsumenci, którzy oczekują jeszcze szybszej odpowiedzi – 13% jest w stanie czekać na reakcję firmy/marki przez 15 minut, 6% zaś wymaga odpowiedzi niemal w czasie rzeczywistym, tj. w ciągu kilku minut. Wydaje się, że jeszcze jest wiele firm/marek, które nie są przygotowane do takiej obsługi klienta w mediach społecznościowych. Tym niemniej wyniki badania mogą stanowić pewien sygnał, aby inwestować w takie rozwiązania technologiczne, które pozwolą wpisać się w oczekiwania konsumentów. Jest to tym bardziej istotne, jeśli uwzględnimy fakt, że w ciągu najbliższych kilku lat głównymi konsumentami staną się

---

<sup>38</sup> Założeniem RTM jako sposobu komunikacji marketingowej jest szybkie reagowanie na bieżące i szeroko komentowane wydarzenia. Oznacza to podejmowanie działań marketingowych w czasie rzeczywistym, „tu i teraz”, najczęściej w odpowiedzi na popularne w danym momencie wydarzenia o charakterze kulturalnym, politycznym, sportowym lub społecznym. O skuteczności RTM decydują takie czynniki jak szybkość, umiejętne zidentyfikowanie potencjału marketingowego w danym wydarzeniu, spójność z komunikacją marki i wydarzeniem, autentyczność, zrozumiałość, wirusowość. Trzeba też pamiętać, że RTM powinien mieć charakter wieloetapowy (ważne jest śledzenie także późniejszych opinii, wypowiedzi i komentarzy) oraz wielokanałowy (przekaz powinien być promowany w różnych kanałach), zob. *Real-Time Marketing i jego sekrety*, online: <https://properad.pl/artykul/63/Real-Time-Marketing-i-jego-sekrety> [dostęp: 1.03.2020].

<sup>39</sup> Raport *Konsumenci, marki i nowa komunikacja*, ASAP CARE 24, 2019.

przedstawiciele wymagającej i wyspecjalizowanej cyfrowo generacji Z. W kontekście reagowalności czas reakcji jest niewątpliwie decydującym czynnikiem satysfakcji klientów. Tym niemniej nie należy zapominać także o jakości odpowiedzi. Wyniki cytowanych badań pokazują bowiem, że jakość odpowiedzi uzyskiwanych poprzez media społecznościowe jest najniższa spośród wszystkich analizowanych kanałów kontaktu konsumentów z firmami/markami. Warto zauważyć, że odpowiadanie na wszystkie treści publikowane przez użytkowników w mediach społecznościowych i dodatkowo w odpowiednim czasie jest zadaniem niezwykle trudnym, stąd wiele firm decyduje się na automatyzowanie tych procesów za pomocą chatbotów, dzięki którym wiele standardowych kwestii może zostać rozwiązanych natychmiast i bez zaangażowania człowieka. Tym niemniej eksperci zalecają, aby dbając o *human touch* marki, nie automatyzować niczego poza tym, co jest absolutnie konieczne<sup>40</sup>.

Z kolei w ramach RTM powszechnie uważa się, że kluczowa jest szybka, ale także kreatywna reakcja przede wszystkim na te wydarzenia i informacje, którymi interesują się potencjalni klienci firmy, by treść komunikatu przyciągnęła ich uwagę, a w konsekwencji doprowadziła do wzrostu świadomości marki. Zwiększenie skuteczności i efektywności w komunikacji RTM uwarunkowane jest – obok szybkości i kreatywności – także dobrą znajomością specyfiki danego medium społecznościowego. Różnice występujące między platformami społecznościowymi mają bowiem bezpośrednie przełożenie na rodzaj treści oczekiwanych przez konsumentów.

Reasumując, można stwierdzić, że media społecznościowe ze względu na swoją specyfikę istotnie wpływają na sferę komunikacji marketingowej przedsiębiorstw z konsumentami (szerzej – z interesariuszami). Ich potencjał wyraża się w cechach konstytutywnych mediów społecznościowych, które zostały w opracowaniu zaszyfrowane w akronimie **POWER**. W ramach tych cech media społecznościowe umożliwiają przedsiębiorstwom m.in.:

- dużą łatwość połączenia się z konsumentami w tani i skuteczny sposób i tworzenia z nimi ściślejszych powiązań (cecha **połączenia**);

---

<sup>40</sup> D. Grzesiuk, *Czy najszybszy zawsze wygrywa? Poznaj preferencje konsumentów względem obsługi klienta w mediach społecznościowych*, online: <https://sm-manager.pl/arttykul/czy-najszybszy-zawsze-wygrywa-poznaj-preferencje-konsumentow-wzgle-dem-obslugi-klienta-w-mediach-spoecznościowych> [dostęp: 10.03.2021].

- ciągly i otwarty dialog, który sprzyja dopływowi wiedzy i informacji rynkowych, ale także ocen ze strony konsumentów w odniesieniu do podejmowanych działań marketingowych (cecha **otwartość**);
- włączenie konsumentów w aktywne współuczestnictwo w procesy kreowania wartości i traktowanie ich jako ważnego elementu przedsiębiorstwa (cecha **współtworzenie**);
- zniwelowanie asymetrii informacyjnej pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentami, czego efektem jest wymóg większej kreatywności od przedsiębiorstw<sup>41</sup> (cecha **egalitarność**);
- działalność w czasie realnym (cecha **reagowalność**).

### Podsumowanie

Podsumowując, można stwierdzić, że media społecznościowe ze względu na swoją specyfikę istotnie wpływają na sferę komunikacji marketingowej przedsiębiorstw z konsumentami (szerzej – z interesariuszami). W zasadzie trudno byłoby sobie dzisiaj wyobrazić realizację skutecznych działań w obszarze komunikacji marketingowej bez nowych technologii i opartych na nich mediów społecznościowych. Ich potencjał przyczynia się do powstania nowego paradygmatu komunikacyjnego. Oparty jest on na pięciu podstawowych filarach: tworzeniu sieci kontaktów i budowaniu społeczności wokół marki, komunikacji opartej na otwartym dialogu, współtworzeniu, relatywnej równowadze komunikacyjnej użytkowników (przedsiębiorstw i ich klientów, a szerzej – interesariuszy) oraz szybkiej reakcji, w tym także, a może przede wszystkim, na wyrazy niezadowolenia, i wykorzystywaniu wszystkich opinii (pozytywnych i negatywnych) w celu budowania trwałych relacji z firmą/marką<sup>42</sup>. Trzeba też zauważyć, że media społecznościowe utożsamiane z Web 2.0 (druga generacja Internetu)

---

<sup>41</sup> Ph. J. Kitchen, T. Proctor, *Marketing communications in a post-modern world*, „Journal of Business Strategy” 2015, Vol. 36 Issue 5, s. 34-42.

<sup>42</sup> Tzw. analiza sentymentu, czyli analiza wydźwięku emocjonalnego wypowiedzi użytkowników mediów społecznościowych. Narzędzia do analizy sentymentu pozwalają monitorować wzmianki, które są pozytywne i zawierają silne strony firmy/marki, a także negatywne, które pozwalają szybko określić słabe punkty firmy/marki i określić tym samym tzw. wskaźnik sentymentu (jakość opinii) oraz jego zakres, szerzej na temat analizy sentymentu zob. *Jak wykorzystać analizę sentymentu do budowy marki?*, online: <https://brand24.pl/blog/jak-wykorzystac-analize-sentymentu-do-budowy-marki/> [dostęp: 10.03.2021].

nie stanowią bynajmniej finalnej formy tego kanału komunikacji. Ewolucja przestrzeni komunikacyjnej Internetu trwa (obecnie mówi się już nie tylko o Internecie Web 5.0, ale nawet już o Internecie Web 6.0)<sup>43</sup>. Do analogii transformacji Internetu (przejście od Internetu Web 1.0 do Internetu Web 5.0, 6.0) nawiązuje ewolucyjna zmiana charakteru marketingu, mająca swoje odzwierciedlenie w podejściu proponującym nazywanie kolejnych etapów jego rozwoju marketingiem 1.0, 2.0, 3.0, 4.0, a nawet już marketingiem 5.0<sup>44</sup>. Ph. Kotler i inni<sup>45</sup> twierdzą, że dostosowanie koncepcji marketingu, w tym komunikacji marketingowej, do nowych trendów i etapów rozwoju technologicznego generuje konieczność stosowania coraz to nowych praktyk marketingowych lub modyfikację dotychczasowych, czyniąc „marketing tak podniecającym”. Zawarte w niniejszym opracowaniu rozważania dotyczące cech konstytutywnych mediów społecznościowych mogą stanowić podstawę do budowania skuteczniejszych strategii komunikacji marketingowej w tychże mediach.

## Bibliografia

1. *Accenture Technology Vision 2014*, online: [https://www.accenture.com/t20151013T010914\\_\\_w\\_/gben/\\_acnmedia/Accenture/ConversinAssets/DotCom/Documents/Local/en-gb/PDF\\_2/Accenture-Technology-Vision-2014-Building-Cities-for-the-Digital-Citizen.pdf](https://www.accenture.com/t20151013T010914__w_/gben/_acnmedia/Accenture/ConversinAssets/DotCom/Documents/Local/en-gb/PDF_2/Accenture-Technology-Vision-2014-Building-Cities-for-the-Digital-Citizen.pdf) [dostęp: 10.03.2021].
2. Agrawal A. K., Rahman Z., *Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation*, „International Strategic Management Review” 2015, Vol 3, Issues 1-2.
3. Bachnik K., Szumniak-Samolej J., *Potencjał biznesowy mediów społecznościowych*, Poltext, Warszawa 2015.
4. Bajdak A. (red.), *Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2013.

---

<sup>43</sup> Szerzej na ten temat zob. A. Bajdak, Z. Spyra (red. naukowa), *Nowe media i technologie w komunikacji marketingowej – wybrane obszary zastosowań*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2021.

<sup>44</sup> Koncepcje te są szeroko opisywane w: Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2010, Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0: era cyfrowa*, MT Biznes, Warszawa 2017, Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 5.0: Technology for Humanity*, Wiley 2021.

<sup>45</sup> Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0...*, dz. cyt., s. 41.



5. Bajdak A., Spyra Z. (red. naukowa), *Nowe media i technologie w komunikacji marketingowej – wybrane obszary zastosowań*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2021.
6. Bartosik-Purgat M., *Nowe media w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym*, WN PWN, Warszawa 2019.
7. *Biznes społecznościowy – nowa era w komunikacji biznesowej*, Deloitte Polska 2012, online: <https://marketingowe.files.wordpress.com/2013/10/raport-biznes-spoecznościowy.pdf>.
8. Cook N., *Enterprise 2.0. How Social Software Will Change the Future of Work*, Gower Publishing Company, Burlington 2008.
9. Grönroos C., Voima P., *Critical service logic: making sense of value creation and co-creation*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2013, vol. 4 (2).
10. Grzesiuk D., *Czy najszybszy zawsze wygrywa? Poznaj preferencje konsumentów względem obsługi klienta w mediach społecznościowych*, online: <https://sm-manager.pl/artukul/czy-najszybszy-zawsze-wygrywa-poznaj-preferencje-konsumentow-wzgle-dem-obslugi-klienta-w-mediach-spoecznościowych> [dostęp: 10.03.2021].
11. Hatch M. J., Schultz M., *Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance*, „Brand Management” 2010, Vol. 17, No. 8.
12. Kachniewska M., *Nowy paradygmat marketingu usług agroturystycznych jako efekt rozwoju komunikacji społecznościowej*, „Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN” 2016, t. 172.
13. Kalyanam K., McIntyre S., *The E-Marketing Mix: A Contribution of the E-Tailing Wars*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2002.
14. Kitchen Ph. J., Proctor T., *Marketing communications in a post-modern world*, „Journal of Business Strategy” 2015, Vol. 36 Issue 5.
15. Kotler Ph., Keller K. L., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań, 2012.
16. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2010.
17. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 4.0: era cyfrowa*, MT Biznes, Warszawa 2017.
18. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 5.0: Technology for Humanity*, Wiley 2021.

19. Licklider J. C. R., Taylor R. W., *The Computer as a Communication Device*, Reprinted from *Science and Technology*, April 1968, [https://www.pc-freak.net/files/Computer\\_as\\_A\\_Communication\\_Device-Robert-Taylor.pdf](https://www.pc-freak.net/files/Computer_as_A_Communication_Device-Robert-Taylor.pdf) [dostęp: 10.03.2021].
20. Łaskiewicz A., *Współtworzenie wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
21. Mazurek G., *Ewolucja wykorzystania mediów społecznościowych w marketingu*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2016, nr 45.
22. Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska, *Media społecznościowe w procesach komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, „Marketing i Zarządzanie” 2017, nr 1(47).
23. Miotk A., *Działalność marketingowa w przestrzeni cyfrowej*, [w:] *E-przedsiębiorczość. Zasady i praktyka*, red. naukowa M. Bednarczyk, M. Najda-Janoszka, S. Kopera, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019.
24. Mruk H., Pilarczyk B., Sławińska M., *Marketing. Konceptcje – strategie – trendy*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012.
25. Muñiz A. M., O’Guinn T. C., 2001. *Brand community*, „Journal of Consumer Research” 2001, vol. 27(4).
26. Pilarczyk B., *Komunikacja marketingowa jako sposób osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku*, „Zeszyty Naukowe” nr 135, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2010.
27. Pisano G. P., Verganti R., *Which kind of collaboration is right for you?*, „Harvard Business Review” 2008, nr 86 (12).
28. Plangger K., *The power of popularity: how the size of a virtual community adds to firm value*, „Journal of Public Affairs”, Special Issue: *Web 2.0, Social Media and Creative Consumers – Implications for Public Policy*, 2012, Vol. 12, nr 2.
29. Pluta-Olechnik M., *Zintegrowana komunikacja marketingowa – konceptcje, praktyka, nowe wyzwania*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2018, nr 2(28).
30. Prahalad C. K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.
31. Prahalad C. K., Krishnan M. S., *Nowa era innowacji*, PWN, Warszawa, 2010.
32. *Przewodnik po social media w Polsce*, IAB Polska 2019.
33. Raport *Digital 2021*, online: <https://www.hootsuite.com> [dostęp: 10.03.2021].

34. Raport *The state of crowdsourcing in 2016*, <https://en.eyeka.com/resources/reports#> [dostęp: 10.03.2021].
35. Raport *Konsumenci, marki i nowa komunikacja*, ASAP CARE 24, 2019.
36. Rheingold H., *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*, Addison-Wesley Publishing Company, 1993.
37. Rheingold H., *The Virtual Community: Finding Connection in a Computerized World*, Secker & Warburg, London 1994.
38. Skorek M., *Społeczność wokół marki. Geneza. Koncepcja. Badania*, PWE, Warszawa 2019.
39. Skowron S., *Klient w sieci organizacyjnej*, Difin, Warszawa 2013.
40. Spyra Z., *Filary strategii komunikacji marki z wykorzystaniem mediów społecznościowych*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania*, red. naukowa A. Sawicki, Wydawnictwo Bernardinum, Pelplin 2020.
41. Taranko T., *Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
42. Tarczydło B., *Budowanie społeczności wokół marki – wybrane przykłady*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 656, „Studia Informatica” nr 28, Szczecin 2011.
43. Tech Trends 2014, online: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/2014-tech-trends-introduction/Tech-Trends-2014\\_FINAL-ELECTRONIC\\_single.2.24.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/2014-tech-trends-introduction/Tech-Trends-2014_FINAL-ELECTRONIC_single.2.24.pdf) [dostęp: 10.03.2021].
44. Wiktor J. W., *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*, WN PWN, Warszawa 2013.

### **Strony internetowe**

1. [https://pl.wikipedia.org/wiki/Spo%C5%82eczno%C5%9B%C4%87\\_internetowa](https://pl.wikipedia.org/wiki/Spo%C5%82eczno%C5%9B%C4%87_internetowa) [dostęp: 10.03.].
2. <https://properad.pl/arttykul/63/Real-Time-Marketing-i-jego-sekrety> [dostęp: 1.03.2020].
3. <https://brand24.pl/blog/jak-wykorzystac-analize-sentymentu-do-budowy-marki> [dostęp: 10.03.2021].

## Rozdział 6

Tomasz Barankiewicz

# Plan marketingowy oparty na modelu *See-Think-Do-Care*

### Streszczenie

Model *See-Think-Do-Care* doskonale nadaje się do analizy całości działań marketingowych firmy, nie tylko w obszarze komunikacji w Internecie. Orientacja na odbiorcę komunikacji i etap jego zaangażowania w kategorię pozwala bardzo precyzyjnie dobierać metody przekazu w ramach komunikacji 360 stopni i ustalać ich treści. Model sprawdza się jako główna oś procesu planowania marketingowego, w której wszystkie etapy planu prezentujemy z perspektywy odbiorcy i stopnia jego zaangażowania. Rekomendowane jest rozważenie stosowania modelu do całości komunikacji marketingowej firmy oraz wykorzystanie go do tworzenia i prezentowania całościowych planów marketingowych dla marek.

**Słowa kluczowe:** model *See-Think-Do-Care*, plan marketingowy, komunikacja 360 stopni, komunikacja zintegrowana, strategia marketingowa, komunikacja marketingowa, reklama, marketing zintegrowany, promocja

### Wprowadzenie

W 2013 roku Avinash Kaushik<sup>1</sup> zaproponował nowy model marketingowy, który dziś można uznać za następcę słynnego modelu AIDA<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> A. Kaushik, *See-Think-Do: A Content, Marketing, Measurement Business Framework*, online: <https://www.kaushik.net/avinash/see-think-do-content-marketing-measurement-business-framework/> [dostęp: 20.04.2021].

<sup>2</sup> Wikipedia, *AIDA (marketing)*, online: [https://en.wikipedia.org/wiki/AIDA\\_\(marketing\)](https://en.wikipedia.org/wiki/AIDA_(marketing)) [dostęp: 20.04.2021].

W wyszukiwarce Google model *See-Think-Do-Care* ma dziesięciokrotnie więcej wyników wyszukiwania niż model AIDA (około 400 mln w stosunku do 40 mln), można więc powiedzieć, że obecnie, w 2021 roku, stał się dominującym sposobem myślenia managerów marketingu na całym świecie.

Kluczową zmianą jest całkowite porzucenie myślenia z perspektywy produktu firmy, jak miało to miejsce w przypadku modelu AIDA, na rzecz spojrzenia na proces zakupowy z pozycji człowieka, osoby, która należy do tak zwanej grupy docelowej danej firmy lub marki. Stosujący model Kaushika nie zastanawiają się, jaka dana osoba ma poziom świadomości ich produktów i co o nich myśli; zastanawiają się, co dana osoba robi i na jakim jest etapie myślenia o potrzebie, którą może w jakiś sposób zaspokajać ich produkt.

Przeciwnicy modeli często wskazują na ich destruktywną rolę, ponieważ próba włożenia każdej aktywności w schematy może hamować kreatywność, która jest tak ważnym elementem działań marketingowych. Osobiście zachęcam do stosowania schematów właśnie do tego, aby w prawidłowy sposób wykorzystać kreatywność i stworzyć innowacyjne działania rynkowe, które cechuje duża efektywność. Najlepszym dowodem skuteczności wdrażania modeli jest wieloletnia działalność licznych agencji reklamowych z grupy TBWA, które stosując schematy marketingowe, tworzyły najbardziej przełomowe strategie marketingowe i kampanie reklamowe, między innymi dla firm Apple i Danone<sup>3</sup>.

Model *See-Think-Do-Care* jest powszechnie stosowany w przypadku działań w ramach marketingu internetowego. Nie jest to dziwne, ponieważ autor tego modelu jest skupiony na maksymalizacji skuteczności działań w sieci<sup>4</sup> oraz jest jednym z mentorów firmy Google w tym zakresie. Z drugiej strony warto mieć na uwadze, że działania w Internecie są jednym z elementów aktywności marketingowej firm i w wielu przypadkach stanowią mniejszą część nie tylko aktywności danej firmy lub marki, ale również ich wydatków z budżetów marketingowych. Chciałbym zachęcić wszystkich czytelników nie tylko do stosowania wspomnianego modelu poza marke-

---

<sup>3</sup> J. M. Dru, *Disruption live. Zmiana reguł gry na rynku*, Wydawnictwo TBWA, Warszawa 2003.

<sup>4</sup> A. Kaushik, *Web Analytics 2.0. Świadome rozwijanie witryn internetowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010.

tingiem internetowym, ale wręcz do oparcia na nim planu marketingowego – stworzenia z niego osi całości działań marketingowych firmy.

### **Model *See-Think-Do-Care***

Zaprezentowany poniżej w tabeli model jest oparty na oryginalnej wersji stworzonej przez wspomnianego już Avinasha Kaushika. Rdzeniem modelu jest dany etap rozważań na temat kategorii produktów lub usług, na którym jest w danej chwili grupa osób. Z drugiej strony w tabeli zdefiniowane są grupy odbiorców naszych działań. W ten sposób sprawnie możemy poruszać się od osób, które w odniesieniu do kategorii są jej użytkownikami lub potencjalnymi użytkownikami, poprzez osoby, które rozważają wybór produktu lub usługi z danej kategorii, dochodząc do tych, którzy już postanowili dokonać zakupu. Dodatkowo jest grupa, która dokonała już zakupu i może zgłaszać oczekiwania, że zostanie otoczona opieką.

Skupiając się na lewej stronie tabeli, czyli kluczowym elemencie modelu, powinniśmy rozważyć, czego może oczekiwać odbiorca na danym etapie i jaka interakcja z nim przybliży nas w przyszłości do sukcesu, czyli zakupu naszego produktu lub usługi. Wyobraźmy sobie to na przykładzie firmy sprzedającej obuwie do biegania. W obszarze jej zainteresowań są na pierwszym etapie wszystkie osoby biegające lub mogące to robić. Możemy więc wyobrazić sobie, że firma dąży do tego, iż jej obuwie lub informacja o nim pojawi się w każdej sytuacji, w której wspomniany odbiorca ogląda treści związane z bieganiem – zobaczy wówczas nasz produkt lub markę. Drugi punkt modelu to odbiorcy, którzy rozważają zakup. Możemy sobie więc wyobrazić liczne blogi, na których poszukują oni informacji o doborze butów. Chcielibyśmy, aby nasz produkt pojawiał się tam wraz z innymi rozważanymi produktami, a wybrane modele były przykładami do opisywanych różnic produktowych. Przechodząc na komunikację offline, możemy sobie wyobrazić skorzystanie z адвокатów marki, na przykład trenerów biegania, którzy byliby jej ambasadorami i na etapie konsultacji wspominaliby o naszych produktach jako przykładach określonych zastosowań. Ostatni etap myślenia odbiorców to podejmowanie decyzji. W tym kroku modelu, opisywanym jako *Do*, odbiorcy podjęli już decyzję, że chcą dokonać zakupu. Naszą rolą jest ułatwienie im tego procesu i tu przykładem może być dbałość firmy o szerokość dystrybucji, dostępność modeli, rozmiarów oraz oczekiwanych przez odbiorców promocji. Tak oto na przykładzie

obuwia do biegania przeszliśmy przez trzy podstawowe kroki modelu. Na koniec twórca modelu proponuje ostatni etap, na którym są odbiorcy: *Care*. Można określić ich jako naszych klientów, którymi powinniśmy się opiekować, którzy chcą czuć, że się o nich troszczymy. Osoby na tym etapie mogłyby na przykład być zapraszane na wspólne imprezy dla biegaczy organizowane przez markę czy proszone o przetestowanie nowego obuwia.

**Tabela 1.** Model *See-Think-Do-Care*

Etap rozważań konsumenta	Odbiorcy komunikacji
<b>See</b> – ogląda	osoby korzystające z danej kategorii produktów lub mogące skorzystać (najszersza grupa)
<b>Think</b> – myśli	osoby, które rozważają skorzystanie z kategorii produktów (usług), poszukujące informacji
<b>Do</b> – działa	osoby zdecydowane na konkretny produkt lub usługę, dążące do zakupu (mocno zawężona grupa odbiorców)
<b>Care</b> – pod opieką	osoby będące konsumentami danej marki lub usługi

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: <https://www.kaushik.net>.

Pojawiające się na wstępie nawiązanie do modelu AIDA nie jest przypadkowe. Jednym z kluczowych elementów tego modelu jest zawężanie się grup odbiorców, co można zobrazować w formie lejka. Elias Lewis – prawdopodobny twórca modelu AIDA, a przynajmniej człowiek, który stworzył jego silne podstawy – zaproponował koncepcję lejka zakupowego<sup>5</sup>, wskazując, że każda skuteczna sprzedaż musi być z początku kierowana do szerszej grupy odbiorców, aby w kolejnych etapach uzyskać zakup przez niewielu z nich. W przypadku omawianego modelu *See-Think-Do-Care* nasz lejek odnosi się do etapu rozważań u odbiorców i zaczyna się od szerokiej grupy użytkowników lub potencjalnych użytkowników kategorii, przechodzi przez rozważających zakup, a kończy na zdecydowanych na dany produkt.

### Stworzony dla Google

Analizując model i większość jego obecnych zastosowań, wyraźnie zauważymy, że podstawowym miejscem, w którym jest wykorzystywany, jest Internet. W wielu cytowanych przykładach wprost pojawia się Google

<sup>5</sup> Wikipedia, *Purchase funnel*, online: [https://en.wikipedia.org/wiki/Purchase\\_funnel](https://en.wikipedia.org/wiki/Purchase_funnel) [dostęp: 2.05.2021].

lub jedna z jego spółek (np. YouTube.com), co jest oczywiste, jeśli wziąć pod uwagę nie tylko skalę dominacji Google na rynku reklamy internetowej, ale również autora modelu, który jest współpracownikiem tej firmy<sup>6</sup>.

W omawianym przykładzie działań dla firmy sprzedającej obuwie sportowe mógłbym również zastosować takie podejście i wykazać, że większość planu marketingowego i budżetu można wydać w jednej ze spółek grupy Alphabet. Odbiorcom, którzy są na etapie *See*, można prezentować reklamy wizerunkowe obuwia na YouTube przed i w czasie emisji filmów związanych z bieganiem lub wyświetlać reklamy produktowe w modelu opłaty za wyświetlenie przy treściach publikowanych przez trenerów personalnych posiadających konto w serwisie Google+. Akurat tego dziś już nie użyjemy, bo Google zlikwidował swój serwis społecznościowy ze względu na małe zainteresowanie<sup>7</sup>, więc musielibyśmy albo skierować te wydatki do konkurencji (Facebook, Instagram), albo zadowolić się reklamami prezentującymi markę w ramach Google Ads<sup>8</sup>. Ten ostatni system zdecydowanie przydałby się nam na etapie *Think*. Tu możemy doskonale pozycjonować reklamy przy wynikach wyszukiwania fraz typu „jak wybrać buty do biegania” czy „buty do biegania opinie”. Takie zapytania wpisują zdecydowanie osoby, które już są na etapie rozważania zakupu, poszukują informacji o kategorii. Na koniec oczywiście moglibyśmy skorzystać z Google Shopping<sup>9</sup> i zaprezentować ofertę wybranych sklepów z poszukiwanym modelem naszego obuwia, przeznaczoną dla osób, które są na etapie *Do*. Oczywiście należałoby w tych sklepach przedstawiać ofertę promocyjną oczekiwaną przez daną grupę odbiorców. Google wsparłby nas również w dbaniu o naszych stałych odbiorców i w przypadku, gdyby nie reagowali na nasz newsletter lub inne próby kontaktu, wsparłby nas, wyświetlając wskazanej przez nas grupie odpowiednie materiały zachęcające naszych użytkowników marki do poddania się naszej trosce. Przykład: wyświetlanie reklamy zbliżającego się biegu charytatywnego w miejscowości niedaleko miejsca zamieszkania użytkowników naszej marki.

---

<sup>6</sup> A. Kaushik, *About*, online: <https://www.kaushik.net/avinash/about/> [dostęp: 2.05.2021].

<sup>7</sup> Wikipedia, Google+, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Google%2B> [dostęp: 2.05.2021].

<sup>8</sup> Wikipedia, Google Ads, [https://pl.wikipedia.org/wiki/Google\\_Ads](https://pl.wikipedia.org/wiki/Google_Ads) [dostęp: 2.05.2021].

<sup>9</sup> Wikipedia, Google Shopping, [https://pl.wikipedia.org/wiki/Google\\_Shopping](https://pl.wikipedia.org/wiki/Google_Shopping) [dostęp: 2.05.2021].



Powyższe przykłady są jak najbardziej słuszne i w pełni opisują rolę i skuteczność omawianego modelu. To właśnie o nich przeczytamy w ponad 500 milionach materiałów, które są wynikiem wyszukiwania frazy *see-think-do-care framework*. Chciałbym jednak zachęcić do dużo szerszego spojrzenia na omawiany model. Zauważenia, że jest on na tyle uniwersalny, że nie tylko można go adaptować na inne aktywności w Internecie niż reklamy w spółkach z grupy Alphabet, a wręcz poza siecią WWW, w całości działań marketingowych firmy.

### Model *See-Think-Do-Care* a marketing 360

Od wielu lat dominującym modelem prowadzenia działań marketingowych jest komunikacja zintegrowana i wielokanałowa. Nazywa się ją popularnie marketingiem 360 stopni. Bardzo dobrze przedstawia tę ideę J. M. Dru<sup>10</sup>: w postaci koła dzielącego działania marketingowe na liczne grupy. Poniżej w tabeli przytoczone są te elementy wraz z podaniem przykładów konkretnych działań.

**Tabela 2.** Marketing 360

Obszar komunikacji	Przykłady działań
Advertising (reklama publiczna)	reklama telewizyjna, kampanie typu „display” w Internecie, radio, prasa
Direct (marketing bezpośredni)	mailing, telemarketing
Content (marketing treści)	szeroko rozumiane lokowanie produktu np. w grach komputerowych, programach telewizyjnych czy na blogach lub vlogach
Public relations	konferencje prasowe, sponsoring
Action marketing (promocje sprzedaży)	program lojalnościowy, konkurs
3D/Design (projektowanie produktu)	tworzenie marki, projekt opakowania, materiały do miejsca sprzedaży

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: J. M. Dru, *Disruption live. Zmiana reguł gry na rynku*, Wydawnictwo TBWA, Warszawa 2003.

Z tabeli wynika nieco odmienne podejście autora do podziału aktywności promocyjnych. Wskazany model jest oparty na doświadczeniu zdobytym podczas pracy w agencjach reklamowych i bardzo mocno obrazuje podział zadań między poszczególne działy agencji. Na przykład wyraźne

<sup>10</sup> J. M. Dru, dz. cyt.

wyróżnienie obszaru 3D/Design wynika z faktu, że bardzo specyficzną i rzadko spotykaną kompetencją twórców jest projektowanie nazw, marek czy opakowań. Zajmują się tym zwykle specjalistyczne agencje lub osoby. Najbardziej znany, również polskim managerom marketingu, jest Wally Olins, autor znaków towarowych między innymi firm Orange czy Unilever. Warto rozważyć użyteczność przedstawionego podziału komunikacji 360 jako rozwinięcie lub uzupełnienie najczęściej stosowanej systematyki jednego ze słynnych marketingowych 4P, czyli promocji. Ph. Kotler dzieli promocję na pięć elementów: promocja sprzedaży, reklama, sprzedaż osobista, PR, marketing bezpośredni<sup>11</sup>.

Opierając się na modelu opisanym w tabeli 2, chciałbym wyznaczyć dominujące role poszczególnych działań reklamowych w zależności od etapu zaangażowania, na którym znajduje się odbiorca przekazu według modelu *See-Think-Do-Care*. Efekty tej analizy przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 3.** Marketing 360 a model *See-Think-Do-Care*

Obszar komunikacji 360	Dominujący element <i>See-Think-Do-Care</i>
Advertising (reklama publiczna)	<i>See/Think</i>
Direct (marketing bezpośredni)	<i>Care</i>
Content (marketing treści)	<i>See</i>
Public relations	<i>See</i>
Action marketing (promocja sprzedaży)	<i>Do</i>
3D/Design (projektowanie produktu)	<i>See/Think/Do</i>

**Źródło:** opracowanie własne.

Zacznijmy od najbardziej klasycznego działania w zakresie promocji produktu lub usługi, jakim jest reklama publiczna. Ten rodzaj komunikacji będzie najczęściej wykorzystywany w stosunku do grup odbiorców będących na pierwszym lub drugim poziomie zaangażowania, czyli albo są w grupie potencjalnych użytkowników kategorii, albo już rozważają zakup w ramach kategorii. Skoro mamy do czynienia ze wspomnianym wcześniej lejkiem sprzedaży, na tym etapie grupy odbiorców są bardzo szerokie i tylko część z nich w przyszłości dostarczy firmie zysków. W takich sytu-

<sup>11</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 90.

acjach stosuje się metody komunikacji masowej, które minimalizują koszt dotarcia do jednej osoby. Dla firm z obszaru B2C, pracujących z masowymi produktami, takich jak firmy z sektora FMCG, często to nadal reklama telewizyjna. Dla wielu innych będzie to reklama nieco bardziej ograniczona w skali i zawężona do użytkowników kategorii lub zainteresowanych kategorią „kampania w Internecie”, której celem będzie maksymalizacja liczby wyświetleń komunikacji za możliwie najniższą cenę. W tym miejscu wyraźnie można zacząć odróżniać od siebie elementy modelu *See-Think-Do-Care*. Zdecydowanie na etapie zaangażowania *See* kluczowe dla nas będą liczby wyświetleń komunikatów i kontaktów odbiorców z marką. Zupełnie inaczej będzie na etapie *Do*, gdzie całość działań będzie podporządkowana zupełnie innemu celowi: maksymalizacji liczby zakupów produktów.

Dwa bardzo rozległe obszary komunikacji 360, jakimi są marketing treści i PR, zdecydowanie najlepiej sprawdzą się w zakresie pierwszego etapu, czyli *See*. Można tutaj podać doskonały przykład działań w obszarze sponsoringu. Obecność logotypu na koszulkach wybranej drużyny piłkarskiej może być dla danej marki kluczowa, aby silnie osadzić logo w głowach masowej grupy odbiorców. Jako przykład można podać niemiecką drużynę VfL Wolfsburg, której piłkarze od kilkadziesiąt lat mają na piersiach znane logo firmy Volkswagen. Z pewnością na stadionach i przed ekranami telewizorów znajduje się mnóstwo osób, które w ciągu najbliższych miesięcy czy lat zdecydują się na zakup samochodu i są na etapie *See*. Drugim obszarem jest marketing treści. Jedno z ciekawszych opracowań na ten temat to książka Martina Lindstroma<sup>12</sup>, który empirycznie wykazał, jak bardzo obecność marki Pepsi w amerykańskiej wersji programu *Idol* wpłynęła na świadomość i wizerunek tej marki, czego nie można było powiedzieć o obecnej równolegle w tym samym programie marce Ford. Zdecydowanie w zakresie treści i obecność marek produktów lub usług w formie lokowania służą dotarciu do bardzo szerokiej grupy odbiorców. Przy lokowaniu marki na przykład w formie wykupienia w znanym serialu sceny, która odbędzie się we wskazanej restauracji, oczywiste jest, że kupujący taką usługę sprawdzą dokładnie grupę docelową oglądającą ten serial oraz potencjalną jego oglądalność. Ostatecznie jednak dominującym celem umieszczenia

---

<sup>12</sup> M. Lindstrom, *Zakupologia. Prawda i kłamstwa o tym, dlaczego kupujemy*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2009, s. 47.

treści w serialu będzie dotarcie z informacją o marce do bardzo szerokiej grupy osób korzystających lub mogących skorzystać z kategorii, skupiamy się więc na etapie *See*.

Całość obszaru komunikacji bezpośredniej, której współczesnym największym przykładem są mailingi i newslettery, pozwoliłem sobie zakwalifikować jako działania adresowane najczęściej do obecnych klientów, którzy korzystali już z usług firmy lub kupowali markę. Celem tych działań jest podtrzymanie kontaktu, wsparcie klientów i utrzymanie ich lojalności. Bardzo dobrze to widać na przykładach komunikacji programów lojalnościowych, które kierowane są zawsze do odbiorców będących już klientami marki.

Promocje sprzedaży to z kolei obszar, który powinniśmy w większości wykorzystywać w stosunku do osób na etapie zaangażowania *Do*. To osoby, które już podjęły decyzję, że skorzystają z marki danej firmy. Celem działań będzie więc domknięcie procesu sprzedaży. Wracając do przykładu marki Volkswagen, obecnej na koszulkach drużyny piłkarskiej w ramach umowy sponsoringowej, zastanówmy się, jak wielu oglądających mecz w niedzielę uda się w poniedziałek lub wtorek do salonu. Ilu z nich zajrzy na stronę internetową firmy, aby sprawdzić dostępne modele? W przypadku tego pierwszego działania możemy powiedzieć, że osoba jest już na etapie *Do*, niezbędne jest więc przygotowanie oferty promocyjnej, która dopełni procesu sprzedaży. Sprzedawca w salonie po rozmowie z klientem może zidentyfikować, czy ten jest na etapie *Think*, czy *Do*. Jeżeli jest to nadal etap rozważań, poszukiwania informacji o produkcie, to sprzedawca może się skupić wyłącznie na prezentacji i odpowiedziach na pytania. Jeżeli jednak wyczuje, że klient jest już po przemyśleniach i jest bliski zakupu, powinien skoncentrować się na prezentacji ofert promocji sprzedaży. Dobrze zaprezentowana oferta specjalna, np. rabat 5% na wybrany droższy model, ale dostępna tylko do końca miesiąca, może doskonale zadziałać i domknąć proces sprzedaży w przypadku odbiorcy na etapie *Do*. Oczywiście nieocena będzie w tym przypadku „zasada niedostępności” znana większości managerów marketingu z doskonałej książki Roberta Cialdiniego *Wywieranie wpływu na ludzi*<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> R. B. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo GWP, Gdańsk 2020.

Ostatnim obszarem, który dość trudno jednoznacznie przypisać do wyłącznie jednego momentu zaangażowania odbiorcy, jest wskazany w tabeli 3 „3D/Design”. Z jednej strony, jeżeli mówimy o samym projekcie nazwy marki i logotypu, to ma on przede wszystkim wpływ na etap *See*. Dobra marka zapada w pamięć, jest charakterystyczna i zauważalna oraz nawiązuje do kategorii produktów. W branży motoryzacyjnej nie bez powodu wszystkie firmy starają się wpisać swoje logotypy w format koła, czego najlepszym przykładem jest zmienione przed wieloma laty logo koncernu Fiat. Z drugiej strony, któż może w tej konkurencji równać się firmą Audi, która po prostu zawłaszczyła ikonę koła poprzez cztery okręgi w swoim logo. Dobrze zaprojektowana marka jest łatwa do naniesienia na różne formy – od koszulek piłkarzy po długopisy czy flagi – i skutecznie zapada w umysły oglądających odbiorców. Słynna łyżwa firmy Nike, podobnie jak trzy paski firmy Adidas, zostaną wypatrzone zawsze, nawet gdy znana trenerka fitnessu podczas krótkiego treningu na Instagramie tylko na moment pokaże but. Mimo wszystko w obszarze projektowania znajdują się również materiały do miejsca sprzedaży (POSM), które z pewnością każdy zakwalifikuje jako narzędzia służące komunikacji z odbiorcą na etapie *Think* lub *Do*. W przypadku rynku FMCG bardzo często mamy do czynienia z projektowaniem produktów, które mają zawierać przekazy promocyjne, zachęcające do zakupów. W miejscu sprzedaży, sklepie spożywczym, z pewnością odbiorca jest częściej na etapie „Do” i umieszczony na opakowaniu chipsów żółty pasek z czerwonym napisem „20% GRATIS” służy wsparciu decyzji zakupowej, podobnie jak zestaw promocyjny trzech opakowań tych chipsów spowoduje, że odbiorca na etapie *Do* wyda na nasze produkty znacznie więcej niż planował. Na tym samym opakowaniu chipsów znajdziemy jednak przepiękne zdjęcie papryki i czytelne oznaczenie poziomu ostrości oraz ikonę sugerującą brak oleju palmowego, co zdecydowanie kierowane jest do odbiorców na etapie *Think*, którzy rozważają zakup, ale poszukują informacji o markach i różnicach między nimi. Z przytoczonych powyżej powodów w tym obszarze marketingu trudno jednoznacznie wskazać, na jakim poziomie zaangażowania są dominujący odbiorcy tego typu komunikacji. Z drugiej strony, wchodząc już w bardzo szczegółowy podział elementów, możemy wyraźnie wyodrębnić ich przydatność do komunikowania się z odbiorcami na danym etapie zaangażowania. Tworząc lub modyfikując markę pasty do zębów, z pewnością warto

bardziej skupić się na jej użyteczności w masowej komunikacji z użytkownikami kategorii, czyli na etapie *See*. Kreując następnie komunikację funkcjonalną, dotyczącą składu lub działania danego produktu, będziemy dbali o odbiorców na etapie *Think*. Finalnie myśląc o idealnej obwolucie promocyjnej lub oznaczeniu przy półce z produktem, z pewnością przyjmujemy, że naszym odbiorcą będzie osoba na etapie *Do*.

Podsumowując rozważania na temat połączenia marketingu 360 z modelem *See-Think-Do-Care*, można wykazać, że każde podejmowane działanie w zakresie komunikacji z odbiorcami może zostać zdefiniowane w modelu Kaushika. Pomimo intencji autora, który chciałby model ograniczyć do działań w Internecie, moim zdaniem jest on idealnym rozwiązaniem dla wszelkich działań marketingowych firmy bez względu na to, czy będzie to kampania outdoor, czy reklama radiowa, czy też współpraca z influencerami. Na etapie tworzenia treści danego przekazu warto rozważyć, na którym z czterech etapów jest odbiorca, i przygotować ją w formie dopasowanej do tego etapu. Bardzo dobrze podsumowuje to sam autor modelu, sugerując, aby autorzy reklam na YouTube zaprzestali atakowania odbiorców komunikatami typu „Kup teraz!”. Zdecydowanie masowe medium, jakim jest nowoczesna telewizja w Internecie, zdecydowanie bardziej powinno być wykorzystywane do przekazów adresowanych do szerokiej grupy odbiorców, których chcemy zapoznać z marką (etap *See*) lub ewentualnie wskazać im wybrane walory (etap *Think*). Nie jest to idealny moment na siłowe przesuwanie odbiorców do etapu „Do” i nieskuteczne wywieranie na nich presji zakupowej. Przyjdzie na to czas w innym momencie i przy wykorzystaniu innego mechanizmu komunikacji.

### **Plan marketingowy**

Czas przejść do tytułowego rozważania nad użyciem modelu bardzo szeroko, zrobieniem z niego osi planu marketingowego dla firmy lub raczej dla poszczególnych jej produktów lub usług. Zgodnie z definicją Philipa Kotlera<sup>14</sup> każdy rodzaj działania firmy, którego celem jest sprzedaż produktów lub usług, powinien mieć opracowany plan marketingowy. Według wspomnianego autora plan marketingowy zwykle możemy podzielić na ogólne etapy<sup>15</sup>:

---

<sup>14</sup> Ph. Kotler, dz. cyt., s. 84.

<sup>15</sup> Tamże, s. 92.

1. streszczenie dla kierownictwa,
2. bieżąca sytuacja marketingowa,
3. analiza możliwości i problemów,
4. cele,
5. strategia marketingowa,
6. plany operacyjne,
7. prognoza rachunku strat i zysków,
8. kontrola.

Po szczegółowym zapoznaniu się we wcześniejszych częściach z modelem *See-Think-Do-Care*, zastanówmy się, jak może się on wpisać w proces planowania marketingowego i czy uzasadnione jest twierdzenie, że mógłby być osią tego procesu w firmie. Pomijając streszczenie, które jest pewnego rodzaju podsumowaniem całości planu marketingowego, przejdźmy przez poszczególne punkty, poszukując odpowiedzi na zadane powyżej pytanie.

Omawiając bieżącą sytuację, możemy przedstawić ją z punktu widzenia odbiorców z podziałem na cztery modelowe części. Na przykład w ramach *Care* można omówić, jak my i konkurencja komunikujemy się i co robimy w odniesieniu do osób, które dokonały już u nas zakupu. Na etapie analizy sytuacji, gdy stosujemy różne metody prezentacji firmy i otoczenia, wskazane również byłoby usystematyzowanie ich w ramach grup odbiorców. Na przykład dokonując analizy możliwości działań, które zwiększą świadomość marki produktu, moglibyśmy wskazać, że to działanie z obszaru *See*, i skupiając się na wielkości grupy odbiorców i ich postawie wobec kategorii, omówić szanse i zagrożenia. Idąc dalej poprzez etap planowania, stawiamy cele. Oczywiście poza kluczowymi, jakimi są obroty, zyski czy udziały rynkowe produktu, warto rozważyć cele pośrednie, które doprowadzą do tych efektów. W tym miejscu aż się prosi o przykładowe postawienie celu na udział w komunikacji (*share of voice*) lub zasięg konkretnych kampanii odnoszących się do wybranej grupy klientów. Podam tu przykład managera marki zajmującego się promocją leków na receptę. Wykorzystując omawiany model, podzielił on lekarzy na różne grupy i postawił cele każdej z nich. Lekarze, którzy byli w grupie *Care*, czyli korzystający z danego leku w procesie terapii swoich pacjentów, mieli bardzo wysokie cele związane z liczbą otwartych i przeczytanych komunikatów z e-maili, a odbiorcy z segmentu *Think*, czyli zastanawiający się nad wykorzystaniem w swojej praktyce produktów z tej kategorii, zostali objęci wyższymi celami

w zakresie liczby kontaktów z reprezentantami oraz obecności na szkoleniach internetowych. Bardzo dobrze pokazuje to, jak można dopasować cele pośrednie do grup odbiorców. Przechodząc już do etapu planowania strategii marketingowych i budowania planów konkretnych działań (plany operacyjne), można powiedzieć, że mamy idealny moment na pełne wdrożenie modelu. Całość strategii marki możemy doskonale wpisać w model *See-Think-Do-Care*, pokazując nasz plan działań z perspektywy odbiorców. Wróć do przykładu firmy farmaceutycznej. W jednym ze znanych mi projektów manager marki oparł strategię działań na najbliższe lata wyłącznie na obszarze *Care*. Firma w ciągu tego okresu postanowiła skupić się na innych, nowych produktach, więc w celu utrzymania sprzedaży manager wskazał, że skupi się na lekarzach, którzy już stosują lek u swoich pacjentów, i opierając się na komunikacji przez kanał internetowy, będzie wyłącznie przypominał o marce, aby utrzymać obecny poziom sprzedaży. Przy sporządzaniu planów operacyjnych i listy wszelkich działań w ramach komunikacji 360 wskazane jest wyjaśnianie, do której grupy odbiorców są kierowane, co wpłynie na utrzymanie ich spójności z wybraną strategią i ułatwi zrozumienie ich mechanizmu i treści.

Następny etap planowania marketingowego to prognoza finansowa, budżet działań obejmujący koszty i przychody. Tu model raczej pojawi się jako pozycja kosztowa wybranych elementów. To formalny element planu, który służy bardziej wykazaniu rentowności inwestycji, więc nie warto rozważać jego znaczenia dla naszego modelu. Zupełnie inaczej będzie z ostatnim krokiem, którym jest kontrola. Tutaj zdecydowanie powinniśmy wykazać, jak będziemy monitorowali pośrednie wskaźniki, które nie tylko dowiodą realizacji danych działań operacyjnych, ale wskażą, że nasze działania naprawdę trafiają do dedykowanych odbiorców na danym etapie zaangażowania. W tym miejscu można wrócić do rekomendacji autora modelu i wykazać w modelu kontroli, że sprawdzimy, czy osoba będąca na etapie *Do* zobaczy w wynikach szczegółowych wyszukiwania marki reklamy typu „Kup teraz 2 w cenie 1” z przekierowaniem do miejsca zakupu, a nie będzie odbiorcą materiałów reklamowych na YouTube, które prezentują markę w sposób typowy dla osób z grupy *See*.

Wydaje się, że model *See-Think-Do-Care* przeniesiony na proces klasycznego planowania marketingowego mógłby być osią takiego planowania. Oparcie całości planu na tym modelu, przy dodatkowym wykazaniu



naszego zamysłu na wstępie planu marketingowego, będzie z pewnością nie tylko innowacyjne, ale przybliży odbiorcom planu perspektywę potencjalnych i obecnych użytkowników kategorii oraz marki. Wykorzystanie modelu może bardzo ułatwić rozumienie strategii i działań taktycznych, które zamierzamy prowadzić. Warto rozważyć w procesie planowania marketingowego powyższe podejście, pamiętając, aby nie skupiać się wyłącznie na działaniach w Internecie, ale na całości działań firmy od strategii po konkretne taktyki komunikacji 360 stopni.

### **Podsumowanie**

Model *See-Think-Do-Care* jest nowoczesną adaptacją modelu AIDA. Autor modelu zwrócił uwagę na dominujące wydatki firm na reklamę w Internecie, który umożliwia bardziej precyzyjne śledzenie odbiorców oraz dopasowanie komunikacji do ich postaw wobec kategorii produktowej. Przyjęcie perspektywy odbiorcy i poziomu jego zaangażowania bardzo pomaga w późniejszym wyborze kanałów komunikacji marketingowej oraz tworzeniu samej treści komunikacji.

Przytoczone przykłady wykazują doskonałą możliwość adaptacji modelu *See-Think-Do-Care* na całość działań firmy i nieograniczania go wyłącznie do oceny działań w Internecie. To bardzo ważna zmiana w stosunku do większości przytaczanych w literaturze zastosowań tego modelu. Warto rozważyć szersze spojrzenie z jego perspektywy na wszystkie działania marketingowe firmy.

Można stwierdzić, że omówiony proces planowania marketingowego z uwzględnieniem zastosowania modelu wykazuje duże możliwości, aby stać się kluczowym elementem planowania. Plan oparty na modelu może być czytelny dla odbiorców wewnętrznych w organizacji, a poprzez zorientowanie na postawę osób z naszych grup docelowych jest nowoczesnym podejściem do działań marketingowych. Widać, że twórca modelu A. Kaushik jest kolejnym autorem, który zachęca managerów marketingu do zastanawiania się nad tym, co czują i jak myślą potencjalni i obecni konsumenci marek.

## **Bibliografia**

1. Cialdini R. B., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo GWP, Gdańsk 2020.
2. Dru J. M., *Disruption live. Zmiana reguł gry na rynku*, Wydawnictwo TBWA, Warszawa 2003
3. Kaushik A., *Web Analytics 2.0. Świadome rozwijanie witryn internetowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010.
4. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999.
5. Lindstrom M., *Zakupologia. Prawda i kłamstwa o tym, dlaczego kupujemy*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2009.

## Rozdział 7

**dr hab. inż. Barbara Szymoniuk, profesor Politechniki Lubelskiej**

Politechnika Lubelska

# Zrównoważona komunikacja marketingowa

### Streszczenie

Skuteczna komunikacja marketingowa, czyli taka, która sprawnie przyczynia się do realizacji misji, wizji i celów strategicznych przedsiębiorstwa, staje się coraz ważniejszym czynnikiem sukcesu na rynku. Niestety, dominujący na świecie konwencjonalny marketing i konwencjonalna komunikacja, ukierunkowane głównie na osiągnięcie efektów ekonomicznych, przyczyniają się do degradacji środowiska przyrodniczego i społecznego. Celem rozważań jest wykazanie, że poprawę tego stanu rzeczy może przynieść zrównoważona komunikacja marketingowa, rozumiana w dwojaki sposób: 1) jako element zrównoważonego marketingu, czyli marketingu zgodnego z założeniami zrównoważonego rozwoju, 2) jako zrównoważony system komunikowania marketingowego o uniwersalnym zastosowaniu. Przedstawione w tekście koncepcje mogą stanowić inspirację dla nauczycieli akademickich prowadzących zajęcia z zakresu komunikacji marketingowej oraz dla przedsiębiorstw poszukujących złotego środka” w podejściu do prowadzonej w erze cyfrowej komunikacji, która ma być jednocześnie skuteczna i zrównoważona.

**Słowa kluczowe:** zrównoważony rozwój, zrównoważony marketing, komunikacja marketingowa, model komunikacji, ścieżka klienta

## 1. Wprowadzenie

Konwencjonalny marketing, służący osiągnięciu celów ekonomicznych przedsiębiorstw, przyczynia się do powstawania problemów ekologicznych i społecznych współczesnego świata. Obarcza się go współodpowiedzialnością za marnotrawstwo zasobów, czyli realizację czynności i procesów, w wyniku których nie wytwarza się ani nie zwiększa wartości istotnych dla nabywców, a angażuje się zasoby do ich wytwarzania. Konwencjonalna komunikacja marketingowa ma w tym znaczący udział. Odpowiada za „zaśmiecanie” przestrzeni medialnej i miejskiej nazbyt licznymi, agresywnymi, nierzeczowymi i niechcianymi komunikatami marketingowymi, a środowiska przyrodniczego – zużytymi materiałami, światłem, hałasem i promieniowaniem elektromagnetycznym. Problem w tym, że granica pomiędzy niezbędnym a nadmiernym zużyciem zasobów na potrzeby marketingu jest trudna do określenia, zmienna w czasie i uzależniona od wielu okoliczności. Niezależnie od uwarunkowań, poprawę tego stanu rzeczy mogą przynieść działania w dwóch obszarach: komunikowania o proekologicznych ofertach i ideach oraz generalnie – komunikowania w sposób proekologiczny, czyli minimalizujący marnotrawstwo materiałów, czasu i negatywnego wpływu na przyrodę, w tym na człowieka i jego społeczne środowisko.

Współczesna komunikacja marketingowa jest procesem porozumiewania się uczestników rynku, prowadzonym komplementarnie w świecie realnym i wirtualnym. Jej celem jest sprawne przekazywanie odbiorcom komunikatów o charakterze informacyjno-perswazyjnym oraz wsłuchanie się w odzew. Jest to proces bardzo bliski naturalnym zachowaniom komunikacyjnym ludzkiej społeczności. Pozyskiwanie wiedzy od innych i dzielenie się wiedzą to zadania komunikacji międzyludzkiej, ściśle związane z istotą człowieczeństwa. Ich znaczenie podkreśla fakt, że Światowa Organizacja Zdrowia (World Health Organization, WHO) uznała komunikację i łączność z innymi ludźmi za jeden z dwunastu czynników warunkujących zdrowie człowieka<sup>1</sup>.

Skuteczna komunikacja marketingowa, czyli taka, która sprawnie przyczynia się do realizacji misji, wizji i celów strategicznych przedsiębiorstwa,

---

<sup>1</sup> M. D. Głowacka, *Odpowiedzialność za zdrowie własne i innych*, [w:] *Odpowiedzialność za zdrowie*, red. M. D. Głowacka, H. Mruk, Polskie Towarzystwo Nauk o Zdrowiu, Poznań 2017, s. 18.

staje się coraz ważniejszym czynnikiem sukcesu na rynku. Decydują o tym różne nieodwracalne procesy, na przykład: rozwój technologii informacyjnych i funkcjonujących dzięki nim mediów społecznościowych, wzmocnienie pozycji klientów na rynku i globalizacja gospodarki. W czasach niepewności, szczególnie zaś w erze pandemii, wzrasta znaczenie relacji i zaufania pomiędzy różnymi podmiotami na rynku, a budowanie i utrzymywanie dobrych relacji z otoczeniem to domena komunikacji marketingowej.

Tytułowa zrównoważona komunikacja marketingowa będzie w dalszych rozważaniach scharakteryzowana w dwojaki sposób: 1) jako element zrównoważonego marketingu, 2) jako zrównoważony system komunikowania marketingowego. Marketing zrównoważony to marketing zgodny z założeniami zrównoważonego rozwoju, którego realizatorzy w przypadku każdej ze strategii marketingowego miksu, na każdym etapie planowania, realizacji i kontroli uwzględniają kwestie wpływu swoich działań na środowisko naturalne i społeczne<sup>2</sup>. Zrównoważenie systemu komunikacji będzie oznaczać równowagę działań online i offline, symetrię procesu komunikacji oraz jego dostosowanie do zmiennych w czasie potrzeb rynku.

Pojęcie „zrównoważony” kojarzy się z czymś umiarkowanym, wyważonym, wszechstronnym i „nieprzesadzonym” w żadnym kierunku. Istnieje obawa, że w połączeniu z komunikacją będzie oznaczać jej nieokreśloność i nudę. Aby takiemu rozumieniu zapobiec, przyjmijmy, że zrównoważona komunikacja marketingowa będzie oznaczać z jednej strony komunikację zdroworozsądkową i proekologiczną (ograniczającą wszelkie marnotrawstwo), a z drugiej – komunikację skuteczną, która dzięki odważnej i celnej kreacji trafia do serc, umysłów i sumień odbiorców bez zbędnego powtarzania komunikatów. Te aspekty zrównoważenia komunikacji powinny być nierozłączne, jak awers i rewers tej samej monety.

Podstawą do sformułowania przedstawionych koncepcji są literatura przedmiotu, obserwacje, a także doświadczenia autorki z prowadzenia prac badawczych i koordynacji projektów z zakresu edukacji ekologicznej<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> A. Pabian, *Zrównoważony marketing na rynku przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu – Trendy i koncepcje w marketingu i sprzedaży business-to-business” 2012, nr 226.

<sup>3</sup> Były to kolejno: 1) międzynarodowy projekt „Go Green Across Europe” finansowany z programu Leonardo da Vinci VETPRO, zrealizowany w latach 2014–2015, 2)

Rozważania dotyczące komunikacji marketingowej jako elementu zrównoważonego marketingu (rozdział 2) zostały oparte na wnioskach z badań przeprowadzonych w ramach projektów oraz ich wdrożeń. Koncepcje komunikacji jako systemu zrównoważonego (rozdział 3) zostały sformułowane, a następnie zweryfikowane w procesie badań naukowych oraz zajęć projektowych prowadzonych na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej w ramach przedmiotów komunikacja marketingowa oraz integrated marketing communications.

## 2. Komunikacja marketingowa wobec idei zrównoważonego rozwoju i zrównoważonego marketingu

Koncepcja zrównoważonego rozwoju wywodzi się z praktyki niemieckiego leśnictwa. Została sformułowana na początku XVIII wieku przez Hansa Carla von Carlowitza, propagatora gospodarki leśnej, w której wycina się tylko tyle drzew, ile może w zamian urosnąć, aby las przetrwał i miał szansę się odbudować. Przetłumaczona na język angielski koncepcja zrównoważonej gospodarki leśnej, czyli *sustained yield forestry*, z biegiem lat stała się znana szeroko poza granicami Niemiec. W latach siedemdziesiątych XX wieku określenie *sustained*, zamienione na *sustainable*, stało się sztandarowym hasłem międzynarodowego ruchu ekologicznego, nazywanego ruchem zielonych. Z czasem zaczęto je odnosić do całej gospodarki, nie tylko do gospodarki leśnej. W latach osiemdziesiątych, kiedy na świecie wzrosło społeczne zainteresowanie pojawiającymi się problemami ekologicznymi, takimi jak zanieczyszczenie środowiska i wyczerpywanie się surowców energetycznych, do debaty publicznej wprowadzono tzw. zasadę zrównoważonego rozwoju. Jej formalna definicja pojawiła się w raporcie Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju z 1987 roku *Nasza wspólna przyszłość* i została sformułowana następująco: *Zrównoważony rozwój to taki rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie*<sup>4</sup>.

---

dwa projekty z zakresu edukacji ekologicznej dotowane przez Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Lublinie: „Jak segregować odpady? Studenci udzielą porady!” (2019) oraz piknik ekologiczny „Zdrowe rośliny źródłem życia” z okazji Międzynarodowego Roku Zdrowia Roślin (2020).

<sup>4</sup> Our Common Future, *Report of the World Commission on Environment and Development*, 1987, online: <http://un-documents.net/our-common-future.pdf> [dostęp: 21.03.2021].

Zasady zrównoważonego rozwoju zaczęły być stopniowo wdrażane w sferze zarządzania i marketingu przedsiębiorstw. Na ich realizację ukierunkowany był zielony marketing, nazywany także ekologicznym. Ukształtował się on pod koniec XX wieku w wyniku oddziaływania ruchu zielonych, promując nieuciążliwe dla środowiska produkty. Były to – i są nadal – głównie produkty regionalne i lokalne. Nie są one szkodliwe dla ludzi ani zwierząt, nie mogą też szkodzić środowisku w produkcji, użyciu i dysponowaniu nimi. Ich produkcja, transport, konsumpcja i zastosowanie nie powodują nadmiernego zużycia energii i wytwarzania nadmiernej ilości odpadów, nie wiążą się z okrucieństwem wobec zwierząt i nie są wytwarzane z materiałów zagrażających środowisku<sup>5</sup>. Ich wysoka jakość bywa poświadczana specjalistycznymi certyfikatami, z których najbardziej popularny jest certyfikat zgodności produkcji w gospodarstwie rolnym z ekologicznymi metodami produkcji.

W drugim dziesięcioleciu XXI wieku wytyczną do wdrażania zasady zrównoważonego rozwoju w skali globalnej stał się, przyjęty we wrześniu 2015 roku przez Organizację Narodów Zjednoczonych, globalny plan na rzecz zrównoważonego rozwoju do roku 2030, zwany w skrócie *Agendą 2030*. Dokument, podpisany przez państwa członkowskie ONZ, zawiera w swojej treści 17 celów zrównoważonego rozwoju (ang. *Sustainable Development Goals* – SDGs), których realizacja ma przyczynić się do budowy powszechnego dobrobytu. Droga do tego nadrzędnego, utopijnego celu ma być niwelowanie wszelkich nierówności społeczno-ekonomicznych oraz rozwój gospodarczy zapewniający zachowanie środowiska przyrodniczego w jak najlepszej kondycji i ograniczający negatywne skutki zmian klimatu<sup>6</sup>.

W drugim i trzecim dziesięcioleciu XXI wieku wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju w marketingu przedsiębiorstw przejawia się w dwu płaszczyznach: 1) ekologizacji zarządzania, 2) ekologizacji zachowań konsumentów. Koncepcja tego dualnego podejścia jest w pełni zgodna z celem

<sup>5</sup> B. Dobrzańska, G. Dobrzański, D. Kielczewski, *Ochrona środowiska przyrodniczego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

<sup>6</sup> *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015, United Nations, A/RES/70/1, online: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> [dostęp: 28.02.2021].

12. wspomnianej *Agendy 2030*. Cel ten to odpowiedzialna konsumpcja i produkcja. Jego realizacja ma zapewnić światu wzorce konsumpcji i produkcji o charakterze zrównoważonym, aby – ogólnie rzecz ujmując – „dokonać czegoś lepiej i więcej przy użyciu mniejszych środków”. Oznacza to zwiększenie korzyści z działalności gospodarczej wpływającej na poprawę jakości życia ludzi przy jednoczesnym zmniejszeniu zużycia środków oraz zmniejszeniu skali degradacji i zanieczyszczeń. Według zapisów *Agendy 2030* cel ten powinien dotyczyć wszystkich uczestników rynku po stronie podażowej, popytowej i opiniotwórczej: przedsiębiorców i konsumentów, decydentów, badaczy i naukowców, sprzedawców, mediów, organizacji współpracy rozwojowej i innych<sup>7</sup>.

*Ekologizacja zarządzania* oznacza dążenie do funkcjonowania organizacji (przedsiębiorstwa, instytucji) w harmonii ze środowiskiem i przyjęcie tej zasady jako podstawy rozwoju innowacyjności oraz budowania przewagi konkurencyjnej. Wiąże się to z koniecznością dokonania zmian w obszarze kultury organizacyjnej i strategii przedsiębiorstwa, aby znalazły się w nich:

- zdyscyplinowane poszanowanie obowiązujących standardów prawnych i branżowych oraz wymóg podobnego podejścia wobec partnerów jako stawiany im warunek współpracy,
- eliminacja wszelkiego marnotrawstwa zasobów poprzez optymalne gospodarowanie zasobami w obrębie wszystkich łańcuchów wartości oraz zrównoważenie struktury tych łańcuchów,
- tworzenie ofert produktów i usług przyjaznych środowisku (np. energooszczędnych lub redukujących emisję CO<sub>2</sub>),
- wybór modeli biznesu opartych na wartościach proekologicznych i zmieniających warunki konkurowania również na proekologiczne,
- wdrażanie tylko takich innowacji (technologicznych, organizacyjnych i marketingowych), które spełniają kryteria: jakości produktu, oszczędności zasobów przy jego wytwarzaniu oraz minimalizacji ujemnego wpływu na środowisko przyrodnicze i społeczne<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> GRID Warszawa, *Cele zrównoważonego rozwoju. Cel 12. Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja*, online: <https://www.gridw.pl/cele-zrownowazonego-rozwoju/cel-12> [dostęp: 21.03.2021].

<sup>8</sup> S. Skowron, B. Szymoniuk, *Marketing and sustainable development*, „Problems of Sustainable Development” 2014, nr 9, s. 39-46.



Zrównoważona dystrybucja, opatrywanie odpowiednią ceną i komunikowanie proekologicznej oferty, będące domeną marketingu, powinny być traktowane jako finalny efekt ekologizacji zarządzania.

*Ekologizacja zachowań konsumentów* polega na rozwijaniu w nich świadomości i wrażliwości ekologicznej, a także dostarczaniu produktów o charakterze proekologicznym<sup>9</sup>. Jest to zgodne z zapisem celu 12.8 *Agendy 2030*, który brzmi: *Do 2030 roku zapewnić dostęp do istotnych informacji i podnieść świadomość wszystkich ludzi na całym świecie w zakresie zrównoważonego rozwoju i stylu życia w zgodzie z naturą.*

Ekologizacja zachowań konsumentów wymaga przewartościowań w świadomości i postawach konsumentów nie tylko w zakresie decyzji zakupowych, ale także w całym obszarze ich aktywności społecznej i rynkowej. Rolą komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa podejmującego się ekologizacji zachowań konsumentów jest propagowanie kultury rozsądnej i odpowiedzialnej konsumpcji, opartej nie na paradygmacie liczby nabywanych produktów i usług, ale na ich jakości. Konsumenty przyszłości powinni pamiętać, że w zrównoważonym świecie trzeba działać z umiarem, zgodnie z prostą zasadą: co za dużo, to niezdrowo. Do głównych przejawów ekologizacji zachowań konsumentów, prowadzonej przez przedsiębiorstwa w dwóch światach: tradycyjnym (realnym) oraz wirtualnym, należy zaliczyć<sup>10</sup>:

- 1) dostarczanie informacji, argumentacji, obietnic i zachęt skłaniających do zakupu i konsumpcji proekologicznych produktów i usług oraz kreowanie popytu na nie,
- 2) skłanianie do podejmowania decyzji zakupowych według kryterium maksymalizacji jakości i długotrwałej użyteczności, na miarę zasobności portfeli konsumentów,
- 3) skłanianie do przechodzenia od „ego-racjonalności” do „eko-racjonalności” poprzez: wydajne gospodarowanie dobrami i unikanie ich marnotrawstwa, zdyscyplinowaną segregację odpadów, korzystanie z produktów używanych i ich dalsze przekazywanie innym nabywcom,

---

<sup>9</sup> Tamże.

<sup>10</sup> Źródła: 1) K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Marketing wobec wyzwań wynikających ze zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Marketing – ujęcie terytorialne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2010, s. 35, 2) S. Skowron, B. Szymoniuk, dz. cyt.

- 4) popularyzację wiedzy z zakresu ochrony środowiska naturalnego oraz zachęcanie do angażowania się w inicjatywy ekologiczne, kultywowanie prowadzenia zdrowego stylu życia, korzystania z ruchu i wysiłku fizycznego, a także dbałości o czystość i estetykę środowiska naturalnego,
- 5) zachęcanie do dekonsumpcji, czyli zmniejszania liczby zakupów dóbr, szczególnie tych, które są wytwarzane przy dużym zużyciu nieodnawialnych zasobów naturalnych; skłanianie do zakupów mniejszej liczby dóbr, ale o wyższej wartości.

Rozwój gospodarczy i postęp technologiczno-informacyjny, choć nierównomierny w skali świata i wytrącony z równowagi przez pandemię COVID-19, niezmiennie generuje imperatyw stawiania i osiągania krótkookresowych celów przedsiębiorstw w postaci szybkiej i dużej dywidendy dla akcjonariuszy. Podobna perspektywa jest narzucana konsumentom. Konwencjonalny marketing ukierunkowuje ich na konsumpcyjny styl życia, często na kredyt, ze szkodą dla ich długofalowej kondycji. Przeciwstawia się temu działalność komunikacyjna przedsiębiorstw świadomych faktu, że konsument jest podstawową i integralną jednostką globalnego ruchu na rzecz zrównoważonego rozwoju. Poprzez akceptację przyjaznych dla środowiska produktów i usług i odrzucenie szkodliwych może odgrywać decydującą rolę w procesie zachowania zielonej i bezpiecznej planety dla przyszłych pokoleń. Dlatego tak ważne są: świadomość konsumentów, postrzeganie przez nich rzeczywistości, postawy, decyzje i działania na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Badania nad skutecznością ekologizacji zachowań konsumentów i kształtowania postaw odpowiedzialnej konsumpcji wykazały, że najważniejsze jest nadanie im właściwej orientacji od początku tego procesu. Komunikacja marketingowa może odegrać ogromną rolę w procesie ewolucji odpowiedzialnego konsumenta, pod warunkiem, że będzie na niego oddziaływać kolejno w czterech obszarach funkcjonalnych: 1) budowania wrażliwości na kwestie ekologiczne, 2) zapoznawania z możliwościami podjęcia konkretnych, proekologicznych działań, 3) zachęty do tych działań oraz 4) doceniania konsumentckich wysiłków i nagradzania za nie<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> S. Bagdare, *Marketing Communications for Sustainable Consumption: A Conceptual Framework*, „International Journal of Marketing and Business Communication” 2018, nr 7 (4), s. 45-49.

Zazwyczaj realizacja pierwszych dwóch etapów ekologizacji zachowań konsumentów, czyli budowania wrażliwości na kwestie ekologiczne i zapoznawania z możliwościami podjęcia konkretnych proekologicznych działań, wymaga skutecznej, holistycznej edukacji w wieloletniej perspektywie. Warunkuje ona osiągnięcie trwałych celów środowiskowych, takich jak zmniejszenie emisji zanieczyszczeń, ograniczenie efektu cieplarnianego czy promocja nowych wzorców produkcji i konsumpcji.

Przykładem innowacyjnego wyzwania, któremu można było sprostać za pomocą skutecznej komunikacji, jest segregacja odpadów z użyciem tzw. inteligentnych śmietników, wymagająca rezygnacji mieszkańców z anonimowości odpadów z ich gospodarstw domowych. Segregacja tego typu została wdrożona w jednym z polskich miast, za którym podążają następne. Inteligentne śmietniki są bezdotykowe, same otwierają się i zamykają, a uaktywniają się po zeskanowaniu kodu QR przypisanego do mieszkania. Odpady, które muszą być posegregowane i oznakowane etykietami z kodem QR, nie są dzięki temu anonimowe. Są ważone, mierzone i rejestrowane w bazie danych, co pomaga w układaniu harmonogramu ich odbioru, a poza tym zniechęca użytkowników do działań niesubordynowanych. Wdrożenie tego systemu wymagało sprawnej realizacji wszystkich wymienionych wcześniej etapów ewolucji odpowiedzialnego konsumenta w krótkim czasie i udało się dzięki skutecznej komunikacji, opartej na dobrych relacjach z mieszkańcami<sup>12</sup>.

Komunikacja marketingowa jest systemem ewolucyjnym. Ewolucyjny charakter ma także, z definicji, zrównoważony rozwój. Systemy ewolucyjne charakteryzuje cykliczne występowanie trzech stadiów rozwoju: 1) zmienności i różnicowania, które występują w warunkach ograniczeń lub okazji stwarzanych przez otoczenie, 2) selekcji najlepszych cech i rozwiązań w danych warunkach oraz 3) rozpowszechniania (dziedziczności, replikacji, utrwalenia) tych właśnie najlepszych rozwiązań lub cech. Tak jest zarówno w naturze, jak i w tzw. ekonosferze. W systemie ewolucyjnym nie ma pojedynczego zwycięzcy ani najlepszej strategii – zwycięzcami są te organizmy i te podmioty, którym udaje się przetrwać w swoim ekosystemie i skutecznie przygotować do kolejnych zmian<sup>13</sup>. Komunikacja marketingowa

<sup>12</sup> A. Wolak, *Czas inteligentnych śmietników*, „Angora” nr 6/2021, s. 32.

<sup>13</sup> J. Polowczyk, H. Witczak, M. Błaszak, *Podejście ewolucyjne w naukach społecznych*, CeDeWu, Warszawa 2018, s. 25.

może być szczególnie pomocna na etapie rozpowszechniania najlepszych rozwiązań i cech poprzez tzw. holistyczną edukację konsumentów.

Holistyczna edukacja powinna być realizowana już od wieku dziecięcego, we wszystkich procesach nauki i wychowania – w domu i w szkole. Pomocna w proekologicznej edukacji społecznej okazuje się jedna z najważniejszych teorii pedagogicznych XX wieku, czyli taksonomia celów kształcenia amerykańskiego psychologa i pedagoga Benjamina Samuela Blooma. Zaproponował on podział kształcenia na sfery: poznawczą, emocjonalną i psychomotoryczną<sup>14</sup>. Zachęcał nauczycieli do koncentrowania się od początku procesu kształcenia na wszystkich trzech sferach, tworzących jego holistyczną formę, którą w skrócie można opisać hasłem: „poznaj, pocuj, zrób”. Według Blooma sfera poznawcza edukacji skoncentrowana jest wokół wiedzy, rozumienia i krytycznego myślenia. Sfera emocjonalna (afektywna, uczuciowa) prowadzi do świadomości postaw, emocji i uczuć. Sfera psychomotoryczna, nazywana także fizyczną, koncentruje się na umiejętnościach działania, użycia modeli, instrumentów i narzędzi oraz na wypracowaniu odpowiednich zachowań. W Niemczech, gdzie holistyczne podejście w edukacji ekologicznej ma wieloletnie tradycje, wyraża je się hasłem „przez umysł, serce i dłonie” (niem. *Kopf-Herz-Hände*). Badania przeprowadzone w niemieckich ośrodkach koedukacji wykazały, że komunikacja idei zrównoważonego rozwoju oddziałująca na odbiorców „przez umysły, serca i dłonie” jest nie tylko skuteczna, ale ma także bardzo pozytywny odbiór społeczny<sup>15</sup>.

### 3. Komunikacja marketingowa jako zrównoważony system

Komunikacja marketingowa, która ma działać na rzecz zrównoważonego rozwoju, powinna także funkcjonować jako system zrównoważony. Oznacza to dążenie do równości szans uczestników procesu komunikacji zarówno w dostępie do informacji (czyli odbioru), jak i w zakresie inicjo-

---

<sup>14</sup> B. S. Bloom (red.), *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals*, David McKay Company, USA, 1956, s. 7.

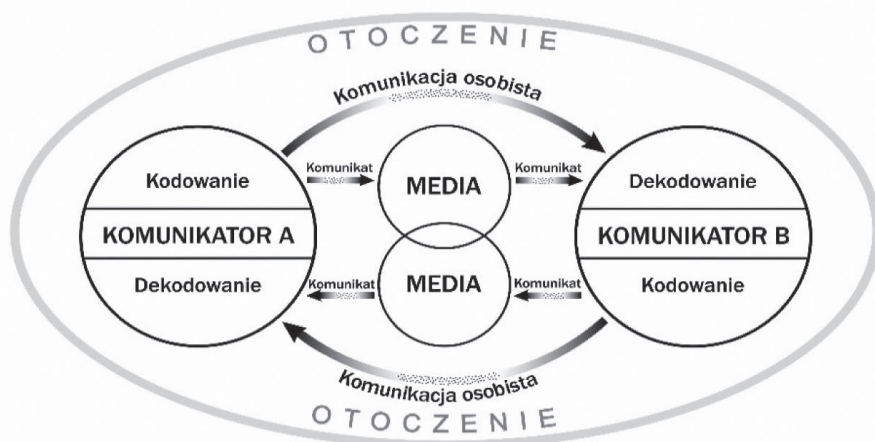
<sup>15</sup> Dowody na tę tezę zawiera poradnik *Jak promować proekologiczny styl życia i gospodarowania? Przykłady dobrych praktyk z Islandii, Finlandii i Niemiec*, online: [https://www.researchgate.net/publication/338775937\\_Jak\\_promowac\\_proekologiczny\\_styl\\_zycia\\_i\\_gospodarowania\\_Przyklady\\_dobrych\\_praktyk\\_z\\_Islandii\\_Finlandii\\_i\\_Niemiec](https://www.researchgate.net/publication/338775937_Jak_promowac_proekologiczny_styl_zycia_i_gospodarowania_Przyklady_dobrych_praktyk_z_Islandii_Finlandii_i_Niemiec) [dostęp: 31.03.2021].

wania jej procesów (nadawania). Podobnie jak w przypadku wizji zrównoważonego rozwoju, równość szans jest idealną wizją systemu, której nigdy nie da się osiągnąć, ale do której trzeba dążyć. W systemie zrównoważonym proces komunikacji marketingowej powinien być interaktywny i zapewniać tzw. symetrię przekazu. Symetria oznacza, że uczestnicy komunikacji porozumiewają się ze sobą na podobnych warunkach, żadna ze stron nie jest celowo uprzywilejowana i żadna nie jest celowo dyskryminowana.

W modelu przedstawionym na schemacie 1 uczestnicy cyklu komunikacji zostali nazwani komunikatorami, zgodnie z nomenklaturą stosowaną w nauce o komunikowaniu, czyli komunikologii. Nie należy mylić komunikatorów tego rodzaju z komunikatorami internetowymi (jak Skype, Microsoft Teams, Facebook Messenger), czyli oprogramowaniem organizującym wymianę informacji pomiędzy ludźmi z użyciem sieci internetowej. Symetria modelu oznacza, że każdy z komunikatorów (A i B) może być zarówno nadawcą, jak i odbiorcą komunikatu. Przyjmijmy, że inicjatorem jest komunikator A, na przykład firma, która pragnie poinformować potencjalnego nabywcę (komunikatora B) o swojej ofercie. Komunikat, umownie nazwany komunikatem akcji, po zakodowaniu dociera do drugiego z komunikatorów poprzez któryś z kanałów komunikacji: osobisty lub nieosobisty (medialny) bądź przez obydwa te kanały jednocześnie.

W zrównoważonym systemie pożądana jest sytuacja, w której odbiorca jest jednocześnie adresatem komunikatu, czyli osobą (lub podmiotem), do której komunikat ten powinien trafić. Jeśli adresat jest tożsamy z odbiorcą, większe są szanse, że odebrana wiadomość nie zostanie zignorowana i nie będzie stanowić spamu zanieczyszczającego przestrzeń informacyjną. Niepotrzebna, nieaktualna lub niechciana informacja jest śmieciem, który nie powinien się pojawiać w idealnym, zrównoważonym systemie komunikacji.

**Schemat 1.** Symetryczny model cyklu komunikacji pomiędzy dwoma uczestnikami (komunikatorami)



**Źródło:** B. Szymoniuk, *Sferyczny model zintegrowanej komunikacji marketingowej*, „Marketing i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2017, nr 3(49), s. 193-208.

Zakładamy, że komunikator B jest w stanie i jest chętny, aby komunikat odebrać. Po odebraniu komunikatu odkodowuje go, interpretuje i albo ignoruje, albo podejmuje określone czynności i odpowiada. Wówczas komunikator B sam staje się nadawcą odpowiedzi (komunikatu reakcji), a komunikator A – jej odbiorcą. Kanał reakcji może, ale nie musi, być tożsamy z kanałem akcji, dlatego na schemacie 1 media akcji i reakcji tylko częściowo się pokrywają.

W sytuacji pandemicznej, z którą świat boryka się od roku 2020, istnieje tendencja do korzystania z kontaktu zdalnego, gdzie tylko jest to możliwe. Symetryczny, bliski zrównoważeniu system komunikacji doświadcza dotkliwego ograniczenia. Nielegalne lub bardzo ryzykowne staje się bezpośrednie spotkanie komunikatorów, dające możliwość prowadzenia rozmowy i jednoczesnej obserwacji ekspresji twarzy, gestów i układu ciała rozmówców. Jest to duże ograniczenie komunikacji. Spotkania dają komunikatorom więcej informacji o sobie nawzajem aniżeli komunikacja wyłącznie werbalna, na przykład przez telefon, pocztę elektroniczną czy komunikatory internetowe bez użycia wizji. Dowodem na to stwierdzenie są wyniki badań dotyczących rozpoznawania i oceny emocji podczas komunikacji,

przeprowadzonych przez Jolantę Sak-Wernicką z udziałem dorosłych osób niewidomych i widzących. Wykazały one, że osoby niewidome, pozbawione możliwości odczytywania sygnałów niewerbalnych podczas rozmowy, mają w porównaniu do osób widzących duże trudności z rozpoznawaniem stanów emocjonalnych swoich rozmówców<sup>16</sup>.

Proces komunikacji zawsze przebiega w określonym kontekście, napotykając różne bariery i przeszkody w otoczeniu pełnym szumów i zakłóceń. Dla równowagi, w tym samym otoczeniu mogą funkcjonować także rozmaite „katalizatory” przebiegu informacji, które tworzą aurę sprzyjającą procesowi komunikacji. Mogą to być rekomendacje zadowolonych klientów, szczególna życzliwość wynikająca z dobrych doświadczeń współpracy z firmą, a także moda lub sprzyjające przedsiębiorstwu przepisy prawa. Wpływ szumów i zakłóceń, a także sprzyjającej aury, został zobrazowany na schemacie jako jaśniejsze „przetarcia” na strzałkach. Należy tu podkreślić fakt, że nie tylko otoczenie oddziałuje na proces komunikacji, ale także proces komunikacji oddziałuje na otoczenie.

Omówiony wyżej model cyklu komunikacji jest układem względnie odosobnionym, w którym otoczenie, poza szumami i aurą, czynnie nie uczestniczy. Jednakże w rzeczywistości rynkowej, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, komunikatorzy wymieniają informacje z wieloma innymi jego interesariuszami. Inicjatorem komunikacji w otoczeniu rynkowym może być każdy z interesariuszy: nie tylko klient, ale także partner biznesowy, pośrednik handlowy, organ kontrolny czy ośrodek opiniotwórczy. Tak złożony proces nie może być odwzorowany za pomocą płaskiego, dwuwymiarowego modelu. W systemie komunikowania pojawia się trzeci wymiar. System tego typu nazywany jest pajęczyną lub kokonem, w którym „wszyscy porozumiewają się ze wszystkimi”. Według Bogusławy Dobek-Ostrowskiej jego cechy charakterystyczne to: istotna rola komunikowania między członkami struktury, w tym werbalnego komunikowania interpersonalnego, oraz elastyczność zapewniająca sprawne dostosowywanie się do nowych warunków<sup>17</sup>.

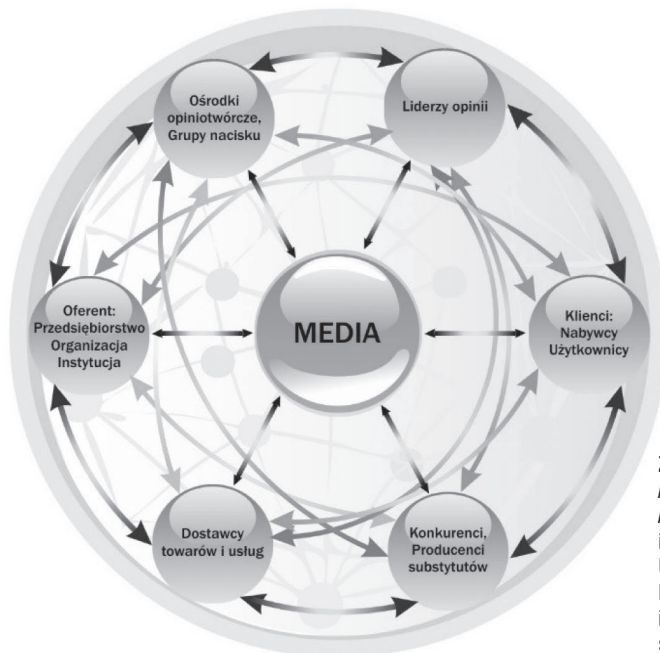
<sup>16</sup> J. Sak-Wernicka, *Differences in recognition and judgment of negative emotions between blind and sighted people*, „Roczniki Humanistyczne” 2016, tom LXIV, zeszyt 10, s. 116-124.

<sup>17</sup> Zob. B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2004, s. 120-121.

Trójwymiarowy model komunikacji marketingowej, powstały dzięki nałożeniu na siebie wielu modeli elementarnych (takich jak przedstawione na schemacie 1) oraz dodaniu interakcji pomiędzy wszystkimi komunikatorami, przedstawia schemat 2. Osadzony jest on na sferze (powierzchni) kuli. W jej centrum umieszczone zostały media łączące uczestników komunikacji w systemie. Uczestnicy ci to interesariusze przedsiębiorstwa z jego otoczenia rynkowego bliższego i dalszego. Ich położenie na sferze jest umowne. Budując model dla konkretnych przedsiębiorstw lub rynków, powinno się uwzględniać tzw. bliskość komunikatorów, która nie zawsze jest związana z położeniem geograficznym. Może to być także bliskość społeczna, oznaczająca łatwość porozumienia i/lub niewielki koszt komunikacji.

W modelu sferycznym proste, koncentryczne strzałki symbolizują komunikację poprzez media, łukowate strzałki zaś na sferze – komunikację osobistą, nazwaną przez Dobek-Ostrowską „werbalnym komunikowaniem interpersonalnym”. Podobnie jak w przypadku modelu elementarnego, prześwietlenia symbolizują wpływ otoczenia, które może osłabiać i zmniejszać albo wzmacniać i pozytywnie korygować przekaz<sup>18</sup>.

**Schemat 2.** Sferyczny model komunikacji marketingowej



**Źródło:** B. Szymoniuk, *Sferyczny model zintegrowanej komunikacji marketingowej*, „Marketing i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2017, nr 3 (49), s. 193-208.



Warunkiem stabilności i skuteczności działania układu przedstawionego na modelu sferycznym jest zrównoważone komunikowanie się firmy z odbiorcami – poprzez kanały osobiste lub masowe, online i offline. Instrumentarium zrównoważonej komunikacji marketingowej powinno rozkładać się pomiędzy poszczególnymi kanałami w sposób przedstawiony w tabeli 1.

**Tabela 1.** Kanały zrównoważonej komunikacji marketingowej i jej instrumentarium

Kanały komunikacji marketingowej	Przykładowe instrumenty
media masowe (offline) oraz Internet (online)	reklama, lokowanie marki ( <i>brand placement</i> ), public relations, sponsoring, marketing bezpośredni
kanały sprzedaży (głównie offline, wspomagane online)	sprzedaż osobista, promocja sprzedaży, merchandising, opakovanie produktu, udział w imprezach targowo-wystawienniczych
kanały osobiste i społeczne (offline i online)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kanały handlowe: przedstawiciele handlowi, agenci, sprzedawcy, merchandiserzy firmy</li> <li>• kanały ekspertów: konsultanci, lekarze, influencerzy profesjonalści</li> <li>• kanały społeczne: rodzina, przyjaciele, sąsiedzi, koledzy z pracy, społeczności internetowe</li> </ul>
nośniki systemu identyfikacji (offline i online)	gadżety i upominki promocyjne, licencjonowanie marek, materiały informacyjne firmy
kanały komunikacji reaktywnej (offline i online)	kontakt osobisty, telefoniczny lub przez specjalną infolinię, listownie, e-mailowo, poprzez stronę internetową, chatboty oraz media społecznościowe

**Źródło:** opracowanie własne.

Kontakty „wszystkich ze wszystkimi” możliwe są między innymi dzięki mediom społecznościowym. Ich walory społeczne i przydatność w marketingu są dobrze naukowo zbadane, powszechnie znane i trudno je przecenić. Analizując komunikację jako system zrównoważony, warto jednak zauważyć, że w przestrzeni publicznej, a także w świecie nauki, z coraz większą siłą przebija się ich krytyka.

U osób nadużywających mediów społecznościowych zaobserwowano zmiany w zawartości substancji białej i szarej w mózgach, powodujące objawy uzależnienia, a także tzw. fantomowe (czyli nierzeczywiste, ale odczu-

<sup>18</sup> W rozumieniu i analizie czynników pozytywnych i negatywnych, wpływających na proces komunikacji, można doszukać się analogii do występujących w relacjach międzyorganizacyjnych czynników „napędzających” (pozytywnych) i „blokujących” (negatywnych). Zob. A. Rzepka, *Relacje międzyorganizacyjne i kapitał intelektualny jako czynniki rozwoju mikro- i małych przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2018.

wane) wibracje lub dźwięki telefonu wynikające z nerwowego oczekiwania na wiadomości. Z uzależnieniem od mediów społecznościowych wiąże się nadmierna podatność na wpływy tłumu i wpływy influencerów, co jest korzystne z punktu widzenia wielu przedsiębiorstw. Z czasem pogarsza się koncentracja na zadaniach, obniża jakość uwagi i występują objawy podobne do ADHD. Powoduje to u internautów pogorszenie wyników w pracy i w nauce, a także obniżanie jakości relacji międzyludzkich, celowe izolowanie się, eskalację negatywnych emocji (złości, zazdrości) i frustrację. Frustracja budzi agresję lub powoduje depresję – powstaje błędne koło. Według Rutgera Bregmana media społecznościowe stały się systemami wzmacniającymi najgorsze ludzkie cechy i zachowania, generując dla swoich właścicieli tym większe przychody, im gorzej zachowują się ludzie. Dzieje się tak dlatego, że złe zachowania przykuwają uwagę internautów, pozyskując więcej kliknięć i tym samym zwiększając przychody z reklamy<sup>19</sup>. Jest to zjawisko niebezpieczne dla strony popytowej i podażowej rynku. Przedsiębiorstwa pragnące budować swoją markę jako zasób oparty na dobru klientów nie mogą świadomie powodować ich uzależnienia od swojej komunikacji w świecie wirtualnym i nie mogą ulegać pokusie pozyskiwania szybkiej popularności za cenę deprawowania ludzi.

Zrównoważenie systemu komunikacji marketingowej powinno się osiągać poprzez rozłożenie w czasie działań komunikacyjnych odpowiednio do stanu gotowości klienta do zakupu. Najbardziej znanym modelem obrazującym ewolucję stanu gotowości do zakupu jest model AIDA, który w różnych odmianach funkcjonuje w praktyce reklamy od lat osiemdziesiątych XIX wieku<sup>20</sup>. Jego współczesnymi mutacjami są: model ścieżki klienta (5A), spopularyzowany przez Philipa Kotlera i pozostałych współautorów książki *Marketing 4.0*<sup>21</sup>, oraz wzorowany na ścieżce model podróży klienta, opracowany przez zespół autorski książki *Nowoczesne projektowanie modeli biznesowych*<sup>22</sup>. Ścieżka zakupowa klienta (5A), przez którą przed-

<sup>19</sup> R. Bregman, *Homo sapiens. Ludzie są lepsi, niż myślisz*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2020, s. 408-409.

<sup>20</sup> Model AIDA w obecnie znanej formie został zaproponowany w publikacji: C. P. Russell, *How to Write a Sales-Making Letter*, Printers' Ink, June 2, 1921.

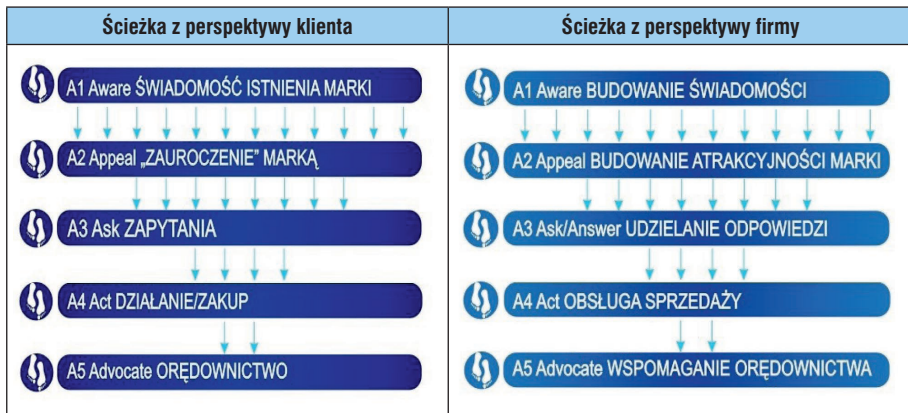
<sup>21</sup> Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0: era cyfrowa*, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 75-78.

<sup>22</sup> Zob. P. Van der Pijl, J. Lokitz, L. K. Solomon, *Nowoczesne projektowanie modeli biznesowych*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2018, s. 100-101.

siębiorstwo powinno umieć przeprowadzić klienta, składa się z następujących po sobie etapów: uświadomienia istnienia marki (*Aware*), odczucia jej atrakcyjności (*Appeal*), zadawania pytań na jej temat (*Ask*), działań związanych z zakupem (*Act*) oraz orędownictwa, czyli lojalności i rekomendacji marki (*Advocate*).

Tabela 2 przedstawia ścieżkę klienta, która jest interpretacją koncepcji Ph. Kotlera, H. Kartajayi i I. Setiawana, rozszerzoną o koncepcję ścieżki 5A ukazaną z perspektywy firmy. W takiej postaci narzędzie to może być pomocne w planowaniu i realizacji, a także w śledzeniu efektów komunikacji marketingowej. Ścieżka klienta przedstawiona jest jako model liniowy, sekwencyjny. W praktyce może ona mieć postać zapętloną, na przykład kiedy klienci wracają po dokonaniu zakupu do etapu zapytań. Ponadto w przypadku poszczególnych klientów niektóre etapy ścieżki mogą nie wystąpić, są bardzo krótkie albo bardzo odsunięte w czasie<sup>23</sup>.

**Tabela 2.** Ścieżka 5A z perspektywy klienta i firmy



Opracowanie na podstawie: Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0: era cyfrowa*, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 69-82.

W erze cyfrowej orędownikami marki są przede wszystkim aktywni klienci silnie zaangażowani w jej zakup. Oferty tworzone przez przedsiębiorstwa otwarte na sugestie takich klientów cechuje wyższy poziom spełnienia oczekiwań szerokiego rynku. Atrakcyjna oferta trafia do nabywców i zasoby zużyte w procesie produkcji i komunikacji nie są marnotrawione.

<sup>23</sup> Ph. Kotler i in., dz. cyt., s. 78.

Jest to znaczący efekt ekologiczny. Do doskonalenia strategii marketingowej i komunikacyjnej można wykorzystać także negatywne opinie i przekazy. Ich gruntowna analiza pozwala poznać i zrozumieć punkt widzenia klientów, pozyskać informacje o działaniach konkurencji, zidentyfikować słabe punkty własnej oferty i obsługi klientów. Kotler twierdzi nawet, że negatywne opinie w Internecie, o ile nie są dominujące, mogą być użyteczne jako czynnik aktywizujący zadowolonych klientów do orędownictwa w obronie szkalowanej marki<sup>24</sup>. W zrównoważonym systemie komunikacji marketingowej nie są marnotrawione nawet negatywne przekazy.

#### 4. Podsumowanie

Koncepcja zrównoważonej komunikacji marketingowej została przedstawiona w dwóch obszarach: 1) jako element zrównoważonego marketingu, czyli marketingu zgodnego z założeniami zrównoważonego rozwoju, 2) jako zrównoważony system komunikowania marketingowego o uniwersalnym zastosowaniu.

W dyskusji odnośnie do zasadności zastosowania takiego podejścia w obszarze pierwszym należy zauważyć, że w Polsce, podobnie jak w większości państw świata, wciąż wzrasta poziom społecznego zrozumienia i akceptacji zasad zrównoważonego rozwoju oraz nasila się walka z marnotrawstwem zasobów. Zrównoważony rozwój oznacza bezpieczny, stały rozwój świata zmierzający ku realizacji wyznaczonych celów, które opublikowano w 2015 roku w dokumencie o nazwie *Agenda 2030*. Niestety, rzeczywistość początku lat dwudziestych XXI wieku nie jest bardziej zrównoważona niż w roku 2015. Jest burzliwa i niepewna. Świat, jak zawsze, ogarnięty jest wojnami i klęskami żywiołowymi, a ponadto dotknięty skutkami pandemii. Pogłębia się podział społeczny na bogatych i biednych, a na skutek pandemii rynki targane są zarówno eksplozjami popytu na niektóre towary i usługi, jak i paraliżem wynikającym z pandemicznych restrykcji. Czy w takich warunkach można dać światu szansę na zrównoważony rozwój i mówić o jakichkolwiek trwałych jego zasadach? Zakładamy, że tak i że zależy to od nas – obojętnie, po której stronie rynków jesteśmy: podażowej czy popytowej. Niezmienną zasadą powinno być unikanie wszelkiego marnotrawstwa (zasobów, czasu) oraz ochrona środowiska. Wszystko,

---

<sup>24</sup> Tamże, s. 40-41.

co jest wytworem ludzkiego działania, a jest niepotrzebne lub nieestetyczne, świadczy o marnotrawstwie i braku poszanowania dla środowiska naturalnego lub społecznego. Ingerująca w krajobraz, uciążliwa lub nieaktualna komunikacja marketingowa – również.

Praktyka wykazuje, że komunikacja proekologicznych ofert (a także idei) jest bardzo skuteczna wówczas, gdy uda się odnaleźć i wskazać w nich 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, proekologicznych rozwiązań. Oferty dające korzyści wszystkim uczestnikom rynku są wdrażane sprawnie i z przekonaniem.

W dyskusji odnośnie do drugiego obszaru koncepcji zrównoważonej komunikacji marketingowej należy zauważyć, że w burzliwej rzeczywistości mogą wystąpić różne groźne dla gospodarki i życia społecznego turbulencje. Znamy już niszczącą gospodarkę siłę pandemii i związanych z nią restrykcji. Inną groźbą są przewidywane przez wielu specjalistów wyłączenia Internetu. W takim przypadku porażkę mogą ponieść firmy, które zaniedbały budowanie relacji osobistych z klientami i nie potrafią funkcjonować bez sieci. Firmy nowoczesne i zrównoważone powinny zawczasu budować swoją marketingową i komunikacyjną odporność na potencjalne turbulencje, które mogą nagle wystąpić w świecie rzeczywistym (jak w czasach pandemii) lub cyfrowym (wobec ewentualnych wyłączeń Internetu). Pomocne w tym procesie są metody równoważenia systemu komunikacji marketingowej poprzez budowanie jego symetrii, stosowanie zróżnicowanych instrumentów komunikacji offline i online oraz symultaniczne dostosowanie strategii komunikacji marki do ścieżki, którą przebywa klient w drodze do jej zakupu i orędownictwa.

Peter Drucker, pisząc o zarządzaniu w czasach burzliwych, stwierdził, że nawet przedsiębiorstwa działające na rynku lokalnym w takich czasach muszą myśleć kategoriami gospodarki światowej oraz że w takiej właśnie sytuacji „marketingu nie robi się na odległość”<sup>25</sup>. Sytuacja pandemiczna wykazała, że ten wielki wizjoner sztuki zarządzania miał rację i że elastycznie

<sup>25</sup> P. F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Warszawa 1995, s. 180.

rozumiana bliskość uczestników komunikacji marketingowej ma ogromne znaczenie. W warunkach pandemii i związanych z nią restrykcji wiele relacji rynkowych zostało zerwanych lub mocno ograniczonych. Pozostały te najbliższe pod względem geograficznym, np. lokalne, oraz najbliższe dzięki łatwości nawiązania i podtrzymania kontaktów przez Internet lub sieć komórkową. Firmy, które były do tego przygotowane, relatywnie dobrze poradziły sobie w pandemicznych realiach z restrykcjami gospodarczymi, a także z eksplozjami popytu na ich oferty. Komunikacja marketingowa zrównoważona jako system okazała się nie tylko sposobem na przetrwanie, ale dla wielu firm stała się także czynnikiem sukcesu o niespodziewanej skali.

### **Bibliografia**

1. Bagdare S., *Marketing Communications for Sustainable Consumption: A Conceptual Framework*, „International Journal of Marketing and Business Communication” 2018, 7 (4).
2. Barańska M., Mruk H., *Reklama a postawy prozdrowotne – ujęcie ekonomiczno-prawne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019.
3. Bloom B. S. (red.), *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals*, David McKay Company, USA, 1956.
4. Bregman R., *Homo sapiens. Ludzie są lepsi, niż myślisz*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2020.
5. Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2004.
6. Dobrzańska B., Dobrzański G., Kiełczewski D., *Ochrona środowiska przyrodniczego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
7. Drucker, P. F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Warszawa 1995.
8. Głowacka M. D., *Odpowiedzialność za zdrowie własne i innych*, [w:] red. M. D. Głowacka, H. Mruk, *Odpowiedzialność za zdrowie*, Polskie Towarzystwo Nauk o Zdrowiu, Poznań 2017.
9. *Jak promować proekologiczny styl życia i gospodarowania? Przykłady dobrych praktyk z Islandii, Finlandii i Niemiec*, online: [https://www.researchgate.net/publication/338775937\\_Jak\\_promowac\\_proekologiczny\\_styl\\_zycia\\_i\\_gospodarowania\\_Przyklady\\_dobrych\\_praktyk\\_z\\_Islandii\\_Finlandii\\_i\\_Niemiec](https://www.researchgate.net/publication/338775937_Jak_promowac_proekologiczny_styl_zycia_i_gospodarowania_Przyklady_dobrych_praktyk_z_Islandii_Finlandii_i_Niemiec).

10. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 4.0: era cyfrowa*, MT Biznes, Warszawa 2017.
11. Kozielski R., *Marketing mądrzejszy o rok 2020 – rozmowa z Natalią Hatalską*, „Questus Marketing Podcast”, online: <https://youtu.be/Ui823tDJZUM> [dostęp: 28.02.2021].
12. Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Marketing wobec wyzwań wynikających ze zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Marketing – ujęcie terytorialne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2010.
13. Nidumolu R., Prahalad C. K., Rangaswami M. R., *Zrównoważony rozwój. Główny motor dzisiejszych innowacji*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 3.
14. *Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja*, online: <https://www.gridw.pl/cele-zrownowazonego-rozwoju/cel-12>.
15. Pabian A., *Zrównoważony marketing na rynku przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu: Trendy i koncepcje w marketingu i sprzedaży business-to-business” 2012, nr 206.
16. Polowczyk J., Witczak H., Błaszak M., *Podejście ewolucyjne w naukach społecznych*, CeDeWu, Warszawa 2018.
17. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, 1987, online: <http://un-documents.net/our-common-future.pdf>.
18. Rogala A., Pilarczyk B., *Komunikacja marketingowa na rynku farmaceutycznym*, CeDeWu, Warszawa 2020.
19. Rzepka A., *Relacje międzyorganizacyjne i kapitał intelektualny jako czynniki rozwoju mikro- i małych przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2018.
20. Sak-Wernicka J., *Differences in recognition and judgment of negative emotions between blind and sighted people*, „Roczniki Humanistyczne” 2016, tom LXIV, zeszyt 10.
21. Skowron S., Szymoniuk B., *Marketing and sustainable development*, „Problems of Sustainable Development” 2014, nr 9, online: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2478611](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2478611).
22. Szymoniuk B., *Sferyczny model zintegrowanej komunikacji marketingowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu. Marketing i Zarządzanie” 2017, nr 3 (49).
23. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015, United Nations, A/RES/70/1, online: <https://sustainabledevelopment.un.org/>

content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf.

24. Van der Pijl P., Lokitz J., Solomon L. K., *Nowoczesne projektowanie modeli biznesowych*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2018.
25. Wolak A., *Czas inteligentnych śmietników*, „Angora” 2021, nr 6.



## Rozdział 8

dr Joanna Kinastowska

# Marketing polityczny w Polsce – perspektywa prowadzenia samorządowej kampanii wyborczej ruchu obywatelskiego

### Streszczenie

Marketing polityczny jest w Polsce z powodzeniem stosowany przez podmioty polityczne w trakcie kampanii wyborczych zarówno na szczeblu prezydenckim, parlamentarnym, jak i samorządowym. Podmioty polityczne działające na rynku politycznym, podobnie jak w innych państwach demokratycznych, prowadzą kampanie wyborcze w sposób permanentny, profesjonalny i spersonalizowany oraz zdecentralizowany. W związku z bardzo dynamicznymi i głębokimi zmianami społeczno-gospodarczymi zmuszone zostały do poszukiwania nowych, kreatywnych sposobów komunikacji z bardziej świadomymi wyborcami. Marketing musi poszerzać swe horyzonty, czerpać z innych dyscyplin nauki oraz badać wpływ otoczenia rynkowego na ostateczny efekt działań podmiotów stosujących narzędzia marketingowe w swych strategiach. Prowadzenie marketingowych strategii powinno obejmować całość procesu komunikacji i dotyczyć wszystkich członków danej organizacji, nie tylko jej liderów. Rzeczywistość pokazuje, że niestety nie takie jest podejście podmiotów polityki, a skuteczność działań dodatkowo nie zawsze jest możliwa do przewidzenia. Jest zależna od wielu czynników pozostających poza możliwością planowania i zarządzania przez podmioty polityczne. Mają one niejednokrotnie, jak pokazano w artykule, decydujący wpływ na ostateczne powodzenie kampanii wyborczej. W niniejszym artykule opisano czynniki i elementy istotne dla planowania i prowadzenia kampanii wyborczej, które – choć nie zawsze

przynoszą oczekiwany efekt – z całą pewnością wpływają na jakość debaty publicznej i przyczyniają się do kształtowania wyższej kultury politycznej w danym kraju. Analiza została oparta na przykładzie działań zaplanowanych i podjętych przez jeden z obywatelskich komitetów wyborczych dzielnicy miasta stołecznego Warszawy w trakcie samorządowej kampanii wyborczej w 2018 roku. Z perspektywy własnych doświadczeń autorki jako członka sztabu wyborczego tej organizacji ukazany został cały proces tworzenia i realizowania strategii komunikacji marketingowej wraz z wyborem odpowiednich kanałów i narzędzi tej komunikacji. Sformułowano również wnioski mające na celu wprowadzenie zmian prawnych prowadzących do skłonienia podmiotów politycznych do prowadzenia bardziej uczciwych i odpowiedzialnych działań w trakcie kampanii wyborczych.

**Słowa kluczowe:** marketing polityczny, marka polityczna, narzędzia komunikacji politycznej w polityce, organizacje bezpartyjne w polityce, kodeks wyborczy

## **Wprowadzenie**

Analizując dostępną literaturę przedmiotu, badacz znajdzie wiele różnych definicji i podejść do marketingu politycznego. W jednych traktowany jest on jako część szeroko rozumianego procesu komunikowania w całym społeczeństwie (Rush, Denton, Woodward, Perloff), w innych jako określona struktura poszczególnych elementów rynku politycznego, tworzących system komunikowania politycznego (Rush, Blumler, Gurevitch, McNair, Perloff), czy też zbiór relacji pomiędzy poszczególnymi elementami tego systemu (Blumler, Gurevitch, Negrine, McNair), jak również strategia lub technika zdobywania oraz utrzymywania władzy, kreowania aktorów politycznych i rozwijania ich kariery (Nimmo, Swanson)<sup>1</sup>. Podejmowane przez podmioty polityczne działania komunikacyjne odnoszą się do procesu komunikowania politycznego jako nieodłącznego atrybutu ściśle powiązanego ze strategiami marketingowymi. Choć marketing stosowany w sferze polityki w państwach demokratycznych został opisany stosunkowo późno, przechodził również znaczną ewolucję przez ostatnie

---

<sup>1</sup> B. Dobek-Ostrowska, R. Wiszniowski, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Warszawa 2006, s. 128-160.

lata. Od kampanii zdecentralizowanych, amatorskich i spontanicznych, nastawionych na komunikację w prasie, niskokosztowych, a bardzo pracochłonnych, do kampanii mocno zindywidualizowanych w przekazie kierowanym głównie poprzez media masowe. Kampanie są obecnie prowadzone przez wykwalifikowanych specjalistów z różnych dziedzin, przy jednocześnie aktywnej roli odbiorców tych działań za pośrednictwem Internetu – mediów społecznościowych. Postępująca globalizacja i zmiany w sferze technologicznej wymusiły unifikację polityczno-ekonomiczną poszczególnych państw i szukanie metod czy strategii konkurowania w nowej rzeczywistości. Podzieliły także społeczeństwa na grupy o różnym dostępie do informacji, w tym informacji realnej, prawdziwej, niezafałszowanej wirtualną rzeczywistością, powodującej kryzys odpowiedzialności, wzrost nastrojów populistycznych i większą podatność na manipulację. Rewolucja cyfrowa spowodowała zmiany w modelu biznesowym demokratycznych, pluralistycznych mediów, co w konsekwencji wpłynęło na zaufanie do stojących za nimi instytucji politycznych, pojawiających się kandydatów znikąd i coraz częściej zaskakujący rezultat wyborów. Partyjna witryna internetowa, blogi polityków, hejterów czy celebrytów nie wymagają etyki, odpowiedzialności, prowadzenia dialogu czy debaty politycznej, dlatego mogą być tak dalekie od obiektywizmu i szacunku dla edukacji, wiedzy i prawdy<sup>2</sup>. Widoczne jest wyraźne przenikanie się roli państwa ze sferą gospodarczą, społeczną czy usług, przy jednoczesnym swobodnym korzystaniu z prawa wyboru przez coraz bardziej świadome, wykształcone i aktywne społeczeństwo – ruchy obywatelskie. Sposób prowadzenia kampanii i treść komunikatów są często wymuszane czynnikami zewnętrznymi, społeczno-gospodarczymi w danym kraju, a także o charakterze ogólnoświatowym. Badacze podkreślają wpływ tych czynników na kulturę polityczną zarówno elit, jak i społeczeństwa, które sprowadzają rywalizację wyborczą do miana gry, spektaklu czy telenoweli, wymuszając agendę przekazu politycznego. Marketing polityczny bywa także określany jako „główny oskarżony”<sup>3</sup>, kojarzony z technikami manipulacyjnymi i socjotechniką, mającymi wpływ na jakość debaty publicznej w danym kraju, ale również na równowagę sił

---

<sup>2</sup> P. Potoroczyn, *Matka Polka. Anne Applebaum w rozmowie z Pawłem Potoroczymem*, Osnowa, Warszawa 2020, s. 240-241.

<sup>3</sup> G. Ulicka, *Marketing polityczny a treści i postrzeganie polityki*, „Studia Politologiczne” 2010, nr 16, s. 11-25.

politycznych na świecie. Ostatnia kampania wyborcza i wydarzenia przed budynkiem Kapitolu w USA<sup>4</sup> pokazują, że nawet w kraju o ugruntowanej i dojrzałej demokracji ogromny wpływ na politykę, w tym na ostateczny wynik wyborczy, może mieć nieodpowiedzialna retoryka jednego z liderów politycznych czy też brak transparentności, prywatności, konkurencji i ochrony danych w stosunkowo nowych kanałach przekazu – w świecie cyfrowym. Z drugiej strony pojawiające się na rynku politycznym w Polsce nowe podmioty polityczne, często nie aspirujące do miana ugrupowania politycznego, będące oddolnym, obywatelskim ruchem, zyskują często znaczne poparcie społeczne, wpływając aktywnie na scenę polityczną w kraju. Problemy, z którymi się one zmagają, przeszkody, na jakie natrafiają, czy podejmowane sposoby działania są warte badania i opisywania. Wnioski płynące z tych doświadczeń wzbogacają wiedzę o marketingu politycznym, ale mogą także wpłynąć na jakość debaty politycznej i jakość samej demokracji w naszym kraju.

Wśród badaczy marketingu popularne są twierdzenia o potrzebie poszerzenia tej subdyscypliny nauki, przekraczania horyzontów, czerpania od sąsiadujących dyscyplin, a także okazywania tolerancji dla innych podejść<sup>5</sup>. Coraz częściej podkreśla się, że marketing polityczny powinien zmierzać w kierunku marketingu politycznego odpowiedzialnego społecznie<sup>6</sup> i – podobnie jak marketing w biznesie – kłaść nacisk na cechy i przymioty liderów politycznych oraz na budowane relacje i dialog z klientem<sup>7</sup>. Relacje te umożliwią zwiększenie identyfikacji potrzeb wyborców, wzrost wzajemnego zaufania i wzmocnienie wizerunku marki całej organizacji, a nie jej poszczególnych członków. Jak pokazuje rzeczywistość, kampanie

---

<sup>4</sup> Wydarzenia, które miały miejsce 6.01.2021 roku w Waszyngtonie. Tysiące zwolenników ustępującego prezydenta Donalda Trumpa w proteście przeciw niekorzystnemu wynikowi wyborczemu, po wiecu z udziałem byłego prezydenta wtargnęło do gmachu budynku Kapitolu w trakcie obrad izb Kongresu, który miał wówczas oficjalnie zatwierdzić zwycięstwo Joe Bidena. Szturmujący budynek dokonali aktów wandalizmu i rabunku oraz 5 osób poniosło śmierć i 138 zostało rannych. Po kilku godzinach protestujących usunęła policja. Wydarzenia zostały uznane za akt terroryzmu krajowego.

<sup>5</sup> W. L. Wilkie, *Needed: A Large Sense of Marketing and Scholarship*, *Journal of Marketing*, 2005, s. 69.

<sup>6</sup> W. Cwalina, A. Falkowski, *Marketing polityczny, perspektywa psychologiczna*, GWP, Gdańsk 2005.

<sup>7</sup> T. Tarka, *4 razy klient zamiast 4 razy P*, „Brief” 2003, nr 41, s. 47.

polityczne są nieprzewidywalne i często bardzo nienaukowe<sup>8</sup>, dlatego tak ważne, zdaniem niektórych autorów<sup>9</sup>, w tym autorki tego artykułu, powinny być prowadzone badania naukowe opisujące motywacje podejmowania decyzji, nie tylko przez samych wyborców, lecz także przez podmioty polityki. Mogą one pomóc m.in. w wyjaśnianiu zmieniających się tak szybko zasad i systemów wartości w poszczególnych, coraz bardziej zróżnicowanych, grupach społecznych i kulturowych. Konieczne stało się poszukiwanie przez podmioty polityki takich sposobów pozyskiwania uwagi, zaufania i poparcia, które ułatwią kształtowanie pozytywnych doświadczeń i emocji odbiorców przy zachowaniu warunków prawnych i etycznych prowadzenia kampanii wyborczych. Doświadczenia te są wynikiem różnorodnych elementów kształtujących wizerunek marki podmiotu politycznego: cech polityków i organizacji politycznej, ich tożsamości organizacyjnej, wartości, jakie wyznają, kultury działania, korzyści, jakie dają wyborcom, czynników wizualnych, ich spójności, form komunikacji marketingowej oraz wywołanych skojarzeń i umiejętności odpowiadania na pojawiające się trendy w gospodarce i na świecie. Szczególnej uwagi wymaga zatem takie zaplanowanie i realizacja strategii marketingowych, które pozwolą na dotarcie i przekonanie maksymalnej liczby wyborców do oddania swego głosu na dany podmiot polityczny. Podmiot, który poprzez profesjonalne podejście potrafi zbudować wyróżniającą się i rozpoznawalną markę polityczną oraz przez zrozumiały przekaz, wykorzystanie różnorodnych i skutecznych kanałów przekazu oraz narzędzi marketingowych dotrzeć do swych odbiorców, tak by strategia ta przyniosła zamierzony efekt w długiej perspektywie czasu. Kładąc nacisk na budowanie szacunku, zaufania i lojalności wyborców, podmioty polityczne stosujące narzędzia komunikacji marketingowej przyczyniają się do wzrostu swej rozpoznawalności i znaczenia poszczególnych marek politycznych, budowania ich przewagi konkurencyjnej, wpływając jednocześnie na podniesienie jakości debaty publicznej, marginalizowanie podmiotów populistycznych, zwiększenie partycypacji wyborczej i podwyższenie kultury politycznej danego społeczeństwa. Aby marketingowa koncepcja działania w polityce, rozumiana przez autorkę jako filozofia działania, czyli określona postawa i perspektywa prowadze-

---

<sup>8</sup> M. Kolczyński, J. Sztumski, *Marketing polityczny. Kształtowanie indywidualnych i zbiorowych opinii, postaw i zachowań*, Katowice 2000, s. 121-132.

<sup>9</sup> W. Potwora, M. Duczmal, *Marketing – strategie i struktury*, Opole 2001, s. 71.

nia działalności przez podmioty polityczne, zyskała popularność, ważne jest stosowanie jej na wszystkich szczeblach rywalizacji politycznej w długiej perspektywie czasu, począwszy od działań samorządowych, poprzez parlamentarne, na działaniach prezydenckich skończywszy. Nie tylko w trakcie kampanii wyborczych, lecz także – a może przede wszystkim – w codziennym funkcjonowaniu tych podmiotów politycznych. Jak wynika z doświadczeń autorki artykułu, działania wielu podmiotów politycznych rzadko mają charakter dobrze zaplanowanych i zarządzanych strategii marketingowych czy wizerunkowych, co potwierdzają także inni badacze (Annusewicz, Biskup)<sup>10</sup>. Zauważyć należy, że na polskiej scenie politycznej pojawiają się nowe podmioty polityczne, mające przemyślaną strategię i taktykę działania, wykorzystujące nowoczesne strategie i narzędzia marketingu politycznego. Działania jednak poszczególnych jej polityków, zwłaszcza w trakcie kampanii wyborczych, podejmowane są najczęściej ad hoc lub powielają stare taktyki i popularne narzędzia marketingu politycznego, nie zawsze adekwatne do sytuacji i warunków, czyli są mało skuteczne. Politycy ci podejmują współpracę z doradcami czy specjalistami, opierając się jedynie na własnym wyczuciu czy poradach znajomych. Nowe podmioty polityczne skupiają często swoją uwagę na budowaniu wizerunku i marki samego podmiotu oraz jego głównych liderach politycznych, na poprawnej komunikacji marketingowej przekazu politycznego i ewentualnie ogólnej spójności materiałów reklamowych. Pozostawiają pozostałych kandydatów bez wsparcia merytorycznego. Przyczyniają się wówczas do prowadzenia przez nich najczęściej niespójnych działań, popełniania wielu błędów, tym samym powodują powstanie dysonansu poznawczego w postrzeganiu marki podmiotu politycznego przez wyborców, a w konsekwencji – nieskuteczność przyjętej strategii działania. Wydawać by się mogło, że problem dotyczy tylko nowych, niedoświadczonych podmiotów politycznych, lecz niestety sytuacja ta jest równie wyraźna w przypadku znanych marek politycznych i ich kandydatów, zwłaszcza w jednostkach samorządowych. Dodatkowo problem dostrzeżono również w okresach pomiędzy kampaniami wyborczymi, kiedy na co dzień działacze polityczni

---

<sup>10</sup> O. Annusewicz, *Twitter jako przestrzeń autoprezentacji politycznej. Zarządzanie wizerunkiem polityka w mediach społecznościowych*, „Studia Politologiczne” 2007, nr 45, s. 100; B. Biskup, *Strategie w kampanii wyborczej – rodzaje, znaczenie, zastosowanie*, „Studia Politologiczne” 2010, nr 16, s. 61.

komunikują się z wyborcami w bardzo różny sposób, różnymi kanałami, przekazując niejednolity, mało profesjonalny przekaz, często sprzeczny z oficjalnym przekazem podmiotu politycznego czy jego wartościami i wizją. Naszej rodzimej klasie politycznej wyraźnie brak jeszcze świadomości, że wizerunek poszczególnych działaczy partyjnych, przekazywany w codziennych kontaktach z wyborcami, wpływa na postrzeganie wizerunku całej marki podmiotu politycznego. W artykule podjęto zatem próbę dokonania analizy postawy i perspektywy działania oraz wynikającej z nich strategii marketingu politycznego wraz z zastosowanymi narzędziami komunikacji marketingowej przyjętej przez podmiot polityczny w trakcie samorządowej kampanii wyborczej w Polsce w 2018 roku. Opisu dokonano na podstawie doświadczeń autorki artykułu: jako kandydatki i pracownika sztabu wyborczego lokalnego stowarzyszenia, niebędącego ugrupowaniem politycznym, oraz pracy jako radna z ramienia tej organizacji w jednej z dzielnic miasta stołecznego Warszawy.

### **Perspektywa działania podmiotu politycznego**

Wilanów to najprężniej i najbardziej dynamicznie rozwijająca się dzielnica miasta stołecznego Warszawy. Położona na terenie z bogatą historią sięgającą XIII wieku, a nawet ze śladami osadnictwa datowanymi na 150–50 lat p.n.e., zajmuje powierzchnię 36,73 km<sup>2</sup> i zamieszkała jest obecnie przez ponad 40 tysięcy osób, a docelowo będzie w niej mieszkać ponad 100 tysięcy obywateli. Oznacza to, że część ludzi zamieszkuje ten teren od pokoleń, a pozostali to nowi, napływowi mieszkańcy. To obszary chronionego krajobrazu i rezerwaty, tereny z historycznymi założeniami urbanistycznymi, jeziora, gospodarstwa rolne i nowoczesne budownictwo mieszkaniowe. Wszystko to stwarza bardzo dużą różnorodność problemów i sposobów ich rozwiązania. Organem stanowiącym i kontrolnym dzielnicy jest Rada Dzielnicy, która składa się z 21 radnych wybieranych na pięcioletnią (wcześniej czteroletnią) kadencję w wyborach samorządowych. Zadania jej określone zostały w odpowiednich aktach prawnych z 1990, 2002 i 2010 roku<sup>11</sup>. Rada Dzielnicy w latach 2014–2018 składała

---

<sup>11</sup> W: art. 18 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, ustawie z dnia 15 marca 2002 r. o ustroju miasta stołecznego Warszawy oraz Statucie dzielnicy Wilanów m. st. Warszawy, stanowiącym załącznik nr 15 do uchwały nr LXX/2182/2010 Rady m. st. Warszawy z dnia 14 stycznia 2010 r.

się z radnych skupionych w trzech siłach politycznych: w klubie Platformy Obywatelskiej (11 członków – większość w radzie), klubie SMMW – bezpartyjnego lokalnego Stowarzyszenia Mieszkańców Miasteczka Wilanów (7 członków) oraz klubie Prawa i Sprawiedliwości (3 członków). Proporcje te powodowały, że stroną rządzącą była partia PO, posiadająca także złożony ze swoich członków (nie zawsze zamieszkujących dzielnicę) Zarząd Dzielniczy. Społecznicy skupieni wokół SMMW byli w opozycji i chcąc mieć realny wpływ na decyzje podejmowane w Wilanowie, musieli w kolejnych wyborach samorządowych w 2018 roku pozyskać więcej głosów wyborczych i wprowadzić do Rady Dzielniczy co najmniej 9 radnych. Celem wyborczym, określonym przez nich, było osiągnięcie wyniku 11 radnych w Radzie Dzielniczy i stanowisko burmistrza dzielnicy. Obserwując dotychczasowe działania społeczników z SMMW, aktywnie działających w Wilanowie od 11 lat, ich zaangażowanie, pomysłowość i merytoryczne podejście do rozwiązywania problemów dzielnicy, a także zdecydowany wzrost poparcia społecznego (z 2 radnych w Radzie Dzielniczy w 2010 roku do 7 radnych w 2014 roku), można by przypuszczać, że cel ten jest trudny do osiągnięcia, ale realny. Co więcej, inne ruchy miejskie czy obywatelskie działające w Warszawie i w Polsce deklarowały swe wsparcie i liczyły mocno na powodzenie tej organizacji w kampanii wyborczej, wierząc, że jeśli lokalne stowarzyszenie przejmie władzę w dzielnicy warszawskiej, będzie to sygnał dla innych obywatelskich ruchów, że są potrzebne, doceniane przez wyborców i mają szansę mieć wpływ na sprawowanie władzy, zwłaszcza w jednostkach samorządowych.

Na wilanowskiej scenie politycznej liczyły się wówczas tak naprawdę tylko trzy podmioty polityczne: PO, SMMW oraz PiS. W Wilanowie Platforma Obywatelska we wszystkich wcześniejszych wyborach – czy to samorządowych, czy to parlamentarnych i prezydenckich – wyróżniała się w skali kraju niezwykle wysoką (jeśli nie najwyższą) frekwencją, świadczącą o zaangażowaniu i świadomości swych mieszkańców, jak również zdecydowanym poparciem dla kandydatów z Platformy Obywatelskiej (elektorat raczej o poglądach liberalnych). Jednak w czasie poprzedzającym wybory samorządowe w 2018 roku coraz częściej mieszkańcy na różnych forach internetowych wyrażali swoje niezadowolenie z pełnienia przez to ugrupowanie rządów lokalnych, deklarując chęć poparcia osób bardziej zaangażowanych w sprawy dzielnicy, niezwiązanych z konkretną opcją



polityczną. W ostatniej chwili – tuż przed oficjalną rejestracją komitetów wyborczych i zgłoszeniem list wyborczych – ogłosiło publicznie swój start kilka komitetów wyborczych, w tym dwa nowe ugrupowania: Bezpartyjni oraz Pozytywny Wilanów. Zwłaszcza drugi podmiot został założony i zarejestrowany dokładnie w tym samym czasie, kiedy odbyła się rejestracja list wyborczych. Była to grupa osób wcześniej nieznanymi z żadnych konkretnych działań dla lokalnej społeczności, złożona głównie z przedstawicieli lokalnego biznesu i prasy czy świata kultury. Wiele osób w dzielnicy podejrzewało, że był to celowy zabieg, by wprowadzić na scenę inne podmioty, oprócz znanego i cenionego Stowarzyszenia MMW, by tym samym odciągnąć część potencjalnego elektoratu zdecydowanego głosować przeciw PO i PiS, a na bezpartyjnych kandydatów. Pozytywny Wilanów podkreślał bowiem swą bezpartyjność, co więcej – w rozmowach z mieszkańcami jego członkowie informowali, jakoby SMMW było koalicjantem PiS. Nowe stowarzyszenie przyjęło podobną do SMMW kolorystykę logo i materiałów reklamowych – fioletową, podczas gdy SMMW miało bardzo już rozpoznawalną barwę niebieską. W kwestiach programowych nowego ugrupowania można było znaleźć wiele pomysłów głoszonych oraz działań zapoczątkowanych przez Stowarzyszenie MM Wilanów. Zaznaczyć również należy, że w obecnym czasie na polskiej scenie politycznej wyraźnie zarysowany był podział wyborców na popierających albo PO, albo PiS. Wybory do rad dzielnic odbywają się razem z wyborami do rad miasta, wójtów i prezydentów miast. Polaryzacja poparcia była więc bardzo istotna. Wiele osób w Polsce kierowało się logiką: głosować na kandydatów PO, by odsunąć PiS od władzy w samorządach, a następnie w całym kraju. Platformie Obywatelskiej zależało zwłaszcza na tym, by utrzymać władzę w mieście stołecznym. Wobec powyższego działacze z SMMW musieli przekonać wyborców, że są słuszną alternatywą dla duopolu władzy w dzielnicy, a głos oddany na nich nie będzie głosem zmarnowanym. Obowiązująca metoda podziału mandatów w systemach wyborczych według D’Hondta powodowała, że nieliczne nawet głosy wyborców oddane na małe podmioty polityczne skutkowały znacznym rozwarstwieniem i przenosiły poparcie na duże ugrupowanie, jakim jest PO.

Inną zmianą wprowadzoną w ostatniej chwili był nowy podział okręgów wyborczych. Niektórzy radni niezależni poprzedniej kadencji, pracujący dla swojej społeczności, stanęli przed pytaniem, czy zgodnie z miejscem

zamieszkania walczyć o głosy wyborców z innych części dzielnicy. Nie mogli więc wykorzystać swoich dobrych relacji, poparcia ciężko wypracowanego w poprzedniej kampanii i czterech lat pracy jako radni, a także znajomości problemów i oczekiwań swoich dotychczasowych wyborców. Sytuacja ta bardzo zamieszła na dotychczasowej scenie politycznej Wilanowa i na pewno nie była bez znaczenia dla ostatecznego wyniku wyborczego. Autorka jest zdania, że tego typu praktyki powinny być normowane dużo wcześniej, o ile w ogóle są konieczne.

Stowarzyszenie Mieszkańców Miasteczka Wilanów działało jako grupa społecznie zaangażowanych osób od 2007 roku. Początkowo było skupione głównie na problemach nowo powstałego osiedla mieszkaniowego. By mieć bardziej realny wpływ na jakość swojego życia codziennego oraz na to, co dzieje się w dzielnicy i jak jest ona zarządzana, członkowie stowarzyszenia postanowili w 2010 roku wprowadzić swoich przedstawicieli do rady. Udało się im wówczas uzyskać 2 mandaty z okręgu miasteczka Wilanów. W 2014 roku rozszerzyli swoje działania na obszar całego Wilanowa, pozyskując wielu nowych zwolenników i wystawiając pełne listy wyborcze w każdym z jego okręgów. Ostatecznie w 2014 roku w Radzie Dzielnicy Wilanów zasiadło 7 przedstawicieli SMMW, konsekwentnie upominając się o sprawne zarządzanie całą dzielnicą i kontrolując poczynania Zarządu Dzielnicy. Stowarzyszenie to, jako ruch oddolny, skupiało wokół siebie osoby aktywne, otwarte na dialog i na inicjatywy społeczne, które osobiście przygotowywali i przeprowadzali radni i członkowie organizacji. Sami siebie określali jako ludzi szukających różnych sposobów osiągnięcia celu, niezniechęcających się trudnościami, niezależnych, niepodatnych na wpływy polityczne, nazywających rzeczy po imieniu. Nastawieni byli na pracę zespołową, współpracowali na co dzień z mieszkańcami, wykorzystując ich potencjał ekspercki, prowadzili także działania lobbingsowe w Urzędzie Miasta i w mediach. Popularność wśród mieszkańców zdobyli dzięki przeprowadzonym akcjom: Move & Plant (akcja sadzenia kwiatów i roślin), Porządki na Branickiego, „Róbmy swoje” czy #Niekochammolocha (akcja skutecznie blokująca inwestycję – wielkopowierzchniową galerię handlową na przedpolach zabytkowego Pałacu Jana III Sobieskiego), dzięki aktywnemu udziałowi we wszystkich konsultacjach społecznych i licznych projektach zgłaszanych do budżetu partycypacyjnego w Warszawie oraz dzięki największej liczbie zgłaszanych interpelacji radnych.

## **Postawa podmiotu politycznego – wartości i tożsamość**

Dla Stowarzyszenia MMW najważniejszymi wartościami zawsze były: prawda, uczciwość, szacunek, pracowitość, kompetencja, rzetelność, lojalność, odpowiedzialność, solidarność, wolność, niezależność, tolerancja i dialog. Stanowiły one zatem przyczynek do określenia własnej wizji działania i wizji rozwoju dzielnicy. W swojej wizji dzielnicę Wilanów działacze postrzegali jako: przyjazną mieszkańcom – codzienne potrzeby powinny być realizowane optymalnie, na miarę oczekiwań mieszkańców, a nie deweloperów; społeczną – co oznacza solidarną i odpowiedzialną społeczność lokalną; zrównoważonego rozwoju – poprzez harmonię pomiędzy inwestycjami a środowiskiem we wszystkich częściach dzielnicy; ekologiczną – dla członków stowarzyszenia istotne są sprawy ochrony terenów zieleni, tworzenie miejsc rekreacji oraz zachowanie rozsądku w dążeniu do rozwoju dzielnicy; dobrej edukacji – poprzez stworzenie bazy z atrakcyjną i różnorodną ofertą oświatową; nowoczesną – co jest równoznaczne z wdrażaniem m.in. rozwiązań z zakresu Smart City oraz nowej technologii; otwartą – nie tylko w pojęciu dostępności komunikacyjnej, ale również otwartą na nowe trendy, przyciągającą, inspirującą; dialogu – zdanie mieszkańców ma być kluczowym wyznacznikiem działań samorządu. Na listach wyborczych znalazły się więc osoby, którym bliskie były te wartości i wizja dzielnicy, a które swoimi działaniami czy postawą zdążyły już je potwierdzić w społeczności. Była to zdecydowana różnica w porównaniu z kandydatami innych opcji politycznych w trakcie kampanii wyborczej w 2018 roku, wśród których pojawiły się osoby znane tylko z tego, że są członkami danej partii, lecz niezaangażowane wcześniej w sprawy dzielnicy, a także radni, którzy w poprzednich kadencjach znani byli ze słabego zaangażowania czy też pochodzili z instytucji współdziałających z urzędem dzielnicy, co budziło wątpliwości natury prawnej i etycznej. Kwestia nie do końca jednoznacznie określona w Kodeksie wyborczym to adres zamieszkania i zameldowania kandydata. Wystarczy przed zarejestrowaniem list wyborczych zameldować się w danej dzielnicy, by móc zostać radnym reprezentującym mieszkańców tego terenu. Jest to ewidentne nadużycie. Zdarzają się także przypadki, kiedy w trakcie sprawowania mandatu radnego radni zmieniają miejsce zamieszkania i nie składają swego mandatu, co z racji pełnienia funkcji społecznej jest niezrozumiałą praktyką. Przy omawianiu tej kwestii

pojawia się sugestia zmiany w Ustawie samorządowej<sup>12</sup>, wysuwana także przez twórców tego aktu, by wprowadzić mandat radnego i burmistrza w jednostkach samorządowych jako stanowisko wykonywane zawodowo, traktowane na równi z posłem do parlamentu. Nie mogłyby takie osoby być wówczas zatrudniane w innych jednostkach czy firmach, a skupiałyby się tylko na pracy na rzecz danej społeczności, z której zostały wybrane. Sugeruje się także, by stanowisko burmistrza było obsadzone w drodze konkursu przez osoby wykwalifikowane, managerów, a nie z nadania politycznego, z czym w pełni zgadza się autorka artykułu. Mogłoby to znacząco podnieść zaufanie do instytucji samorządowych, a także ich jakość zarządzania.

### **Przekaz wyborczy podmiotu politycznego**

W przekazie wyborczym przedstawiciele SMMW stawiali wobec wartości i przyjętej wizji na kilka zasad, które posłużyły do sprecyzowania określonej strategii działania. Traktowali wybory nie jako wygrane z góry, lecz test na pokorę, bardzo chcieli wygrać i wierzyli w to zwycięstwo, co miało czynić ich wiarygodnymi i autentycznymi. Konkurencji i wyborcom prezentowali się jako grupa uśmiechniętych i pełnych entuzjazmu społeczników działających na zasadzie spójności i wiarygodności, opowiadających prawdziwe, z serca historie. Zakładali także, że relacje kandydat–wyborca powinny być bliskie i ciepłe, tak by przekonać, że warto głosować na człowieka, a nie na partię polityczną. Ich celem było nakłonienie wyborców do głosowania na przyszłość, a nie z powodu przeszłości, tak by jako radni mogli spełniać ich potrzeby i oczekiwania, bazując na realnym i możliwym do zrealizowania programie, wywołując pozytywne emocje mieszkańców, traktując ich po partnersku. Chcieli działania swoje opierać na jedności, a nie na podziałach, bazować na zdolności do kompromisu, dialogu czy konsensusu. Świadomi byli konieczności konsekwentnego działania i pracowitości, by budować własny wizerunek każdego dnia, krok po kroku według określonego planu, przy umiejętnym wsłuchiwanie się w problemy wyborców. Strategia SMMW zatem zakładała bycie blisko ludzi, podkreślanie historii stowarzyszenia, jego zasług dla dzielnicy oraz bezpartyjności, integralności, wiarygodności, kompetencji i otwartości jego członków. Utrzymano kolorystykę niebieską, z którą było kojarzone stowarzyszenie. Logo komitetu wyborczego w kampanii w 2018 roku bardzo wyraźnie

---

<sup>12</sup> A. Struzik, Obywatelski Kongres Samorządowy, Warszawa, 17.02.2016.

podkreślało słowa „Stowarzyszenie” i „Wilanów”. Wynikało to ze zmiany obszaru, na jakim działało wówczas już SMMW (nie tylko w miasteczku, ale w całej dzielnicy), oraz przede wszystkim z braku czasu na rebranding. Hasło wyborcze zostało utrzymane z poprzedniej kampanii oraz z innych działań stowarzyszenia – „100% lokalności, 0% polityki”.

Komunikowana marka SMMW miała przekazywać, że jest to wiarygodna, zaangażowana w problemy lokalne organizacja, która zrodziła się z potrzeby społecznego działania dla dobra wszystkich mieszkańców: tych długoletnich i nowych, z poszanowaniem tradycji i historii, lecz z nowoczesnym, europejskim spojrzeniem w przyszłość. Organizacja, która podejmuje wytrwale konkretne działania, wpływając na władzę, wyróżnia się klarownością, spójnością i konsekwencją w dążeniu do celu, buduje relacje ze wszystkimi, którzy mogą przyczynić się do rozwoju Wilanowa – z perspektywą kolejnych lat przyjaznego i nowoczesnego miejsca do życia. Za słowo klucz, powtarzane wielokrotnie w przekazie, uznano „wpływ na władzę”. W programie wyborczym, bardzo merytorycznym i wyczerpującym, opracowanym osobno dla całej organizacji oraz dla poszczególnych okręgów wyborczych, poruszono kwestie najczęściej komentowane przez wyborców: komunikację, drogi i infrastrukturę, edukację, sport, kulturę, zagospodarowanie przestrzenne, zieleni i czystość powietrza. Były one przedstawiane i prezentowane nie jako obietnice bez pokrycia, lecz jako realne do wykonania zadania wraz ze sposobem ich realizacji.

### **Taktyka działania podmiotu politycznego**

Aby zrealizować cel nadrzędny – zdobycie jeszcze większego zaufania i 11 mandatów w radzie – SMMW postanowiło skorzystać z porad ekspertów, których miało w swoich szeregach, wykorzystać sprawdzone działania z poprzednich kampanii oraz inne skuteczne i nowatorskie techniki marketingowe, a także postępować według jednolitego wzoru działania przyjętego przez wszystkich kandydatów, by zachować spójność. Po dokładnym określeniu otoczenia rynkowego dopracowano silne i zidentyfikowano słabe strony, przyjęto strategię i taktykę działania, zaplanowano budżet kampanii, system pozyskania funduszy (składki własne i wpłaty od osób fizycznych) i zorganizowano sztab wyborczy oraz opracowano szczegółowy plan działania. Następnie dopracowano przekaz, wizerunek kandydatów organizacji oraz dookreślono poszczególne formy i narzędzia komunikacji marketingowej w kampanii wyborczej.

Segment docelowych wyborców określono jako dwie grupy: jedna to młodzi, dumni, prorozwojowi, obywatele świata, nowocześni, ekologiczni, odpowiedzialni, społecznie zaangażowani, wrażliwi na piękno, kulturę i historię; druga to seniorzy, mieszkający na tym terenie od pokoleń, dumni, ceniący tradycję i historię, oczekujący respektu i szacunku oraz dbania o środowisko i piękny wygląd całej dzielnicy, a nie tylko jej nowoczesnej części. Podzielono wyborców na segmenty odpowiadające także poszczególnym okręgom wyborczym i do nich kierowano osobny przekaz.

W sztabie wyborczym wyznaczono szefa sztabu, pełnomocnika wyborczego i pełnomocnika finansowego oraz osoby odpowiedzialne za: kontakty z mediami, przygotowanie i szkolenia kandydatów, współpracę z drukarnią, organizację kampanii w mediach społecznościowych oraz współpracę z wolontariuszami. Sztab wyborczy spotykał się często i wspólnie wypracowywał strategię i taktykę działania, korygując czasami plany w związku z dynamiką kampanii. Wszystkich zaangażowanych w te działania stanowili członkowie stowarzyszenia oraz jego zwolennicy, godzący pracę zawodową ze społeczną i wykonujący ją nieodpłatnie.

Każdy komitet zgodnie z Kodeksem wyborczym dysponuje określonym budżetem na kampanię i powinien przestrzegać zasad jej finansowania. W przypadku wyborów samorządowych w 2018 roku było to około 1200 zł na jednego kandydata. Jest to niewielka kwota, która wymaga zastosowania kreatywnych i skutecznych narzędzi komunikacji marketingowej. Obserwując działania konkurencyjnych podmiotów politycznych w trakcie kampanii wyborczej w Wilanowie, SMMW zauważyło wiele nieprawidłowości, które zgłosiło do Komisarza Wyborczego. Komisarz dostrzegł naruszenia, lecz widział tylko możliwość egzekwowania prawa poprzez zgłaszanie nieprawidłowości na drogę karną. Nie podjął żadnych działań sprawdzających, gdyż komisarz nie ma możliwości zapobiegawczo kontrolować wydatków poszczególnych komitetów wyborczych w trakcie kampanii, może to zrobić dopiero w trybie przyjmowania sprawozdania finansowego, które składa się 3 miesiące od dnia wyborów<sup>13</sup>. Wiele działań trudno wówczas, po tak długim czasie, ocenić czy zweryfikować. Prawnicy mają także wątpliwości, czy naruszenie dyscypliny wydatków nadaje się na protest wyborczy, który byłby możliwy do rozstrzygnięcia w trakcie kampanii wyborczej. Podmioty

---

<sup>13</sup> Ustawa z dnia 5 stycznia 2011 roku – Kodeks wyborczy, Dz.U. 2011, nr 21, poz. 112.

związane z partią polityczną mają oficjalne dofinansowanie z budżetu państwa i są rozliczane w skali kraju, co utrudnia przeliczenie, jaką konkretnie kwotą dysponowały na jednego kandydata. Liczba chociażby ulotek, jakimi dysponowali kontrkandydaci, wyraźnie wskazywała na przekroczenie tego budżetu, nie mówiąc o pozostałych materiałach wyborczych. Podobnie sytuacja wyglądała w przypadku nowego podmiotu na scenie wilanowskiej – stowarzyszenia Pozytywny Wilanów. Obserwując mnóstwo różnorodnych materiałów wyborczych wieszanych czy rozdawanych na terenie dzielnicy, na pierwszy rzut oka widać było, że podmiot ten dysponował niemal nieograniczonym budżetem wspieranym przez przedsiębiorców lokalnych, znacznie przekraczającym dopuszczone w kodeksie kwoty, bez ostatecznie żadnych konsekwencji. Dodatkowo większość tych materiałów wyborczych nie była w początkowej fazie kampanii odpowiednio oznakowana informacją, kto je finansuje, co wyraźnie nakazuje Kodeks wyborczy. Ograniczenia budżetowe dla komitetów wyborczych powodują, że uczciwie postępujący podmiot polityczny ma nierówne szanse z łamiącym prawo podmiotem w trakcie kampanii. Wymaga to, zdaniem autorki, zdecydowanych zmian w regulacji prawnej.

### **Narzędzia komunikacji marketingowej zastosowane przez podmiot polityczny**

W związku z przyjętą strategią wyborczą w kampanii postawiono przede wszystkim na spotkania bezpośrednie z wyborcami. Miały one na celu komunikowanie i utrwalanie marki SMMW, jak również jej programu wyborczego. Każdy z kandydatów odwiedzał mieszkańców w domach, prowadząc rozmowy i wręczając dodatkowo ulotkę ze swoim programem i programem SMMW dla całej dzielnicy oraz słodkim gadżetem reklamowym w postaci cukierka krówki z logo stowarzyszenia. Postawiono zdecydowanie na wizyty, a nie na wrzucanie ulotek do skrzynek pocztowych, gdyż od zawsze kampanijną zasadą stowarzyszenia było niezaśmiecanie przestrzeni publicznej czy prywatnej. Dodatkowo wykorzystano niemal wszystkie wydarzenia plenerowe odbywające się w trakcie kampanii na terenie dzielnicy, np. Dni Wilanowa, Dożynki Powsińskie, na których stawiano specjalny namiot, a kandydaci ubrani w koszulki z logo stowarzyszenia prowadzili rozmowy, rozdawali ulotki, zabawiali dzieci w przygotowanym kąciku zabaw. Wychodzili również w tym czasie w teren, by rozmawiać z mieszkańcami. Zorganizowano także spotkania z niemal wszystkimi kandydatami (oprócz

oczywiście kandydatów PO i PiS) na prezydenta miasta, które odbywały się w tym samym czasie. Zaprojektowano specjalną ławeczkę w kolorach stowarzyszenia, „wędrującą” po dzielnicach, lecz niestety w tym samym czasie jeden z kandydatów na prezydenta zrobił to samo, dlatego akcja ta nie przyniosła spodziewanego rozgłosu. Spotkania stały się okazją do pokazania chęci prowadzenia dialogu ze wszystkimi opcjami politycznymi oraz poznania się z mieszkańcami i ich problemami. Stowarzyszenie jako jedyny podmiot polityczny w tej kampanii zorganizowało także spotkania swoich kandydatów w poszczególnych okręgach wyborczych z ich mieszkańcami w wynajętych w tym celu salach ośrodków kultury. Przypadać jednak należy, że pomimo iż mieszkańcy często narzekają, że nie mają możliwości poznania kandydatów, rzadko korzystali w Wilanowie z tej możliwości. Nasuwa się zatem wniosek, że formę tego typu spotkań lub sposób informowania o nich należałoby dostosować do oczekiwań wyborców z danego terenu, które warto sprawdzić w badaniu rynkowym.

Innym narzędziem zastosowanym przez SMMW w trakcie kampanii wyborczej była reklama drukowana: ulotki i plakaty. Zaznaczyć należy, że ta forma została bardzo szczegółowo przygotowana. Każdy z kandydatów miał identyczną sesję zdjęciową u profesjonalnego fotografa, który wykonał podobne ujęcia wizerunków kandydatów jako profesjonalnych, miłych i pogodnych osób. Kandydaci na jednolitym szablonie ulotki uzupełniali informacje o sobie i własny przekaz do wyborców, po czym jednym zamówieniem zlecano druk w tej samej drukarni. Zachowano więc przejrzystość, czytelność i spójność wszystkich materiałów drukowanych, tak by do wszystkich wyborców Wilanowa trafiał ten sam przekaz, wzmacniając markę stowarzyszenia. Do umieszczenia plakatów wykorzystano tylko miejsca dozwolone prawem, głównie słupy ogłoszeniowe, okna i płoty w domach zwolenników oraz witryny niektórych punktów usługowych. Zgodnie z prawem wyborczym nieodpłatnie mogą udostępniać miejsce do ekspozycji materiałów wyborczych tylko osoby fizyczne nieprowadzące działalności gospodarczej w zakresie reklamy<sup>14</sup>. Zabronione jest również umieszczanie reklam wyborczych w pasie drogi – na ogrodzeniach czy słupach wzdłuż ulic. Przepis ten był nagminnie łamany przez konkurencję, ale można zaobserwować takie nadużycia także w trakcie innych, w tym

---

<sup>14</sup> Art. 132 par. 5 pkt 4 ustawy z dnia 5.01.2011 r. – Kodeks wyborczy, Dz.U. 2020, poz. 1319.



prezydenckich, wyborów. Niestety, zgłoszenia naruszenia prawa składane do Komisarza Wyborczego czy straży miejskiej okazały się nieskuteczne. Widać więc wyraźnie, że jest to w rzeczywistości martwy przepis, nad którego zmianą czy dookreśleniem należałoby się zastanowić. Wśród innych reklam drukowanych zdecydowano się na druk naklejek z logo, które przyklejane były na samochodach zwolenników SMMW. Była więc to forma reklamy ruchomej, taniej i o dość dużym zasięgu oddziaływania, zważywszy na spore korki uliczne, w których stoją mieszkańcy Wilanowa.

Zdecydowano się na zamówienie także balonów i czapek z logo, które wykorzystywano w trakcie spotkań z wyborcami. Kilku kandydatów cyklistów nakleiło swe plakaty na przyczepki do rowerów i w ten sposób promowało swoje wizerunki, co spotkało się z dużą przychylnością mieszkańców. Potwierdza to tezę, że nie zawsze potrzebne są wyszukane i drogie narzędzia marketingowe, by zdobyć uwagę i zainteresowanie odbiorców. Małymi kosztami, a dużą kreatywnością w kampanii wyborczej można osiągnąć ten sam efekt. Jest to istotne zwłaszcza przy ograniczonych budżetach, które obowiązują w kampaniach samorządowych.

Inną formą reklamy, wykorzystaną w trakcie kampanii wyborczej przez SMMW, była reklama internetowa i różne jej narzędzia. Odświeżono witrynę stowarzyszenia, by uczynić ją bardziej czytelną, aktualną i atrakcyjną dla internautów. Dbano o jej stałą aktualność i pojawianie się najważniejszych informacji z kampanii. Wzbogacono ją o nowy program wyborczy, ciekawe infografiki i dynamiczne, nowoczesne materiały wideo, specjalnie nakręcone na czas kampanii wyborczej (w tym przy użyciu drona). Wszyscy kandydaci byli aktywni w mediach społecznościowych Facebook i LinkedIn, gdzie starano się, by ich przekazy czy komentarze były spójne co do przekazywanych treści i wizerunku. Otrzymali wcześniej wsparcie podczas przeznaczonego dla nich szkolenia. Nie ustrzeżono się jednak kilku błędów, polegających na wdawaniu się w niepotrzebne dyskusje na forach mediów społecznościowych, co groziło konsekwencjami procesu w trybie wyborczym. Wynik takiego procesu, jeśli nawet nie zostanie rozstrzygnięty przed dniem głosowania, przeciwnicy polityczni mogą wykorzystać przeciwko kontrkandydatom. Jest to kolejna kwestia wymagająca rozstrzygnięcia prawnego – taka forma zgłoszenia do sądu w trybie wyborczym nie zawsze jest uzasadniona, ale sam fakt może być nagłośniony przez przeciwników („kandydat X ma sprawę w sądzie”) i wykorzystany do stawiania danego kandydata w niekorzystnym świetle, co przy krótkim

czasie trwania kampanii wyborczej utrudnia reakcję. Konkurencja SMMW prowadziła akcję „Stop hejtowi w Wilanowie”, generując sztuczny problem, nagłaśniany w przestrzeni internetowej przez osoby o wątpliwej rzetelności, co mogło także odebrać stowarzyszeniu część poparcia. W kampanii SMMW zadbało również o kanały YouTube i Instagram jako wspierające kanały komunikacji marketingowej, docierające ze swym przekazem do segmentu ludzi młodych, lecz z perspektywy czasu należy uznać, że działania te były zainicjowane zbyt późno.

Reklamę prasową stowarzyszenie uznało za zbyt kosztowną i nietrafiającą z przekazem do określonego w strategii wyborczej segmentu odbiorców. W Wilanowie wydawana była jedna prywatna bezpłatna gazeta, związana wówczas z konkurencyjnym stowarzyszeniem, co powodowało stronniczość tego medium. Drugie bezpłatnie rozdawane wydawnictwo prasowe, które trafiło w tym czasie do mieszkańców, przygotował Urząd Dzielnicy. Wyraźnie widoczny był tendencyjny przekaz faworyzujący radnych PO, mających większość w Radzie Dzielnicy.

### **Podsumowanie**

Analizując strategię wyborczą przyjętą przez obywatelski komitet wyborczy w Wilanowie w trakcie kampanii w 2018 roku należy stwierdzić, iż została ona poprawnie określona i dobrana do warunków, w jakich funkcjonowało stowarzyszenie, i celów, jakie sobie postawiło w kampanii. Pomimo dobrze przygotowanych kandydatów, uczciwych, kompetentnych, otwartych i zaangażowanych od lat w sprawy dzielnicy, którzy potrafili komunikować się z wyborcami, oraz spójnych, profesjonalnie zaplanowanych i przeprowadzonych działań, doboru uzasadnionych i zintegrowanych narzędzi komunikacji marketingowej, w tym nowoczesnych mediów, podjęte działania nie przyniosły zamierzonego skutku. Ostatecznie Komitet Wyborczy Stowarzyszenia MM Wilanów uzyskał drugi wynik wyborczy w dzielnicy, jednak nie zyskał większości mandatów w Radzie Dzielnicy Wilanów, wprowadzając jedynie 5 radnych. Ewidentnie zabrakło lokalnemu podmiotowi politycznemu szczęścia, gdyż gdyby nie zdecydowana wówczas polaryzacja krajowej sceny politycznej, nieuczciwe działania nowego konkurencyjnego podmiotu i obawa większości obywateli przed rozdrobnieniem głosów wyborczych, SMMW zapewne miałyby szansę zrealizować swój cel wyborczy. Nasuwa się zatem pytanie: czy marketing polityczny i kształtowanie

marki podmiotu politycznego wystarczają do osiągnięcia sukcesu wyborczego? Opisanie doświadczenia skłaniają autorkę artykułu do stwierdzenia, że o sukcesie w polityce, oprócz dobrze zaplanowanej i przeprowadzonej kampanii, decydują autentyczny, doświadczony i zaangażowany kandydat z zapleczem politycznym, charakteryzujący się pokorą i szacunkiem wobec wyborców, potrafiący wykorzystać sprzyjające warunki, wiedzę z zakresu marketingu politycznego i branding personalnego, oraz błędy rywala, mający także zwyczajne szczęście w otoczeniu i sytuacji, w której zabiega o poparcie<sup>15</sup>. Potwierdza to tezę, że kampanie wyborcze są bardzo nieprzewidywalne i często wręcz „nienaukowe” oraz że motywami podejmowania przez wyborców decyzji wymagają pogłębionych badań, a także że istnieje potrzeba szukania nowych, skuteczniejszych sposobów dotarcia z komunikatem do coraz bardziej świadomych i aktywnych wyborców. Marketing polityczny powinien kłaść większy nacisk na budowę autentycznej marki podmiotu politycznego, nie tylko jego liderów, lecz wszystkich członków, nie tylko w trakcie kampanii wyborczej, lecz w codziennym funkcjonowaniu. Marka powinna zaś zwracać szczególną uwagę na charakter, przymioty osobiste polityków, ich autentyczność i wiarygodność, budujące zaufanie i szacunek wyborców, czyli cnoty głęboko demokratyczne, powodujące, że nie będą pojawiali się na scenie politycznej kandydaci „znikąd”. Ważne jest znalezienie takich rozwiązań, by ruchy społeczne mogły w sposób równy i uczciwy rywalizować o władzę w jednostkach mniejszych wspólnot – samorządowych, co wyraźnie mogłoby wpłynąć na promowanie postaw obywatelskich i lepszą jakość demokracji w kraju. Z analizy wypływa również wniosek, że przepisy prawne, regulujące stosowanie przez podmioty polityczne form komunikacji marketingowej w kampaniach wyborczych, wymagają pogłębionej analizy i wprowadzenia zmian mających na celu zwiększenie skuteczności przepisów, rzeczywiście wymuszających prowadzenie uczciwych i etycznych działań w trakcie kampanii wyborczej. Szczególną uwagę należy zwrócić na zasady funkcjonowania świata cyfrowego, by anonimowi autorzy, bez zachowania transparentności, dążenia do przekazywania rzetelnej prawdy, cywilizowanej debaty, ochrony danych i odpowiedzialności, nie mogli wpływać na ostateczny wynik wyborów.

---

<sup>15</sup> T. Lis., *Jak to się robi w Ameryce*, Warszawa 2000; J. Kinastowska, *Marketing polityczny – wizerunek czy przesłanie*, [w:] H. Mruk (red.), *Reklama i PR na rozdrożu*, Poznań 2008.

## **Bibliografia**

1. Annusewicz O., *Twitter jako przestrzeń autoprezentacji politycznej. Zarządzanie wizerunkiem polityka w mediach społecznościowych*, „Studia Politologiczne” 2017, nr 45.
2. Biskup B., *Strategie w kampanii wyborczej – rodzaje, znaczenie, zastosowanie*, „Studia Politologiczne” 2010, nr 16.
3. Cwalina W., Falkowski A., *Marketing polityczny, perspektywa psychologiczna*, GWP, Gdańsk 2005.
4. Dobek-Ostrowska B., Wiszniowski R., *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Warszawa 2006.
5. Kinastowska J., *Marketing polityczny – wizerunek czy przesłanie*, [w:] H. Mruk (red.), *Reklama i PR na rozdrożu*, Poznań 2008.
6. Kolczyński M., Sztumski J., *Marketing polityczny. Kształtowanie indywidualnych i zbiorowych opinii, postaw i zachowań*, Katowice 2000.
7. Lis T., *Jak to się robi w Ameryce*, Warszawa 2000.
8. Potoroczyn P., *Matka Polka. Anne Applebaum w rozmowie z Pawłem Potorocznym*, Osnowa, Warszawa 2020.
9. Potwora W., Duczmal M., *Marketing – strategie i struktury*, Opole 2001.
10. Tarka T., *4 razy klient zamiast 4 razy P*, magazyn „Brief” 2003, nr 41.
11. Ulicka G., *Marketing polityczny a treści i postrzeganie polityki*, „Studia Politologiczne” 2010, nr 16.
12. Wilkie W. L., *Needed: A Large Sense of Marketing and Scholarship*, Journal of Marketing, 2005.

## **Akty prawne**

1. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. 1990, nr 16, poz. 95.
2. Ustawa z dnia 15 marca 2002 r. o ustroju miasta stołecznego Warszawy, Dz.U. 2002, nr 41, poz. 361.
3. Statut dzielnicy Wilanów m. st. Warszawy, załącznik nr 15 do uchwały nr LXX/2182/2010 Rady m. st. Warszawy z dnia 14 stycznia 2010 r. w sprawie nadania statutów dzielnicom miasta stołecznego Warszawy.

## **Rozdział 9**

**dr inż. Daniel Tokarski**

Uniwersytet Łódzki

**mgr Nadia Tokarska**

Bank Pekao S.A.

# Znaczenie logistyczno-marketingowej obsługi klienta w usługach bankowych

## **Streszczenie**

Przedmiotem badań było ukazanie znaczenia logistycznej obsługi klienta w marketingu usług bankowych, a także wskazanie kluczowych działań promocyjnych mających wpływ na dotarcie do szczególnego klienta – przedsiębiorcy. Respondentami byli klienci Banku Pekao S.A. Celem badań było określenie czynników mających wpływ na jakość świadczonych usług, a także charakterystyka marketingu usług skierowanych do klientów banku. Badanie zrealizowano przy pomocy kwestionariusza ankiety na zasadzie doboru celowego respondentów. Analiza wyników badań własnych wykazała, że logistyczna obsługa klienta opiera się na szeroko zakrojonych działaniach szeregu usług finansowych skierowanych bezpośrednio do klienta biznesowego. Czynnikiemami mającymi znaczący wpływ na jakość usług, w opinii klienta, okazały się: uprzejmość, fachowość oraz szybkość obsługi. Większość respondentów dowiedziało się o proponowanych usługach dzięki reklamie w Internecie. Elementami reklamy, które wzbudziły największe zainteresowanie podczas jej oglądania, były tematyka oraz slogan reklamowy. Większość ankietowanych stwierdziła, że działania promocyjne banku nie przekonały ich bezpośrednio do skorzystania z oferty, jednakże wielu klientów przyznało, że skorzystali z usług podmiotu pod wpływem trafnej reklamy i w konsekwencji założyli rachunek osobisty. Zdecydowana większość badanych zwróciła uwagę na ubiór pracowników, schludny wygląd stanowisk pracy, odpowiednio zachowaną czystość, a także atmosferę

panującą w oddziale podczas wykonywania operacji. Informacje o tym, jakie usługi są udzielane w banku, w większości spotkały się z przychylnością kontrahentów. Respondenci czują się dobrze poinformowani o usługach i produktach, które bank posiada w swojej ofercie. Według klientów najczęstszą formą przekazania informacji, z jaką mieli do czynienia, była rozmowa telefoniczna, a zaraz po niej – poczta elektroniczna i bezpośredni kontakt w oddziale.

**Słowa kluczowe:** marketing usług, logistyczna obsługa klienta, usługi bankowe

### **Wprowadzenie**

Analizując zagadnienia marketingu, należy zacząć od wyjaśnienia jego podstawowych definicji, biorąc pod uwagę fakt, że jest to bardzo szeroko pojęta dziedzina ekonomii. Jedna z podstawowych definicji marketingu mówi, że „marketing jest procesem społecznym, a także zarządczym, który poprzez tworzenie, oferowanie oraz wymianę produktów posiadających wartość wpływa na konkretne osoby i grupy społeczne dając im to czego potrzebują i pragną”<sup>1</sup>. Aby można było mówić o zjawisku marketingu, muszą zajść pewne procesy wymiany potrzeb klientów wraz z celami przedsiębiorstw, które zachodzą na różnych płaszczyznach, tj.<sup>2</sup>:

- transakcji komercyjnych, odbywających się w relacji sprzedawca–nabywca, rozumianych jako wymiana usług i towarów za pieniądze.
- transakcji na płaszczyźnie świadczeń za płacę, dotyczących pracodawcy i pracownika, są to więc usługi, które przynoszą przedsiębiorstwu zysk w zamian za płacę i świadczenia dodatkowe.

Relacje zachodzące na tych płaszczyznach są systematycznie analizowane, dane zaś o aktualnych zjawiskach na rynku oraz strategii są ciągle kontrolowane. Na podstawie tych danych można podać jeszcze kilka innych definicji marketingu i każda z nich ma swoje uzasadnienie. Wymienia się między innymi taką, która mówi, że marketing to „proces wyszukiwania

---

<sup>1</sup> M. Düssel, *Marketing w praktyce*, Wydawnictwo BC Edu, Warszawa 2009, s. 13-15.

<sup>2</sup> K. Białecki, *Instrumenty marketingu*, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa 2006, s. 17.

i zdobywania klientów oraz przywiązywania ich do firmy”<sup>3</sup>. Kolejna definicja mówi, że marketing oznacza „zaspokojenie potrzeb w sposób przynoszący zyski”<sup>4</sup>. Natomiast w literaturze przedmiotu znajdziemy m.in. następujące stwierdzenia:

- marketing to „identyfikator popytu, tworzy ofertę korzyści i komunikuje propozycje wartości, zaspakajając tym samym oczekiwania klientów i osiągając określony zysk”<sup>5</sup>,
- marketing to także „sztuka oferowania w odpowiednim czasie i odpowiedniej grupie docelowej takich usług, które dotrą przez właściwy kanał dystrybucji, w odpowiedniej ilości za właściwą cenę”<sup>6</sup>,
- marketing jest nazywany „procesem zarządczym, który jest koordynowany i nastawiony na osiągnięcie określonych celów, poprzez planowanie, sterowanie, realizowanie i kontrolę czynności skupiających się na sprzedaży, a głównie na badaniach marketingowych, polityce produktywnej, cenowej, dystrybucyjnej i komunikacyjnej danego przedsiębiorstwa”<sup>7</sup>,
- w końcu marketing to „umiejętność tworzenia, zdobywania i opanowywania rynków”<sup>8</sup>.

Jednym z najczęściej spotykanych ujęć marketingu jest podejście instrumentalne bądź narzędziowe, nazywane inaczej miksem marketingowym, który jest definiowany w następujący sposób: „marketing mix jest zbiorem różnych narzędzi marketingowych, które są stosowane przez przedsiębiorców, aby mogli osiągnąć zamierzony cel marketingowy na wyznaczonym przez siebie rynku działania”<sup>9</sup>, natomiast J. Dietl uważa, że „marketing mix jest zbiorem środków, za pomocą których przedsiębiorstwo lub inne

---

<sup>3</sup> J. Mazur, *Decyzje marketingowe przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 15.

<sup>4</sup> J. Kamiński, *Nowa definicja marketingu*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 5, s. 10.

<sup>5</sup> J. Altkorn, T. Kramer, *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Instytutu Marketingu, Kraków 2004, s. 45.

<sup>6</sup> W. Żurawik, *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, s. 18.

<sup>7</sup> H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, *Podstawy marketingu*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1996, s. 35.

<sup>8</sup> D. Castenow, *Nowy marketing w praktyce*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003, s. 63.

<sup>9</sup> P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002, s. 52.

instytucje mogą oddziaływać jednocześnie na rynek docelowy”<sup>10</sup>. Żeby program marketingowy mógł być skuteczny, jego elementy miksu marketingowego powinny być tak dobrane, aby cele marketingowe wyznaczone przez daną firmę mogły być osiągnięte.

Każdy wyżej wymieniony element może być brany pod uwagę w większym lub mniejszym stopniu, w zależności od podejmowanej decyzji, ale tak czy inaczej stanowi integralną część działań marketingowych. Możliwości doboru składników miksu marketingowego oraz ich zakres zależą od ogólnej sytuacji panującej na rynku bądź od wpływu środowiska zewnętrznego. Determinowane są także poziomem i strukturą kosztów. Każdy z determinantów omawianego marketingu nie zawsze analizuje się w danej kolejności, jednak cenę można ustalić wtedy, kiedy znane są koszt szacunkowy oraz koszt wytworzenia i promocji danego produktu. Podobnie przedstawia się sytuacja w przypadku doboru środków promocji, które z kolei zależą od cech produktu, rynku docelowego oraz kanału dystrybucji. Produkt w ujęciu miksu marketingowego jest tym wszystkim, co firma jest w stanie zaoferować rynkowi, oraz cechami danego produktu, tj.: jakością, właściwościami użytkowymi, opakowaniem, marką, atrakcyjnością wizualną, sposobem naprawy oraz zakresem gwarancji. Dana firma powinna tak dysponować produktem, aby można było go ciągle udoskonalać, wprowadzać na rynek bądź wycofywać, jeśli nie przynosi określonego zysku<sup>11</sup>.

W związku z powyższym, nieodzownym elementem dobrze przeprowadzonych działań marketingowych jest obsługa klienta. Definiuje się ją w różny sposób, a w ostatnich latach, na skutek zwiększenia jej znaczenia w zdobywaniu przewagi nad konkurencją, nabrała znacznie większych wartości. Natomiast w ramach działań marketingowych jest ona elementem systemu dystrybucji odpowiadającego za dostarczenie produktu w miejscu, czasie oraz według wymagań dostosowanych do nabywcy. Obsługę klienta można rozpatrywać w znacznie szerszym ujęciu, czyli jako szereg działań potrzebnych, aby można było podjąć przyjmowanie, przygotowywanie, realizowanie i finansowanie obsługi zamówień klientów, biorąc pod uwagę możliwość eliminowania działań niewłaściwych, jeśli takie mają miejsce. Obsługa klienta to także kompleksowe działania, które angażują wszystkie

<sup>10</sup> J. Dietl, *Marketing*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 66.

<sup>11</sup> A. Sawicki, *Digital Marketing*, World Scientific News, 2016, s. 82-88.



obszary biznesu współdziałające ze sobą, polegające na fakturowaniu produktów przedsiębiorstwa w taki sposób, aby satysfakcjonował klienta, i który przyczynia się do osiągnięcia celu w danym przedsiębiorstwie. Pod pojęciem obsługi klienta rozumie się także przyjmowanie zamówień, porozumiewanie się z klientami, dostarczanie klientowi dóbr i usług w uzgodnionym czasie i miejscu oraz dostosowanie się do jego oczekiwań<sup>12</sup>.

W praktyce obsługa klienta polega na zrozumieniu, kim jest klient, co myśli i czuje, co go drażni lub denerwuje, a co zadowala, jakie są jego oczekiwania i potrzeby oraz na znalezieniu najlepszego sposobu ich zaspokojenia. Oznacza to, że współczesne pojmowanie obsługi klienta, oprócz składowych przedstawionych w definicjach powyżej, obejmuje też cały proces budowania więzi z klientem, prowadzącej do długotrwałej relacji<sup>13</sup>. Szukając przepisu na „dobrą obsługę klienta”, należy zauważyć, że droga do stworzenia zapewniającej sukces więzi z klientem leży daleko od dobrze znanych z literatury przedmiotu ścieżek marketingu. Obecnie, korzystając z samych tylko atrakcyjnych ogłoszeń, prospektów czy zręcznie sformułowanych listów reklamowych, niezmiernie trudno jest osiągnąć oczekiwany przyrost sprzedaży. W docieraniu do świadomości klienta niezbędna jest obecnie kreatywność, efekt pozytywnego zaskoczenia, podejście wyróżniające z tłumu innych firm, takie, na które klient zwróci uwagę, które go przyciągnie, wreszcie – które utkwii mu w pamięci. Należy zauważyć, że obsługa klienta jest często jedynym elementem pozwalającym wyraźnie odróżnić produkty danego przedsiębiorstwa od produktów konkurencji. Powinna być zatem uważana za kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>14</sup>. Obsługa klienta jest zbyt ważna i zbyt kosztowna, by pozostawić ją przypadkowi. Efektywna obsługa klienta wymaga przemyślanego i konsekwentnie stosowanego podejścia<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> A. Jonas, W. J. Wiktor, A. Czubała, T. Smoleń, *Marketing usług*, Wolters Kluwer, Warszawa 2002, s. 54-59.

<sup>13</sup> J. Sobczak-Matysiak, *Psychologia kontaktu z klientem*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997, s. 70.

<sup>14</sup> D. Tokarski, *Realna przymierzalnia, wirtualne zakupy – konsument i jego decyzje w dobie digitalizacji*, „Autobusy – Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe” 2017, nr 12, s. 1795-1798.

<sup>15</sup> M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000, s. 51.

Obsługa klienta jest szerokim terminem, niełatwym do zdefiniowania, który obejmuje wszystkie sfery kontaktu między dostawcą a nabywcą oraz elementy zarówno niematerialne, jak i materialne. Z uwagi na brak jednoznacznej definicji obsługi klienta, często pojmuje się ją na trzy następujące sposoby<sup>16</sup>:

- 1) Obsługa klienta jako określone działania – w tym przypadku obsługę klienta traktuje się jako szczególne zadanie, które firma powinna wykonać, aby zaspokoić potrzeby klienta.
- 2) Obsługa klienta jako pomiar wykonania działań – obsługę klienta rozpatruje się tu w kategoriach określonych mierników realizacji wyników działań, takich jak odsetek zamówień dostarczonych terminowo i w całości oraz liczba zamówień opracowanych w przewidywanym czasie.
- 3) Obsługa klienta jako filozofia – na tym poziomie rozumienia obsługę klienta podnosi się do rangi zobowiązania, za które odpowiedzialna jest cała firma, polega ono na zapewnieniu klientowi satysfakcji dzięki możliwie najlepszej obsłudze.

W szeroko rozumianej obsłudze klienta bierze się pod uwagę wszystkie wyżej opisane sposoby, począwszy od ostatniego. I tak, w pierwszym etapie przedsiębiorstwo przyjmuje filozofię całkowicie zorientowaną na klienta. Oznacza to, że potrzeby klienta stanowią punkt wyjścia w planowaniu strategii firmy, a zasobami kieruje się tak, aby te potrzeby rozpoznać i zaspokoić. W drugim etapie określa się standardy i mierniki oceniające wykonanie poszczególnych elementów obsługi. Są one z natury mierzalne i łatwo poddają się standaryzacji. Następnie identyfikuje się kilka elementów ważnych w obsłudze i określa ich relatywne znaczenie. Z kolei w końcowym, trzecim etapie ustala się przebieg procesu obsługi klienta, który pozwoli na wykonanie i ocenę poszczególnych działań związanych z obsługą<sup>17</sup>. Wspomniany proces obsługi jest punktem wyjścia do bardziej szczegółowych opracowań z zakresu problematyki logistycznej obsługi klienta.

---

<sup>16</sup> J. Coyle, E. Bardi, C. J. Langley, *Zarządzanie logistyczne*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002, s. 155.

<sup>17</sup> D. Skurpel, *Logistic service as a determinant of customer loyalty in e-commerce*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management” 2020, nr 147, s. 259-275.

## Motywacja i cel badań

Jednym z kluczowych elementów mających wpływ na dynamiczny rozwój gospodarki jest usługa, która zwiększa swój udział w tworzeniu wzrostu produktu krajowego brutto, ma swoje odbicie w strukturach zatrudnienia oraz rośnie jej znaczenie w handlu międzynarodowym. Dzięki usłudze zaobserwowano dynamiczny rozwój liczby firm oraz konkurencji między nimi, utrzymanie się na rynku zaś i odniesienie sukcesu związane są z wejściem na rynek, umiejętną rywalizacją z konkurencją, skierowaniem się na potrzeby klienta oraz odpowiednim sterowaniem warunków odpowiadających klientowi. Przyczyniło się to do znacznego zainteresowania obszarem marketingu usług i rozpatrywaniem go jako dziedziny wiedzy oraz praktycznym przejściem od teorii do działania wielu firm. Marketing relacji, inaczej zwany marketingiem skierowanym na klienta albo marketingiem partnerskim, powstał wskutek zmian zachodzących na rynku. Od niedawna coraz silniej zaczyna dominować pogląd, iż marketing dotyczy długotrwałych, wartościowych relacji i więzi. Sytuacja ta zrodziła pewne wątplenia w skuteczność działań marketingowych, skoncentrowanych wokół 4P. Zmiany te były związane głównie z nowym postrzeganiem klienta i jego potrzeb. Centralnymi elementami stają się więc klient oraz komunikacja z nim, dlatego też można przyjąć, że obsługa klienta to obecnie podstawowe pojęcie dla marketingu. Ponadto wiele prowadzonych ostatnio badań pokazuje, że istnieje wyraźna relacja między jakością obsługi klienta a dochodowością<sup>18</sup>. Kiedy poprawia się jakość relacji z klientem, poprawiają się również wyniki finansowe firmy – zarówno jeśli chodzi o przychody, jak i zysk netto. W artykule starano się ukazać znaczenie obsługi klienta w marketingu usług bankowych na przykładzie Banku Pekao S.A. Podmiot ten wyznaczył sobie za główny cel pozyskanie klienta biznesowego, oferując mu w zamian swoją lojalność, a to z kolei jest pierwszym krokiem do przewagi nad konkurencją. Szybki rozwój i towarzysząca temu dynamiczna globalizacja sprawiły, że walka o coraz bardziej wymagającego klienta i marketing usług są prowadzone na coraz to bardziej nowoczesne i skuteczne sposoby, co ma prowadzić do pozyskania jak największej rzeszy tychże klientów. W związku z tym proces badawczy skupiono

---

<sup>18</sup> R. Marczevska-Kuźma, A. Kawecka-Endler, *Analiza zmian zachodzących w relacji klient – przedsiębiorstwo*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 12, s. 16-21.

na dość wnikliwym przeanalizowaniu marketingu usług stosowanych w Banku Pekao S.A. Mimo że istnieje wiele definicji marketingu usług, to wszystkie z nich skupiają swoją uwagę na najważniejszym elemencie, jakim jest klient, będący odbiorcą wszelkich informacji związanych z interesującą go branżą. Istnieje i powstaje coraz więcej usług, wskutek czego klient nie jest w stanie dostrzec różnic pomiędzy poszczególnymi ofertami. Naprzeciw temu wychodzi profesjonalna obsługa klienta, która w ostatnich latach jest definiowana jako proces wartości dodanej, związanej z wymianą produktów i usług.

### **Metodologia**

Metodą badawczą, jaką zastosowano, jest sondaż diagnostyczny, techniką zaś – ankieta, a narzędziem – kwestionariusz ankiety. Metoda sondażu diagnostycznego jest sposobem gromadzenia wiedzy o atrybutach strukturalnych oraz funkcjonalnych, a także o dynamice zjawisk społecznych, poglądach i opiniach wybranych zbiorowości, kierunkach rozwoju określonych zjawisk. Ankietowanie zostało przeprowadzone w IV kwartale 2019 roku. W badaniu empirycznym wzięło udział 100 respondentów: 55 mężczyzn i 45 kobiet, co stanowiło 52% danej zbiorowości. Analiza wyników badania skoncentrowana była na ustaleniu znaczenia obsługi klienta w marketingu usług bankowych, a także na wskazaniu działań mających kluczowy wpływ na obsługę i dotarcie do klienta biznesowego. Udział w badaniu był dobrowolny i miał charakter anonimowy. Dobór próby był celowy, klienci po wykonaniu operacji bankowej zostali poproszeni o wzięcie udziału w badaniu. Przed przystąpieniem do wypełnienia ankiet respondenci zostali poinformowani o celu badań, a także poinstruowani, w jaki sposób wypełnić kwestionariusz właściwie, co umożliwiło precyzyjne opracowanie wyników, które zostały przedstawione w formie opisowej w dalszej części artykułu. Operatem badań była grupa 192 kontrahentów Departamentu Operacji (świadczącego usługi klientom biznesowym) Banku Pekao S.A. zlokalizowanego przy ul. Grzybowskiej 53/57 w Warszawie.

### **Wyniki badań**

Badania ankietowe były przeprowadzone wśród klientów Banku Pekao S.A., którzy w większości dowiedzieli się o proponowanych usługach dzięki reklamie w internecie (43%), reklamie telewizyjnej (17%) oraz reklamie

zewnątrznej umieszczonej na bilbordach (15%). Ponad połowa klientów (69%) jest zadowolona z usług świadczonych przez bank, 16% badanych odpowiedziało, że są raczej zadowoleni, a zaledwie 1% respondentów jest oburzonych podejściem do klienta. Ankietowani w odpowiedzi na pytanie dotyczące dostępności reklam podmiotu w telewizji stwierdzili w większości (58%), iż spotkali się z reklamą w telewizji, 19% badanych nie zatrzymało tych chwil w pamięci, a prawie 1/3 (23%) twierdzi, iż takiej reklamy nigdy nie widziała. Respondenci dostrzegający reklamy emitowane w telewizji stwierdzili jednogłośnie, iż podoba im się ich tematyka, a także sposób przekazu treści potencjalnemu klientowi. Elementami reklamy, które wzbudziły największe zainteresowanie podczas emisji, były, według 40% respondentów, tematyka oraz slogan reklamowy (32%). Dla 11% ankietowanych istotne okazały się humor oraz ścieżka dźwiękowa (10%), a najmniej istotnym czynnikiem okazała się gra aktorska (7%). Klienci w odpowiedzi na pytanie dotyczące dostępności reklam banku w Internecie stwierdzają w większości (86%), iż spotkali się z taką reklamą. Natomiast 10% badanych nie zatrzymało tych chwil w pamięci, zaledwie 4% klientów twierdzi, iż takiej reklamy nigdy nie widzieli. Większość respondentów (46%) stwierdziła, iż działania promocyjne podmiotu nie przekonały ich do skorzystania z usług, natomiast 23% przyznało, iż skorzystali z usług bankowych pod wpływem trafnej reklamy, a 18% założyło rachunek osobisty pod wpływem impulsu. Do najbardziej charakterystycznych cech personelu obsługi Banku Pekao S.A., na które zwrócili uwagę klienci placówki, należy zaliczyć: uprzejmość (35%), fachowość (29%) oraz szybkość obsługi (21%). Zdecydowana większość klientów, bo 88%, jest zadowolona z odpowiedniego, schludnego wyglądu pracowników, a także minimalistycznych stanowisk pracy (73%), przyjaznej atmosfery panującej w banku (69%) i odpowiednio zachowanej czystości (68%). Informacje o usługach, jakie są udzielane w banku, w większości spotkały się z przychylnością ankietowanych. Do działań promocyjnych stosowanych przez podmiot badani klienci wymienili: reklamę w Internecie (83%), jakość obsługi (76%), działania sponsoringowe (73%) oraz reklamę w telewizji (67%). Wszystkie wyżej wymienione sposoby reklamy odniosły pozytywny wpływ na opinię respondentów. Połowa badanych (50%) czuje się dobrze poinformowana o usługach i produktach, jakie bank posiada w swojej ofercie, a 25% nawet wskazało, że bardzo dobrze. Zaledwie 7% stwierdziło, iż nie są

informowani w żaden sposób. Według badanych klientów Banku Pekao S.A. najczęstszą formą przekazywania przez bank informacji jest rozmowa telefoniczna (49%), a zaraz po niej poczta elektroniczna (33%) i kontakt z doradcą w oddziale (8%). Omawiany w artykule Bank Pekao S.A. to jeden z ważniejszych banków w Polsce, który kładzie dość duży nacisk na klientów będących właścicielami dużych i małych przedsiębiorstw, dlatego też istotnym celem podmiotu jest pozostanie w świadomości potencjalnego konsumenta jako bank specjalizujący się w usługach i produktach przeważnie dla firm. Niemniej bank ma wiele interesujących ofert dla klientów indywidualnych, zaczynając od tradycyjnego posiadania konta, na udzielaniu różnych form kredytów kończąc. W związku z powyższym można stwierdzić, że bank prowadzi bardzo intensywną i rozbudowaną formę marketingu, co w obecnych czasach nie jest łatwe, jeśli wziąć pod uwagę fakt, że obecnie toczy się dość agresywna walka o możliwość zaistnienia w mediach i skierowanie uwagi klienta na wybrany produkt.

### **Podsumowanie i wnioski**

W niniejszym artykule podjęto próbę ukazania znaczenia obsługi klienta w marketingu usług na przykładzie Banku Pekao S.A. Warto zaznaczyć, że wyzwania współczesnego rynku wymagają „wszczepienia” do klasycznej teorii marketingu 4P więzi z odbiorcą, szybki rozwój zaś i towarzysząca temu dynamiczna globalizacja sprawiają, że walka o bardziej wymagających konsumentów przybiera coraz częściej nowoczesne i skuteczne formy, co ma prowadzić do pozyskania jak największej ich rzeszy. Odnosząc się do określenia, na czym polega logistyczna obsługa klienta w badanym oddziale banku, należy stwierdzić, iż są to szeroko zakrojone usługi finansowe skierowane do klienta biznesowego. Obserwacja kolejnych aspektów pozwoliła na określenie form promocji usług, jakie są skierowane do reflektantów banku, a także uzyskanie odpowiedzi dotyczącej sposobu docierania do nich i przyszłych nabywców usług bankowych. Dzięki wnikliwej analizie określono, na czym polega marketing usług skierowany do przedsiębiorców. Podsumowując, warto wyartykułować to, że obsługa klienta w marketingu usług bankowych ma kluczowe znaczenie, jest „siłą napędową” każdej firmy chcącej pozyskać jak największą rzeszę wartościowych klientów. Ponadto jest podstawą dla obsługi klientów posiadających małe bądź duże przedsiębiorstwa, na których głównie skupił się bank w swojej

działalności. To z kolei otworzyło drogę do zabiegów mających na celu zwrócenie się w stronę osób, które noszą się z zamiarem założenia własnej działalności gospodarczej, a nawet skierowanie usług do osób, które jeszcze nie myślały o założeniu firmy, ale być może będą zainteresowane w przyszłości otwarciem własnego biznesu. Wyniki przedstawionych badań i analiz wskazują, iż znaczenie obsługi klienta w marketingu usług jest podstawą funkcjonowania każdej jednostki zajmującej się świadczeniem usług. Należy przyjąć, że globalizacja wymusiła zmiany w pojmowaniu toku postępowania firm i konkurencji, a obecnie sytuacja w tym sektorze gospodarki przechodzi znaczące przeobrażenia. Skutkują one istotnymi zmianami wewnątrz organizacji i poprawą budowania relacji z klientem.

### **Bibliografia**

1. Altkorn J., Kramer T., *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Instytutu Marketingu, Kraków 2004.
2. Białecki K., *Instrumenty marketingu*, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa 2006.
3. Castenow D., *Nowy marketing w praktyce*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003.
4. Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.
5. Coyle J., Bardi E., Langley C.J., *Zarządzanie logistyczne*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002.
6. Dietl J., *Marketing*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.
7. Düssel M., *Marketing w praktyce*, Wydawnictwo BC Edu, Warszawa 2009.
8. Jonas A., Wiktor W. J., Czubała A., Smoleń T., *Marketing usług*, Wolters Kluwer, Warszawa 2002.
9. Kamiński J., *Nowa definicja marketingu*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 5.
10. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002.
11. Marczevska-Kuźma R., Kawecka-Endler A., *Analiza zmian zachodzących w relacji klient – przedsiębiorstwo*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 12.
12. Mazur J., *Decyzje marketingowe przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.

13. Mruk H., Pilarczyk B., Sojkin B., Szulce H., *Podstawy marketingu*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1996.
14. Sawicki A., *Digital Marketing*, World Scientific News, 2016.
15. Skurpel D., *Logistic service as a determinant of customer loyalty in e-commerce*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management” 2020, nr 147.
16. Sobczak-Matysiak J., *Psychologia kontaktu z klientem*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997.
17. Tokarski D., *Realna przymierzalnia, wirtualne zakupy – konsument i jego decyzje w dobie digitalizacji*, „Autobusy – Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe” 2017, nr 12.
18. Żurawik W., *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.



## Rozdział 10

dr inż. Jacek Kotarbiński

kotarbinski.com

# Metody badania skuteczności i efektywności marketingu

### Streszczenie

Artykuł *Metody badania skuteczności i efektywności marketingu* składa się z pięciu części. Część pierwsza koncentruje się na zdefiniowaniu źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, szczególnie pod kątem postaw i zachowań nabywców, konkurentów i ofert substytucyjnych. Budowanie przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw ma swoje źródła w sposobach pomiaru i analizowaniu działań rynkowych przedsiębiorstwa, które zostały opisane w drugiej części artykułu. W trzeciej części zawarto istotne koncepcje dotyczące skuteczności i efektywności działań marketingowych. Koncentrowały się one na dążeniu do obniżenia kosztów, ewoluując w kierunku zależności marketingu, rachunkowości i finansowych wartości generowanych przez działania marketingowe. Czwarta część dotyczy optymalizacji miksu marketingowego poprzez poszukiwanie optymalizacji ostatecznej ceny rynkowej, pułapu kosztów zmiennych i inwestycji w operacyjne działania marketingowe. W piątej części opisano zasady pomiaru efektywności działań marketingowych w wymiarze strategicznym.

**Słowa kluczowe:** marketing, skuteczność marketingu, efektywność marketingu, budżet marketingowy, zarządzanie marką, marketing wartości, inwestycje marketingowe, wartość rynkowa, marketing mix, miks marketingowy

## **Wprowadzenie**

Ocena skuteczności i efektów działań marketingowych oraz ich wpływu na strategie i działania operacyjne przedsiębiorstw jest młodą dziedziną badań i wiedzy o rynku. Przez wiele lat przyjmowano, że rynkowe efekty działań organizacji gospodarczych zależą od wpływu i kompilacji szeregu innych, pozamarketingowych czynników. Silna konkurencja rynkowa wymaga jednak doboru i stosowania właściwych narzędzi budowania potencjału, pozyskiwania i utrzymania klientów, pożądanego standardu ich obsługi, monitorowania konkurencji itp. Istotne znaczenie przypada też środkom finansowym przeznaczanym na marketing w kontekście rozwoju rynku, utrzymania i wzrostu konkurencyjności oraz systematycznej analizie właściwego ich wykorzystania. Stąd ocena skuteczności działań i racjonalizacja inwestycji marketingowych stały się jednym z ważniejszych elementów rozwoju gospodarczej działalności w warunkach rynkowych.

Główne kierunki badań i analiz zagadnienia skuteczności i efektywności marketingu wskazują na ich ewolucję i współczesne ukierunkowanie na budowanie wartości przedsiębiorstw oparte na aktywach niematerialnych, szczególnie w kontekście rozwoju technologii cyfrowych. W tym obszarze dokonała się najbardziej widoczna ewolucja marketingu – od typowo narzędziowego podejścia, którego celem był głównie wzrost sprzedaży, przez integrację i efektywność różnych elementów kompozycji marketingowej oraz współczesną koncepcję postrzegania marketingu wartości, aż po współczesny marketing 5.0 definiowany jako koncepcja budowania holistycznego wzrostu organizacji i współtworzenia jej z klientami poprzez konwergencję elementów technologicznych i humanistycznych. Wiedza o marketingu i efektach jego stosowania nabiera spójności. Technologie informatyczne i dynamicznie rozwijające się rynki produktów cyfrowych poszerzyły sferę możliwości rynkowego oddziaływania, zwiększając znaczenie skuteczności działań marketingowych, które dzięki nowym instrumentom stały się bardziej zróżnicowane i zindywidualizowane.

## **Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa**

Istotą skutecznych koncepcji i metod związanych z efektywnością i skutecznością działań marketingowych jest nieustanne poszukiwanie źródeł osiągnięcia i utrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej. Według J. Bar-

neya jej osiągnięcie jest związane z wprowadzeniem i realizacją strategii opartych na wartościach, których brakuje konkurentom, oraz z ich realizacją w sposób lepszy, bardziej skuteczny i efektywny<sup>1</sup>.

Kompetencje konkurencyjne przedsiębiorstwa wynikają ze skuteczności działań w ramach:

- marketingu strategicznego, tj. umiejętności budowania rynków i zarządzania nimi, definiowanej jako rynkologia (ang. *marketology*)<sup>2</sup>, oraz sprawności operacyjnej (tzw. marketing zintegrowany, marketing 360 stopni). Analizy skuteczności działań marketingowych dokonuje się na obu poziomach – strategicznym i operacyjnym. Coraz większego znaczenia nabierają też narzędzia budowania dynamicznego i optymalnego wzrostu przedsiębiorstwa z wykorzystaniem minimalnych środków i zasad *lean management* (m.in. koncepcje *growth hackingu*<sup>3</sup>, *lean startup*, *lean marketing* – charakterystyczne dla małych i średnich przedsiębiorstw, adaptowane do średnich i dużych przedsiębiorstw), a z drugiej strony optymalizacja mediów (marki globalne). Dla działań marketingowych w Internecie kluczowe stają się zasady pozyskiwania klientów online (ang. *Acquiring Customers Online – ACO*), w tym analiza tzw. lejka sprzedażowego (ang. *sales funnel*), wskaźniki statystyk serwisów internetowych, którymi zarządzają przedsiębiorstwa (strony WWW), docelowych stron WWW (ang. *landing pages*<sup>4</sup>, *lead nurturing*<sup>5</sup>, *lead generation*<sup>6</sup>), analizy predykcyjne zachowań klientów, dane behawioralne dotyczące zachowań zakupowych itp. Z racji dostarczania przez systemy informatyczne coraz większej ilości danych

---

<sup>1</sup> R. Kozielski (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 24.

<sup>2</sup> J. Kotarbiński, *Ekonomia a rynkologia – nowy paradygmat czy syndrom innowacyjnego rozwoju?*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego” 2014, nr 15, s. 9-23.

<sup>3</sup> Prowadzenie działań promocyjnych online przy wykorzystywaniu minimalnego bądź wręcz zerowego budżetu. Dotyczy przede wszystkim produktów cyfrowych (aplikacji, gier komputerowych) o wysokim potencjale skalowalności (możliwość uzyskiwania wysokich wzrostów sprzedaży bez konieczności proporcjonalnej rozbudowy infrastruktury czy zatrudniania dodatkowych osób).

<sup>4</sup> *Landing page*: strona WWW dedykowana konkretnemu projektowi marketingowemu.

<sup>5</sup> *Lead nurturing*: kształtowanie wiedzy klientów na temat produktów i usług.

<sup>6</sup> *Lead generation*: pozyskiwanie danych klientów zainteresowanych konkretną ofertą.

niezbędne stają się umiejętności wykorzystania dużych ilości danych (ang. *big data*);

- sprzedaży rozumianej jako kompetencja powiązana z marketingiem na poziomie strategicznym i operacyjnym (marketing tworzy i zarządza rynkiem, sprzedaż odpowiada za jego komercjalizację), skoncentrowanej na obsłudze klienta oraz doprowadzaniu do określonego zainteresowania (ang. *inbound marketing*), w przeciwieństwie do agresywnych metod reklamy. Marketing i sprzedaż mogą być drogą do integracji i skutecznych rynkowych działań szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw;
- innowacji jako umiejętności korzystania z dostępnego potencjału narzędzi i technologii oraz budowania własnych, np. poprzez komercjalizację dokonań naukowych, tworzenie nowych rynków i budowanie strategii innowacyjnych oparte na konwergencji i dywergencji cech różnych produktów lub wykorzystywanie tzw. ekonomii współdzielenia (ang. *sharing economy*);
- medialności jako umiejętności tworzenia i zarządzania własną komunikacją marketingową i markami. Aktywności przedsiębiorstwa uniezależniają się coraz silniej od wpływu mediów klasycznych. Wykorzystują Internet do *transmedia branding* poprzez angażowanie klientów w mediach społecznościowych, tworzenie aplikacji multimedialnych, budowanie rozwiązań mobilnych itp.<sup>7</sup> Komunikacja marketingowa 360 stopni staje się coraz bardziej zróżnicowana, uwarunkowana coraz większą liczbą kanałów dotarcia do swoich klientów. Coraz silniejsze będą procesy tworzenia i kształtowania społeczności, wybierania z niej najbardziej aktywnych, zainteresowanych i tworzenia aktywności wyłącznie dla nich.

Źródłem przewagi konkurencyjnej są przede wszystkim postawy i zachowania nabywców ze względu na ich udział i decyzyjność w procesach wymiany, działania konkurentów oraz oferty substytucyjne, które mogą znacząco ją determinować. Według R. Kozielskiego źródła przewagi konkurencyjnej tkwią nie tylko w przedsiębiorstwach, ale też poza nimi, jak również wynikają z: korzyści skali (ekonomia skali, doświadczenie),

---

<sup>7</sup> H. Jenkins, *Transmedia Storytelling and Entertainment*, online: tandfonline.com [dostęp: 10.03.2021].

dostępu do zasobów (know-how, surowce, rynki) oraz słabości konkurentów (zdolność do imitacji i rozwoju strategii znanych z innych firm)<sup>8</sup>. W tym kontekście warto wskazać na wzrost znaczenia marki i praktyk jej naśladownictwa, na kopiowanie czy naśladownictwo produktów, jak też benchmarking modeli i procesów biznesowych, procesy komercjalizacji inicjowane przez społeczności internetowe, osoby wpływowe w Internecie (tzw. influencer marketing), wykorzystywanie narzędzi tzw. ekonomii współdzielenia (ang. *sharing economy*) czy zmian modeli finansowania przedsięwzięć innowacyjnych opartych na np. modelach społecznych, tzw. crowdfunding. Przedsiębiorstwa, szczególnie globalne, broniąc się np. przed kopiowaniem, próbują coraz częściej chronić patentami już nie tylko wynalazki, ale powszechne kształty, zachowania czy sposoby użytkowania produktów<sup>9</sup>. Współcześnie zdecydowanie więcej uwagi przywiązuje się do wewnętrznych zasobów, dzięki którym można budować przewagę konkurencyjną<sup>10</sup>. Należą do nich: zasoby fizyczne, reputacja i wizerunek marki, zasoby ludzkie, organizacyjne, finansowe, informacyjne, partnerstwo czy stosowane rozwiązania prawne. Konkluzją wielu badań nad przewagą konkurencyjną jest przeświadczenie o skuteczności nie więcej niż pięciu–sześciu czynników wyróżniających, w tym jakości, serwisu, marki, personelu, kosztów produkcji. Jednocześnie, ze względu na ulotność, możliwość kopiowania i standaryzacji procesów biznesowych, przedsiębiorstwa w celu zwiększania konkurencyjności nowelizują działania na rynkach. Szczęólnego znaczenia nabierają: innowacyjność, inspirowanie i angażowanie klientów oraz budowanie wzajemnych, trwałych i wartościowych relacji. Klient przestaje być swoistym polem „ekonomicznej eksploatacji” rozumianej jako dążenie do skrajnego konsumpcjonizmu, a coraz częściej jest postrzegany jako obszar inwestycyjny.

### Systemy pomiaru efektów działań rynkowych

Praktyczne zastosowanie koncepcji N. Bordena pojawiło się w badaniach firmy General Electric, która od 1960 roku poszukiwała zasad efektywności działań marketingowych. W 1974 roku S. Schoeffler wskazywał

<sup>8</sup> Tamże, s. 25.

<sup>9</sup> *Apple Wins Patents for Inductive Charging & iOS Scrolling, Rotating & Resizing on Displays*, online: [patentlyapple.com](http://patentlyapple.com) [dostęp: 14.06.2020].

<sup>10</sup> R. Kozielski, *Wskaźniki marketingowe...*, dz. cyt., s. 25.

na związki pomiędzy zyskowością a udziałem w rynku, obalając jednocześnie założenie korelacji zysku i innych czynników<sup>11</sup>. W dalszych badaniach B. Gale'a, B. Buzzella i R. Sultana przekształcono bazę danych General Electric w bazę danych PIMS (ang. *Profit Impact of Marketing Strategy*). PIMS jest de facto zbiorem statystycznie udokumentowanych doświadczeń tysięcy firm. Jego celem jest wsparcie zrozumienia, jakiego rodzaju strategie (np. jakość, cena, integracja pionowa, innowacyjność, reklama) działają najlepiej w zróżnicowanych środowiskach biznesowych. Dane stanowią kluczowe zasoby dla zadań związanych z zarządzaniem i oceną wyników biznesowych oraz analiz, np. nowych możliwości biznesowych, testowania nowych strategii czy szacowania portfela marek<sup>12</sup>.

Rozwiązanie PIMS wykorzystywane jest do formułowania odpowiedzi dotyczących następujących parametrów działalności<sup>13</sup>:

- rentowności,
- oczekiwanego udziału zysków/strat,
- kosztów marketingu,
- stopy zwrotu,
- możliwości generowania zyskowego wzrostu.

Zarządzający marketingiem przedsiębiorstwa General Electric (GE) dokonują corocznej samooceny efektywności działania w zakresie 35 kluczowych kompetencji, dla których wygenerowano 140 definicji. Kompetencje oceniane są w czteropunktowej skali, wyniki kumulowane dla ośmiu głównych obszarów, a następnie omawiane z zarządzającymi. Proces ten umożliwia dyskusję o słabych i silnych stronach oraz problemach, które wymagają dodatkowego wzmocnienia<sup>14</sup>. Wybrane systemy pomiaru efektów i działań rynkowych zaprezentowano w tabeli 1.

---

<sup>11</sup> Tamże, s. 142-143.

<sup>12</sup> Online: [pimsonline.com](http://pimsonline.com) [dostęp: 13.01.2021].

<sup>13</sup> Tamże.

<sup>14</sup> B. Comstock, R. Gulati, S. Liguori, *Unleashing The Power of Marketing*, „Harvard Business Review” 2010, N° 10, s. 97.

Tabela 1. Wybrane systemy pomiaru efektów i działań rynkowych

Autorstwo	System pomiaru	Charakterystyka systemu
A. Shuchman (1959 r.)	audyt marketingowy	„Wszystozonny, systematyczny, niezalezny i okresowy przeglad strategii, celow, dzialan i otoczenia organizacji czy tez strategicznych jednostek biznesu, nastawiony na odkrywanie mozliwosci oraz rekomendowanie dzialan, ktore wplynelyby korzystnie na wyniki firmy”.
Xerox Inc. Xerox w latach 70. XX w. opracowal trzyczesciowy program Leadership Through Quality, ktorego II czesc nosila nazwe Benchmarking.	benchmarking	Porownywanie procesow realizowanych przez wlasna firme badz z najlepszymi w branzy lub innymi, realizujacymi dany proces. Skupia sie na obszarach biznesu wymagajacych udoskonalania, poziomie strategicznym oraz samym procesie.
R. S. Kaplan, R. Cooper, Harvard University (1987 r.)	rachunek kosztow dzialan ABC (ang. <i>Activity-Based Costing</i> )	Koncentruje sie na analizowaniu zwiazkow kosztow i dzialan, jakie powoduja, definiujac tzw. nozniki kosztow, miejsca powstawania kosztow i centra kosztowe.
European Foundation for Quality Management (1988 r.)	model doskonalosci EFQM	Opiera sie na kryteriach podzielonych na dwie grupy: <i>enablers</i> (50% oceny): przywodztwo, zarzadzanie ludzmi, polityka, strategia, zasoby, procesy, oraz <i>results</i> (50% oceny): satysfakcja pracownikow, satysfakcja klientow, wplyw na spolecznosc i wyniki biznesu.
D. Norton, R. Kaplan (1990 r.)	strategiczna karta wynikow (BSC – <i>Balanced Scorecard</i> )	Łaczy elementy finansowe i pozafinansowe, umozliwiajac zarzadzajacym otrzymanie informacji o wynikach podejmowanych dzialan. Ocena efektow poprzez ujecie dzialan z poziomu perspektyw: finansowej, klienta, procesow wewnetrznych, rozwoju (uczenia sie i wzrostu).
K. Cross, R. Lynch (1992 r.)	piramida dzialan (ang. <i>The Performance Pyramid</i> )	System opracowany na przełomie lat 80. i 90. XX w., zakladajacy wykorzystanie celow i miernikow jako lacznikow pomiedzy wizja, strategia i dzialaniami operacyjnymi. Piramida sklada sie z czterech poziomow: wizji organizacji, jednostek biznesowych i metod ich oceny, systemow operacji biznesowych, miernikow.
R. Shaw (1997 r.)	metodologia pieciu perspektyw	Oparty na badaniach MSAT ( <i>Measurement Systems Assessment Tools</i> ), prowadzonych przez R. Shawa, powstal schemat polaczonych pieciu miernikow obejmujacych: „wejścia”, motywacje klientow, zachowanie klientow, „wyjścia”, segmentacje rynku.
A. Neely, C. Adams, M. Kennerley (2002 r.)	pryzma dzialan ( <i>The Performance Prism</i> )	Zalozeniem systemu jest okreslenie potrzeb i oczekiwani wszystkich interesariuszy. System obejmuje piec perspektyw: satysfakcji interesariuszy (inwestorzy, klienci, posrednicy, pracownicy, spolecznosc lokalna itp.), strategii (przedsiębiorstwa, jednostek biznesu, marek, produktow, uslug), procesow (projektowanie produktow i uslug, generowanie popytu, zaspokajanie popytu, planowanie i zarzadzanie firma), kompetencji (ludzie, praktyki, technologia, infrastruktura), wkladu (interesariuszy).

J. Lenskold (2002 r.)	stopa zwrotu z inwestycji marketingowych (Marketing ROI)	Osiągnięcie jak największego zysku jest możliwe dzięki maksymalizacji zwrotu z inwestycji marketingowych. Maksymalizacja, tzw. marketing ROI, uzależniona jest od: życiowej wartości klienta ( <i>Customer Lifetime Value</i> – CLV), liczby klientów i wydatków marketingowych. Efekt osiągnąć jest dzięki składnikom: maksymalizacji liczby klientów, maksymalizacji CLV i minimalizacji kosztów.
Ph. Kotler, K. Keller (2012 r.)	<i>marketing dashboards</i>	System budowy wizualizacji podstawowych danych i wskaźników marketingowych, pokazujących zasadnicze relacje, analizy odchyleń czy poziomy krytyczne.
Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan (2017 r.)	PAR (ang. <i>Purchase Action Ratio</i> ), BAR (ang. <i>Brand Advocacy Ratio</i> )	Współczynniki: PAR, tj. współczynnik zakupu marki, i BAR, tj. stopień przekształcenia świadomości marki w zakup.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: *Wskaźniki marketingowe*, red. R. Kozielski, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 34-46; R. Shaw, *Nowe spojrzenie na marketing*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001, s. 149-154; Ph. Kotler, K. Keller, *Marketing Management 14e Global Edition*, Pearson Education Limited, Essex 2012, s. 145-155; Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0*, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 85-90.

Ocenę efektywności i skuteczności marketingu z uwzględnieniem marki preferuje T. Ambler, w którego ocenie jest ona sumą wyników krótko-okresowych przedsiębiorstwa (wynik minus koszty) oraz zmianą wartości marki w czasie<sup>15</sup>. W tym przypadku w kartach ocen podlega analizie 10-15 mierników, a istotniejszy od ich wartości jest trend zmian. Efektem prac był projekt Marketing Metrics (1997 r.), w którym zbadano najlepsze praktyki w zakresie pomiarów marketingu, by *wprowadziły wystarczającą wiarygodność, tak aby zostały zaakceptowane jako kluczowe wskaźniki sukcesu w biznesie pośród mierników marketingowych*<sup>16</sup>. Podobny projekt realizowany jest w Marketing Science Institute w USA pod nazwą MAX, jego celem jest zrozumienie i poprawa procesów finansowania reklamy.

Pomiar efektywności marketingu w ujęciu procesów według M. McDonalda i H. Wilsona to trójpoziomowy obszar oddziaływania oznaczający<sup>17</sup>:

- kompleksową analizę marketingową (w ujęciu wartości dla udziałowców), koncentrującą się na obszarze strategii marketingowej, czyli wyborze rynków docelowych klientów oraz dostarczeniu wartości w formie modelu biznesowego. Wynikiem analizy efektywności marketingu są

<sup>15</sup> R. Shaw, *Nowe spojrzenie na marketing...*, dz. cyt., s. 145.

<sup>16</sup> Tamże, s. 146.

<sup>17</sup> M. McDonald, H. Wilson, *Plany marketingowe*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 663-664.



obiektywna ocena zwiększania lub zmniejszania wartości przedsiębiorstwa dla udziałowców czy akcjonariuszy oraz możliwość dokonywania korekty. Na tę wartość można oddziaływać w kontekście zwiększania przychodów, zmniejszania kosztów lub zmniejszania ilości kapitału unieruchomionego w firmie<sup>18</sup>;

- taktyczną efektywność marketingu w wymiarze operacyjnym, stosowanie narzędzi marketingu w wybranych segmentach rynku, dopasowanych i zoptymalizowanych kosztowo do realizowanej strategii (optymalizacja miksu marketingowego). Wynikiem analizy tego obszaru jest dalsza szczegółowa ocena ostatecznej przewagi konkurencyjnej, którą osiągnie firma w poszczególnych segmentach rynku. Znaczenia nabiera zarówno strategiczna, jak i taktyczna umiejętność tworzenia nowych obszarów rynkowych wraz z zajmowaniem na nich kluczowych pozycji. Analiza dotyczy wykorzystywania i interpretacji określonych wskaźników marketingowych, stosowania narzędzi oraz analiz odchyleń charakterystycznych dla controllingu marketingowego lub budowania ekonometrycznych modeli marketingowych;
- efektywność komunikacji marketingowej związanej z prowadzonymi działaniami promocyjnymi, reklamowymi, public relations, Internetem i mediami społecznościowymi. Pomiar efektywności obejmuje analizę narzędzi komunikacji: promocję, reklamę i public relations, obejmujące modele ekonometryczne charakterystyczne dla planowania mediów (ang. *media planning*). W kontekście np. branż typu business-to-business (B2B) szczególnego znaczenia nabiera kształtowanie wiedzy klientów, ich edukacja czy też tworzenie branżowych think-tanków.

Zaprezentowane obszary oddziaływania można uzupełnić o trzy kolejne, pominięte przez autorów elementy:

- kompleksową analizę i obserwację zmian wartości marek posiadanych przez przedsiębiorstwo oraz marki samego przedsiębiorstwa. Wynikiem analizy efektywności działań marketingowych jest dynamika wzrostu wartości marki w czasie, analiza skutków i ich przyczyn. Wydzielenie tego elementu spośród pozostałych składników ma znaczenie ze względu na konkretny wzrost wartości aktywów niematerialnych, często niezależny od pozostałych składników majątkowych przedsiębiorstwa;

---

<sup>18</sup> Tamże, s. 664.

- całościową ocenę wartości klientów, rozumianą jako jakość ich pozyskiwania (istotne znaczenie ma marka przedsiębiorstwa lub marki handlowe), bieżącą obsługę i jej jakość, efektywność pozyskiwania informacji od klientów o ich potrzebach czy oczekiwaniach oraz kształtowanie współpracy i długofalowej lojalności. Proces pozyskiwania oraz obsługi klienta powinien być traktowany w wymiarze całościowym jako element strategiczny i operacyjny. Analiza efektywności działań marketingowych dotyczy procesu pozyskiwania klienta i jego utrzymania, w tym zmian wartości klienta dla przedsiębiorstwa w określonych jednostkach czasu;
- analizę wartości obszaru marketingu wewnętrznego, postrzeganą jako kompleksowa strategia działania ukierunkowana na pracowników, współpracowników, dostawców czy niezależne otoczenie. W tej sferze pojawiają się obszary motywowania, doskonalenia zawodowego, komunikacji wewnętrznej, społecznej odpowiedzialności biznesu, budowania wartości istotnych społecznie oraz kształtowanie etyki biznesu. Efektywność działań marketingowych w rozumieniu tego obszaru powinna oznaczać: definiowanie i poziom realizacji konkretnych celów związanych z postrzeganiem przedsiębiorstwa wewnątrz, możliwości pozyskiwania dobrej kadry pracowników, zarządzanie wiedzą i talentami, kształtowanie wartości etycznych, które bezpośrednio oddziałują na wzrost wartości marki i składniki niematerialne wyrażane w postaci wzrostu zaufania, odpowiedzialności społecznej czy pozytywnie postrzeganych relacji biznesowych z otoczeniem.

Działania marketingowe realizowane przez przedsiębiorstwa, służące budowaniu i rozwojowi rynku, można zakreślić w trzech kluczowych sferach oddziaływania:

- przedsięwzięcia ukierunkowane na wewnętrzne zespoły pracowników, współpracowników, dostawców, kontrahentów, związane z realizacją wewnętrznych procesów biznesowych (tzw. marketing wewnętrzny, obejmujący działalność w zakresie tzw. *employer branding* – zarządzania marką pracodawcy czy odpowiedzialności społecznej biznesu (CSR),
- projekty marketingowe, których celem jest tworzenie rynku zainteresowania swoją ofertą i zarządzanie nim w ramach procesów komercjaliza-

cji, kształtowanie rozpoznawalności i pozycjonowania marek w świadomości odbiorców (marketing fazy przedtransakcyjnej),

- przedsięwzięcia służące utrzymywaniu zainteresowania istniejących klientów, powtarzalność zakupowa, lojalność oraz dążenie do utrzymywania zakładanego wzrostu ekonomicznego przedsiębiorstwa (marketing fazy potransakcyjnej).

Operacyjny pomiar efektywności działań marketingowych jako określona koncepcja działania uznawany jest obecnie za jedno z najpoważniejszych wyzwań specjalistów w dziedzinie marketingu. Problematyka pomiaru skuteczności nie dotyczy wyłącznie wydatków na promocję i reklamę, ponieważ takie działania są prowadzone od wielu lat, szczególnie w kontekście wiedzy o planowaniu reklamowym w mediach. Zwrot inwestycji działań marketingowych jest składową wielu, często niewymiernych, elementów lub nieprzewidywalnych skutków.

### **Skuteczność i efektywność działań marketingowych**

Pomiary skuteczności i efektów przedsięwzięć marketingowych są składnikiem kompleksowych badań nad funkcjonowaniem organizacji jako całości<sup>19</sup>. Koncentrowały się one na dystrybucji produktów i dążeniach do obniżenia jej kosztów, ewoluując w kierunku zależności marketingu, rachunkowości i finansowych wartości generowanych przez działania marketingowe<sup>20</sup>. Obecnie występują dwa nurty badań w tym zakresie dotyczące:

- procesów pomiaru skuteczności i efektywności marketingu,
- ocen wpływu na aktywa przedsiębiorstwa, tj. kapitał marki, kapitał klienta, wartość itp.

Te współzależne elementy stanowią tzw. system oceny działań marketingowych (ang. *marketing performance assesment*)<sup>21</sup>.

W. Grzegorzczuk uznaje, że przez wiele lat dominowało założenie braku możliwości dokonywania pomiarów skuteczności i efektywności działań

---

<sup>19</sup> Tamże, s. 31.

<sup>20</sup> Tamże, s. 32.

<sup>21</sup> N. Morgan, B. Clark, R. Gooner, *Marketing Productivity, Marketing Audits and Systems for Marketing Performance Assessment: Integrating Multiple Perspective*, „Journal of Business Research” 2002, N° 3, s. 363-375.

marketingowych. Wynikało ono z faktu, iż rezultaty pojawiają się z pewnym opóźnieniem czy też że pojawiają się problemy w ich racjonalnej ocenie, co wynika z korelacji poszczególnych instrumentów marketingowych z efektami rynkowymi. W latach 60. XX w. uznano jednak, że należy liczyć koszty związane z marketingiem, koncentrując się na dystrybucji lub rentowności rynków geograficznych. Dopiero w połowie lat 80. stwierdzono, że pomiar działań marketingowych jest trudnym, lecz koniecznym wyzwaniem<sup>22</sup>.

Współczesne założenia oceny skuteczności i efektywności działań marketingowych skupiają się na trzech zasadniczych przesłankach<sup>23</sup>:

- marketing, podobnie jak inne działania, powinien być traktowany jako inwestycja w procesach kompleksowego zarządzania, a nie wyłącznie jako koszt,
- jeżeli celem przedsiębiorstwa jest długoterminowa maksymalizacja zysków, to taki sam cel należy zakładać przy długofalowych działaniach marketingowych,
- cyfryzacja społeczeństwa w XXI wieku, czyli postęp technologiczny w rozwoju narzędzi analitycznych, wskaźników i narzędzi pomiaru zachowań społecznych w Internecie (obszary ekonomii behawioralnej, neuronauki, sztucznej inteligencji, handlu elektronicznego, zarządzania big data, marketingu online, mediów społecznościowych), sprzyja kwantyfikacji działań marketingowych i ograniczaniu barier informacyjnych.

Z raportu *Maximizing Marketing ROI*, opracowanego przez American Productivity and Quality Center oraz Advertising Research Foundation<sup>24</sup>, wynika, że:

- istotnym zadaniem marketingu jest wykazanie mierzalnego zwrotu z inwestycji; wywiera się nacisk na dyrektorów, by tworzyli wartość dla akcjonariuszy i partnerów biznesowych;

---

<sup>22</sup> W. Grzegorzczak, *Finansowe mierniki oceny efektywności działań marketingowych przedsiębiorstwa*, [w:] *Marketing w warunkach konkurencji i rozwoju wiedzy. Marketing w gospodarce opartej na wiedzy*, red. S. Figiel, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2007, s. 387.

<sup>23</sup> R. Kozielski (red.), *Wskaźniki marketingowe*, dz. cyt., s. 43-44.

<sup>24</sup> J. Lenskold, *Pomiar rentowności inwestycji marketingowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 20.

- coraz więcej zarządzających działalnością marketingową preferuje dokonywanie pomiaru zwrotu inwestycji marketingowych;
- mierzenie zwrotu inwestycji marketingowych należy włączyć w bieżące działania operacyjne;
- prace nad pomiarem zwrotu inwestycji powinny mieć charakter interdyscyplinarny;
- dzięki modelom obliczania zwrotu inwestycji zachęca się decydentów do korekt dotychczasowych sposobów budżetowania działań marketingowych;
- dzięki naciskom na dostawców i optymalizacji kosztów działań w ramach *marketing services* można osiągać przewagę konkurencyjną.

Na inwestycyjny charakter działań marketingowych wskazuje E. Rudawska, w tym na ich aktywa: badania marketingowe i rynkowe, komunikację z klientami, opracowywanie produktu odpowiedniego pod względem jakościowym, stworzenie właściwej strategii cenowej, unikatowe systemy sprzedaży i obsługi klientów, markę i inne<sup>25</sup>. Wzmacniają one pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw, co objawia się zwiększoną liczbą rekomendacji, mniejszą wrażliwością na ceny, rosnącym zaufaniem do marki, szybszym podejmowaniem decyzji zakupowych, korzystaniem z szerszego wachlarza usług dodatkowych. W ostatecznym efekcie zmienne te wpływają bezpośrednio na zmiany rynkowej wartości przedsiębiorstwa.

Należy zastrzec, że dziedzina marketingu z powodu swojej specyfiki oraz interdyscyplinarności nie daje się całkowicie zamknąć w ramy pełnej kwantyfikacji ze względu na znaczenie wielu sfer, w tym zagadnienia estetyki marketingu, projektowania produktów, emocji klientów podczas dokonywania zakupów, subiektywnej oceny obsługi posprzedażowej, kształtowania lojalności zakupowej, rozwoju trendów i mód, wrażeń związanych z kampaniami reklamowymi, zaangażowania w Internecie czy projekty public relations. Stąd w tym przypadku mickiewiczowski dylemat, czy *czucie i wiara silniej mówi do mnie niż mędrca szkiełko i oko*, znajduje swoje odzwierciedlenie. Tej myśli zdaje się wtórować Albert Einstein powiedzeniem: *Nie zawsze to, co jest istotne, da się policzyć. Nie zawsze to, co da się policzyć – jest istotne*. Wskazuje na ten problem też M. Nowak, podkreślając

---

<sup>25</sup> E. Rudawska, *Marketing w koncepcji wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] „*Problemy Zarządzania*” 2007, nr 2, s. 76-77.

trudności pomiarów efektów marketingu w porównaniu do innych dziedzin funkcjonalnych przedsiębiorstwa i wskazując na ich źródła<sup>26</sup>:

- określenie mierników działalności marketingowej, często powiązanych ze zjawiskami psychologicznymi, kształtującymi np. zachowania nabywcze, które wynikają z charakteru lojalności wobec marki lub satysfakcji z użytkowanych produktów oraz usług;
- pozyskiwanie danych w celu obliczania mierników pochodzących ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych;
- informacje zewnętrzne dotyczące np. działań konkurencji mogą być trudne bądź zbyt kosztowne do pozyskania. Pojawia się zatem problem porównywalności danych, poufności strategii marketingowych itd.;
- określenie wartości normatywnych tych mierników (w marketingu brakuje normatywności procesów; można w związku z tym dokonywać porównań między przedsiębiorstwami, odnosić się do konkurencji czy też analizować własne wskaźniki i ich zmiany w czasie, porównując dynamikę).

M. Nowak podkreśla też, że w przypadku pomiaru wartości ekonomicznych i marketingowych wspólną cechą są mierniki wyrażane w ujęciu wartościowym bądź procentowym.

Według R. Shawa podstawowe podejście do koncepcji mierzenia efektów marketingu powinno bazować na schemacie tzw. wejść i wyjść<sup>27</sup>. Zdefiniowano je początkowo na podstawie badań Harvard Business School przeprowadzonych przez N. Bordena, który opublikował ich wyniki w artykule *Koncepcja marketing-mix* w 1964 r.

R. Shaw uznał, że *dokonywanie ocen przez długi okres było traktowane jako konieczność nadzoru nad wynikami finansowymi, a rachunkowość zarządcza stworzyła spójne ramy dla gromadzenia i analizowania danych finansowych. Jak dotąd dyscyplina ta nie ma żadnego marketingowego odpowiednika; istnieje jej teoretyczny zarys i opóźnienie w praktycznej realizacji*<sup>28</sup>. Takie podejście zwraca uwagę na istotę pozyskiwania i analizowania wymiernych danych w działaniach marketingowych, które mogą

---

<sup>26</sup> M. Nowak, *Pomiar finansowych aspektów marketingu*, [w:] „Problemy Zarządzania” 2007, nr 2, s. 58.

<sup>27</sup> R. Shaw, *Nowe spojrzenie na marketing*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001, s. 141-142.

<sup>28</sup> Tamże, s. 141.

stanowić podstawę do ich opracowywania i analizowania. Koncepcja wydaje się najbliższa założeniom metody ABC, wykorzystującej zasady tworzenia rachunków kosztów. R. Shaw zwraca uwagę na zasadniczą kwestię kosztów marketingu w odniesieniu do poszczególnych elementów miksu marketingowego na „wejściu” oraz ich zamiany na inwestycje reprezentujące konkretną wartość na „wyjściu”. Krytyk koncepcji N. Bordena – M. Wilson wskazał na element nieuwzględniony w tym modelu, czyli wpływ otoczenia zewnętrznego, np. zmian legislacyjnych, konkurencji, jak też czynników niezależnych od strategii marketingowej przedsiębiorstwa<sup>29</sup>.

### **Optymalizacja miksu marketingowego**

Zadaniem zarządzającego marketingiem w organizacji gospodarczej jest poszukiwanie takiej optymalizacji ostatecznej ceny rynkowej, pułapu kosztów zmiennych i inwestycji w miks marketingowy, aby osiągnąć jak najwyższy zysk. Należy podkreślić, że parametr relacji ceny i sprzedaży jest typową relacją podaży–popytu i wskazuje na elastyczność cenową popytu określaną przez te dwa parametry. Mechanizm skuteczności i efektywności jest wywoływany przez kompozycję instrumentów miksu marketingowego, której zadaniem jest zmiana parametru sprzedaży przy utrzymaniu pułapu ceny jednostkowej, utrzymanie sprzedaży przy wzroście ceny jednostkowej lub umożliwienie wzrostu obu parametrów. Czynniki kosztów stałych i kosztów zmiennych mogą być w tym przypadku traktowane niezależnie.

W. Wrzosek wskazuje na cechy kompozycji miksu marketingowego pozbawionej wzajemnych sprzeczności<sup>30</sup>. Ostateczna skuteczność decyduje o efektach ekonomicznych i wpływa na rangę składników wartości niematerialnych. Podstawową miarą skuteczności miksu marketingowego jest stosunek wielkości sprzedaży w stosunku do celu, jaki organizacja gospodarcza zamierzała osiągnąć, i wyraża się wzorem<sup>31</sup>:

$$\text{skuteczność marketingu} = \frac{\text{sprzedaż osiągnięta}}{\text{sprzedaż planowana}} \times 100$$

<sup>29</sup> Tamże, s. 142-143.

<sup>30</sup> W. Wrzosek (red.), *Efektywność marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 42-43.

<sup>31</sup> Tamże, s. 46.

Skuteczność mixsu marketingowego jest siłą oddziaływania na otoczenie rynkowe. W osiągnięciu pożądaných wyników uczestniczą wszystkie składniki kompozycji, w związku z czym można przyjąć, iż stanowią zbiór czynników wytwórczych. Zmiana tej skuteczności jest zależna nie od elastyczności pojedynczego instrumentu, ale od elastyczności np. sprzedaży z uwzględnieniem zmian zintegrowanych instrumentów marketingu. Można uznać, że łączna elastyczność jest „marketingową elastycznością popytu”, wyrażaną wzorem<sup>32</sup>:

$$\text{marketingowa elastyczność popytu } (E_{cpm}) = \frac{\Delta \text{ względne zmiany sprzedaży}}{\Delta \text{ względne zmiany marketingu}}$$

W. Wrzosek podkreśla, że skuteczność mixsu marketingowego nie jest wystarczającym warunkiem jego efektywności i skuteczności rynkowej, ponieważ jednostronne dążenie do ich wzrostu (poprzez zwiększanie siły oddziaływania na otoczenie rynkowe) może nie być w pełni racjonalne ze względu na skalę ponoszonych kosztów. W przypadku działań marketingowych nie istnieją relacje warunkujące skuteczność mixsu marketingowego skalą poniesionych kosztów. Praktyka gospodarcza związana z działaniami konkurencyjnych firm dowodzi niejednokrotnie, że skala środków inwestowanych w działania marketingowe nie ma bezpośredniej korelacji z ostatecznym efektem. Owszem, finansowanie np. dużych projektów wprowadzania na rynek marek FMCG wymaga pokonywania wysokich barier wejścia (np. zakupy mediów, osiągnięcie odpowiedniej skali oddziaływania i zaistnienia marki w świadomości odbiorców). Jednak natężenie komunikatów reklamowych w otoczeniu klientów jest obecnie wysokie, stąd coraz częściej elementem decydującym o efektywności wielu składników mixsu marketingowego nie jest częstotliwość ich wykorzystania, ale np. niewymierne elementy kreatywne, dogłębna analiza i wykorzystanie informacji o procesach zakupowych pochodzących z big data i analiz behawioralnych oraz badań etnograficznych, eksperymentów neuromarketingowych czy testów rynkowych.

Całkowita skuteczność mixsu marketingowego jest w związku z tym funkcją szeregu czynników składających się na jego postać:

<sup>32</sup> Tamże, s. 47.



$$U = f (Pr, O, C, D, Pm, R)$$

gdzie:

U – skuteczność mixu marketingowego,

Pr, O, C, D, Pm, R – produkt, opakowanie, cena, dystrybucja, promocja, reklama.

W przypadku wielu marek badania typowo ilościowe lub oparte na deklaracjach klientów nie sprawdzają się w praktyce. Poszukuje się metodologii, która pozwoli na ustalenie rzeczywistej reakcji klientów na zmiany kompozycji marketingowej. J. Lenskold zbudował model wskaźników zwrotu, wykorzystując podstawowy model zwrotu z inwestycji<sup>33</sup>:

$$\text{zysk z inwestycji} = \frac{\text{zysk}}{\text{inwestycja}} \Rightarrow \frac{\text{marża brutto} - \text{inwestycja}}{\text{inwestycja}} \Rightarrow \frac{(\text{przychód} - \text{koszty}) - \text{inwestycja}}{\text{inwestycja}}$$

Zwrot inwestycji może przyjmować wartości dodatnie, ujemne bądź równać się zero. Dodatnia wartość wskazuje na pokrycie z nadwyżką kosztów inwestycji, ujemna oznacza stratę, a poziom zerowy traktowany jest jako próg rentowności. J. Lenskold wyodrębnił „marżę brutto” jako *wkład powracający do przedsiębiorstwa po dokonaniu inwestycji marketingowej*<sup>34</sup>. Podstawowy wzór na jej obliczenie przybiera następującą postać:

$$\text{marża brutto} = NPV - (\text{przychód} - \text{koszt sprzedanych dóbr} - \text{dodatkowe koszty}$$

gdzie:

NPV (ang. *Net Present Value*) – wartość bieżąca netto, czyli różnica pomiędzy zdyskontowanymi przepływami pieniężnymi a nakładami początkowymi, określona

$$\text{wzorem: } NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CFt}{(1+r)^t} - I_0,$$

gdzie: NPV – wartość bieżąca netto, CFt – przepływy gotówkowe w okresie t, r – stopa dyskonta, I<sub>0</sub> – nakłady początkowe, t – kolejne okresy (najczęściej lata) eksploatacji inwestycji.

<sup>33</sup> J. Lenskold, *Pomiar rentowności...*, dz. cyt., s. 67-74.

<sup>34</sup> Tamże, s. 36.

W planowaniu i ocenie efektywności mixu marketingowego stosuje się też w praktyce wiele innych narzędzi koncentrujących się na pomiarach (ang. *Return on Marketing Investment* – ROMI) lub ang. *Marketing – ROI* (stopy zwrotu z łącznej inwestycji marketingowej) czy w kontekście analizy ścieżek zakupowych mierniki PAR i BAR (por. tabela 1).

### Strategiczna ocena efektywności marketingu

W kontekście strategicznym G. Karasiewicz proponuje pomiar efektywności strategii marketingowej oparty na miarach: sprzedażowych, wyników finansowych i wartości przedsiębiorstwa dla właścicieli (por. tabela 2)<sup>35</sup>.

**Tabela 2.** Pomiar efektywności strategii marketingowej

#### **Efektywność strategii opierająca się na miarach sprzedażowych**

Efektywność marketingu – udział w rynku (ilościowy)

$$EM_{som} = \frac{\Delta SOM1 + \Delta SOM2 + \dots \Delta SOMn}{\Delta ME1 + \Delta ME2 + \dots \Delta MEN}$$

gdzie:

EM<sub>som</sub> – efektywność marketingu – udział w rynku

SOM – zmiana udziału w rynku w relacji do roku poprzedniego

ME – zmiana wydatków marketingowych w relacji do roku poprzedniego

n – czas prognozy

#### **Efektywność strategii bazująca na wyniku finansowym**

Efektywność marketingu – marketingowa marża brutto

$$EM_{nmc} = \frac{\Delta NMC1 + \Delta NMC2 + \dots \Delta NMCn}{\Delta ME1 + \Delta ME2 + \dots \Delta MEN}$$

gdzie:

EM<sub>nmc</sub> – efektywność marketingu – marketingowa marża brutto

NMC – zmiana marketingowej marży brutto w relacji do roku poprzedniego

ME – zmiana wydatków marketingowych w relacji do roku poprzedniego

n – czas prognozy

<sup>35</sup> G. Karasiewicz, *Pomiar efektywności strategii marketingowych. Kluczowe problemy*, „Problemy Zarządzania”, nr 2/2007, s. 26-34.

**Efektywność strategii marketingu opierająca się na wartości dla właścicieli**

Efektywność marketingu – wartość przedsiębiorstwa dla właścicieli

$$EM_{sva} = \frac{\Delta SVA 1 + \Delta SVA 2 + \dots \Delta SVACn}{\Delta ME 1 + \Delta ME 2 + \dots \Delta MEN}$$

gdzie:

EM<sub>sva</sub> – efektywność marketingu – marketingowa marża brutto

SVA – zmiana wartości przedsiębiorstwa dla właścicieli w relacji do roku poprzedniego

ME – zmiana wydatków marketingowych w relacji do roku poprzedniego

n – czas prognozy

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie G. Karasiewicz, *Pomiar efektywności strategii marketingowych. Kluczowe problemy*, „Problemy Zarządzania” 2007, nr 2, s. 26-34.

Narzędzia szacujące zwrot inwestycji marketingowych umożliwiają efektywniejsze planowanie projektów marketingowych poprzez: dążenie do optymalizacji kosztów, korektę istniejących planów działania oraz budowanie alternatywnych scenariuszy miksu marketingowego, zapewniających lepszą efektywność i stopę zwrotu inwestycji. Dzięki temu kierujący marketingiem w przedsiębiorstwie dysponują możliwościami zbudowania zróżnicowanych alternatywnych scenariuszy kompozycji marketingowej, tworząc narzędzia kontroli kosztów. Niezbędnym jednak warunkiem stosowania tych narzędzi jest określenie i zidentyfikowanie miejsc oraz charakteru kosztów marketingu powstających w przedsiębiorstwie. Jednym z narzędzi jest kalkulator Campaign Planner ROI będący graficzną formą kalkulatora kosztów działań marketingowych, zawierającego zestawienia kosztów marketingu i sprzedaży wybranych działań marketingowych, osiągnięte wyniki finansowe oraz obliczane wskaźniki zwrotu z inwestycji<sup>36</sup>. Rozwiązania w rodzaju marketingowych centrów analitycznych (ang. *marketing dashboards*) są cenne dla śledzenia i zarządzania kosztami marketingu. Dzięki nim można definiować kluczowe wskaźniki skuteczności i efektywności, zarządzać kosztami marketingu oraz realizować zadania controllingu marketingowego.

W połączeniu z systemami Business Intelligence czy Marketing Intelligence, *marketing dashboards* mogą zawierać podstawowe wskaźniki

<sup>36</sup> Online: [marketingmo.com](http://marketingmo.com) [dostęp: 13.01.2020].

marketingowe, dane sprzedaży, wyników finansowych. Zarządzanie ROI obejmuje także „symulatory miksu marketingowego” i modele optymalizujące scenariusze działania. Modelowanie miksu marketingowego oznacza zatem określanie wpływu różnych kanałów sprzedaży, strategii, modeli biznesowych, warunków konkurencji, zmienności rynku na zakładany wzrost organizacji gospodarczej. Systemy zarządzania ROI są wykorzystywane w dużych organizacjach korporacyjnych uzyskujących przewagę konkurencyjną w zarządzaniu rentownością obrotów.

### **Podsumowanie**

Próby oceny skuteczności i efektywności marketingu operacyjnego powinny uwzględniać zróżnicowany charakter marketingu wewnętrznego, działań marketingowych w fazie przedtransakcyjnej i potransakcyjnej. Procesy i działania marketingowe wpływają na budowanie wartości marki i budowanie kapitału klienta, które są najbardziej istotne dla wartości niematerialnych. Celem działań kierujących marketingiem jest poszukiwanie metod i praktyk zarządzania kompozycją miksu marketingowego, wiodących do osiągnięcia jak najwyższego zysku, z zastrzeżeniem, że efektywność nie ma charakteru liniowego (przyrost inwestycji nie oznacza proporcjonalnych przyrostów efektów), oraz poszukiwanie korelacji pomiędzy podejmowanymi działaniami i osiąganymi efektami rynkowymi. W ramach elementów składowych funkcji kompozycji narzędzi marketingu jest wiele elementów trudno mierzalnych, niemożliwych do kwantyfikacji czy o nieprzewidywalnej skuteczności ze względu na zróżnicowany charakter zmiennych rynkowych.. Dla skuteczności wielu projektów marketingowych znaczenie mają trudne do pomiaru składniki kreacji wpływające na efekt działań reklamowych, innowacyjne przedsięwzięcia czy zachowania konkurencyjnych przedsiębiorstw wobec projektów marketingowych. Warto zwrócić uwagę na niepewność zachowań klientów w warunkach rozwiniętej lub dynamicznie działającej konkurencji, wyjątkowe nasilenie różnorodności komunikacji marketingowej wynikającej z rozwoju narzędzi cyfrowych oraz zwielokrotnienie punktów styku z ofertą kierowaną do klienta w kanałach elektronicznych i tradycyjnych. Dlatego ważnym elementem jest rozwój koncepcji wizualizacji danych oraz wskaźników Marketing Intelligence w celu lepszego zrozumienia procesów determinujących skuteczność oraz ostateczny zwrot z inwestycji w działania marketingowe.

Fundamentem oceny efektów działań marketingowych w kontekście ekonomicznym jest wypracowanie spójnej i wymiernej koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa, opartej na fundamencie rynkowym, oraz jednoznaczne wyodrębnienie źródeł najbardziej efektywnych relacji pomiędzy ponoszonymi kosztami a osiąganymi efektami działania, a także poszukiwanie korelacji pomiędzy realizowanymi działaniami i ich skutecznością oraz efektywnością w zakresie realizacji zakładanych celów przedsiębiorstwa. Te kluczowe obszary związane są nie tylko z klasycznie pojmowanymi zależnościami finansowymi, stanowiącymi zasadniczy punkt odniesienia, ale również składnikami niematerialnymi tworzącymi summaryczną rynkową wartość przedsiębiorstwa. W wymiarze operacyjnym koncepcja oceny efektów koncentruje się na poszukiwaniu zasad, miar lub innych elementów, które mogą być w pełni lub częściowo kwantyfikowalne. To dążenie coraz mocniej podkreśla znaczenie koncepcji budowania wartości przedsiębiorstwa na bazie konkretnych i wymiernych elementów składających się na jego ocenę strategiczną i operacyjną.

Współczesne przedsiębiorstwa dysponują szerokim wachlarzem możliwości i wskaźników służących pomiarowi skuteczności podejmowanych działań marketingowych, spełniających swoje funkcje w doprowadzaniu do zawarcia transakcji oraz służących kształtowaniu lojalności i budowaniu kapitału klienta. Wśród nich nadal duże znaczenie mają wskaźniki charakterystyczne dla komunikacji marketingowej, głównie ze względu na wysoką wartość inwestycji w instrumentarium miksu marketingowego oraz często utrwalone doświadczenia dużych firm i agencji reklamowych realizujących długofalowe projekty komunikacji marketingowej. Branża planowania mediów stała się ważnym elementem rynku usług marketingowych. Dysponuje ona bazą modeli ekonometrycznych i wskaźników pozwalających na poszukiwanie kosztowo skutecznych i optymalnych modeli komunikacji. Dynamicznie rozwija się sfera narzędzi analitycznych związanych z różnymi formami aktywności w Internecie. Warto podkreślić, że od samego początku są one wysoce kwantyfikowalne i umożliwiają podejmowanie zróżnicowanych analiz zachowań klientów w sieci oraz poszukiwanie optymalnych metod budowania relacji. Bardzo dynamicznie rozwijają się narzędzia sztucznej inteligencji (budują i wykorzystują algorytmy w celu optymalizacji komunikacji w Internecie), rozwiązania automatyzacji marketingu (ang. *marketing automation*) i sektor MarTech (ang. *marketing*

*technology*). Istotną rolę w ocenie skuteczności działań marketingowych odgrywają elementy kształtowania i oceny stanu lojalności klientów oraz skali powtarzalności zakupowej. Skuteczna analiza i ocena działań marketingowych wymagają współcześnie doskonalenia umiejętności zrozumienia wzajemnych zależności pomiędzy narzędziami online i offline oraz ich roli w kształtowaniu wzrostu rynkowej wartości przedsiębiorstwa.

### **Bibliografia**

1. *Apple Wins Patents for Inductive Charging & iOS Scrolling, Rotating & Resizing on Displays*, online: [patentlyapple.com](http://patentlyapple.com) [dostęp: 14.06.2020].
2. Comstock B., Gulati R., Liguori S., *Unleashing The Power of Marketing*, „Harvard Business Review” 2010.
3. Cross K., Lynch R., *For Good Measure*, „CMA Magazine” 1992, No 66.
4. *Encyklopedia zarządzania*, online: [mfiles.pl](http://mfiles.pl) [dostęp: 19.08.2020].
5. Grzegorzczuk W., *Finansowe mierniki oceny efektywności działań marketingowych przedsiębiorstwa*, [w:] *Marketing w warunkach konkurencji i rozwoju wiedzy. Marketing w gospodarce opartej na wiedzy*, red. S. Figiel, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2007.
6. Jenkins H., *Transmedia Storytelling and Entertainment*, online: [tandfonline.com](http://tandfonline.com) [dostęp: 10.03.2020].
7. Karasiewicz G., *Pomiar efektywności strategii marketingowych. Kluczowe problemy*, „Problemy Zarządzania” 2007, nr 2.
8. Kotarbiński J., *Ekonomia a rynkologia – nowy paradygmat czy syndrom innowacyjnego rozwoju?*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego” 2014, nr 15.
9. Kotler Ph., Keller K., *Marketing Management 14e Global Edition*, Pearson Education Limited, Essex 2012.
10. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 4.0*, MT Biznes, Warszawa 2017.
11. Kotler Ph., Gregor W., Rodgers W., *The Marketing Audit Comes of Age*, „Sloan Management Review” 1977.
12. Kozielski R. (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
13. Lenskold J., *Pomiar rentowności inwestycji marketingowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
14. McDonald M., Wilson H., *Plany marketingowe*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.

15. Morgan N., Clark B., Gooner R., *Marketing Productivity, Marketing Audits and Systems for Marketing Performance Assessment: Integrating Multiple Perspective*, „Journal of Business Research” 2002, No 3.
16. Neely A., Adams C., Kennerley M., *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Pearsons Education, Cranfield University, Cranfield 2007.
17. Nowak M., *Pomiar finansowych aspektów marketingu*, „Problemy Zarządzania” 2007, nr 2.
18. pimsonline.com [dostęp: 13.01.2021].
19. Rudawska E., *Marketing w koncepcji wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, „Problemy Zarządzania” 2007, nr 2.
20. Shaw R., *Nowe spojrzenie na marketing*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001.
21. Wrzosek W. (red.), *Efektywność marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

## Rozdział 11

**dr Dobrosława Mruk-Tomczak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

# Rola technik myślenia kreatywnego w strategii rozwoju nowego produktu

### Streszczenie

W XXI wieku kreatywność zyskuje na znaczeniu. Coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega potencjał w podejściu kreatywnym do prowadzenia biznesu, do rozwiązywania problemów i poszukiwania możliwości rozwoju. Wiele metod i technik kreatywnych, wcześniej związanych raczej z branżą projektową, obecnie jest pomocnych we wprowadzaniu innowacji i zdobywaniu przewagi konkurencyjnej w wielu innych branżach i sektorach. Przedsiębiorstwa mogą korzystać zarówno z prostych, szybkich technik kreatywnych, związanych z generowaniem pomysłów, ich selekcją oraz oceną, jak i z bardziej złożonych procesów, jak metoda *design thinking*.

**Słowa kluczowe:** kreatywność, myślenie kreatywne, innowacja, metody i techniki kreatywne, *design thinking*

### Wprowadzenie

Wprowadzanie nowego produktu na rynek jest procesem ukierunkowanym na długookresowy rozwój przedsiębiorstwa i stanowi jedno z ważniejszych zadań w strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Potrzeba wprowadzania nowości na rynek związana jest ze zmianami, jakie w szybkim tempie zachodzą w otoczeniu społeczno-gospodarczym. Wszechobecność nowych technologii i powszechny dostęp do informacji sprawiają, że nowe rozwiązania są kopiowane o wiele szybciej niż kiedyś<sup>1</sup>. Z kolei wysokie

---

<sup>1</sup> M. Stickdorn, A. Lawrence, M. Hormess, J. Schneider, *Jak projektować usługi*, Gliwice 2021, s. 10.



nakłady ponoszone na badania i rozwój, globalizacja, krótszy cykl zmiany preferencji kolejnych pokoleń konsumentów powodują, że coraz częściej skraca się cykl życia produktu na rynku. Stawia to wiele nowych wyzwań przed przedsiębiorstwem, aby się do tych zmian dostosować, a jednocześnie zagwarantować odpowiedni poziom obrotów i marż. Stąd potrzeba wprowadzania nowych produktów na rynek staje się dla wielu organizacji działaniem priorytetowym, decydującym o sukcesie. Poszukiwanie przewagi na rynku wiąże się także z próbą znalezienia kompromisu pomiędzy tradycyjnym a kreatywnym podejściem organizacji do prowadzenia biznesu.

### **Myślenie kreatywne**

XXI wiek zaczął przynosić coraz szerszą wiedzę na temat funkcjonowania ludzkiego mózgu. To mózg człowieka jest źródłem kreatywnego myślenia. Mózg wykorzystuje w swojej pracy obydwie półkule, z których lewa odpowiada za myślenie analityczne, natomiast prawa – za myślenie kreatywne, zwane też myśleniem elastycznym<sup>2</sup>. Komputery są zbudowane na zasadzie algorytmów logicznych, natomiast nie jest im – przynajmniej na razie – właściwe myślenie elastyczne. Prawa półkula mózgu człowieka odpowiada za pojawianie się pomysłów kreatywnych, za innowacyjność oraz współpracę. Czynnikiem, który w istotny sposób wpływa na zwiększenie kreatywności mózgu, jest regularne wysypianie się przez osiem–dziewięć godzin na dobę<sup>3</sup>. Mózg może pracować samoczynnie, biernie, niejako na autopilocie i może być też inspirowany do wykonywania różnych zadań. W ich ramach mieszczą się także projekty związane z tworzeniem oraz wdrażaniem nowych pomysłów, także nowych produktów.

Myślenie kreatywne zyskuje coraz bardziej na znaczeniu i staje się integralną częścią każdego procesu biznesowego oraz ważnym warunkiem rozwoju organizacji. Służy zarówno projektowaniu nowych produktów czy rozwiązań, jak i przewidywaniu trendów i uważnej obserwacji otoczenia. To myślenie kreatywne pozwala otworzyć się na nowe rozwiązania i analizowanie wszystkich opcji, włącznie z tymi, które w początkowej fazie wydają się niemożliwe do zrealizowania i trudne do zaakceptowania<sup>4</sup>. Postrzeganie kreatywności jako procesu tworzenia nowości coraz częściej

---

<sup>2</sup> L. Mlodinov, *Elastyczny mózg*, Warszawa 2019, s. 168-169.

<sup>3</sup> M. Walker, *Dlaczego śpimy*, Warszawa 2019, s. 162.

<sup>4</sup> D. Cox, *Kreatywne myślenie dla bystrzaków*, Gliwice 2015, s. 261.

pokrywa się z powszechnie rozumianymi i stosowanymi ramami innowacyjności<sup>5</sup>. „Kreatywność jest tym, z czego rodzi się innowacyjność”. Jeżeli dana organizacja dużo inwestuje w kreatywność na wszystkich poziomach swojej działalności, przekłada się to automatycznie na jej wysoką innowacyjność<sup>6</sup>. Typem innowacji najbardziej wymaganym i związanym z największym ryzykiem jest innowacja obejmująca nowy produkt i nowych użytkowników. Rewolucyjne innowacje tworzą całkowicie nowe rynki, ale to zdarza się dość rzadko<sup>7</sup>. Jeżeli na wstępie procesu kreatywnego zespół poświęci trochę czasu na analizę całego cyklu powstawania i użytkowania produktu, od pozyskania surowców po usunięcie z rynku, może będzie w stanie znaleźć nowe możliwości wprowadzania innowacji na rynek. Dzięki myśleniu w kategoriach całego systemu, a nie tylko w kontekście poszukiwania pomysłu na nowy produkt, zespół może dostrzec potencjał na innowacje w obszarach, których wcześniej nie rozważał<sup>8</sup>. Należy zaznaczyć, że podejście do strategii nowego produktu może się różnić w zależności od rynku, na którym działa przedsiębiorstwo (B2B, B2C), a także branży. Nie bez znaczenia w procesie kreowania pomysłów i doboru odpowiednich metod ma rodzaj oferty. Inne metody można dobrać w procesie projektowania towarów, a inne w przypadku usług.

Kreatywność może przybierać rozmaite formy i kształty. Bez względu na to, jak jednostka ocenia swój twórczy potencjał, wiele dowodów wskazuje na to, że kreatywność jest cechą, którą posiada każdy człowiek<sup>9</sup>. Kreatywność polega na tworzeniu nowych połączeń, aby móc spojrzeć na kwestie z nowej perspektywy. Polega na dostrzeganiu połączeń i podobieństw między rzeczami, których wcześniej nie dostrzeżono. Myślenie kreatywne, zwane również dywergencyjnym lub lateralnym, związane jest przede wszystkim z myśleniem metaforami i dostrzeganiem analogii. To przeciwieństwo myślenia linearnego, polegającego na poruszaniu się od jednego pomysłu do drugiego przez serię zasad i konwencji<sup>10</sup>.

<sup>5</sup> A. Borcuch, *Ekonomia designu*, Warszawa 2017, s. 26-27.

<sup>6</sup> D. Cox, dz. cyt., s. 267-268.

<sup>7</sup> T. Brown, *Zmiana przez design*, Wrocław 2016, s. 172.

<sup>8</sup> Tamże, s. 204.

<sup>9</sup> D. Cox, dz. cyt., s. 59.

<sup>10</sup> K. Robinson, *Uchwycić żywioł*, Kraków 2012, s. 74.

## **Przegląd kreatywnych metod i technik generowania, selekcji i oceny pomysłów**

W odniesieniu do kreatywności istnieje szereg technik kreatywnego myślenia, które są szeroko dostępne, każdy może się ich nauczyć i wykorzystać w różnych sytuacjach. Wiele z nich znajduje zastosowanie w procesie generowania nowych pomysłów, ich selekcji oraz oceny<sup>11</sup>.

Generowanie nowych pomysłów stanowi pierwszy etap pracy twórczej i kreatywnej. Im więcej pomysłów pojawi się na tym etapie, tym bardziej wzrastają szanse na to, że wśród nich znajdzie się ten, który okaże się nieprzeciętny i bezkonkurencyjny<sup>12</sup>. Noblista Linus Pauling powiedział, że „aby wpaść na dobry pomysł, trzeba zgromadzić wiele pomysłów”, stąd w kreatywnych metodach generowania pomysłów podstawę stanowi wymyślenie jak największej ich liczby.

### Burza mózgów i jej warianty

Burza mózgów to jedna z lepiej znanych i popularnych technik kreatywnych, której autorem jest Alex Osborn. Stanowi ona niezwykle produktywny sposób generowania wielu nowych pomysłów. Punktem wyjścia jest sprecyzowanie celu planowanej sesji, ustalenie liczby uczestników oraz czasu trwania (mózg pracuje bardziej efektywnie, kiedy zostaje określony limit czasowy). Warto także ustalić oczekiwaną liczbę pomysłów na rozwiązanie danego problemu, którą zespół pragnie osiągnąć w założonym przedziale czasowym (np. 100 pomysłów w trakcie 20 minut sesji). Stanowi to wyzwanie dla zespołu, który staje się bardziej produktywny. Członkowie zespołu (liczącego najlepiej między pięcioma a ośmioma osobami) przedstawiają swoje pomysły zgodnie z postawionym celem i opierając się na czterech zasadach burzy mózgów:

- każdy pojawiający się pomysł jest dobry i nie podlega ocenie podczas tej fazy,
- wszystkie pomysły są zapisywane, nawet najbardziej nieprawdopodobne,
- każdy pojawiający się pomysł może być udoskonalany czy modyfikowany w nowy pomysł przez pozostałych uczestników,
- liczy się jak największa liczba pomysłów, a nie ich jakość.

---

<sup>11</sup> Tamże, s. 69-70.

<sup>12</sup> B. Lawley, P. Schure, *Product management for dummies*, New Jersey 2017, s. 67-68.

Ciekawym uzupełnieniem powyższej metody jest technika przypadkowego słowa (*random word brainstorming*). Może pomóc uzyskać dostęp do podświadomości i wygenerować kolejne oryginalne pomysły. Polega ona na wyborze przypadkowego słowa oraz zapisaniu go tak, aby było widoczne dla zespołu. Przekazane słowo można uzyskać za pomocą dostępnych w Internecie generatorów słów lub skorzystać ze słownika, wskazując na chybił trafił słowo na losowo otwartej stronie. Następnie grupa poszukuje pomysłów łączących to przypadkowe słowo z problemem. Ta technika jest najbardziej skuteczna wówczas, gdy nie ma bliskiego związku pomiędzy przypadkowym słowem a problemem, dla którego zespół poszukuje najlepszego rozwiązania. Można z niej skorzystać już na początku procesu generowania pomysłów, zaczynając od wskazania słowa przypadkowego i poszukiwania pomysłów budowanych na pojawiających się skojarzeniach pomiędzy tym słowem a problemem. Jej efektywność jest także doceniana w momencie, gdy zespół ma problem z generowaniem kolejnych pomysłów, co zdarza się często po szybkim dzieleniu się pierwszymi pomysłami. W takim przypadku grupa rozpoczyna proces od tradycyjnej burzy mózgów, a w momencie, gdy zabraknie kolejnych pomysłów, generuje przypadkowe słowo. Pomaga ono spojrzeć na problem z innej strony, co ułatwia poszukiwanie nowych skojarzeń i w efekcie – pojawienie się nowych pomysłów.

Kolejnym wariantem jest odwrócona burza mózgów (*reverse brainstorming*), zwana czasem także kruszeniem. Wykorzystuje ona tendencję mózgu człowieka do skupiania się na negatywnym przekazie i jest polecana szczególnie osobom, które nie wierzą w powodzenie. Wyróżnić można dwa podejścia. W pierwszym zespół identyfikuje problem, dla którego poszukuje rozwiązań, np. „Jak zachęcić mieszkańców do jazdy po mieście rowerem zamiast samochodem?”. Następnie problem zostaje odwrócony i poszukuje się pomysłów na jego rozwiązanie. W podanym przykładzie odwrócony problem będzie brzmiał: „Jak zniechęcić mieszkańców do jazdy rowerem po mieście i zachęcić do korzystania z samochodu?”. Gdy zespół osiągnie zakładaną liczbę pomysłów na odwrócony problem, wówczas przeformułuje się każdy z nich na szansę dla powodzenia przedsięwzięcia. W drugim wariantcie po sformułowaniu początkowego problemu członkowie zespołu skupiają się na myśleniu negatywnym i wskazują, dlaczego to przedsięwzięcie się nie uda. W podanym przykładzie poszukuje się odpowiedzi

na pytanie, dlaczego nie uda się zachęcić mieszkańców do jazdy rowerem po mieście. Mając gotową listę przeszkód, zespół zastanawia się nad każdą odpowiedzią i rozważa, jak usunąć przeszkodę, aby pomysł został zrealizowany.

Odmianą tradycyjnej burzy mózgów jest również technika Brainwriting 635. Jej cechą charakterystyczną jest to, że przybiera postać pisemną. Każdy członek sześciuosobowego zespołu dostaje kartkę z wypisanym problemem (celem sesji) i ma pięć minut na zapisanie trzech pomysłów na jego rozwiązanie (rys. 1).

**Rysunek 1.** *Brainwriting 635*

Problem:		
Pomysł 1	Pomysł 2	Pomysł 3

**Źródło:** opracowanie własne.

Po upływie tego czasu każdy przekazuje swoją kartkę kolejnej osobie, siedzącej po prawej bądź lewej stronie (ustalone wcześniej), jednocześnie otrzymując kartkę od swojego sąsiada. Następuje kolejna pięciominutowa runda, podczas której do trzech pomysłów, zapisanych już na kartce przez inną osobę, dopisuje się kolejne trzy. Mogą one stanowić rozwinięcie pomysłów już zapisanych lub być całkiem nowymi rozwiązaniami. Po upływie kolejnych pięciu minut następuje ponowne przekazanie kartek. Sesja kończy się w momencie, gdy do każdego wróci jego początkowa kartka. Zaletą tej techniki jest uzyskanie dużej liczby pomysłów w dość krótkim czasie, a także zaangażowanie wszystkich członków zespołu bez obawy, że sesja kreatywna zostanie zdominowana przez bardziej aktywnych uczestników (co zdarza się podczas tradycyjnej burzy mózgów).

### Kwiat lotosu

Interesującą techniką generowania pomysłów, opracowaną w Japonii, jest technika zwana kwiatem lotosu (*The Lotus Blossom*). W centralnym punkcie diagramu (rys. 2) zostaje wpisany problem (P), dla którego zespół poszukuje rozwiązań. Kolejno w kwadratach od 1 do 8 pojawia się osiem pomysłów na jego rozwiązanie, które wygenerował zespół. Następnie każdy z pomysłów zostaje przeniesiony do centralnego pola w kwadratach sąsiadujących i stanowi podstawę do wymyślenia kolejnych ośmiu pomysłów. Nowe pomysły stanowią pogłębienie lub rozszerzenie pomysłu głównego.

**Rysunek 2.** Kwiat lotosu

A	B	C						
D	1	E		2			3	
F	G	H						
			1	2	3			
	4		4	P	5		5	
			6	7	8			
	6			7			8	

**Źródło:** opracowanie własne.

Zespół kontynuuje proces generowania pomysłów do momentu uzupełnienia wszystkich pól.

Większość pomysłów, które przynoszą sukces przedsiębiorstwu, nie jest jednak odkrywanych, ale rozwijanych, czyli stanowią udoskonalenie istniejącego już na rynku produktu<sup>13</sup>. W tym ujęciu etapu generowania nowych pomysłów zasadnicze znaczenie przypisuje się zdolności łączenia elementów wcześniejszych, znanych i obecnych już na rynku, w nowe konfiguracje

<sup>13</sup> P. Miller, T. Wedell-Wedellsborg, *Architekci biznesu innowacyjności*, Warszawa 2014, s. 31.

oferujące klientom nowe wartości czy nowe doznania<sup>14</sup>. W takim przypadku zespół kreatywny może wykorzystać nieco inne metody generowania pomysłów, uwzględniające kwestie doskonalenia i rozwijania produktów, które znajdują się już w ofercie przedsiębiorstwa.

### SCAMPER

SCAMPER to technika kreatywna o sztywniejszych zasadach niż klasyczna burza mózgów. Jest pomocna w sytuacji konieczności bardziej precyzyjnego generowania nowych pomysłów niż swobodnego ich formułowania. Zaangażowanie zespołu nie dotyczy szukania nowych pomysłów na produkt, ale jest skierowane na próbę przekształcenia czy modyfikowania istniejących produktów i w konsekwencji szukania nowych koncepcji. Narzędzie to zaproponował Bob Eberle, który wykorzystał jako podstawę listę pytań Aleksa Osborna, stymulujących wynajdywanie sposobów prowadzących do rozwiązania postawionego problemu<sup>15</sup>. Po zdefiniowaniu celu, którym w tym przypadku jest poszukiwanie pomysłów na nowy (udokonalony, zmieniony) produkt, opracowuje się listę głównych cech (atrybutów) istniejącego w asortymencie przedsiębiorstwa produktu. Następnie zespół rozpatruje każdą z nich w celu modyfikacji lub ulepszenia według struktury SCAMPER (rys. 3).

**Rysunek 3.** SCAMPER

<b>Substitute</b>	Czym/kim można zastąpić? Co nowego wprowadzić (składniki, materiały, procesy, funkcje, elementy)? Jak rozwiązać to inaczej?
<b>Combine</b>	Połączyć/pomieszać z czymś innym? Połączyć funkcje, przedmioty, cele, pomysły? Dwa/trzy w jednym?
<b>Adapt</b>	Do czego to jest podobne? Od czego można coś zapożyczyć? Co można skopiować/naśladować?
<b>Modify, Magnify, Minify</b>	Coś ulepszyć? Nadać nową formę? Zmienić barwę, zapach? Coś dodać/zwiększyć (czas, częstotliwość)/ pogrubić/uzupełnić? Coś odjąć/zmniejszyć/pominać/skrócić/ostabić?
<b>Put to other uses</b>	Użyć do innych celów? W innej funkcji?
<b>Eliminate</b>	Co wyeliminować/pominać? Co nie jest niezbędne i potrzebne?
<b>Rearrange, Reverse</b>	Weź pod uwagę przeciwieństwo. Przekreść? Postawić do góry nogami? Zmienić kierunek? Przebieg?

**Źródło:** na podstawie K. J. Szmidt, *Trening kreatywności*, Gliwice 2003, s. 253-255.

<sup>14</sup> E. Goldberg, *Kreatywność*, Warszawa 2018, s. 32-33.

<sup>15</sup> K. J. Szmidt, *Trening kreatywności*, Gliwice 2013, s. 253-255.

Wykorzystując kolejne hasła i wspomagając się przykładowymi pytaniami, zespół generuje pomysły na nowe (ulepszone) produkty.

#### Four Actions Framework

Technika ta została opracowana przez Kima i Mauborgne w ramach strategii błękitnego oceanu<sup>16</sup>, której użyteczność do kreowania pomysłów na nowy produkt została doceniona<sup>17</sup>. Polega ona na przygotowaniu maczicy składającej się z czterech pól (rys. 4).

**Rysunek 4.** *Four Actions Framework*



**Źródło:** opracowanie własne na podstawie B. Lawley, P. Schure, *Product management for dummies*, New Jersey 2017, s. 68.

W środku maczicy umieszcza się kategorię nowego produktu, dla którego zespół poszukuje nowych pomysłów (np. dżem). W każdym z czterech pól wpisuje się propozycje wyeliminowania, zredukowania, zwiększenia i dodania cech (atrybutów), które odróżnią nowy produkt od produktów obecnych w asortymencie przedsiębiorstwa (np. wyeliminowanie sztucznych barwników, zredukowanie ilości cukru, zwiększenie zawartości owoców, dodanie witamin).

<sup>16</sup> W. C. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, Warszawa 2018, s. 81.

<sup>17</sup> B. Lawley, P. Schure, dz. cyt., s. 67-68.



Zaprezentowane powyżej wybrane techniki generowania nowych pomysłów mogą być pomocne w rozwijaniu idei produktu. Nie wyczerpują one jednak szerokiego wachlarza technik i narzędzi wspierających proces kreatywny w przedsiębiorstwie. Decyzja zespołu co do wyboru określonej metody czy techniki zależy w dużym stopniu od potrzeb i możliwości danego przedsiębiorstwa, jego otwartości na zastosowanie podejścia kreatywnego, a także specyfiki rynku oraz zaspokajanej potrzeby. Z punktu widzenia wiedzy o funkcjonowaniu mózgu ważne jest, aby podczas procesu generowania pomysłów nie przyjmować pierwszego dobrego pomysłu, który pojawi się podczas sesji kreatywnej. Pierwsze pomysły są zazwyczaj proste i łatwe do skopiowania. Czasem trudno oprzeć się pokusie zaakceptowania pierwszego pomysłu, gdyż nie zawsze zespół ma chęci i czas, aby generować kolejne. Jednakże to jest podejście prowadzące do bardziej kreatywnych i zadowalających rozwiązań<sup>18</sup>. Ludzie, którzy myślą kreatywnie, zachowują ostrożność i nie spieszą się z podjęciem decyzji. Rozumieją, że jest wiele rozwiązań, pragną szerzej spojrzeć na problem i zidentyfikować kilka możliwych pomysłów. Po wygenerowaniu większej ich liczby zaczynają się skupiać na pomysłach najbardziej zasługujących na komercjalizację<sup>19</sup>.

Dysponując gotową listą pomysłów na nowy produkt, można przejść do następnego etapu, którym jest poddanie pomysłów ocenie i selekcji w celu wskazania, które spośród nich mogą okazać się dobrym, strategicznym rozwiązaniem dla przedsiębiorstwa i które warto poddać dalszym, pogłębionym analizom podczas kolejnych etapów procesu tworzenia produktu.

Proces kreowania nowych pomysłów wiąże się bezpośrednio z ich selekcją i oceną. Etap generowania pomysłów jest procesem wielokierunkowym. Zespół przyjmuje założenie, że istnieje wiele dobrych rozwiązań danego problemu, a poszukując ich, wykorzystuje różnorodne sposoby i techniki myślenia kreatywnego. Z kolei etap selekcji i oceny dotyczy raczej myślenia analitycznego, związanego z analizą zebranych pomysłów i wyborem tych, które mają największe szanse na sukces rynkowy. Podczas tej fazy wykorzystuje się zazwyczaj dwuetapowy proces oceny pomysłów<sup>20</sup>. Początkowo dokonuje się selekcji zebranych pomysłów. Selekcja stanowi formę oceny,

---

<sup>18</sup> T. Brown, dz. cyt., s. 239.

<sup>19</sup> T. Kelley, D. Kelley, *Twórcza odwaga*, Warszawa 2015, s. 44.

<sup>20</sup> T. Gorman, *Innowacja*, Gliwice 2009, s. 99.

ale jest to ocena wstępna, bardzo ogólna. Odrzuca się pomysły, które np. wykraczają poza obszar działalności przedsiębiorstwa czy wymagają znacznych nakładów finansowych, których przedsiębiorstwo nie posiada. Wybrane w drodze selekcji pomysły zostają następnie poddane ocenie. Podczas tych dwóch etapów można także skorzystać z wielu dostępnych technik kreatywnych.

W przypadku zebrania sporej liczby pomysłów warto w początkowym etapie selekcji skategoryzować je według wcześniej przyjętych kryteriów. Można przyjąć podział na pomysły racjonalne, zachwycające, z potencjałem na przyszłość. Inne kategorie mogą dotyczyć pomysłów na teraz, do wdrożenia w perspektywie średniookresowej, do wdrożenia w perspektywie długookresowej (rys. 5).

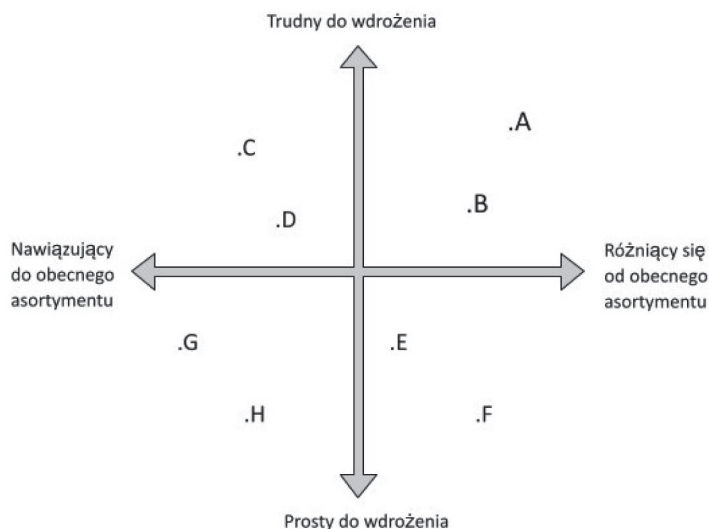
**Rysunek 5.** Przykład prostej kategoryzacji do selekcji pomysłów

Pomysły na teraz	Pomysły do wdrożenia w perspektywie średniookresowej	Pomysły do wdrożenia w perspektywie długookresowej

**Źródło:** opracowanie własne.

W procesie kategoryzowania można również przygotować matrycę uwzględniającą kombinację kryteriów, zestawiając je na wykresach dwuwymiarowych (rys. 6). W przypadku każdej kombinacji na wykresie uporządkowane zostaną poszczególne pomysły. Wówczas łatwiej będzie dokonać wyboru najbardziej obiecujących.

**Rysunek 6.** Przykład matrycy do kategoryzacji pomysłów



**Źródło:** opracowanie własne.

Istotne jest, aby dobór kryteriów selekcji nawiązywał do specyfiki danego przedsiębiorstwa, należy mieć na uwadze jego profil działalności, specyfikę rynku, na którym działa, oraz trendy rynkowe i konsumenckie. W zależności od możliwości i oczekiwań przedsiębiorstwa, w doborze kryteriów można uwzględnić<sup>21</sup>:

- poziom zaspokojenia nowych potrzeb konsumentów,
- powiązanie z produkcją i marketingiem organizacji,
- możliwości wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa (np. finansowych, ludzkich, materialnych),
- zapewnienie zysków w długim okresie,
- czas i poziom kosztów niezbędnych do rozpoczęcia produkcji nowego wyrobu,
- poziom oczekiwanej stopy zwrotu,
- poziom dostosowania do aktualnej oferty przedsiębiorstwa,
- ryzyko wprowadzenia przez konkurencję produktu substytucyjnego,
- spójność ze strategią i celami przedsiębiorstwa,

<sup>21</sup> I. P. Rutkowski, *Metody innowacji produktu*, Poznań 2016, s. 96; L. Gorchels, *Zarządzanie produktem*, Gliwice 2007, s. 188.

- możliwość dalszego rozwoju produktu,
- możliwość prowadzenia sprzedaży za pośrednictwem dotychczasowych kanałów dystrybucji,
- dostępność surowców.

Odwróceniem kategoryzacji jest przygotowanie mapy (diagramu) podobieństw pomysłów (*affinity diagram/map*). W tym przypadku zespół grupuje zebrane pomysły, uwzględniając stopień podobieństwa (np. pomysły związane z opakowaniem produktu, pomysły związane z użytkowaniem produktu, pomysły związane z całkowitą innowacją produktową itp.). Następnie każdej grupie nadawana jest nazwa dotycząca określonej kategorii.

Skategoryzowane pomysły poddaje się następnie selekcji. Jedną z najprostszych metod selekcji jest metoda głosowania. Każdy członek zespołu dostaje do dyspozycji od trzech do pięciu głosów (np. w postaci kropek), które oddaje na wybrane przez siebie pomysły. Do decyzji zespołu należy wskazanie, czy selekcja dotyczy wszystkich kategorii, czy też wybranych. W ten sposób wytypowane zostają pomysły, które w następnej kolejności zostają poddane ocenie. Wśród innych metod selekcji pomysłów (często z jednoczesną ich oceną) można znaleźć listę pytań kontrolnych, metodę skalowania, metodę wyceny (wartościowania pomysłów), które są już metodami nieco bardziej zaawansowanymi<sup>22</sup>.

Następstwem selekcji jest ocena wybranych pomysłów. Ocenie należy poddać całe doświadczenie produktu, potrzeby rynku, które ma zaspokajać, oraz trafność pomysłu w kontekście jego komercjalizacji<sup>23</sup>. Podczas tego etapu zespół może sięgnąć do wielu metod oceny, wśród których można znaleźć także metody kreatywne.

Jednym z narzędzi, z którego można skorzystać podczas oceny wybranych pomysłów, jest technika ZWI, czyli zalety (plusy pomysłu), wady (minusy pomysłu) oraz to, co jest interesujące w danym pomysle, co wzbudza ciekawość<sup>24</sup>. Narzędzie to porządkuje proces myślenia, kierując uwagę zespołu oceniającego na kolejne obszary. Poddając ocenie pomy-

---

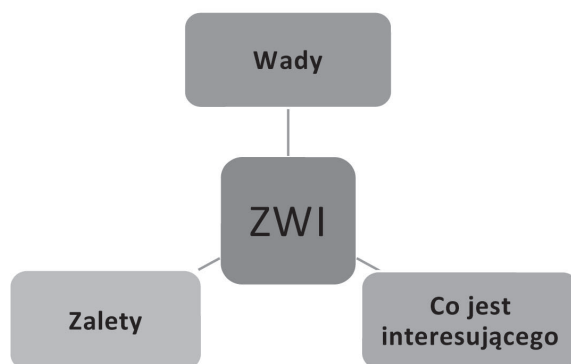
<sup>22</sup> B. Sojkin, *Badania produktu*, [w:] *Badania marketingowe*, red. K. Mazurek-Łopacińska, Warszawa 2016, s. 353-418.

<sup>23</sup> M. Nandakumar, *Zarządzanie produktem w modelu lean*. Gliwice 2019, s. 111.

<sup>24</sup> E. de Bono, *Naucz się myśleć kreatywnie*, Warszawa 1998, s. 16-19.

sły, w pierwszej kolejności uwaga zespołu skierowana jest na ich zalety. Wszyscy myślą jedynie w kategorii plusów danego rozwiązania. Po wypunktowaniu zalet uwaga zostaje skierowana na wady. Cały zespół poszukuje słabych stron ocenianego pomysłu. Na koniec poszukuje się punktów, które wzbudzają zainteresowanie. To spojrzenie na kwestie, które zaintrygowały zespół, z których może wynikać jakaś dodatkowa korzyść.

**Rysunek 7.** Metoda ZWI



**Źródło:** opracowanie własne.

ZWI to narzędzie proste i szybkie do wykorzystania. Zespół wnikliwie ocenia każdy pomysł, kierując uwagę kolejno w poszczególne strony. Unika się w tym przypadku pułapki przywiązania się do jakiegoś pomysłu i próby jego obrony.

Metoda sześciu myślowych kapeluszy, opracowana przez Edwarda de Bono w 1985 roku, może stanowić pewnego rodzaju uzupełnienie i rozwinięcie metody ZWI. Podobnie jak w przypadku ZWI, podstawę stanowi zasada myślenia równoległego, które polega na tym, że w danym momencie wszystkie osoby zaangażowane w proces patrzą na pomysł z tego samego punktu widzenia, w tę samą stronę. Nazwa metody stanowi metaforę sześciu kolorów kapeluszy: białego, czerwonego, czarnego, żółtego, zielonego i niebieskiego. Każdy kolor odpowiada za określony sposób myślenia, patrzenia na pomysł, co porządkuje proces oceny i zwiększa efektywność pracy zespołu oceniającego. Nakładając kapelusz określonego koloru, każdy członek zespołu nastawia się na określony sposób myślenia o pomysle i ocenia go według założeń dla danego koloru (rys. 8).

**Rysunek 8.** Sześć myślowych kapeluszy

<b>Biały</b>	Zakładając biały kapelusz, każdy członek zespołu skupia się na informacji. Pomysł oceniany jest na podstawie wszelkich dostępnych faktów, zarówno twardych danych, jak i osobistych doświadczeń.
<b>Czerwony</b>	Kapelusz czerwony nawiązuje do emocji, uczuć i przeczuc. Każdy ocenia pomysł, patrząc na niego pod kątem odczuć, jakie w nim wywołuje. Oceniający wyraża, co czuje w nawiązaniu do pomysłu, jakie ma przeczucia, co podpowiada mu intuicja.
<b>Czarny</b>	Czarny kapelusz odpowiada za włączenie myślenia krytycznego. Ma pomóc wskazać niebezpieczeństwa czy wady związane z danym pomysłem. Ma wykazać błędne informacje, zwrócić uwagę na słabości danego pomysłu czy na potencjalne problemy, które się z nim wiążą.
<b>Żółty</b>	Stosując żółty kapelusz, poszukuje się zalet, korzyści oraz odpowiedzi na pytanie, dlaczego to jest dobry pomysł. Myślenie kieruje się w stronę wartości, jakie każdy z ocenianych pomysłów może przynieść. Pomaga dostrzec zalety, które wcale nie są oczywiste.
<b>Zielony</b>	Kapelusz zielony jest związany z myśleniem twórczym. Osoby oceniające poszukują sposobów na rozwinięcie pomysłu, na dostrzeżenie rozwiązania alternatywnego, na nowe możliwości, jakie pomysł może stworzyć.
<b>Niebieski</b>	Zadaniem niebieskiego kapelusza jest porządkowanie i kontrola całego procesu myślenia i oceny. Na początku określa on cele, a pod koniec etapu oceny podejmuje decyzje. W trakcie procesu pilnuje kolejności zakładania kolejnych kapeluszy przez członków zespołu, która została ustalona na początku. Na końcu sesji oceny pomysłów odpowiada za zestawienie wyników oceny, podsumowanie sesji i końcowe wnioski, a także plan kolejnych działań.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie E. de Bono, *Mieć piękny umysł*, Studio Emka, Warszawa 2012, s. 95-107.

Kluczowe podczas zastosowania tej metody jest, aby w danym momencie wszyscy członkowie zespołu myśleli zgodnie z danym kolorem kapelusza. To równoległe myślenie w pewnym sensie zastępuje wymianę argumentów pomiędzy osobami mającymi różne punkty widzenia na dane rozwiązanie. W danym momencie każdy „nakłada” kapelusz tego samego koloru, a użycie wszystkich kapeluszy gwarantuje, że każdy spojrzy na pomysł i oceni go poprzez pryzmat wszystkich uwzględnionych sposobów myślenia.

Inne podejście do oceny pomysłów polega na opracowaniu listy kryteriów, a każdy pomysł oceniany jest według tej listy w systemie zero-jedynkowym i wybierany jest ten (te) z największą liczbą punktów. Można również wykorzystać gotowe metody służące ocenie pomysłów. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele metod oceny nowych pomysłów o różnym stopniu trudności. W zależności od potrzeb i możliwości osoby zaangażowane w proces mogą wykorzystać kolejne metody, dzięki którym będą dokonywać stopniowej selekcji wybranych do oceny pomysłów.

W procesie selekcji i oceny pomysłów nie chodzi o to, by zespół wybrał najlepszy pomysł, który stanowi rozwiązanie wszystkich problemów, i natychmiast przystąpił do inwestowania w jego rozwój i komercjalizację. Zamiast tego warto wskazać kilka interesujących pomysłów pasujących do celu przedsiębiorstwa i wystarczająco dobrych, aby podjąć dalsze prace nad ich testowaniem. Podczas kolejnych etapów wybrane pomysły są doskonalone i wielokrotnie weryfikowane<sup>25</sup>.

### ***Design thinking* w kreowaniu innowacji produktowych**

Metoda *design thinking* to podejście, które łączy w sobie kreatywność i innowacyjność, skupiając się na potrzebach przyszłych użytkowników produktu. Polega przede wszystkim na ich zrozumieniu oraz kreowaniu wielu pomysłów i tworzeniu rozwiązań, u podstaw których leżą rzeczywiste ich potrzeby. Stąd o *design thinking* mówi się w kontekście metody rozwiązywania problemów. Podstawę stanowi przekonanie, że ludzie, którzy codziennie zmagają się z różnorodnymi problemami, stanowią klucz do ich rozwiązania<sup>26</sup>. Pomysły, które powstają w trakcie procesu, są atrakcyjne dla odbiorcy, gdyż koncentrują się na użytkowniku i jego realnych potrzebach. Misja *design thinking* polega na przekładaniu obserwacji na zrozumienie, a zrozumienia – na nowe produkty i usługi, które czynią życie lepszym<sup>27</sup>. Przedsiębiorstwa coraz chętniej korzystają z tej metody, dostrzegając jej potencjał w projektowaniu nowych produktów. Z kolei praktycy biznesu wskazują na szczególną jej przydatność w projektach ukierunkowanych na rozwój innowacji<sup>28</sup>.

*Design thinking* jest procesem z natury elastycznym i trudno jest określić jego sztywne, konkretne ramy. Można jedynie zdefiniować kolejne etapy modelu, a zadania realizowane podczas każdego z nich różnią się w zależności od wyzwania<sup>29</sup>. Najbardziej popularny model *design thinking*,

---

<sup>25</sup> M. Stickdorn, A. Lawrence, M. Hormess, J. Schneider, *Jak projektować usługi*, Gliwice 2021, s. 160-161.

<sup>26</sup> *The Field Guide to Human-Centered Design*, online: <https://www.designkit.org/resources/1> [dostęp: 5.12.2020].

<sup>27</sup> T. Brown, dz. cyt., s. 75.

<sup>28</sup> M. Hajdas, S. Wrona, *Projektowanie innowacji w oparciu o Design Thinking*, [w:] *Innowacje w biznesie*, red. A. Styś, A. Dejnaka, Warszawa 2018, s. 303-320.

<sup>29</sup> B. Rudkin Ingle, *Design Thinking dla przedsiębiorców i małych firm*, Gliwice 2015, s. 17.

który zaproponował Tim Brown, składa się z pięciu etapów: empatii, definiowania problemu, generowania pomysłów, prototypowania i testowania (rys. 9). Jednak proces nie kończy się na etapie testowania. To podejście iteracyjne, podczas którego wielokrotnie wraca się do poszczególnych etapów aż do uzyskania satysfakcjonujących wyników, optymalnych z punktu widzenia ostatecznych użytkowników, co wpływa na skuteczność omawianej metody.

**Rysunek 9.** Etapy *design thinking*



**Źródło:** opracowanie własne.

Etap empatii związany jest z poznaniem końcowego użytkownika, dla którego projektowany jest nowy produkt. Kluczowe na tym etapie jest wejście w jego świat, zrozumienie jego potrzeb i pragnień oraz motywacji. Etap ten jest wstępem do dalszych prac i wymaga czasu, uważności i zaangażowania. W celu poznania użytkowników wykorzystuje się wiele metod badawczych, głównie o charakterze jakościowym<sup>30</sup>, w tym m.in. obserwację użytkowników, wywiady etnograficzne, netnografię, wywiady pogłębione. Zrozumienie, czego tak naprawdę potrzebują konsumenci, to ważny moment na drodze do zaprojektowania znaczących innowacji.

Dane zebrane podczas etapu empatii są poddawane dalszej analizie podczas drugiego etapu procesu – definiowania problemu. Zespół rozpoznaje i diagnozuje kluczowe zachowania, postawy i potrzeby użytkowników, aby ostatecznie zidentyfikować ich rzeczywiste problemy. Właściwe zdefiniowanie problemu jest kluczowe, gdyż na tym etapie proces zostaje zawężony do wyboru prawdziwej potrzeby i sformułowania jej w postaci problemu do rozwiązania<sup>31</sup>. Istotną kwestią jest umiejętne oddzielenie potrzeb użytkowników od rozwiązań, które podczas tego etapu zaczynają się już pojawiać.

<sup>30</sup> M. Hajdas, S. Wrona, dz. cyt., s. 303-320.

<sup>31</sup> D. R. Sobota, P. Szewczykowski, *Design Thinking jako metoda twórczości*, „Filo-Sofija” 2014, nr 14(27), s. 91-114, online: <http://www.filo-sofija.pl/index.php/czasopismo/article/view/704/685> [dostęp: 22.01.2021].



Trzecim etapem procesu *design thinking* jest generowanie pomysłów, jak rozwiązać zdefiniowany problem. Podczas tej fazy pojawiają się nowe twórcze pomysły na produkty czy usługi. Od liczby i jakości pomysłów zależą w dużym stopniu trafność ostatecznego wyboru, jakość nowego rozwiązania i jego sukces rynkowy<sup>32</sup>. Podczas tego etapu najczęściej korzysta się z klasycznej burzy mózgów, choć niektóre jej odmiany także mogą być skuteczne. Nie musi ona być podstawową techniką generowania pomysłów, jednakże sprawdza się w sytuacjach, kiedy celem jest uzyskanie szerokiego wachlarza pomysłów<sup>33</sup>. Momentem kończącym etap generowania jest selekcja i ocena pomysłów. Następuje wybór tych najbardziej obiecujących spośród zgromadzonych, według ustalonych wcześniej kryteriów.

Wybrane pomysły przechodzą do kolejnego, czwartego etapu, którym jest tworzenie prototypów. Stanowi on ważny etap, gdyż prototypowanie umożliwia wstępne przetestowanie wyselekcjonowanych pomysłów. Prototyp to jakakolwiek forma wizualizacji pomysłu, dzięki której można się czegoś więcej dowiedzieć o pomysle i wejść z nim w interakcje. Im szybciej pomysły zostają przełożone na coś namacalnego, tym wcześniej można je ocenić w zespole i dopracować oraz wytypować najlepsze rozwiązania<sup>34</sup>. Nadrzędnym celem prototypowania jest zaprezentowanie i przetestowanie najważniejszych elementów pomysłu. Członkowie zespołu dzielą się pierwszymi wrażeniami z innymi i dyskutują o tym, jak je udoskonalić. Prototypy są szybkie i proste. Mogą przybierać formy modelu 2D, 3D lub scenki (polecanej w przypadku prototypowania usługi). Kluczowe jest, aby skupić się na wybranej cesze, funkcjonalności lub wartości danego pomysłu, która wydaje się najbardziej interesująca w proponowanym rozwiązaniu. Można rozważyć przygotowanie różnych wersji prototypów dla każdego z pomysłów, aby przetestować i dopracować wiele aspektów możliwych rozwiązań<sup>35</sup>. Na tym etapie uwaga zespołu skupiona jest na udoskonalaniu pomysłów, a nie na uzyskaniu najlepszego rozwiązania, stąd

<sup>32</sup> B. Bochińska, J. Ginalski, Ł. Mamica, A. Wojciechowska, *Design management*, Warszawa 2010, s. 178.

<sup>33</sup> T. Brown, dz. cyt., s. 101.

<sup>34</sup> Tamże, s. 109.

<sup>35</sup> *Design Thinking for educators*, IDEO, online: <https://www.ideo.com/post/design-thinking-for-educators> [dostęp: 15.12.2020].

informacja zwrotna na temat poszczególnych prototypów jest kluczowym elementem prototypowania<sup>36</sup>.

Testowanie stanowi piąty i zarazem ostatni etap procesu *design thinking*. Zespół sprawdza potencjał wybranych pomysłów wśród ostatecznych użytkowników. Testują oni powstałe prototypy, a zespół obserwuje, w jaki sposób użytkownik wchodzi w interakcje z prototypem, czy potrafi go użyć bez dodatkowych wyjaśnień i instrukcji. Wyniki obserwacji zachowań użytkowników w kontakcie z prototypem dostarczają informacji, które służą dalszemu udoskonalaniu pomysłów<sup>37</sup>. Celem testowania jest zdiagnozowanie w rozwiązaniu jak największej liczby niedoskonałości i słabych punktów, sprzecznych z zasadą intuicyjności i używalności<sup>38</sup>. W zależności od charakteru projektowanego rozwiązania, podczas testowania można wykorzystać różne metody, m.in. eksperymenty, skale ocen, testy A/B, symulacje czy eyetracking<sup>39</sup>.

### Zakończenie

Podjęcie kreatywne w projektowaniu innowacji produktowych wskazuje na potrzebę pracy nad sprawnością i giętkością umysłu, które determinują myślenie kreatywne, a także nad zachowaniem dystansu do istniejących tradycyjnych podejść, trendów oraz stereotypów. Rozważając kwestię doskonalenia pracy mózgu w aspekcie szukania pomysłów nowych produktów, warto zwrócić się w stronę uważności. Pozwala ona widzieć świat takim, jaki jest, korzystać z różnych sposobów patrzenia. Umożliwia odkrywanie nowych rozwiązań i wynajdywanie nowych pomysłów<sup>40</sup>. Naukowcy odkryli, że praktykowanie określonych form medytacji i uważności jest w stanie zwiększyć kreatywność i zdolność do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji<sup>41</sup>. Warto zatem inwestować w uważność zespołów kreatywnych, które pracują nad nowymi produktami. Można tutaj wskazać dwa obszary działania:

---

<sup>36</sup> *The Field Guide to Human-Centered Design*, dz. cyt.

<sup>37</sup> B. Michalska-Dominiak, P. Grocholiński, *Poradnik Design Thinking*, Gliwice 2019, s. 127.

<sup>38</sup> D. R. Sobota, P. Szewczykowski, dz. cyt., s. 91-114.

<sup>39</sup> M. Hajdas, S. Wrona, dz. cyt., s. 303-320.

<sup>40</sup> D. Penman, *Mindfulness. Droga do kreatywności*, Warszawa 2017, s. 42.

<sup>41</sup> Tamże, s. 13.

- organizowanie spotkań o charakterze szkoleniowym dla pracowników zaangażowanych w projekty tworzenia nowych produktów,
- inwestowanie w pojedynczych pracowników, wspieranie ich w ćwiczeniu uważności we własnym zakresie.

Praca nad uważnością może przyczynić się do zwiększenia efektywności wykorzystania pracy mózgu, która trwa całą dobę. Również w czasie snu mózg pracuje, co niekiedy owocuje nowymi pomysłami. Wielu twórców ma kartki oraz ołówek na stoliku nocnym, aby zapisywać pojawiające się w nocy pomysły. Można wieczorem zadać mózgowi temat do nocnej pracy, np. poszukiwanie różnorodnych nowych produktów czy ich zastosowań, a mózg podczas snu będzie nad tym pracował.

Model biznesu oparty na kreatywności i elastycznym myśleniu może stać się elementem budowania pozycji oraz przewagi rynkowej przedsiębiorstwa. Konieczne jest zatem ćwiczenie mózgu w kontekście myślenia kreatywnego, w stawianiu różnych pytań, w postrzeganiu wyzwań i okazji rynkowych<sup>42</sup>. Znakomicie ilustruje to przykład Richarda Thalera, laureata Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w 2017 roku<sup>43</sup>. To właśnie postawione przez niego pytania doprowadziły go do prowadzenia badań, których efekty zostały docenione przez Komitet Noblowski w Szwecji.

## Bibliografia

1. Bochińska B., Ginalski J., Mamica Ł., Wojciechowska A., *Design management*, Instytut Wzornictwa Przemysłowego, Warszawa 2010
2. de Bono E., *Mieć piękny umysł*, Studio Emka, Warszawa 2012, s. 95-107
3. de Bono E., *Naucz się myśleć kreatywnie*, Prima, Warszawa 1998
4. Borcuch A., *Ekonomia designu*, CeDeWu, Warszawa 2017
5. Brown T., *Zmiana przez design*, Libron, Wrocław 2016
6. Cox D., *Kreatywne myślenie dla bystrzaków*, Helion, Gliwice 2015
7. *Design Thinking for educators*, IDEO, online: <https://www.ideo.com/post/design-thinking-for-educators>, [dostęp: 15.12.2020]
8. Goldberg E., *Kreatywność*, PWN, Warszawa 2018
9. Gorchels L., *Zarządzanie produktem*, Helion, Gliwice 2007

---

<sup>42</sup> L. Mlodinov, dz. cyt., s. 231-330.

<sup>43</sup> R. Thaler, *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*, Warszawa 2017.

10. Gorman T., *Innowacja*, Helion, Gliwice 2009
11. Hajdas M., Wrona S., *Projektowanie innowacji w oparciu o Design Thinking*, [w:] *Innowacje w biznesie*, red. A. Styś, A. Dejnaka, Difin, Warszawa 2018
12. Kelley T., Kelley D., *Twórcza odwaga*, MT Biznes, Warszawa 2015
13. Kim W. C., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2018
14. Lawley B., Schure P., *Product management for dummies*, John Wiley&Sons, New Jersey 2017
15. Michalska-Dominiak B., Grocholiński P., *Poradnik Design Thinking*, Helion, Gliwice 2019
16. Miller P., Wedell-Wedellsborg T., *Architekci biznesu innowacyjności*, Studio Emka, Warszawa 2014
17. Młodzin L., *Elastyczny mózg*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2019
18. Nandakumar M., *Zarządzanie produktem w modelu lean*, Helion, Gliwice 2019
19. Penman D., *Mindfulness. Droga do kreatywności*, Samo Sedno, Warszawa 2017
20. Robinson K., *Uchwycić żywioł*, Element, Kraków 2012
21. Rudkin Ingle B., *Design Thinking dla przedsiębiorców i małych firm*, Helion, Gliwice 2015
22. Rutkowski I. P., *Metody innowacji produktu*, UEP, Poznań 2016
23. Sobota D. R., Szewczykowski P., *Design Thinking jako metoda twórczości*, „Filo-Sofija” 2014, nr 14(27), online: <http://www.filo-sofija.pl/index.php/czasopismo/article/view/704/685> [dostęp: 22.01.2021]
24. Sojkin B., *Badania produktu*, [w:] *Badania marketingowe*, red. K. Mazurek-Łopacińska, PWN, Warszawa 2016
25. Stickdorn M., Lawrence A., Hormess M., Schneider J., *Jak projektować usługi*, Helion, Gliwice 2021
26. Szmidt J. K., *Trening kreatywności*, Helion, Gliwice 2013
27. Thaler R., *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*, Zysk i S-ka, Warszawa 2017
28. *The Field Guide to Human-Centered Design*, online: <https://www.designkit.org/resources/1> [dostęp: 5.12.2020]
29. Walker M., *Dlaczego śpimy*, Marginesy, Warszawa 2019

## Rozdział 12

### Kamila Grochowina

Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu

Polskie Centrum Heurystyki

E-commerce Partners sp. z o.o.

Związek Przedsiębiorców i Pracodawców w Częstochowie

# *Employer branding* i pozorna zmiana paradygmatów zarządzania

## Streszczenie

Dzisiejsi pracodawcy muszą mieć świadomość, iż najważniejszym determinantem w budowaniu silnej pozycji konkurencyjnej na współczesnym rynku jest kompleksowe kreowanie marki przedsiębiorstwa jako pracodawcy oraz jego wizerunku w tej roli. Okazuje się, że skupianie się na działaniach z zakresu budowania marki i polityki wizerunkowej jedynie w odniesieniu do oferty produktowej i strategii sprzedaży jest już niewystarczające. Na postrzeżenie przedsiębiorstwa w środowisku opiniotwórczym wpływa bowiem postrzeżenie go w różnych rolach rynkowych, oprócz dostawcy – głównie w roli pracodawcy. Wydaje się oczywiste, że jedynie zadowoleni pracownicy autentycznie starają się włączać w wykonywanie celów firmy, traktując je jak własne ambicje, których realizacja sprzyja spełnianiu ich aspiracji zawodowych. W niniejszej rozprawie autorka podkreśla wagę poprawnych i prawdziwych relacji pracowniczych i ich znaczenie dla budowania wizerunku pracodawcy. Dla 99% badanych pracowników, zarówno z krótkim stażem, jak i długo pracujących firmie, zatrudnionych w firmie z kapitałem zagranicznym i polskim, docenienie w pracy jest ważne<sup>1</sup>. Chcą nie tylko być doceniani, ale też wiedzieć, za co. Tymczasem wyniki badań

---

<sup>1</sup> Raport *Indeks doceniania 2020*, online: [https://branden.biz/wp-content/uploads/2020/03/RAPORT\\_Index\\_Doceniania\\_I.pdf](https://branden.biz/wp-content/uploads/2020/03/RAPORT_Index_Doceniania_I.pdf) [dostęp: 2.05.2021].

ankietowanych pokazują, że tylko połowa z nich czuje się doceniana. Zatem co z drugą połową pracowników? Czy poleciliby swojego pracodawcę innym? Jaki wizerunek buduje pracodawca, który nie docenia pracownika? Czyżby *employer branding* (EB) w polskich firmach to tylko pozory? Jakie są koszty budowania wizerunku pracodawcy? Autorka artykułu podejmuje próbę udzielenia odpowiedzi na powyższe pytania, powołując się w dalszej części na aktualne wyniki badań.

**Słowa kluczowe:** *employer branding*, paradygmaty zarządzania, polityka wizerunkowa, docenianie pracowników

## **Wprowadzenie**

*Employer branding* to długofalowa strategia, której celem jest budowanie wizerunku przedsiębiorcy jako pracodawcy z wyboru. Dobrze zaplanowana strategia pozwala zoptymalizować koszty rekrutacyjne oraz zatrudniać najlepszych specjalistów, a tym samym zwiększyć efektywność firmy i szanse na dynamiczny rozwój. Nierzadko zdarza się jednak, że firmy pozornie realizują strategię marketingu personalnego, wykorzystując przy tym szereg narzędzi, których nie potrafią właściwie zastosować. Jeśli pracodawca sam dochodzi do takiej autorefleksji, można by pokusić się o wydanie pewnych zaleceń naprawczych, jednak do tego potrzeba samoświadomości w kontekście pożądanej zmiany w odniesieniu do budowania prawdziwych relacji wertykalnych, doceniania pracowników, zwłaszcza tych z długim stażem, i budowania wizerunku firmy jako pracodawcy. Zdaniem autorki budowanie relacji to przede wszystkim kwestia zaufania i motywacji<sup>2</sup>, a szef to zawód. Zadaniem szefa-pracodawcy jest zbudowanie i utrzymanie poprawnych relacji z pracownikami na takim poziomie, który pozwoli osiągnąć najwyższą lojalność, motywację, oddanie i zaangażowanie w pracę. Wówczas możemy uznać, że pracodawca osiągnął sukces w realizacji *employer branding*. Stosowane od lat mechanizmy tradycyjnego zarządzania wymagają transformacji, gdyż czasy się zmieniają i wymuszają na pracodawcach podejmowanie świadomych działań w kierunku inteligentnego

---

<sup>2</sup> K. Grochowina, *Mechaniczny menedżer i sztuczna relacja w firmie*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania*, red. A. Sawicki, Bernardinum, Pelplin 2020, s. 70.

zarządzania i budowania rzeczywistej kultury organizacyjnej z naciskiem na kulturę doceniania. Jak zauważa A. Sawicki, *efektywność zarządzania w dużej mierze zależy od kompetencji menadżerskich i realizowanych funkcji zarządzania*<sup>3</sup>. Współczesna gospodarka rynkowa stanęła w obliczu galopujących zmian. Świadomość i wysiłek intelektualny szefów w kierunku budowania relacji z pracownikami staje się głównym determinantem w dążeniu do osiągnięcia sukcesu i zwiększenia konkurencyjności wielu firm. Zwłaszcza teraz, gdy rynek pracownika znowu zaczyna się zmieniać w rynek pracodawcy na skutek pandemii koronawirusa.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie znaczenia i wagi inwestowania w budowanie wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy oraz przedstawienie wyników badań dotyczących doceniania przez pracodawców oraz jakości relacji wertykalnych w polskich firmach.

## **I. Wizerunek pracodawcy – jak i w jakim nurcie go budować?**

Definicja *employer branding* obchodzi obecnie 20. urodziny, gdyż została wprowadzona w 2001 roku przez firmę McKinsey. Wyzaczyła wówczas nowy kierunek działań organizacji walczących o młodych specjalistów. Działania na rzecz *employer branding* mają charakter zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny. Z jednej strony wzmacniają atrakcyjność wizerunku pracodawcy w oczach przyszłych pracowników, z drugiej wspierają budowanie przyjaznej atmosfery pracy dla obecnych pracowników oraz obejmują inwestycje w kapitał ludzki. Rynek pracy zmienia się w galopującym tempie. I tak w ciągu ostatniego roku, zdominowanego przez pandemię koronawirusa, z rynku pracownika przekształca się z powrotem w rynek pracodawcy. Stała transformacja rynku pracy stawia przed firmami coraz to nowsze wyzwania. Walka o wybitnych specjalistów, samodzielnych, utalentowanych i idealnie dobranych do stanowiska kandydatów, a także utrzymanie uzdolnionych pracowników z dłuższym stażem w firmie staje się problemem stałym i aktualnym. Jeśli chodzi o możliwości jego rozwiązania, wciąż się zmieniają i pojawiają się nowe trendy.

---

<sup>3</sup> A. Sawicki, *Wybrane aspekty zarządzania działalnością promocyjną w samorządach powiatowych*, Bernardinum, Pelplin 2020, s. 7.

## **Badania *employer branding* w Polsce w 2020 roku**

Według najnowszego raportu *Employer branding w Polsce 2020*, opublikowanego przez HRM Institute, 23% spośród 577 przebadanych firm (88% K, 12% M) posiada w swojej organizacji dział *employer branding* (o 10% więcej w stosunku do 2019 roku)<sup>4</sup>.

Raport *Employer branding w Polsce* jest wynikiem jedynych prowadzonych w Polsce badań pokazujących w sposób kompleksowy, jakie zmiany zachodzą w podejściu do *employer branding* w kraju na przestrzeni ostatnich dziewięciu lat. Przeprowadzane przez HRM Institute od 2012 roku badania pokazują analizę działań *employer brandingowych* pracodawców w Polsce, zmiany w podejściu do *employer branding* w polskich organizacjach oraz wyzwania i trendy związane z kształtowaniem wizerunku pracodawców, które będą miały znaczenie w najbliższym czasie. Badanie zostało skierowane do polskich pracodawców, w szczególności do przedstawicieli działów HR, EB, marketingu i komunikacji, odpowiedzialnych w firmach za działania *employer brandingowe*. Przeprowadzone zostało metodą CAWI i trwało od maja do sierpnia 2020 roku. Najliczniejszą grupę respondentów stanowili przedstawiciele sektorów: informatyczno-technologicznego (26%), produkcyjnego (9%), handlu detalicznego i reklamy/marketingu (po 6%) oraz transportu i logistyki (5%). Grupa badawcza obejmowała organizacje różnej wielkości: od małych, liczących 1-10 pracowników (6%), 11-100 pracowników (20%), przez większe 101-500 pracowników (24%), 501-1000 pracowników (13%), aż do bardzo dużych firm: 1001-5000 pracowników (20%), oraz 5000 i więcej (17%). W 2020 roku w badaniu wzięło udział 577 przedstawicieli firm z całej Polski (w roku 2019 – 349<sup>5</sup>).

Badanie przeprowadzone w czasie pandemii pokazało pewne różnice w zachowaniach polskich przedsiębiorców. Sporo firm i zatrudnionych w nich pracowników poniosło dotkliwe straty, inne zaś zwiększyły obroty i zyski. Niezależnie od trudnych sytuacji rynkowych warto wykreować przestrzeń i znaleźć czas na weryfikację działań firmowych – na wewnę-

---

<sup>4</sup> HRM Institute, Raport *employer branding w Polsce 2020*, online: <https://hrminstitute.pl/Raporty-i-publikacje/> [dostęp: 15.05.2021].

<sup>5</sup> K. Kopraniuk, *Employer branding po polsku, czyli budowanie wizerunku pracodawcy*, online: <https://businessinsider.com.pl/firmy/strategie/czym-jest-employer-branding-budowanie-wizerunku-pracodawcy/t1bg57k> [dostęp: 15.05.2021].



trzny audyt, analizę i rewizję w celu wyciągnięcia wniosków na przyszłość. W dynamicznie rozwijających się firmach często nie było na to czasu, a teraz, w czasie pandemii koronawirusa, która zamroziła wiele aktywności, to dobry moment na weryfikację planów biznesowych i HR-owych oraz na poszukanie nowych możliwości rozwojowych dla firm.

### **Trendy *employer branding***

Jeśli o czasach VUCA będziemy myśleć w kategorii szans, należy przeanalizować je w kontekście pięciu trendów *employer branding*, które wynikają z raportu *Employer branding w Polsce 2020*<sup>6</sup>.

Główne trendy *employer branding* to:

1. *Employer branding* współgrający z biznesem  
Skuteczny *employer branding* zawsze związany jest z biznesową działalnością firmy. Działania *employer branding*owe powinny być dopasowane do planów biznesowych firmy, zwłaszcza jeśli ta mocno ucierpiała w czasie pandemii. Analogicznie, jeśli biznes działa jak dawniej albo nawet rozwinął się w tym trudnym momencie. Strategia budowania marki pracodawcy powinna odpowiadać na jego potrzeby biznesowe. Dobra wiadomość wynikająca z tegorocznego raportu HRM jest taka, że aż o 10% zwiększyła się liczba pracodawców (do 23%) deklarujących posiadanie strategii *employer branding*owej w firmie.
2. Komunikacja online i nowe technologie  
Wiele firm odkryło zalety komunikacji marki pracodawcy online, kierowanej zarówno do kandydatów, jak i do pracowników. 48% badanych wskazuje, że będą budować markę pracodawcy wewnątrz firmy, a 45% deklaruje, że będą się koncentrować na komunikacji wewnętrznej firmy. Ponadto chcą skoncentrować się na budowaniu komunikacji marki online i zwiększyć swoją obecność w mediach społecznościowych. Firmy będą musiały zdecydować, czy wrócą do komunikacji bezpośredniej lub mieszanej, być może pozostaną przy komunikacji online.
3. Czas na innowacje, usprawnienia i rewizje procesów  
Niewątpliwie pandemia spowodowała spowolnienie działalności, jednak świadomi przedsiębiorcy, szukający szans również w takich sytuacjach,

---

<sup>6</sup> HRM Institute, Raport *Employer branding w Polsce 2020*, dz. cyt.

powinni wykorzystać ten czas i zweryfikować, czy wszystkie realizowane w firmie procesy są sensowne i optymalne. Warto przeanalizować, w jakich obszarach zarządzania firmą innowacje są konieczne i które ułatwią późniejsze działanie firmy, zwłaszcza gdy po pandemii prawdopodobnie konieczne będzie prowadzenie działalności nieco inaczej. Wymuszone pandemią innowacje i usprawnienia wielu firmom przyniosły konkretne oszczędności. Warto dokonać choćby szacunkowych obliczeń i KPI<sup>7</sup> (kluczowych wskaźników efektywności) różnych działań w firmie, zwłaszcza że tegoroczne badanie potwierdza wciąż niski odsetek firm, które nie monitorują działań EB (20%), a także nie obliczają korzyści finansowych wynikających z posiadania strategii EB<sup>8</sup>.

4. Docenianie w pracy, także w hybrydowym modelu pracy

Tworzenie środowiska pracy, w którym pracownicy czują się doceniani, to najważniejszy atrybut marki pracodawcy, czego dowodzą liczne badania przeprowadzane w Polsce i na świecie. Tego właśnie szukają kandydaci na rynku pracy. Niezależnie od wieku i wykonywanej pracy doceniani chcą być wszyscy pracownicy. Być może niektórzy sądzą, że czas przestoju i destabilizacji, jak w tym momencie, to nie jest najlepszy czas na docenianie, jednak nic bardziej mylnego. Czas pandemii koronawirusa – trudny, pełen uzasadnionych obaw o bezpieczeństwo, niepokoju o jutro, niepewności co do poprawy sytuacji – jest najlepszy na docenianie, gdyż w tym czasie pracownicy często dają z siebie więcej niż zazwyczaj. Badania dowodzą, że firmy w czasie kryzysu i trudnych warunków pracy wypłacają pracownikom dodatkowe premie finansowe, chwalą swoich pracowników i dziękują za zaangażowanie, komunikując im to poprzez wysyłanie nakręconych filmów wideo. Czasem na wagę złota jest jedno, mające ogromną moc, słowo „Dziękuję”, które warto na stałe wprowadzić do kultury organizacyjnej firm. Nie

---

<sup>7</sup> KPI to skrót hasła *Key Performance Indicators*, które w tłumaczeniu na język polski oznacza kluczowe wskaźniki efektywności. KPI są najważniejszymi wskaźnikami, dzięki którym organizacja może stale monitorować postępy w osiągnięciu wcześniej założonego celu. Każdy KPI powinien mieć przypisaną wartość liczbową, która pozwala na określenie aktualnego stanu procesu realizacji strategii. Dodatkowo powinien być osadzony w konkretnym przedziale czasowym. *KPI (Key Performance Indicators)*, online: <https://www.karierawfinansach.pl/baza-wiedzy/slownik-pojec/kpi-co-to-znaczy-kpi> [dostęp: 15.05.2021].

<sup>8</sup> Raport *Employer branding w Polsce 2020*, dz. cyt.

należy zapominać o docenianiu i angażowaniu pracowników pracujących w trybie zdalnym i/lub hybrydowym. Docenianie jest jednym z najważniejszych atrybutów marki pracodawcy w opinii samych EB-owców (90% i 2. miejsce)<sup>9</sup>.

#### 5. Zrównoważony biznes i CSR

Wielu analityków trendów i trendwatcherów zakłada, że ten świat, który znaliśmy, zmienił się i nie wróci do stanu sprzed pandemii. Koronawirus zepchnął na drugi plan wiele innych ważnych tematów, związanych np. z kryzysem klimatycznym czy prowadzeniem zrównoważonego biznesu, co wydaje się zupełnie zrozumiałe. Jednak szukając pozytywów w wymuszonej przez sytuację zmianie, można zrewidować działalność organizacji, aby była bardziej zrównoważona. Przed pandemią także kandydaci i pracownicy zwracali uwagę na to, czy firma prowadzi działania na rzecz CSR, czy wspiera lokalne społeczności i czy działa w sposób zrównoważony. Wydaje się, że w wyniku pandemii większość firm będzie bardziej zrównoważona i proekologiczna.

#### ***Employer branding* w firmach – czyja to działka?**

Według raportu *Employer branding w Polsce 2020* dbanie o markę pracodawcy to wciąż w głównej mierze zadanie działów personalnych (51%), 24% badanych twierdzi, że to kompetencje działu *employer branding*/zarządzania marką pracodawcy, a 23% – że działu marketingu<sup>10</sup>. Marka pracodawcy jest bardzo istotnym elementem składającym się na ogólny wizerunek firmy. Ma przełożenie na wiele determinantów sukcesu, m.in. na relacje B2B, jest elementem przewagi konkurencyjnej. Ułatwia pozyskiwanie talentów i ogranicza rotację pracowników (badania wskazują, że nawet o 30%)<sup>11</sup>. Zadowolenie pracowników w wyniku dobrze realizowanej strategii EB skutkuje wzrostem motywacji do pracy, przekłada się na produktywność i korzystnie wpływa na wynik finansowy firmy. W czasach kryzysu marka pracodawcy nabiera szczególnego znaczenia. Jednymi z jej najważniejszych składników są odpowiedzialność pracodawcy, zaangażowanie i odpowiednia komunikacja kadry menedżerskiej, co zapewnia

---

<sup>9</sup> Tamże.

<sup>10</sup> Tamże.

<sup>11</sup> Tamże.

stabilność i spokój pracowników. *Employer branding* powinien współpracować z biznesem. Powinien być umotywowany biznesowo i być spójny ze strategią firmy, przynosząc korzyści w dłuższej perspektywie. Pracownicy powinni mieć przestrzeń do angażowania się we wspólne wypracowanie strategii *employer branding*, gdyż są jej bezpośrednimi odbiorcami. Można pokusić się o twierdzenie, że *employer branding* jest składową kulturą organizacyjną, która powinna wspierać realizację strategii biznesowej. Aby ująć najlepiej istotę *employer branding*, należy porównać ją do idei zarządzania firmą przez pryzmat ludzi, którzy ją tworzą, w myśl powiedzenia „to ludzie tworzą organizację”. Skutecznie przeprowadzane działania *employer brandingowe* to wspólna praca wszystkich pracowników firmy, w tym zarządu i menedżerów. Strategię *employer branding* powinno się opierać na indywidualnych cechach firmy i na ich bazie budować i prezentować atrybuty marki.

### **Jakie czynniki najbardziej oddziałują na biznes?**

Od wielu lat pracodawcy wskazują, że to technologia i niedostatek talentów mają największy wpływ na biznes. Jednak w 2020 roku pojawił się nowy czynnik: zdolność do szybkiej adaptacji firmy do nagłych i niespodziewanych sytuacji – tak wskazało blisko 60% ankietowanych<sup>12</sup>. Kolejnymi czynnikami wpływającymi na biznes, według więcej niż połowy badanych (54%), są przewidywany kryzys i kwestie gospodarcze. *Employer branding* jest ważnym tematem dla wielu organizacji, choć jego waga i znaczenie widocznie spadły w stosunku do 2019 roku. Tylko dla 2% (spadek z 3%) pracodawców *employer branding* to priorytet, 30% respondentów twierdzi, że jest to jeden z kilku priorytetów (spadek o 18%), a dla 52% to ważny temat, choć nie priorytet (wzrost o 12%)<sup>13</sup>.

### **Plany *employer branding*owe firm na 2021 rok**

Wyniki badań pokazały, iż firmy planują skoncentrować się głównie na wewnętrznych działaniach *employer brandingowych*. 48% ankietowanych wskazało, że będą budować markę pracodawcy wewnątrz firmy, a 45% ankietowanych zadeklarowało, że skupią się na komunikacji wewnętrznej

---

<sup>12</sup> Tamże.

<sup>13</sup> Tamże.

firmy. Niemala część pracodawców (41%) chce skoncentrować się na budowaniu komunikacji marki online i zwiększyć swoją obecność w mediach społecznościowych. W obecnej sytuacji, w której znalazły się firmy, gdy praca wykonywana jest w rozproszonych zespołach i ograniczony jest kontakt bezpośredni, koncentracja na wnętrzu firmy i obecności w sieci wydaje się naturalnym priorytetem dla organizacji.

**Wykres 1.** Priorytetowe działania *employer brandingowe* dla firm w ciągu roku



**Źródło:** HRM Institute, Raport *Employer branding w Polsce 2020*, online: <https://hrminstitute.pl/raporty-i-publicacje/> [dostęp: 9.05.2021].

### Strategia *employer branding* 2020 – korzyści

Aż o 10% w stosunku do 2019 roku zwiększyła się liczba pracodawców (wzrost z 13%) deklarujących posiadanie strategii *employer brandingowej* w firmie, co świadczy o tym, że organizacje chcą działać w sposób uporządkowany i planowany. Niemal co piąta firma (19% wskazań) w Polsce nie posiada strategii, a jedna czwarta pracodawców (26%) jest w trakcie opracowywania strategii. Posiadanie długoterminowej strategii *employer brandingowej* przynosi firmom szereg korzyści<sup>14</sup>. Do najważniejszych należą:

- spójna komunikacja,
- lepsze dopasowanie kandydatów do kultury organizacyjnej,
- łatwość przyciągania talentów,
- większe zaangażowanie pracowników,
- uznanie firmy za idealnego pracodawcę (wysoka pozycja rankingowa),
- zmniejszenie rotacji pracowników,
- obniżenie kosztów związanych z rekrutacją,
- zwiększenie poziomu obsługi klienta,
- zadowolenie udziałowców firmy,

<sup>14</sup> Tamże.

- zwiększenie wiedzy o rynku talentów,
- zwiększenie zyskowności firmy.

Także procesy wewnętrzne w firmach zmieniają się na korzyść pod wpływem strategii *employer branding*. Według respondentów do kluczowych należą: komunikacja (62% wskazań), proces rekrutacji i *onboarding* (42% wskazań) i poziom zaangażowania pracowników w firmie (40% wskazań). Niewątpliwie czynniki te determinują w bardzo dużym stopniu osiągnięcie założonych celów biznesowych.

**Wykres 2.** Procesy zmieniające się na korzyść pod wpływem strategii *employer branding*



**Źródło:** HRM Institute, Raport *Employer branding w Polsce 2020*, online: HRM Institute, <https://hrminstitute.pl/raporty-i-publikacje/> [dostęp: 9.05.2021].

## II. Paradygmaty i pozory w *employer branding*

W Stanach Zjednoczonych *employer branding* odgrywa kluczową rolę w budowaniu nie tyle wizerunku, co realnych doświadczeń kandydatów i pracowników. A to przekłada się na ich opinie, na podstawie których budowany jest wizerunek pracodawcy. Tymczasem w Polsce mamy do czynienia z odwrotną praktyką. Działy HR i PR tworzą usilnie pewien wizerunek, ale nie zawsze jest on prawdziwy i opinie o pracodawcy najczęściej weryfikują fora internetowe pełne rozżalonych i rozgoryczonych byłych pracowników. I tu mowa o rzeczonych w pozorach. Prawdziwy *employer branding* to budowanie realnych doświadczeń kandydatów i pracowników. Wszystko inne to tylko pozory.

W wielu firmach mówi się o budowaniu kultury organizacyjnej, o tym, że pracodawcom zależy na tym, aby ich pracownicy byli zadowoleni i aby

mieć tzw. dobry rozgłos. Jednak, jak się okazuje, firmy nie dbają o pracowników, nie mają pomysłu, jak zbudować z nimi długofalowe, satysfakcjonujące relacje, ale dbają o wylukrowane pozory, wymaginowany wizerunek.

Jakże prawdziwe i aktualne wydaje się powiedzenie, że „przychodzi się do firmy, a odchodzi od szefa”. Takie sytuacje mają miejsce bardzo często. Bez dbałości o jakość inteligentnego zarządzania i przywództwa w organizacji nie uda się zmienić takiego stanu rzeczy. Ogólny wizerunek polskich pracodawców cierpi, bo widać rażącą niespójność. O *employer branding* liderzy i kierownicy zespołów powinni dbać na co dzień. Jak dotąd zajmują się tym tylko HR-owcy czy PR-owcy poprzez dobrze zredagowane pod kątem marketingowym teksty umieszczone w zakładce „kariera” czy na profilu pracodawcy.

### **Wewnętrzni ambasadorzy marki pracodawcy**

Najlepszymi ambasadorami marki pracodawcy są już zatrudnieni pracownicy. To właśnie oni są najbardziej wiarygodnym źródłem informacji na temat szefa. Na szczęście pracodawcy już to wiedzą – niemal trzy czwarte uczestników badania (74%) wskazało, że posiadają program referencji pracowniczych. Jak już wcześniej pokazaliśmy, ponad połowa z nich wskazała również, że jest to skuteczny kanał dotarcia do kandydatów<sup>15</sup>. Oczywiście jest, że kandydaci będą szukali opinii innych pracowników i na pewno nie zignorują tych niepocholebnych.

*Employer branding* coraz mocniej zaznacza swoją obecność na saloonach social mediów. Zaobserwować to można już nie tylko na Facebooku czy Instagramie, ale również na Twitterze oraz LinkedInie, gdzie duże marki decydują się prowadzić komunikację nakierowaną głównie na budowanie marki pracodawcy z wyboru. Ich profile zorientowane są na człowieka i jego rozwój w organizacji, jak również na pokazanie dominującej kultury i wartości w firmie. W czasie pandemii koronawirusa szczególnie mocno swoją obecność podkreśliły te marki, które szybko odnalazły się w nowej rzeczywistości i jasno komunikowały nowe zasady działania w trudnych czasach. Nie da się ukryć, że w social mediach wygrali ci pracodawcy, którzy nie zaniechali komunikacji i transparentnie informowali o zmianach zachodzących w firmie oraz prezentowali efekty ich wprowadzenia.

---

<sup>15</sup> Tamże.

COVID-19 udowodnił nam już, że wcześniej przewidywane trendy mogą się nie sprawdzić, poza tym obnażył prawdziwe relacje pracownik–pracodawca oraz poziom zaufania.

Znaczenie *employer branding* w najbliższych latach będzie rosnąć, przewagę zyskają firmy, które będą częściej online niż offline. Zagroženiem dla firm może być niereformowalność paradygmatu menedżera zespołu, który maksymalnie minimalizuje ryzyko, twierdzi, że stare jest zawsze lepsze niż nowe, nie należy ufać ludziom, porażki to efekt złego zarządzania, ludzie pracują do piątku, obrona status quo to najlepsza strategia<sup>16</sup>. Zmiana paradygmatu szefa to długi i trudny proces.

### **Trudna zmiana paradygmatu zarządzania**

Współczesne zarządzanie jest naszpikowane paradygmatami. Większość firm deklaruje zmianę w kierunku poprawy jakościowej zarządzania, ale okazuje się, że to tylko pozorna zmiana. Zmiana paradygmatu jest procesem, który trwa i musi wybrzmieć. Należy ją postrzegać podobnie jak w nauce<sup>17</sup>. Paradygmaty w nauce funkcjonują trochę tak jak paradygmaty w naszym życiu. Kuhn mówi, że jest to zbiór określonych teorii, praw, technik i narzędzi, które w danym czasie są przyjmowane i stosowane przez określoną wspólnotę naukową<sup>18</sup>. Rozwój nauki jest więc niekończącym się pasmem zmian paradygmatów. Jednak w nauce zmiana paradygmatu wcale nie zachodzi tak łatwo. Aby dana teoria naukowa została wyparta przez inną, musi upłynąć sporo czasu. Nie inaczej jest w zarządzaniu. Paradygmaty wielu współczesnych menedżerów wciąż w dużej mierze koncentrują się wokół kluczowych zasad standaryzacji, specjalizacji, kontroli, hierarchicznej struktury, które zostały wprowadzone w XX wieku przez takich pionierów zarządzania jak Henri Fayoll, Ferederick Taylor i Max Weber<sup>19</sup>. Dziś jednak przestały się sprawdzać i poszukujemy nowych. Zmiana paradygmatu zarządzania wymaga zmiany sposobu myślenia. Innej mapy. Bo te problemy, te anomalie (określenie Kuhna), z którymi musimy mierzyć się dzisiaj w zarządzaniu, nie znajdują już rozwiązania za pomocą starych

---

<sup>16</sup> M. Chrapko, *Zmiana paradygmatu zarządzania*, online: <https://mariuszchrapko.com/zmiana-paradygmatu-zarzadzania/> [dostęp: 15.05.2021].

<sup>17</sup> T. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2020.

<sup>18</sup> Tamże.

<sup>19</sup> M. Chrapko, *Zmiana paradygmatu zarządzania*, dz. cyt.



metod, praktyk i narzędzi. A nie ma nic gorszego od złej mapy. Zmiana paradygmatu zarządzania zachodzi od środka.

### **Czym przyciągnąć kandydatów?**

Co przyciąga uwagę kandydatów? Jakie atrybuty marki pracodawcy najbardziej doceniają, a co ma dla nich mniejsze znaczenie? Warto to wiedzieć, żeby wyeksponować np. w ogłoszeniu o pracę te elementy, które są dla naszej grupy docelowej najbardziej atrakcyjne i odpowiadają na potrzeby kandydatów. Wyniki badań wskazują, że od trzech lat podium należy do: atmosfery w pracy, doceniania pracowników oraz atrakcyjnego wynagrodzenia i benefitów. W 2020 roku jednak docenianie w pracy zostało uznane za ważniejszy dla kandydatów atrybut niż atrakcyjne wynagrodzenie. Warto również zauważyć, że i atmosfera w pracy, i wynagrodzenie zyskały mniej punktów procentowych niż w poprzednim roku (odpowiednio o 3 i 4 punkty mniej)<sup>20</sup>.

Najważniejsze atrybuty marki pracodawcy<sup>21</sup> to:

- atmosfera w pracy – 94%,
- docenianie pracownika w pracy – 90%,
- wynagrodzenie i benefity – 88%,
- bezpieczeństwo zatrudnienia – 87%,
- kultura organizacyjna firmy – 87%,
- reputacja firmy – 84%,
- środowisko pracy – 82%,
- polityka nagradzania i uznania pracowników – 81%,
- ścieżka kariery zawodowej – 79%,
- proces rekrutacji – 78%,
- polityka zarządzania ludźmi w firmie – 76%,
- przywództwo w organizacji – 59%,
- atrakcyjność produktów i usług – 56%,
- innowacyjność – 68%,
- misja, wizja, wartości firmy – 58%,
- *corporate social responsibility* – 49%.

---

<sup>20</sup> HRM Institute, Raport *Employer branding w Polsce 2020*, dz. cyt.

<sup>21</sup> Tamże.

W ocenie uczestników badania mniejsze znaczenie niż w poprzednim roku mają również takie atrybuty jak: reputacja firmy – 84% wskazań (89% w 2019 roku), środowisko pracy – 82% (87% w 2019 roku), polityka nagradzania i uznania pracowników – 80% (89% w 2019 roku) oraz ścieżka kariery zawodowej – 80% (86% w 2019 roku)<sup>22</sup>. Jest to dość oczywiste, bo w czasach, kiedy spora część pracowników pracuje zdalnie, mniejsze znaczenie mają dla kandydatów wygląd biura czy superergonomiczne fotele, z których i tak jeszcze przez jakiś czas nie będą korzystać. Mniej będą również zwracać uwagę na reputację firmy czy politykę nagradzania, a ważniejsza będzie praca u stabilnego pracodawcy. Bezpieczeństwo zatrudnienia jest jedynym atrybutem, którego znaczenie w opinii pracodawców wzrosło w porównaniu do ubiegłego roku (87% wskazań – o dwa punkty procentowe więcej niż w 2019 roku)<sup>23</sup>.

Już ponad 50% firm w Polsce narzeka na problemy z pozyskaniem pracowników, a w sektorze produkcji prawie 80%. Zastanawiające jest, czy to kwestia braku kandydatów do pracy, czy raczej ich oczekiwań – głównie finansowych? Przy rekordowo niskim bezrobociu w niektórych branżach, np. w budownictwie i częściowo w IT, ofert pracy jest znacznie więcej niż kandydatów. Z drugiej strony oczekiwania, głównie finansowe, cały czas rosną, podczas gdy pracodawcy nie są zbyt elastyczni. Chociaż twierdzą, że są gotowi – w zależności od sytuacji – zwiększyć budżety płacowe o 10-20%, to potem, gdy już rozmawiają z kandydatem, starają się jednak proponować jak najniższe stawki. To kolejne paradygmaty w zarządzaniu. Zatem czy liczą się tylko finanse, czy kandydaci na stanowiska specjalistyczne i menedżerskie zwracają również uwagę na inne kwestie? Można zauważyć, że dla wielu osób ważna jest atrakcyjność projektów, w których mają wziąć udział. Kandydaci zwracają także uwagę na benefity, również te mniej standardowe. Bardzo ważną kwestią jest dla nich *candidate experience*, czyli wrażenia z całego procesu rekrutacyjnego<sup>24</sup>. To istotny element *employer branding*. Często zdarza się, że kandydat odrzuca dobrą ofertę pracy ze względu na zły wizerunek firmy. To jeden z głównych powodów,

---

<sup>22</sup> Tamże.

<sup>23</sup> Tamże.

<sup>24</sup> A. Błaszczak, *Pracodawcy są dziś za mało elastyczni*, online: <https://www.rp.pl/Poszukiwanie-pracy/308079910-Pracodawcy-sa-dzis--za-malo-elastyczni.html> [dostęp: 15.05.2021].

z których kandydaci rezygnują z udziału w procesie rekrutacji. Bardzo ważne jest, jak o firmie wypowiadają się jej pracownicy – zarówno obecni, którzy mogą zarekomendować odpowiedniego kandydata, jak i byli. Na tej podstawie ludzie bardzo często podejmują decyzję, czy warto dołączyć do danej organizacji.

Wiele firm boryka się z malejącą liczbą aplikacji kandydatów do pracy. Ten spadek wynika z tego, że jest znacznie mniej osób aktywnie poszukujących pracy, przeglądających ogłoszenia, niż przed kilkoma laty. Większość to kandydaci bierni, którzy sami nie szukają zatrudnienia, ale jeśli się do nich dotrze z atrakcyjną ofertą, to są otwarci na rozmowy. Portale rekrutacyjne zachęcają pracodawców, by podawali w ofertach pracy informacje o zarobkach, co nadal robi bardzo mało firm. Na pewno jest to właściwy kierunek, bo informacja o zarobkach pozwoliłaby zaoszczędzić wiele czasu i firmom, i kandydatom. Pracodawcy jednak niechętnie to robią<sup>25</sup>.

### **Podsumowanie**

Niestety, *employer branding* w Polsce jest jeszcze niedojrzały. Szereg podejmowanych w firmach działań to niestety pozory. Trudno przyznać, że działania *employer brandingowe* zyskały odpowiednie znaczenie i pełnią w firmach taką rolę, jaką powinny. Wydaje się, że pracodawcy nadal mają niewystarczająco wysoką świadomość. Wciąż w firmach brakuje przede wszystkim zrozumienia tej kategorii, a co za tym idzie – konsekwencji i spójności w prowadzonych działaniach. *Employer branding* zbyt często rozumiany jest jedynie jako działanie promocyjne wspierające rekrutację poprzez kreowanie pewnych oczekiwanych obrazów, nie zaś poprzez realne odzwierciedlanie kultury organizacji. Pozornie *employer branding* to działanie na styku dwóch obszarów – human resources i public relations. Na przestrzeni lat widać, jak co jakiś czas przechodzi „z rąk do rąk”. Niestety brak konkretnej przynależności jest powodem pozornych aktywności na tym polu. O ile w rękach PR-owców EB zyskuje atrakcyjną otoczkę, o tyle brakuje mu głębokiego uzasadnienia i zakorzenienia w realnych działaniach oraz wartościach organizacji. Innymi słowy, mamy do czynienia z pozorną zmianą paradygmatów zarządzania. Z kolei HR zarządzający *employer brandingiem* również niewiele wnosi bez wyjaśnienia, czym jest

---

<sup>25</sup> Tamże.

faktyczna oferta i EVP<sup>26</sup> danej firmy, jakie są realne doświadczenia kandydatów (*employee experience*) w różnych punktach styku z marką pracodawcy czy też pracowników na różnych etapach ich życia w organizacji. Te braki to praca do odrobienia nie tylko przez działy HR, ale również menedżerów i zarządy, które muszą przemyśleć swoją strategię dbania o pracowników, by skutecznie walczyć o talenty. Rynek pracy pod tym względem się nie zmienił i – podobnie jak wcześniej – nadal doskwiera nam deficyt pracowników, których kompetencje są w organizacjach potrzebne. Ten deficyt i luka kompetencyjna będą się zresztą tylko pogłębiały, bo też demografia coraz mniej nam sprzyja.

Eksperti ds. wizerunku pracodawcy podkreślają, że priorytetem jest zrozumienie grupy docelowej i zaplanowanie kreatywnej komunikacji. W kwestiach wewnętrznych działań zatrzymanie talentów nie jest już wyzwaniem, staje się nim przekształcenie ich w wewnętrznych ambasadorów marki. Marketingowcy doskonale wiedzą, że nie sprzedają produktów. Podobnie firma nie może tylko rekrutować, czyli sprzedawać swojej marki. Musi sprzedawać emocje z nią związane. Stawiając na pozyskanie do swoich zespołów profesjonalistów, pokażmy, że jesteśmy nie tylko korporacją z tradycjami, ale też fajną i przyjazną dla pracowników firmą, a wtedy następną rekrutacją zajmą się już oni jako ambasadorzy i zwyczajnie zadowoleni pracownicy. Należy pamiętać, że zbudowanie dobrego wizerunku nie jest kwestią kilku miesięcy. Ten proces wymaga konsekwentnych działań, które muszą być zaplanowane na kilka lat. Ważne, by mieć wyróżniający się wizerunek firmy innowacyjnej, z nowatorskimi produktami, usługami i podejściem do biznesu, co bardzo przyciąga kandydatów, czasem nawet bardziej niż wynagrodzenie. Jednocześnie warto budować wizerunek pracodawcy, który dba o ludzi, inwestuje w kapitał ludzki i ma określone wartości – atrakcyjne dla poszukiwanej grupy kandydatów. Pracodawcy są jeszcze zbyt mało elastyczni, a ich działania na rzecz budowania wizerunku często są jedynie pozorne. Jednak pandemia koronawirusa pokazała wzrostowy trend w tym obszarze, wiele firm zaistniało online i te firmy zakomuniko-

---

<sup>26</sup> EVP (ang. *Employee Value Proposition* lub *Employer Value Proposition*) to zestaw unikatowych wartości, które pracodawca oferuje swoim pracownikom. To stałe, uniwersalne atrybuty i wyróżniki, które stanowią o atrakcyjności ofert pracy i przyciągają do firmy najlepsze talenty; K. Saj, *EVP – wartości pracodawcy*, online: <https://humanfocus.pl/2020/08/24/evp/> [dostęp: 15.05.2021].

wały, że są gotowe na zmiany oraz potrafią sobie poradzić w trudnych sytuacjach. Pracownicy przeszli na pracę w trybie hybrydowym, a pracodawcy wzmocnili się wizerunkowo i utrzymali zatrudnienie na dotychczasowym poziomie. To niewątpliwie wpływa na ich przewagę konkurencyjną i budowanie wizerunku firmy jako pracodawcy z wyboru. To tylko potwierdza, że e-branding, czyli dbanie o dobry wizerunek firmy w Internecie – w tym o profesjonalnie stworzony profil na LinkedInie, GoldenLine czy na Facebooku – jest dzisiaj niezbędny.

### **Bibliografia**

1. Bloch S., Whiteley Ph., *Zarządzanie w płaskim świecie*, Helion, Gliwice 2008.
2. Cialdini R., *Zasady wywierania wpływu na ludzi*, Helion, Gliwice 2011.
3. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 2012.
4. Haman W., Gut J., *Szef to zawód*, Helion, Gliwice 2015.
5. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
6. Kuhn T., *Struktura rewolucji naukowych*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa, 2020.
7. Sawicki A., *Wybrane aspekty zarządzania działalnością promocyjną w samorządach powiatowych*, Bernardinum, Pelplin 2020.
8. Sawicki A., *Wybrane problemy zarządzania*, Bernardinum, Pelplin 2020.
9. Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007.
10. Strużyńska-Kujałowicz A., *Jak władza psuje*, „Charaktery”, luty 2012.
11. Trump D., Kiyosaki R., *Dotyk Midasa*, Instytut Praktycznej Edukacji, Osielsko 2013.
12. Ubertowski A., *Psychologia biznesu*, Oficynka, Gdańsk 2015.
13. Wróbel A., *Trudny szef*, Samo Sedno, Warszawa 2012.
14. Zawadzka A., *Psychologia zarządzania w organizacji*, PWN, Warszawa 2014.

### **Netografia**

1. <https://go.oracle.com/LP=86150?elqCampaignId=230263> [dostęp: 15.04.2021].

2. <https://pl.giggroup.com/wp-content/uploads/sites/7/2021/01/Barometr-Nastroj%C3%B3w-Pracownik%C3%B3w-Gi-Group-Grafton-Wyser-vol.2-1.pdf> [dostęp: 15.05.2021].
3. <https://www.rp.pl/Rynek-pracy/302219931-Koronakryzys-zwiekszy-znaczenie-doceniania-pracownikow.html> [dostęp: 15.05.2021].
4. [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/parp%208\\_%20kapita%20ludzki\\_\\_mm.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/parp%208_%20kapita%20ludzki__mm.pdf) [dostęp: 15.05.2021].
5. [https://wneiz.pl/nauka\\_wneiz/sip/sip39-2015/SiP-39-t3-103.pdf](https://wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip39-2015/SiP-39-t3-103.pdf) [dostęp: 15.05.2021].
6. <https://mariuszchrapko.com/zmiana-paradygmatu-zarzadzania/> [dostęp: 15.05.2021].
7. <https://flyonthecloud.com/pl/blog/komunikacja-wertykalna/> [dostęp: 15.05.2021].
8. [https://www.researchgate.net/profile/agnieszka-baruk-2/publication/267707968\\_relacje\\_wertykalne\\_we\\_wspolczesnych\\_organizacjach/links/5a9017670f7e9ba4296a72cd/relacje-wertykalne-we-wspolczesnych-organizacjach.pdf](https://www.researchgate.net/profile/agnieszka-baruk-2/publication/267707968_relacje_wertykalne_we_wspolczesnych_organizacjach/links/5a9017670f7e9ba4296a72cd/relacje-wertykalne-we-wspolczesnych-organizacjach.pdf) [dostęp: 15.05.2021].
9. <https://www.forbes.pl/opinie/zarzadzanie-zespolem-dlaczego-docenianie-pracownikow-jest-wazne/zlxkj8n> [dostęp: 15.05.2021].
10. <https://www.willistowerswatson.com/pl-PL/Insights/2021/01/docenianie-pracownikow-w-swiecie-covid-19> [dostęp: 15.05.2021].
11. <https://hrminstitute.pl/raporty-i-publicacje/> DOSTĘP?
12. <https://ebinstitute.com/pl/blog/indeks-doceniania-2/> [dostęp: 15.05.2021].
13. <https://indeksdoceniania.pl/> [dostęp: 15.05.2021].
14. [https://branden.biz/wp-content/uploads/2020/03/RAPORT\\_Index\\_Doceniania\\_I.pdf](https://branden.biz/wp-content/uploads/2020/03/RAPORT_Index_Doceniania_I.pdf) [dostęp: 15.05.2021].
15. <https://nais.pl/> [dostęp: 15.05.2021].
16. <https://www.rp.pl/Poszukiwanie-pracy/308079910-Pracodawcy-sa-dzisiaj-malo-elastyczni.html> [dostęp: 15.05.2021].
17. <https://www.rp.pl/Sciezki-kariery/308079917-Trzeba-dbac-o-tych-z-dlugim-stazem-w-firmie.html> [dostęp: 15.05.2021].
18. <https://businessinsider.com.pl/firmy/strategie/czym-jest-employer-branding-budowanie-wizerunku-pracodawcy/t1bg57k> [dostęp: 15.05.2021].
19. <https://www.karierawfinansach.pl/baza-wiedzy/slownik-pojec/kpi-co-to-znaczy-kpi>, [dostęp: 15.05.2021].

## Rozdział 13

**dr Anna Staszewska**

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach

# Działania promocyjne w turystyce na przykładzie województwa śląskiego

### Streszczenie

Turystyka jest jedną z gałęzi gospodarki niemal każdego kraju. W Polsce turystyka w 2019 roku miała udział w tworzeniu PKB na poziomie 6,3%. Wydatki turystów zagranicznych wyniosły 9,8 mld dolarów amerykańskich (37,67 mld złotych), a wydatki turystów zagranicznych związane z pobytem w Polsce odnotowały wzrost w stosunku do 2018 roku odpowiednio o 2,1% w dolarach oraz 7,8% w złotych. Wydatki odwiedzających jedno-dniowych w Polsce wyniosły w 2019 roku 8,8 mld dolarów, czyli 33,84 mld złotych (wzrost w stosunku do 2018 roku odpowiednio o 22,2% w dolarach i o 29,7% w złotych)<sup>1</sup>. Wobec takich danych można stwierdzić, iż z roku na roku turystyka zyskuje na popularności, podobnie jest w województwie śląskim. Region ten z roku na rok odnotowywał wzrost liczby przyjeżdżających oraz wzrost aktywności w wyjazdach samych mieszkańców. By odpowiedniego i kompletnie kształtować turystykę, powinno się zaplanować odpowiednie działania promocyjne.

Celem poniższego artykułu jest zaprezentowanie promocji oraz prowadzonych działań w ramach informowania potencjalnych turystów i samych mieszkańców o atrakcyjności województwa. Ponadto w pracy znalazły się definicje związane z promocją, a szczególnie promocją w turystyce.

---

<sup>1</sup> Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, *Podstawowe dane statystyczne – turystyka w roku 2019 i ich zmiana w porównaniu do roku poprzedniego*, online: <https://www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologie/podstawowe-dane-statystyczne--turystyka-w-roku-2019-i-ich-zmiana-w-porownaniu-do-roku-poprzedniego> [dostęp: 7.03.2021].

Ważnym elementem artykułu jest przegląd działań prowadzonych przez Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego oraz Śląską Organizację Turystyczną.

**Słowa kluczowe:** promocja, promocja w turystyce, działalność promocyjna, województwo śląskie

## **Wprowadzenie**

Województwo śląskie jest obszarem różnorodnym pod wieloma względami. Przede wszystkim jest regionem, który posiada różnorodne walory przyrodnicze, począwszy od pustyni, poprzez lasy, po rzeki oraz jeziora. Podobnie jest w przypadku walorów antropologicznych: od zamków, pałaców, secesyjnych kamienic aż do dziedzictwa przemysłowego reprezentowanego przez liczne osiedla robotnicze i obiekty przemysłowe (kopalnie, szyby, huty itd.). Do tego województwo dysponuje dobrze rozbudowaną siecią drogową, kolejową oraz posiada dobrze rozwijające się lotnisko w Pyrzowicach. W ramach dobrze zorganizowanego systemu kreowania produktów turystycznych znajduje się bogata oferta bazy noclegowej oraz gastronomicznej. Te wszystkie elementy stanowią, że województwo śląskie jest obszarem, które z powodzeniem tworzy odpowiednie produkty turystyczne. Jednak aby te produkty były dostrzeżone przez turystów czy odwiedzających, muszą opierać się na odpowiednio dopasowanej promocji.

W ostatnich latach promocja turystyczna w Polsce jest bardzo rozbudowana i szczegółowo zaplanowana w różnych województwach. A przez ostatnie 20 lat promocja w turystyce podlega ciągłym zmianom, między innymi z powodu nowych środków promocji. Na taką sytuację wpływają: zmiana potrzeb społeczeństwa, rozwój mediów społecznościowych, rozwój technologii oraz dostępność komunikacyjna. W przypadku turystyki bardzo istotnym czynnikiem jest informacja, która obecnie dzięki nowym technologiom jest łatwiej dostępna. Celem tej pracy jest wykazanie, jakie są podstawy prawne działań promocyjnych, jakie są podejmowane kampanie promocyjne oraz jakie mogą być przyszłe działania w zakresie promocji turystycznej województwa śląskiego.



## Promocja w turystyce – wprowadzenie

Promocja jest szczególnie istotnym elementem marketingu, gdyż od jej skuteczności w dużej mierze zależy sukces przedsiębiorstwa na rynku, a to oznacza popyt na jego produkty. Teoretycy w dziedzinie marketingu skupiają się na różnych aspektach i funkcjach promocji. Promocja jest takim sposobem komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem, jaki ma przyczynić się do zwiększenia popytu na wyroby przedsiębiorstwa<sup>2</sup>.

Autorów definicji promocji jest bardzo dużo, za podstawową uważa się definicję Philipa Kotlera. Kotler wskazuje, że promocja sprzedaży jest bardzo ważnym elementem kampanii marketingowych. Składa się z całego zbioru zachęt, zwykle o krótkoterminowym charakterze, których celem jest stymulowanie szybszych albo większych zakupów towarów lub usług przez konsumentów lub handlowców. Promocje różnią się pod względem celów, jakie im przyświecają. Darmowa próbka skłania konsumenta do wypróbowania produktu, a celem nieodpłatnej usługi porady dla kierownictwa może być cementowanie długotrwałej relacji<sup>3</sup>.

Wobec powyższego promocja, pojmowana jako instrument komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, jest składnikiem miksu marketingowego. Obejmuje ona zestaw środków i działań, za pomocą których organizacja komunikuje się z otoczeniem, przekazując informacje o produkcie lub usłudze, pobudzając popyt i kształtując potrzeby konsumenta<sup>4</sup>.

Tadeusz Sztucki wyróżnia wiele elementów, które występują w działaniach promocyjnych opartych na procesie komunikacji. Są to: nadawca, kodowanie, przekaz, środek przekazu, odbiorca, dekodowanie, odpowiedź, sprzężenie i szum. Aby komunikacja przebiegała sprawnie, a przekaz został odebrany poprawnie, nie może występować dysfunkcja żadnego z tych elementów (poza ostatnim, który należy minimalizować). Promocja, będąca jednym z instrumentów marketingu, sama składa się z kolejnych instru-

---

<sup>2</sup> M. Jeznach, K. Jarosz, G. Trętowska, *Promocja produktu turystycznego Sztolnie Walimskie*, [w:] Uniwersytet Szczeciński, *Podaż turystyczna jako determinanta kształtowania popytu turystycznego*, „Zeszyty Naukowe” nr 701, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 86, s. 97.

<sup>3</sup> Ph. Kotler, K. L. Keller, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS sp. z o.o., Poznań 2017, s. 556.

<sup>4</sup> T. Trojanowski, *Promocja usług turystycznych*, online: file:///C:/Users/annas/AppData/Local/Temp/30311.pdf [dostęp: 10.04.2021], „Logistyka” 2012, nr 3, s. 2327.

mentów. Można wśród nich wyróżnić: reklamę, public relations, sprzedaż osobistą, marketing bezpośredni, promocję sprzedaży, Internet, targi i wystawy<sup>5</sup>.

Rozwój branży turystycznej i wzrost jej znaczenia doprowadziły do powstania definicji promocji w turystyce, przez którą należy rozumieć zespół skoordynowanych, taktycznych i strategicznych działań i środków komunikacji stosowanych do kreowania wiedzy, zainteresowania i przychyłnej opinii o przedsiębiorstwie i jego znanych lub nowych produktach w celu przyciągnięcia turystów i motywowania ich do zakupu. W definicji tej trafnie ujęto istotę komunikacji między przedsiębiorstwem a jego klientem i podkreślano nadrzędny cel prowadzenia promocji w turystyce, jakim jest przyciągnięcie turystów i zachęcenie ich do dokonania zakupu, a więc oddziaływanie na popyt.

Poprzez poszczególne narzędzia promocji przedsiębiorstwo komunikuje się z szeroką publicznością swoich pośredników oraz klientów, a klienci kolejnym potencjalnym klientom. Narzędzia wchodzące w skład promocji tworzą spójny system komunikacji marketingowej, który często występuje w teorii marketingowej pod nazwą *promotion mix*<sup>6</sup>.

Peter Roth i Axel Schrand wymienili trzy powody, z których marketing w turystyce nieustannie zyskuje na znaczeniu. Są to:

- wzrost liczby dostawców usług turystycznych i wynikająca z tego potrzeba specjalizacji,
- zjawisko substytucji coraz większej liczby produktów (zadaniem promocji jest ich dywersyfikacja),
- podział rynków na coraz mniejsze segmenty (pojawia się potrzeba stosowania odmiennej polityki marketingowej dla każdego z nich)<sup>7</sup>.

Wybór odpowiedniego instrumentu promocji w turystyce odbiega w pewnym stopniu od analogicznego procesu w innych branżach. Jest to spowodowane specyficznymi cechami produktów turystycznych, takimi jak brak możliwości magazynowania, heterogeniczność, złożoność (zazwy-

---

<sup>5</sup> M. Naramski, K. Herman, A. R. Szromek, *Instrumenty promocji produktu turystycznego i ich rola w promowaniu aktywności turystycznej*, „Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu”, Wrocław 2014, s. 120.

<sup>6</sup> M. Jeznach, K. Jarosz, G. Trętowska, dz. cyt., s. 96-97.

<sup>7</sup> Tamże, s. 119.

czaj produkt turystyczny to więcej niż jedna usługa), sezonowość, wysokie koszty stałe, nietrwałość, nierozłączność (świadczenie obejmuje równocześnie usługę, klienta i sprzedawcę)<sup>8</sup>.

Promocja spełnia elementarne funkcje: informacyjną, perswazyjną, konkurencyjną. Pierwszy rodzaj funkcji stanowi pierwotną funkcję promocji. Dostarcza ona informacji obecnym oraz potencjalnym klientom o produkcie, a odpowiednio dobrana i wyczerpująca czyni produkt bardziej atrakcyjnym. Zadaniem funkcji perswazyjnej jest wywołanie u odbiorcy chęci nabycia promowanego produktu. Natomiast silny związek z poprzednimi wykazuje funkcja konkurencyjna, która wyraża się przez stworzenie zestawu instrumentów rywalizacji na rynku z pominięciem ceny.

Należy podkreślić, iż wymienione funkcje mogą się wzajemnie przenikać i czasami niemożliwe jest ich jednoznaczne zidentyfikowanie. Wart uwagi jest również fakt, iż cele promocji powinny być wyznaczane w taki sposób, aby można było ustalić, czy zostały one zrealizowane oraz w jakim stopniu<sup>9</sup>.

W fazie wprowadzania nowego produktu na rynek szczególnie istotne znaczenie ma wsparcie promocyjne. Oprócz tradycyjnych form promocji w środkach masowego przekazu (radio, prasa, telewizja) można w tym celu wykorzystać witryny internetowe<sup>10</sup>.

Obszar województwa śląskiego również podlega różnorodnym formom promocji. Promocja regionu często rozumiana jest jako zestaw środków taktycznych i strategicznych, które mają na celu umacnianie pozycji danego regionu przy wykorzystaniu pracy organizacji i przedsiębiorstw działających na jego rzecz lub na jego terenie. Środki, dzięki którym realizowane są funkcje promocji, w przypadku rynku mają określone zadania, do których należą:

- wzbudzenie potrzeby poznania nowej oferty turystycznej,
- przekonanie o szczególnych walorach prezentowanej oferty,
- popyt na produkt turystyczne,
- przekonanie o potrzebie rozszerzenia nabytej oferty,

---

<sup>8</sup> Tamże, s. 121.

<sup>9</sup> T. Trojanowski, *Promocja usług turystycznych*, online: <file:///C:/Users/annas/AppData/Local/Temp/30311.pdf> [dostęp: 10.04.2021], „Logistyka” 2012, nr 3, s. 2328.

<sup>10</sup> A. Sznajder, *Marketing wirtualny*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 96.

- zachęcenie do zakupu usług świadczonych na określonych warunkach, zachęcenie do zakupu usług świadczonych w określonym czasie<sup>11</sup>.

Promocja turystyczna na obszarze województwa śląskiego jest różnorodna oraz przeprowadzana głównie przez samorząd terytorialny. Przybiera różnorodne formy, ponadto wykorzystuje nowe technologie.

### **Podstawy działań promocyjnych w turystyce**

Podstawowe wytyczne dotyczące promocji turystyki znajdują się w *Białej Księdze*, która jest projektem dokumentu obejmującego swoim zakresem przede wszystkim system promocji turystycznej, a także zagadnienia związane z rynkiem usług hotelarskich i przewodnickich.

Podjęwając prace nad przygotowaniem prekonsultacji projektu *Białej Księgi*, założono, że podstawowym celem procesu jest prawidłowy dobór środków legislacyjnych dla planowanej nowelizacji Ustawy o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych. Ponadto założono, że prekonsultacje pozwolą na identyfikację spornych stanowisk interesariuszy (przedstawicieli branży turystycznej), a także dadzą przestrzeń na wypracowanie rozwiązań, które możliwie najszerzej będzie akceptowała większość adresatów przyszłych regulacji<sup>12</sup>.

Prekonsultacje *Białej Księgi* przeprowadzono w dniach 21–29 października 2019 roku. Wyniki prekonsultacji zaprezentowano podczas inauguracyjnego posiedzenia Stałej Konferencji Regulacji Systemu Promocji Turystycznej, które odbyło się w Warszawie 31 października 2019 roku<sup>13</sup>.

Opublikowany raport *Biała Księga Regulacji Systemu Promocji Turystycznej w Polsce* zawierał 127 stron i jest dostępny na stronie rządowej. Składa się z dwóch części, a każda z nich jest podzielona na rozdziały i podrozdziały. W pierwszej części wskazano obecną ocenę istniejących regulacji oraz proponowanych zmian i usprawnień w obszarze promocji turystycz-

---

<sup>11</sup> M. Nowacka, *Promocja powiatu szydlowieckiego przez produkt turystyczny*, [w:] Uniwersytet Szczeciński, *Podaż turystyczna jako determinanta kształtowania popytu turystycznego*, „Zeszyty Naukowe” nr 701, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 86, s. 162.

<sup>12</sup> Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, *Raport z prekonsultacji projektu Białej Księgi Regulacji Systemu Promocji Turystycznej w Polsce*, online: <https://www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologie/raport-z-prekonsultacji-projektu-bialej-ksiegi-regulacji-systemu-promocji-turystycznej-w-polsce> [dostęp: 10.12.2020].

<sup>13</sup> Tamże.

nej w Polsce. Druga część dotyczy podobnych wskazań tylko z obszaru usług turystycznych.

Na pierwszych 16 stronach dokumentu zostało opisane, co to jest Polska Organizacja Turystyczna, w jaki sposób działa oraz jakie jest jej finansowanie – z uwzględnieniem kilku lat. Polska Organizacja Turystyczna jest organizacją rządową odpowiadającą szczególnie za promocję Polski za granicą. Główna siedziba mieści się w Warszawie przy ulicy Chałubińskiego 8. Organizacja posiada zagraniczne ośrodki w takich krajach, jak Austria, Belgia, Francja, Hiszpania, Holandia, Niemcy, Japonia, Rosja, Szwecja, Włochy, Ukraina, USA, Wielka Brytania oraz Chiny. Wszystkie te ośrodki odpowiadają za promocję Polski w tych krajach. W 2021 roku przeprowadzono targi turystyki kulinarnej, w formie online przeprowadzono targi rowerowo-wędrowne w Niemczech czy też warsztaty kulinarne w Chinach. Ciekawą powtórnią inicjatywą jest współpraca z firmą Mastercard, która otrzymała dostęp do platformy analitycznej Tourism Insights. Pomoże to Polskiej Organizacji Turystycznej w planowaniu działań ukierunkowanych na ponowne przyciągnięcie zagranicznych gości do Polski<sup>14</sup>.

Informacja o finansowaniu promocji pojawia się w dokumencie kilkakrotnie. Wskazano, że powinno ono odbywać się na innych zasadach niż obecnie, jednak nie zostały one przedstawione. Znaczy to, że nie wskazano, ile powinno się wydawać na promocję turystyki, by była skuteczna i generowała coraz większe dochody.

Ciekawe zestawienie pojawia się od strony 23., gdzie wskazano na otoczenie prawne systemu promocji. I tu należy zgodzić się, że zasady działania, finansowania turystyki (czy szerzej – promocji turystyki) zostały umieszczone w różnych ustawach. Dokonując analizy całego systemu, należałoby zacząć właśnie od uporządkowania i dostosowania wymogów prawnych do obecnych zasad panujących w kraju i na świecie. Przede wszystkim zmiany dotyczą postępu technologicznego i możliwości z tego wypływających.

Działania przedstawione w księdze mogą być dobrym początkiem usystematyzowania oraz wypracowania wspólnych działań dotyczących

---

<sup>14</sup> Polska Organizacja Turystyczna, *Mastercard wspiera POT w ponownym przyciągnięciu turystów do Polski*, online: <https://www.pot.gov.pl/pl/novosoci/wiadomosci-z-pot/mastercard-wspiera-pot-w-ponownym-przyciagnieciu-turystow-do-polski#r> [dostęp: 10.04.2021].

promocji turystyki w Polsce i na świecie. Opisana księga powinna być systematycznie aktualizowana oraz powinna wskazywać lub też proponować działania promocyjne obszarów. Na mapie Polski można znaleźć miejsca o ogromnej różnorodności walorów zarówno przyrodniczych, jak i antropologicznych. Województwo śląskie również daje różnorodne propozycje spędzania wolnego czasu, przy czym czas ten może być dostosowany do potrzeb oraz indywidualnych zainteresowań turystów czy też odwiedzających.

### **Marketing regionów a obszar województwa śląskiego**

Marketing regionów miejskich obejmuje planowanie, rozwój i realizację strategii przyczyniających się do promowania regionalnych miejsc. Koncepcja marketingu regionu miejskiego powinna uwzględniać specyficzne problemy i charakterystyki danego obszaru. Dlatego też z punktu widzenia marketingowego region rozpatrywać należy jako jeden z elementów instrumentarium marketingowego, jakim jest produkt. Konsekwencją takiego ujęcia regionu jest konieczność identyfikacji docelowych grup odbiorców, największych konkurentów oraz zakresu kooperacji pomiędzy największymi przedsiębiorstwami funkcjonującymi w danym regionie.

Transformacja teorii marketingu na region miejski rozpatrywany jako produkt oznacza dostosowanie wszelkich świadczonych przez region miejski usług do wymogów i oczekiwań ostatecznych odbiorców. Region miejski nie jest jednak produktem jednoznacznym, ze ściśle określonym poziomem kosztów i komponentami użyteczności, jakie znane są klasycznemu odbiorcy. Na region miejski rozpatrywany jako produkt składa się wielowymiarowa i kompleksowa wiązka regionalnie połączonych świadczeń jednostkowych, realizowanych zarówno przez jednostki autonomiczne, jak i organizacje, specyficzny profil wykonywanych przez region miejski usług stanowi całość realizowanych w nim świadczeń. Kwestią kluczową dla koncepcji marketingu regionu miejskiego jest sformułowanie celów rozwoju społeczno-gospodarczego, których określenie warunkują czynniki obiektywne, takie jak położenie geograficzne, połączenia komunikacyjne, wielkość miasta, infrastruktura gospodarcza czy też struktura zatrudnienia<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Uniwersytet Opolski, *Ekologiczne aspekty gospodarki miejskiej i nowe instrumenty w zarządzaniu miastem*, red. J. Słodczyk, Opole 2000, s. 213.

Promocja wykorzystuje wiele narzędzi pozwalających realizować jej nadrzędną funkcję, jaką jest przede wszystkim wysyłanie odpowiednich informacji do klientów i rynku. Jeśli informacja jest właściwie skomponowana i poprawnie odebrana, skutkuje wywołaniem efektów oczekiwanych od promocji (pobudzanie, kreowanie, nakierowywanie i zmniejszanie elastyczności popytu). Forma i kompozycja takiej informacji zależą od wybranego środka przekazu i instrumentu, dlatego ważne jest, aby poznać charakterystykę każdego z nich<sup>16</sup>.

Promocja województwa śląskiego zaprezentowana jest na stronie internetowej <https://www.slaskie.pl/content/promocja-regionu>, gdzie można znaleźć informacje o charakterze województwa, wśród nich taką, że to jeden z najciekawszych regionów Europy Środkowej. To miejsce, gdzie w doskonałych proporcjach mieszają się piękno przyrody i żywioł wielkich miast, gdzie w harmonii splatają się historia, różne tradycje i ludzkie losy<sup>17</sup>. Autorzy wpisu podkreślają, iż województwo śląskie jest różnorodne i właśnie w tej różnorodności są największe możliwości i potencjał przyciągnięcia turystów i odwiedzających na ten obszar.

**Rysunek 1.** Logo województwa śląskiego



**Źródło:** <https://www.slaskie.pl/content/promocja-regionu> [dostęp: 10.04.2021].

Rys. 1 przedstawia logo województwa śląskiego, w którym użyto czterech kolorów: żółtego, zielonego, niebieskiego oraz czarnego. Wszystkie te kolory używane są w sposób ciągły we wszystkich działaniach związanych z województwem. Podobnie jest w turystyce: logo Śląskiej Organizacji Turystycznej również zostało stworzone z tych czterech kolorów. Mamy tutaj do czynienia z tworzeniem jednolitej wizualizacji. Znaczenie poszczególnych kolorów w formach turystyki:

---

<sup>16</sup> M. Naramski i in., dz. cyt., s. 122.

<sup>17</sup> *Promocja regionu. Śląskie*, online: <https://www.slaskie.pl/content/promocja-regionu> [dostęp: 10.04.2021].

- kolor żółty – turystyka sakralna; odnosi się do miejsc takich jak klasztor, sanktuaria, miejsca kultu religijnego;
- kolor zielony – turystyka aktywna; odnosi się do miejsc aktywności turystycznej i sportowej, atrakcyjnych pod względem przyrodniczo-krajobrazowym;
- kolor niebieski – turystyka kulturowa; odnosi się do miejsc takich jak muzea, skanseny, zamki, pałace, miejsca kultywowania tradycji ludowej;
- kolor czarny – turystyka industrialna; odnosi się do zabytków techniki<sup>18</sup>.

Na wyżej wymienionej stronie znajdują się dwa linki: do działań w ramach kampanii promocyjnej *INDUSTRIADY – Święta Szlaku Techniki Województwa Śląskiego* – (<https://www.slaskie.pl/content/industriada>) oraz kampanii promocyjnych całego województwa (<https://www.slaskie.pl/content/kampanie-promocyjne>). Działania podejmowane w województwie śląskim są bardzo rozbudowane i dotyczą różnorodnych form turystyki. W celu dobrego zobrazowania istotnej roli turystyki w województwie śląskim należy prześledzić wszystkie działania podejmowane przez organa samorządu terytorialnego oraz organizację turystyczną.

### **Działania promocyjne w turystyce prowadzone na obszarze województwa śląskiego**

Działalność promocyjna w województwie śląskim rozpoczęła się w sposób zorganizowany w 2004 roku z chwilą powstania Śląskiej Organizacji Turystycznej, utworzonej na mocy postanowień Ustawy z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej. Członkami założycielami stowarzyszenia były: Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, powiat cieszyński, miasto Gliwice, Beskidzka Izba Turystyki, Górnośląska Izba Turystyki, Polska Izba Turystyki – Oddział Śląski oraz biura podróży i oddziały PTTK. Biuro organizacji zaczęło pracę w marcu 2005 roku<sup>19</sup>.

Jednym z pierwszych działań Śląskiej Organizacji Turystycznej był udział w targach zarówno w Polsce, jak i za granicą. W początkach ŚOT zrealizowała następujące projekty (działania na rok 2005):

---

<sup>18</sup> <https://czestochowa.wyborcza.pl/czestochowa/51,48725,21370812.html> [dostęp: 8.04.2021].

<sup>19</sup> Śląska Organizacja Turystyczna, *Historia*, online: <https://www.silesia-sot.pl/historia/> [dostęp: 8.04.2021].



- folder „Silesia – największe atrakcje turystyczne,
- mapa atrakcji turystycznych województwa śląskiego,
- informator *Województwo śląskie – baza noclegowa*,
- mapa atrakcji turystycznych makroregionu Śląsk przy współpracy z DOT i OROT,
- biuletyn informacyjny *Śląska Organizacja Turystyczna*,
- informator *Regionalne organizacje turystyczne*,
- *Szlaki tematyczne makroregionu Śląsk* przy współpracy z DOT i OROT,
- informator *Województwo śląskie* na CD-ROM-ie,
- raport Światowej Organizacji Turystycznej WTO dotyczący prognoz dla sektora turystycznego do roku 2020,
- ujednoczenie szaty graficznej publikacji promocyjnych województwa śląskiego,
- wspieranie wydawnictw członków ŚOT o znaczeniu regionalnym,
- strony internetowe [www.silesia-sot.pl](http://www.silesia-sot.pl), [www.visitsilesia.pl](http://www.visitsilesia.pl),
- promocja logo ŚOT,
- utworzenie łoży ekspertów,
- praca Kapituły Drogowych Znaków Turystycznych Województwa Śląskiego,
- Wiślańska Trasa Rowerowa – opracowanie ścieżki rowerowej,
- współredagowanie z Telewizją Katowice cotygodniowego sześciominutowego programu *Trzymaj formę*,
- cykl 12 licencjonowanych filmów *Spotkajmy się na Śląsku* emitowanych przez TVP3 Katowice,
- współredagowanie z Telewizją Polską cyklu programów *Spotkajmy się w Polsce* emitowanych w porannym paśmie *Kawa czy herbata*,
- program zwiedzania Śląska oparty na programie *Silesia Sightseeing*,
- zainicjowanie działań mających na celu utworzenie makroregionu Śląsk,
- utrwalanie wizerunku funkcjonujących produktów turystycznych,
- wojewódzkie obchody Światowego Dnia Turystyki połączone z I Debatą Turystyczną Województwa Śląskiego,
- szkolenia dla pracowników branży turystycznej w regionie, podnoszące ich kwalifikacje i wiedzę o produktach turystycznych,
- *study tour*,
- współpraca ze szkołami branży turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej,

- wspieranie działań promocyjnych członków ŚOT o znaczeniu regionalnym<sup>20</sup>.

W sumie było to 27 przeróżnych inicjatyw, które przede wszystkim miały skupić się na zapoznaniu branży z podstawowymi działaniami promocyjnymi, tworzeniem produktów turystycznych oraz oferty turystycznej skierowanej do różnych grup klientów.

Pierwszym rozpoznawalnym produktem turystycznym województwa śląskiego był Szlak Zabytków Techniki Województwa Śląskiego. Już w 2008 roku produkt ten otrzymał Złoty Certyfikat Polskiej Organizacji Turystycznej na najlepszy produkt turystyczny wraz z nagrodą w postaci kampanii promocyjnej za kwotę ok. 700 tys. złotych. Do tego ogólnopolskiego konkursu regionalne organizacje turystyczne zgłosiły 21 produktów pretendujących do Złotego Certyfikatu POT. W gronie walczących o laur znalazło się pięć produktów turystycznych. Oprócz Szlaku Zabytków Techniki, zgłoszonego przez ŚOT, były to: Jarmark św. Dominika w Gdańsku, Oblężenie Malborka – impreza plenerowa, Opera Wrocławska, Manufaktura w Łodzi.

Certyfikaty Polskiej Organizacji Turystycznej (POT) od kilku lat są przyznawane w celu wyłonienia i promocji najbardziej atrakcyjnych, nowatorskich i przyjaznych turystom produktów turystycznych. Celem przedsięwzięcia jest też wspieranie inicjatyw regionalnych i lokalnych zmierzających do utworzenia popularnych ofert turystycznych. Po raz pierwszy POT przyznała Złoty Certyfikat w 2008 roku. O wyróżnienie mogły ubiegać się te produkty, które w latach ubiegłych otrzymały certyfikat POT i twórczo rozwinęły swoją działalność. Nowością była też nagroda przypadająca zdobywcy Złotego Certyfikatu: sfinansowana przez Polską Organizację Turystyczną kompleksowa kampania promocyjna.

Dla porównania należałoby wskazać działania planowane na rok 2021. Tu mamy już do czynienia z ośmioma kategoriami:

#### I. INFORMACJA TURYSTYCZNA:

- współpraca z Regionalnym Centrum Informacji Turystycznej,
- prowadzenie regionalnego portalu informacji turystycznej i współpraca z PIT w redagowaniu portalu [www.slaskie.travel](http://www.slaskie.travel),

---

<sup>20</sup> Opracowano na podstawie: <https://www.silesia-sot.pl/wp-content/uploads/2009/07/11673782901.pdf> [dostęp: 12.04.2021].

- strona ŚOT [www.silesia-sot.pl](http://www.silesia-sot.pl),
  - działania promocyjne i informacyjne w portalach społecznościowych,
  - szkolenia kompetencyjne dla pracowników informacji turystycznej;
- II. DZIAŁALNOŚĆ PROMOCYJNO-WYDAWNICZA:
- organizacja XV Festiwalu „Śląskie Smaki” (Koszęcin),
  - Szlak Kulinaryny „Śląskie Smaki”,
  - wydawnictwa promocyjne województwa śląskiego,
  - promocja atrakcyjności turystycznej regionu – podejmowanie wspólnych działań z samorządem województwa oraz zarządcami marek turystycznych,
  - konkurs na najlepszy produkt turystyczny – certyfikat POT,
  - konkurs promujący aktywność turystyczną w regionie i jego znajomość,
  - bieżąca współpraca z wydawnictwami branżowymi, mediami regionalnymi i ogólnopolskimi oraz innymi podmiotami;
- III. WSPARCIE DZIAŁAŃ CZŁONKÓW ŚOT:
- wspieranie działań członków ŚOT ukierunkowanych na tworzenie i promocję produktów turystycznych,
  - Nagroda Śląskiej Organizacji Turystycznej za szczególny wkład w promocję regionu w danym roku;
- IV. SZKOLENIA I BADANIA:
- badania ruchu turystycznego w województwie,
  - badanie funkcjonowania PIT w województwie metodą Mystery Shopping;
- V. *STUDY TOUR*:
- organizacja imprez typu *study tour* dla dziennikarzy i touroperatorów oraz blogerów polskich i zagranicznych;
- VI. TARGI TURYSTYCZNE – KRAJOWE I ZAGRANICZNE:
- organizacja stoiska regionalnego województwa śląskiego na targach turystycznych;
- VII. PROJEKTY ROZWOJOWE I DOFINANSOWANE Z INNYCH ŹRÓDEŁ:
- rozwój infrastruktury turystycznej w regionie,

- Mobilne Śląskie – utrzymanie trwałości projektu oraz Śląskiego Systemu Informacji Turystycznej;

#### VIII. REGIONALNE CONVENTION BUREAU WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO:

- powołanie Regionalnego Convention Bureau<sup>21</sup>.

Jak widać w powyższych zestawieniach, podejście do promocji turystycznej bardzo się zmieniło wraz z rozwojem turystyki na obszarze województwa. Obecnie jest to rozbudowany system informacji, komunikacji oraz dopasowanej promocji. Należy mieć jeszcze jedną uwagę w przypadku roku 2021: jest to czas, w którym świat walczy z pandemią COVID-19 i tu udział w pewnych wydarzeniach może być ograniczony, zmieniony lub przekształcony na przykład w udział online.

Ważnym działaniem promocyjnym jest już wcześniej wspomniany produkt turystyczny: Szlak Zabytków Techniki Województwa Śląskiego wraz z jednodniowym świętem szlaku – INDUSTRIADĄ. INDUSTRIADA jest jednocześnie jednym z największych festiwali dziedzictwa przemysłowego w tej części Europy. Wzorcem do powstania INDUSTRIADY był niemiecki festiwal ExtraSchicht, który odbywa się w Zagłębiu Ruhry. Pierwszy festiwal ExtraSchicht odbył się w 2001 roku, obejmuje 53 miasta. W 2020 roku festiwal odbył się po raz ostatni, w czasie pisania niniejszego artykułu na rok 2021 nie było ustalonej daty.

**Tabela 1.** INDUSTRIADA w latach 2010–2020

Data wydarzenia	Miejscowości/ motyw przewodni	Liczba obiektów/ godzin wydarzeń	Liczba uczestników
12.06.2010 r.	23/brak informacji	40/brak informacji	blisko 29 tys.
11.06.2011 r.	24/brak informacji	34/350 godzin	ponad 54 tys.
30.06.2012 r.	22/ Światło	36/300 godzin/ 228 imprez	62 tys.
8.06.2013 r.	24 /Energia	34 /336 godzin/ 271 imprez	75 tys.
14.06.2014 r.	brak informacji/ Woda	43/brak informacji	ponad 77 tys.
13.06.2015 r.	brak informacji/ Praca	43/brak informacji	ponad 77 tys.

<sup>21</sup> Opracowano na podstawie: <https://www.silesia-sot.pl/wp-content/uploads/2021/01/Plan-pracy-2021.pdf> [dostęp: 11.04.2021].

11.06.2016 r.	27/Przemysłowe legendy	42/372 wydarzenia	ok. 80 tys.
10.06.2017 r.	27/W rytmie maszyny	44/376 wydarzeń	blisko 90 tys.
9.06.2018 r.	25/Industria jest kobietą	44/517 wydarzeń	niemal 100 tys.
8.06.2019 r. 3 dni świętowania	27/INDU-bal	44/449 wydarzeń	prawie 103 tys.
26.09.2020 r.	23/Natura w przemyśle	36/301 wydarzeń	ponad 21,5 tys.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: *Już od 11 lat jesteśmy z Wami*, online: <https://industriada.pl/archiwum/> [dostęp: 11.04.2021].

Pierwsza INDUSTRIADA miała miejsce w 2010 roku i już od początku przyciągała rzesze uczestników, szczególnie mieszkańców województwa śląskiego. Pierwsza promocja wydarzenia opierała się głównie na bilbordach i informacjach podanych w prasie na terenie województwa. W czasie pierwszego festiwalu już funkcjonowała strona internetowa samego Szlaku Zabytków Techniki Województwa Śląskiego i na niej również pojawiły się informacje. Za pierwsze festiwale odpowiadał i realizował je zarząd województwa śląskiego, a obecnie organizacją zajmuje się Muzeum Górnictwa Węglowego w Zabrze.

W ramach promocji Szlaku Zabytków Techniki Województwa Śląskiego firma Locativo stworzyła „Plan rozwoju i promocji Szlaku Zabytków Techniki na lata 2015–2020”, który przewidywał różnorodne działania. Odbyło się kilkanaście warsztatów, spotkań konsultacyjnych, sesji kreatywnych oraz badań fokusowych z udziałem przedstawicieli obiektów znajdujących się na szlaku. W pierwszym etapie prac powstała diagnoza marki Szlaku Zabytków Techniki. Przeanalizowano problemy i największe potencjały marki. Na tej podstawie wytyczono nowe kierunki rozwoju szlaku. Wzięto też pod uwagę ówczesne trendy w turystyce i interpretacji dziedzictwa. W ten sposób stworzono narrację szlaku, która znalazła odbicie w kilkunastu ofertach łączących zasoby poszczególnych obiektów. Na potrzeby marki i ofert szlaku powstał plan działań komunikacyjnych na najbliższe lata<sup>22</sup>.

Na potrzeby niniejszego artykułu przedstawia się przykład promocji przeprowadzonej w 2013 roku. Początkowi funkcjonowania szlaku towarzyszy szereg działań promocyjnych i informacyjnych. Na zlecenie Wydziału Promocji Regionu, Turystyki i Sportu oraz Śląskiej Organizacji

<sup>22</sup> *Plan rozwoju i promocji szlaku zabytków techniki na lata 2015–2020*, online: <http://locativo.pl/projects/szlak-zabytkow-techniki/> [dostęp: 12.04.2021].

Turystycznej przygotowano wystawę fotogramów obiektów wchodzących w skład szlaku. Wystawa została zaprezentowana w centrum handlowo-rozrywkowym Silesia City Center w Katowicach. Trwała od 30 października do 4 listopada. Na planszach można było zobaczyć ponad 100 zdjęć obiektów związanych z tradycją górniczą i hutniczą, energetyką, kolejnictwem, łącznością, dystrybucją oraz przemysłem spożywczym.

Na zlecenie Wydziału PR przygotowano także kampanię medialną promującą Szlak Zabytków Techniki. Kampania trwała od 23 października do 4 listopada i obejmowała pięć reklam prasowych w ogólnopolskim i cztery w regionalnym wydaniu „Gazety Wyborczej” oraz 700 tysięcy odsłon banera w portalu internetowym gazeta.pl. W ramach współpracy z „Gazetą Wyborczą” jej oddział w Katowicach przygotował także plebiscyt na najciekawszy zabytek techniki w województwie śląskim. Konkurs trwał przez sześć kolejnych sobót od 28 października do 2 grudnia. W każdą sobotę na katowicko-bielskich stronach „Gazety Wyborczej” opisywane były poszczególne obiekty szlaku. Czytelnicy za pomocą drukowanych w gazecie kuponów oddawali swoje głosy na te obiekty szlaku, które ich zdaniem były szczególnie godne polecenia. Wśród osób, które wzięły udział w zabawie i do katowickiej redakcji przysłały konkursowy kupon, losowane były bony podarunkowe ufundowane przez Silesia City Center. Zainicjowana przez Wydział PR akcja objęła także insert do regionalnego wydania „Gazety”. W ostatni poniedziałek października do katowicko-częstochowskiego wydania „Gazety Wyborczej” dołączona została broszura na temat Szlaku Zabytków Techniki w nakładzie 100 tysięcy egzemplarzy. Podjęte działania promocyjne miały po pierwsze – zachęcić do odwiedzenia strony internetowej szlaku, po drugie – do odbycia „śląskiej podróży w czasie” po zabytkach techniki<sup>23</sup>.

Poniżej przedstawiono kampanie promocyjne wymienione na stronie internetowej <https://www.slaskie.pl/content/kampanie-promocyjne>. Opisywane działania były prowadzone w latach 2006–2020.

---

<sup>23</sup> *Promocja Szlaku Zabytków Techniki pod hasłem „Śląska podróż w czasie”*, online: <https://www.zabytkotechniki.pl/news/21296/promocja-szlaku-zabytkow-techniki-pod-haslem-slask> [dostęp: 12.04.2021].

**Tabela 2.** Działania promocyjne prowadzone w ramach kampanii promocyjnych województwa śląskiego w latach 2006–2020

Data	Temat	Cel	Podjęte działania
6–31 grudnia 2006 r.	<b>kampania „Beskidy – Aleee jazda”</b>	promocja zimowego wypoczynku w górach	kampania multimedialna: 48 emisji 30-sekundowych spotów reklamowych na antenie TVN24, 170 billboardów sponsorskich; 350 tablic reklamowych w pociągach Intercity obsługujących połączenia pomiędzy Śląskiem i Małopolską a Warszawą
5–14 maja 2006 r.	<b>Latem? Jura albo Beskidy!</b>	zainteresowanie turystów wypoczynkiem letnim i turystyką aktywną	publikacja 114 reklam od 5 do 7 maja oraz od 12 do 14 maja 2006 r.
7–14 czerwca 2006 r.	<b>Kampania „Śląskie zaprasza”</b>	zachęcenie do spędzenia letniego wypoczynku	37 emisji 20-sekundowego spotu; zamieszczenie w ogólnopolskim wydaniu „Gazety Wyborczej” czterech kolorowych ogłoszeń; w portalu internetowym gazeta.pl – 500 tys. odsłon banera związanego z wypoczynkiem letnim i turystyką aktywną
kwiecień 2008 r.	<b>Śląskie. Pozytywna energia</b>	kreowanie pozytywnego wizerunku województwa wśród jego mieszkańców	kampania oparta na siedmiu projektach graficznych, które pojawiły się na: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 200 billboardach,</li> <li>• 160 citylightach,</li> <li>• 25 autobusach KZK GOP,</li> </ul> a także w prasie („Gazeta Wyborcza”, „Metro”, „Dziennik Zachodni”) <sup>24</sup>
23 marca – 4 maja 2009 r.	<b>Pozytywnie nakręcenia polecają</b>	dynamiczne ujęcie różnych zainteresowań i pasji, które można realizować w województwie śląskim	Media plan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• OUTDOOR 20 tablic o wymiarach 12 m x 3 m; 100 tablic o wymiarach 6 m x 3 m: Warszawa, Poznań, Wrocław, Kraków, aglomeracje górnośląska i trójmiejska</li> <li>• PRASA dzienniki: „Gazeta Wyborcza” tygodniki: „Polityka”, „Wprost”, „Newsweek”, „Przekrój”; miesięczniki specjalistyczne: „National Geographic”, „Focus”, „Podróże”, „Poznaj świat”</li> <li>• INTERNET portale: onet.pl, wp.pl, interia.pl, gazeta.pl, internetowy rozkład jazdy PKP</li> <li>• TELEWIZJA TVP, Polsat, TVN, TVN7, TVP3</li> <li>• RADIO PR1, RMF FM, Radio Zet</li> </ul>

<sup>24</sup> Szerzej kampania zostanie opisana poniżej.

Działania promocyjne w turystyce na przykładzie województwa śląskiego

maj 2009 r.	<b>Śląskie. Na wyciągnięcie ręki</b>	zachęcenie mieszkańców do podróżowania po województwie i zapoznanie ich z ofertą turystyczną Śląskiego	1085 emisji w 11 stacjach, większość w prime time
26 kwietnia – 31 maja 2010 r.	<b>Pasjonaci polecają. Śląskie. Pozytywna energia</b>	promowanie wizerunku województwa śląskiego	na 210 bilbordach, banerach internetowych i w prasie, a przede wszystkim w spocie reklamowym pojawiło się pięć wizerunków tworzących spójną serię
czerwiec 2010 r.	<b>Invest-In-Silesia</b>	promocja gospodarcza regionu	100 bilbordów: 12 formatu 12 m x 3 m oraz 88 formatu 6 m x 3 m rozwieszono w aglomeracji górnośląskiej oraz w Warszawie, Trójmieście, Łodzi, Krakowie, Wrocławiu i Poznaniu <sup>25</sup>
czerwiec/lipiec 2010 r.	<b>Guck mal! Schlesien</b>	turystyka kulturowa, turystyka aktywna	koncerty muzyczne, uliczny performance, street art, aktywności w regionalnej prasie i Internecie, wizyty studyjne w regionie śląskim dla niemieckich dziennikarzy oraz internautów
wrzesień–listopad 2012 r.	<b>Sezon na Śląskie</b>	zachęcenie turystów do odwiedzenia Śląskiego w okresie od września do listopada oraz skorzystania ze specjalnie przygotowanych pakietów weekendowych	spoty reklamowe, plakaty, portale internetowe
2016 r.	<b>Śląskie. Tu pasują</b>	wzmocnienie wizerunku województwa śląskiego jako najlepszego miejsca do życia i rozwoju	video, social media, kampania w mediach, OOH
2020 r.	<b>Śląskie pozdrowia</b>	promocja województwa śląskiego stworzona z myślą o zachęceniu mieszkańców śląskiego do odkrywania regionu	różne instytucje, organizatorzy wydarzeń, miasta oraz gminy z województwa śląskiego tworzyły własne wersje pozdrowień, m.in. Silesia Film, Wisła, Walcownia, Browar Obywatelski czy organizatorzy Tygodnia Kultury Beskidzkiej
2020 r.	<b>#Wybieram Śląskie</b>	pokazanie bogactwa kulturowego, przyrodniczego i turystycznego województwa śląskiego i zachęcenie do spędzenia tu urlopu	stworzenie strony internetowej <a href="https://www.slaskiezaprasza.pl/">https://www.slaskiezaprasza.pl/</a>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie podstron: <https://www.slaskie.pl/content/kampania-2006--beskidy--aleee-jazda>; <https://www.slaskie.pl/content/kampania-2006--latem---jura-albo-beskidy>; <https://www.slaskie.pl/content/kampania-2006--slaskie-zaprasza>; <https://www.slaskie.pl/content/kampania-2008--slaskie-pozytywna-energia>; <https://www.slaskie.pl/content/kampania-2009--pozytywnie-nakreceni-polecaja>; <https://www.slaskie.pl/content/kampania-2009--slaskie-na-wyciagniecie-reki>; <https://www.slaskie.pl/content/kampania-2010--pasjonaci-polecaja>; <https://www.slaskie.pl/content/kampania-2010--invest-in-silesia>; <https://www.slaskie.pl/content/kampania-2010--guck-mal-schlesien>; [https://www.slaskie.pl/content/1346838994\\_2012-09-05](https://www.slaskie.pl/content/1346838994_2012-09-05); [https://www.slaskie.pl/content/1463383042\\_2016-05-16](https://www.slaskie.pl/content/1463383042_2016-05-16); <https://www.slaskie.pl/content/slaskie-pozdrowia-czyli-otym-dlaczego-warto-zostac-w-slaskim>, <https://www.slaskie.pl/content/kampania-2020---wybieram-slaskie> [dostęp: 10.04.2021].

<sup>25</sup> Kolejne kampanie zachęcające do inwestycji zostały opisane poniżej.



Jak przedstawiono w tabeli 2, działań promocyjnych przeprowadzonych w województwie śląskim było bardzo dużo. Celem większości z nich było przekonanie samych mieszkańców do spędzania wolnego czasu w województwie śląskim. Ponadto celem było również pokazanie bogactwa walorów zarówno przyrodniczych, jak i dziedzictwa materialnego. Największą popularnością cieszyła się kampania przeprowadzona w kwietniu 2008 roku pod hasłem „Śląskie. Pozytywna energia”, która promowała pozytywny wizerunek województwa wśród jego mieszkańców. Prowadzono różnorodne działania w telewizji i radiu. W ramach kampanii emitowano ośmiodziesięcusekundowy telewizyjny baner sponsorski w TVP Katowice. Stworzono również naklejkę jako działanie marketingu bezpośredniego. Następnie zaproponowano wydarzenie Tour de Śląsk, które odbyło się w Wojewódzkim Parku Kultury i Wypoczynku w Chorzowie 26 kwietnia. W ramach działań reklamowych wystąpili członkowie znanego, wywodzącego się z Cieszyna, kabaretu Łowcy.B. Każdy z projektów w przewrotny sposób odnosił się do nazw wybranych miast, pokazując jeden z pozytywnych aspektów województwa.

W ramach kampanii emitowane były również spoty radiowe oparte na grze słów wykorzystującej potencjał nazw miast województwa. Na stronie internetowej [www.gosilesia.pl](http://www.gosilesia.pl) trwał, nawiązujący do tej koncepcji, konkurs dla mieszkańców. Kampania objęła też szereg działań z zakresu marketingu bezpośredniego:

- „Fotoboard”: w największych centrach handlowych (Zabrze, Gliwice, Sosnowiec, Rybnik, Katowice, Częstochowa, Tychy, Bielsko-Biała) każdy, kto tylko chciał, mógł otrzymać zabawną pocztówkę z województwa śląskiego ze sobą w roli głównej. Wykonano blisko 3000 takich pamiątkowych fotografii.
- „Autostopowicze”: na ulicach największych miast regionu pojawili się animatorzy trzymający w rękach zamiast tabliczek z nazwami miast – ich zabawne rozwinięcia znane z layoutów reklamowych kampanii. W dniach 8 i 9 kwietnia animatorzy byli obecni w 10 miejscach.
- „Naklejka”: przeprowadzono dystrybucję naklejek dla kierowców z tekstem „Ten samochód napędza Śląskie. Pozytywna Energia”. 12 i 13 kwietnia 8000 kierowców otrzymało naklejki, rozdano także 9000 puszek napoju promującego pełen energii śląski styl życia.

- „Tour de Śląskie”: rowerowa impreza w Wojewódzkim Parku Kultury i Wypoczynku (26 kwietnia). Jedną z jej licznych atrakcji był czteroosobowy tandem, symbolicznie łączący cztery subregiony województwa, a mieszkańcy utworzyli peleton pełen pozytywnej energii.
- Mailing informujący o kampanii objął swym zasięgiem wojewódzkie środowiska opiniotwórcze.

Kampania odbywała się w czasie, gdy w Polsce trwało kilka innych akcji promujących miasta i regiony (m.in. Dolnośląskie, Gdańsk, Szczecin). Podczas gdy te przeszły niemal bez echa, o reklamach województwa śląskiego było nadzwyczaj głośno. Kampania trwała od 2 kwietnia do 10 maja. Na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego zrealizowała ją agencja reklamowa Grupa Eskadra. Koszt wszystkich działań wyniósł 879 tys. złotych<sup>26</sup>.

Kolejna kampania promocyjna województwa śląskiego odbyła się w dniach 23 marca–4 maja 2009 roku. Była pierwszą w historii ogólnopolską kampanią promocyjną tego regionu. Działania marketingowe obejmowały reklamę we wszystkich klasycznych mediach, zachęcającą do odwiedzin Śląskiego turystów z terenu całej Polski. Kampania promocyjna opierała się na dynamicznym ujęciu różnych zainteresowań i pasji, które można realizować w województwie śląskim. Tytułowi „pozytywnie nakręcenii” to ludzie w bardzo różnym wieku, dający upust swoim aktywnym lub nawet ekstremalnym zainteresowaniom. Główny przekaz reklam koncentrował się więc na pozytywnych, wyrazistych emocjach.

Według szacunków ekspertów z domów mediowych niemal 18 mln widzów zetknęło się ze spotem telewizyjnym Śląskiego trzy i więcej razy, podobna ich liczba usłyszała reklamę w radiu co najmniej raz. Jednocześnie sprzedano ponad 3,7 miliona egzemplarzy gazet zawierających reklamę prasową<sup>27</sup>.

Hasło „Śląskie. Na wyciągnięcie ręki” oraz cztery motywy kampanii można było zobaczyć w regionalnych stacjach telewizyjnych, w prasie, na autobusach komunikacji miejskiej, billboardach, citylightach, w specjalnym mailingu; mogliśmy także usłyszeć spot radiowy emitowany w kilku-

---

<sup>26</sup> Kampania 2008: *Śląskie. Pozytywna energia*, online: <https://www.slaskie.pl/content/kampania-2008--slaskie-pozytywna-energia> [dostęp: 10.04.2021].

<sup>27</sup> Kampania 2009: *Pozytywnie nakręcenii polecają*, online: <https://www.slaskie.pl/content/kampania-2009--pozytywnie-nakreceni-polecaja> [dostęp: 10.05.2021].

nastu lokalnych stacjach. Specjalnie na potrzeby kampanii uruchomiono stronę internetową [www.nawyciagniecie.reki.gosilesia.pl](http://www.nawyciagniecie.reki.gosilesia.pl), będącą narzędziem łączącym wszystkie podejmowane działania. Witryna zawierała szczegóły dotyczące kampanii oraz prowadzonych konkursów. Do końca trwania kampanii zarejestrowano 15 tys. odwiedzin.

Mieszkańcy otrzymali możliwość zwiedzenia obiektów turystycznych Śląskiego również wirtualnie dzięki stworzonej specjalnie na potrzeby kampanii grze komputerowej „Śląskie. Na wyciągnięcie ręki”. Gra była dostępna w serwisie internetowym i w trakcie imprez promocyjnych w 12 centrach handlowych regionu. Podczas każdej imprezy uczestnicy mieli możliwość zagrać w „Śląskie”. Każdemu biorącemu udział w grze wręczano pakiet promocyjny z przewodnikami po regionie oraz grę komputerową. Graczom z najlepszymi wynikami wręczono aparaty cyfrowe. Imprezy w centrach handlowych cieszyły się ogromnym powodzeniem. Łącznie w grze podczas wszystkich imprez uczestniczyło ponad 700 osób. Przeprowadzono także konkurs fotograficzny. Aby wziąć w nim udział, należało pokazać obiekty turystyczne zgodnie z ideą kampanii: sfotografować je tak, by były dosłownie „na wyciągnięcie ręki”. Uczestnicy zabawy umieszczali zdjęcia na stronie internetowej konkursu. Wpłynęło 610 zdjęć, 317 z nich zostało zakwalifikowanych do konkursu. Autorem najlepszej fotografii był Łukasz Wypior z Siemianowic Śląskich.

Zasięg skumulowany kampanii radiowej wyniósł 99%. Liczba osób, które miały kontakt z reklamą, wyniosła 1,4 mln (co trzeci mieszkaniec województwa) – razem 12 mln kontaktów, wskaźnik GRP wyniósł 869,3. Tzw. zasięg 1+ (min. jeden kontakt) w grupie docelowej wyniósł 99%, 5+ (min. pięć kontaktów) – 58%, a zasięg 10+ – 15,5%<sup>28</sup>.

Poza kampaniami związanymi z turystyką w województwie śląskim przeprowadzono również kampanie inwestycyjne. Poza wymienioną w tabeli 2 były jeszcze zrealizowane:

- 2012: **Śląskie. Sukces w genach**. Kampania promująca atrakcyjność inwestycyjną województwa śląskiego, realizowana w ramach projektu „Województwo śląskie – grunty na medal warte inwestycji”<sup>29</sup>;

<sup>28</sup> Kampania 2009: *Śląskie. Na wyciągnięcie ręki*, online: <https://www.slaskie.pl/content/kampania-2009--slaskie-na-wyciagniecie-reki> [dostęp: 10.04.2021].

<sup>29</sup> Kampania 2012: *Śląskie. Sukces w genach*, online: <https://www.slaskie.pl/content/kampania-2012--slaskie-sukces-w-genach> [dostęp: 10.04.2021].

- 2012–2013: **Tu się inwestuje.** Udział w targach inwestycyjnych z wykorzystaniem materiałów drukowanych (foldery), cyfrowych (CD, film promocyjny) i Internetu; przeprowadzenie kampanii promocyjnej we wrześniu 2013 roku<sup>30</sup>;
- 2013: **Śląskie sprawdza się!** Celem kampanii było zainteresowanie mieszkańców województwa Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Śląskiego na lata 2007–2013 jako źródłem wsparcia inwestycji zmieniających region<sup>31</sup>;
- 2014: **Śląskie. Tu się inwestuje.** Kampania telewizyjna i internetowa miała na celu promowanie atrakcyjności inwestycyjnej Śląskiego, konsekwentne budowanie wizerunku najlepszego ekonomicznie regionu Polski oraz utrzymanie pozycji lidera w tym zakresie<sup>32</sup>;
- 2014: **Tworzymy Śląskie.** Kampania promocyjna budująca świadomość technologicznego rozwoju, jaki dokonał się w ostatnich latach na terenie województwa śląskiego<sup>33</sup>;
- 2017: **Śląskie rozwija Twój biznes.** Profesjonalne wsparcie dla firm. Kampania promująca dofinansowanie przedsiębiorstw ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2014–2020<sup>34</sup>.

Głównym celem promocji w województwie śląskim jest zmiana wizerunku województwa, które głównie kojarzone było z ciężkim przemysłem i zdegradowanym krajobrazem. Tymczasem region oferuje wiele możliwości odpoczynku czy też dłuższych wakacji.

---

<sup>30</sup> *Kampania 2013: Tu się inwestuje*, online: <https://www.slaskie.pl/content/kampania-2013--tu-sie-inwestuje> [dostęp: 10.04.2021].

<sup>31</sup> *Kampania 2013: Śląskie sprawdza się!*, online: <https://www.slaskie.pl/content/kampania-2013--slaskie-sprawdza-sie> [dostęp: 10.04.2021].

<sup>32</sup> *Kampania 2014: Tu się inwestuje*, online: <https://www.slaskie.pl/content/kampania-2014--tu-sie-inwestuje> [dostęp: 10.04.2021].

<sup>33</sup> *Kampania 2014: Tworzymy Śląskie*, online: <https://www.slaskie.pl/content/kampania-2014--tworzimy-slaskie> [dostęp: 10.04.2021].

<sup>34</sup> *Kampania 2017: Śląskie rozwija Twój biznes*, online: [https://www.slaskie.pl/content/1507633448\\_2017-10-10](https://www.slaskie.pl/content/1507633448_2017-10-10) [dostęp: 10.04.2021].

## Podsumowanie i rekomendacje na przyszłość

Obecnie rządy wielu krajów rozumieją, że wizerunek ich miast i kraju oddziałuje na więcej dziedzin niż tylko turystyka i ma ogromną wartość handlową. Przyciąganie zagranicznych przedsiębiorstw może rozkręcić lokalną gospodarkę, spowodować, że powstaną miejsca pracy i poprawi się infrastruktura.

Kraj czy też region można promować tak samo jak każdą inną markę. Nowa Zelandia tworzyła skoordynowane programy marketingowe po to, by sprzedawać swoje produkty za granicą (za pośrednictwem programu New Zeland Way) oraz by przyciągać turystów (chwaląc się fascynującymi krajobrazami pokazanymi w filmowym *Władcy pierścieni*). Oba działania wzmacniają wizerunek Nowej Zelandii jako kraju oryginalnego i czystego<sup>35</sup>.

Dobrym rozwiązaniem jest stworzenie w Polsce jednego wspólnego polskiego systemu informacji turystycznej w ramach działalności Kapituły ds. Drogowych Znaków Turystycznych. Kapituła powstała w celu zapewnienia funkcjonowania i rozwijania polskiego systemu informacji turystycznej w kraju i na świecie. Kapituła ma charakter doradczo-opiniotwórczy<sup>36</sup>.

Powyżej zaprezentowane działania mogą być podstawą do jednorodnego systemu informacji. Informacja w systemie zarządzania turystyką jest jednym z ważniejszych elementów marketingu.

W powyższym artykule wskazano na różne narzędzia promocji, które są systematycznie stosowane w turystyce. Biorąc pod uwagę województwo śląskie, można jednoznacznie stwierdzić, iż region ten ma spójną i stałą promocję, która przynosi stały wzrost w ruchu turystycznym, a co za tym idzie – stałe dochody z turystyki.

---

<sup>35</sup> Ph. Kotler, K. L. Keller, dz. cyt., s. 661.

<sup>36</sup> Zarządzenie nr 35/2019 Prezesa Polskiej Organizacji Turystycznej z dnia 20.12.2019 r. w sprawie powołania Kapituły ds. Drogowych Znaków Turystycznych, online: <https://www.silesia-sot.pl/wp-content/uploads/2019/12/nr-35-2019-w-sprawie-powo%C5%82ania-Kapitu%C5%82y-ds.-Drogowych-Znak%C3%B3w-Turystycznych.pdf> [dostęp: 12.04.2021].

### **Bibliografia:**

1. *Ekologiczne aspekty gospodarki miejskiej i nowe instrumenty w zarządzaniu miastem*, red. J. Słodczyk, Uniwersytet Opolski, Opole 2000.
2. Jeznach M., Jarosz K., Trętowska G., *Promocja produktu turystycznego Sztolnie Walimskie*, [w:] Uniwersytet Szczeciński, *Podaż turystyczna jako determinanta kształtowania popytu turystycznego*, „Zeszyty Naukowe” nr 701, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 86.
3. Kotler Ph., Keller K. L., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS sp. z o.o., Poznań 2017.
4. Naramski M., Herman K., Szromek A. R., *Instrumenty promocji produktu turystycznego i ich rola w promowaniu aktywności turystycznej*, „Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu”, Wrocław 2014.
5. Nowacka M., *Promocja powiatu szydlowieckiego przez produkt turystyczny*, [w:] Uniwersytet Szczeciński, *Podaż turystyczna jako determinanta kształtowania popytu turystycznego*, „Zeszyty Naukowe” nr 701, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 86.
6. Sznajder A., *Marketing wirtualny*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
7. Trojanowski T., *Promocja usług turystycznych*, „Logistyka” 3/2012.

### **Netografia:**

1. <https://czestochowa.wyborcza.pl/>
2. <https://industriada.pl/>
3. <http://locativo.pl>
4. <https://www.pot.gov.pl/>
5. <https://www.silesia-sot.pl>
6. <https://www.slaskie.pl/>
7. <https://www.zabytkitechniki.pl/>

## Rozdział 14

**dr hab. nauk technicznych Artur Zaguła, profesor Politechniki Łódzkiej**

Politechnika Łódzka

**mgr inż. arch. Anna Jaruga-Rozdolska**

Interdyscyplinarna Szkoła Doktorska Politechniki Łódzkiej

# Efekty formalne w architekturze dekonstruktywizmu jako element strategii marketingowej inwestorów

## Streszczenie

Ekspresja form architektury dekonstruktywistycznej wykorzystywana jest przez inwestorów jako element strategii marketingowej. Odwołując się zarówno do badań z dziedziny nauk ekonomicznych, jak i studium form architektonicznych, autorzy poddadzą analizie architekturę jako element budujący markę lub tożsamość miejsca. W artykule przytoczone zostaną projekty autorstwa stararchitektów, przedstawicieli nurtu dekonstruktywizmu: Muzeum Guggenheima w Bilbao autorstwa Franka Gehry'ego, rozbudowa Royal Ontario Museum projektu Daniela Libeskinda, budynek CCTV pracowni OMA oraz BMW Welt zaprojektowany przez austriackie biuro Coop Himmelb(l)au. Ich analiza pozwoli na zrozumienie strategii stojącej za wyborem projektanta i dynamiki oddziaływania dzieła architektonicznego jako elementu marketingu oraz na wskazanie rzeczywistej skali osiągniętego sukcesu marketingowego.

**Słowa kluczowe:** architektura dekonstruktywistyczna, efekt Bilbao, strategia budowania marki, marketing doświadczalny, stararchitektki

## Wstęp

Architektura od początku swojego istnienia ma charakter polityczny<sup>1</sup>. Architekci od zawsze wchodzili w relacje z władzą, bo to jej przedstawiciele byli fundatorami największych i najważniejszych budowli. Tak więc również od początku aspekt ekonomiczny był kontekstem działań architekta. Historię architektury wyznaczają niemal zawsze budynki mające charakter reprezentacyjny i w związku z tym wymagające znacznych środków finansowych. Fakt generowania nie tylko symbolicznego, ale i finansowego zysku z wystawnych budowli był dostrzegany nawet przez cysterskich mnichów. Bernard z Clairvaux pisał: *Pieniądz tak się rozsiewa, że może się mnożyć; wydaje się go, by wzrastał, a rozrzutność rodzi bogactwa. Sam bowiem widok tych kosztownych, lecz cudownych próżności pobudza ludzi bardziej do dawania datków niż do modlitwy. I tak bogactwa pociągają za sobą bogactwa, i tak pieniądz rodzi pieniądz. Nie wiemy bowiem, jak się to dzieje, że gdziekolwiek widzi się więcej skarbów, tam też szczerzej płyną ofiary. Oczy poją się relikwiami oprawionymi w złoto, a sakiewki otwierają się*<sup>2</sup>. Tego rodzaju reprezentacyjne podejście do architektury zostało w XX wieku na pewien czas zawieszono. Architekci modernistyczni przyjmując pragmatyczną wizję świata, postulowali formułę *form follows function*<sup>3</sup>, wedle której odrzucano wszystko, co wykraczało poza rzeczową i wyważoną architekturę.

Jednakże już w latach 80. XX wieku, na fali liberalizmu ekonomicznego, doszło do gruntownych zmian na rynku architektonicznym. Wraz z takimi budynkami jak Lloyd's of London Richarda Rogersa czy Shanghai & Hongkong Bank Normana Fostera doszło do głosu pokolenie tzw. staroarchitektów<sup>4</sup>, którzy tworzyli architekturę nowej epoki: epoki spektaklu, jak

---

<sup>1</sup> Politykę rozumiemy tu w sposób tradycyjny, odnoszący się do starożytnego pojęcia, jako sprawy miasta-państwa – od greckiego *polis*. Warto przypomnieć arystotelesowski sens polityki jako dobra wspólnego.

<sup>2</sup> *Myśliciele, kronikarze i artyści o sztuce: od starożytności do 1500 r.*, wyb. i oprac. J. Białostocki, PWN, Warszawa 1988, s. 231.

<sup>3</sup> „Forma podąża za funkcją” to jedna z najbardziej znanych formuł modernizmu. Jej autorem jest chicagowski architekt Louis Sullivan.

<sup>4</sup> Chociaż żaden z tak nazywanych architektów nie chce się z tym zgodzić, a niektórzy – jak Frank Gehry – oburzają się na takie określenie, to niewątpliwie zjawisko to istnieje, czego potwierdzeniem jest dość rozwinięte hasło w Wikipedii. Powstają na ten temat artykuły, książki, a także dysertacje doktorskie: D. Ponzini, M. Nastasi, *STARCHITEC-*



nazwał ją w swojej książce Tom Dyckhoff<sup>5</sup>. Wspominamy tu o nich w kontekście dekonstruktywizmu, ponieważ wielu z nich mieści się w tej kategorii. Davide Ponzini pisze: *Charyzma i osobowość indywidualnego projektanta często leżą u podstaw pracowni o silnych postawach ideowych. Zazwyczaj są to grupy pracowników ściśle współpracujących z gwiazdorską postacią lub używających ich nazwiska jako marki: Norman Foster, Frank Gehry, Zaha Hadid, Daniel Libeskind*<sup>6</sup>. Spośród czterech wymienionych nazwisk architektów trzech reprezentuje biura o dekonstruktywistycznym charakterze.

Rozważania o związkach współczesnej architektury i ekonomii należy opierać na badaniach interdyscyplinarnych. Jednakże, jako że autorzy reprezentują dziedziny architektury i urbanistyki, ta perspektywa będzie im w tych badaniach bliższa. Powyżej wymieniono już kilku autorów eksplorujących temat. Z punktu widzenia architektury i urbanistyki niezwykle istotne są rozważania i publikacje Davide'a Ponziniego. Także książka Dyckhoffa, choć popularnonaukowa, jest istotnym zbiorem informacji i rozważań dotyczących związków architektury i ekonomii. Poważnym źródłem jest wymieniony powyżej zbiór artykułów „Harvard Design Magazine” zredagowany przez Williama S. Saundersa ze wstępem Kennetha Framptona. Z socjologiczno-ekonomicznego punktu widzenia przyjrzał się temu zagadnieniu Leslie Sklair<sup>7</sup> z London School of Economics. W Polsce tematem zajmuje się m.in. Ksenia Katarzyna Piątkowska<sup>8</sup>.

---

*TURE: Scenes, Actors and Spectacles in Contemporary Cities*, Allemandi, Turin 2011; D. Ponzini, *The Values of Starchitecture: Commodification of Architectural Design in Contemporary Cities*, „Organizational Aesthetics” 2014, Vol. 3, nr 1, s. 10-18; L. Sklair, *Iconic Architecture and the Culture-ideology of Consumerism*, „Theory, Culture & Society” 2010, nr 27 (5), s. 135-159; *Commodification and spectacle in architecture: a Harvard Design Magazine Reader*, red. W. Saunders, University of Minnesota Press, Minneapolis, London 2005; A. Klimek, *Ewolucja problemu „gwiazdorstwa” w architekturze współczesnej – próba zdefiniowania zjawiska*, niepublikowana praca doktorska, Wydział Budownictwa, Architektury i Inżynierii Środowiska Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015.

<sup>5</sup> T. Dyckhoff, *Epoka spektaklu. Perypetie architektury i miasta XXI wieku*, przeł. A. Rasmus-Zgorzelska, Kraków 2018.

<sup>6</sup> D. Ponzini, dz. cyt., s. 12.

<sup>7</sup> Oprócz wymienionego powyżej artykułu można przywołać wśród wielu innych: L. Sklair, *Do Cities Need Architectural Icons?*, „Urban Studies” 2006, Vol. 43, nr 10, s. 1899-1918; L. Sklair, *Global Starchitects and Iconic Architecture in the City of Capitalist Globalization*, [w:] *Starchitecture et tourisme: Icônes globales d'architecture*

Jeśli spojrzeć od strony podaży, jedną z najlepszych strategii biura architektonicznego jest takie jego wyróżnienie przez określony sposób działania lub estetykę, które uczyni je bardziej widocznym i komunikatywnym w środkach masowego przekazu, dzisiaj szczególnie w mediach cyfrowych. Jeśli zaś spojrzeć od strony popytu, powody czysto ekonomiczne nie tłumaczą zatrudniania architektów gwiazdorów i wykorzystywania spektakularnej architektury we współczesnym mieście. Zarówno zatrudnieni architekci, jak i powstająca architektura generują ogromne koszty. Wyjaśnienia muszą mieć w związku z tym znacznie bardziej złożony charakter. Badacze tacy jak Ponzini czy Frampton skłaniają się więc do tezy, że złożone relacje między architekturą i ekonomią należy rozpatrywać nie w kontekście makropolityki i globalizacji, ale analizując przypadki w mniejszej skali. Dlatego uznaliśmy, że metoda *case study* będzie w przypadku tych badań najbardziej odpowiednia.

Na potrzeby tych badań wybrano cztery spektakularne realizacje architektów z kręgu dekonstruktywizmu, których powstanie i realizacja znakomicie pokazują skomplikowane motywy stojące zarówno za decyzją wyboru architekta, jak również za widowiskową formą, którą reprezentuje budynek. Wybór świadomie padł na dwa muzea, ponieważ z ich porównania wynika szereg ciekawych wniosków dotyczących aspektów ekonomicznych w architekturze. Muzeum Guggenheima w Bilbao Franka Gehry jest powszechnie znane, także wśród ekonomistów, z powodu tzw. efektu Bilbao, rozbudowa zaś Royal Ontario Museum w Toronto Daniela Libeskinda była próbą jego powtórzenia. Aby zanalizować różny charakter inwestorów, zdecydowano się także zaprezentować budynek CCTV

---

*et circulations mondialisées [Global Icons of Architecture. The Iconic Architecture, the Global Architect and the Public Space]*, red. M. Gravari-Barbas, C. Renard, Ed. l'Harmattan, Paris 2015; L. Sklair, *Iconic architecture in globalizing cities*, „International Critical Thought” 2012, Vol. 2, nr 3, s. 349-361; L. Sklair, *The Icon Project: Architecture, cities, and capitalist globalization*, Oxford University Press, New York, Oxford 2017.

- <sup>8</sup> K. Piątkowska, *Architecture in the Branding and Over-branding Process. How Globalization Influenced Architecture Quality?*, International Multidisciplinary Scientific Conferences On Social Sciences & Arts (sgem 2014), s. 517-524; K. Piątkowska, *City as a Product. Architecture as an Economic Instrument. Are Global Cities People-Friendly Places?*, International Multidisciplinary Scientific Conferences On Social Sciences & Arts (sgem 2014), s. 585-592; K. Piątkowska, *Economy and architecture. The role of architecture in process of building the economic potential of space*, „Humanities and Social Sciences Review” 2012, Vol. 1, nr 2, pp. 549-555.

w Pekinie projektu Rema Koolhaasa (OMA), który jest inwestycją państwową, oraz wielofunkcyjne centrum wystawiennicze BMW w Monachium COOP Himmelb(l)au, reprezentujące prywatną korporację.

### **Efekt Bilbao**

Analizy przypadków w sposób oczywisty rozpoczniemy od budynku muzealnego w Bilbao, ponieważ ma on swoje miejsce zarówno w historii architektury współczesnej, jak też w ekonomii. Położone na północy Hiszpanii miasto Bilbao często wymieniane jest jako przykład udanej rewalizacji regionu. W centralnym jego punkcie, w poprzemysłowej strefie nadbrzeżnej Abandoibarra, zrealizowano jej flagową inwestycję i nowy, charakterystyczny dla miasta punkt, będący symbolem przemian, nadający im ton, zmieniający miasto w jeden z czołowych ośrodków designu.

**Fotografia 1.** Muzeum Guggenheima, Bilbao, Hiszpania



Fot. Artur Zaguła, 2008.

Muzeum Guggenheima, autorstwa jednego z głównych przedstawicieli dekonstruktywizmu, amerykańskiego architekta Franka Gehry'ego, zostało oddane do użytku w 1997 roku. Ekspresyjna, charakterystyczna dla pro-

jektanta forma stalowych, rzeźbiarsko formowanych wstęg, przyczyniła się do znacznego zwiększenia ruchu turystycznego na rewitalizowanym obszarze. Rezultat był tak zaskakująco pozytywny, że zjawisko zyskało nazwę efekt Bilbao i wyznaczyło kierunek działań dla rewitalizacji obszarów przemysłowych. Ruch turystyczny w mieście przed otwarciem muzeum, w roku 1996, wynosił 265 832 turystów zagranicznych i krajowych w skali roku<sup>9</sup>. Prognozowana na rok 1997 (rok oddania muzeum do użytku) liczba odwiedzających muzeum wynosiła 450 000 w ciągu pierwszego roku działalności obiektu; faktyczna liczba odwiedzających była niemal trzykrotnie większa – wyniosła 1 300 000<sup>10</sup>. Wybór Franka Gehry'ego na projektanta muzeum był wyborem strategicznym i obliczonym marketingowo. Władze miasta rozumiały siłę oddziaływania projektu znanego architekta, utożsamianego z wysoce ekspresyjnymi i budzącymi skrajne emocje formami. Miało to zapewnić miastu międzynarodową rozpoznawalność<sup>11</sup>. Należy jednak pamiętać, że zatrudnienie Gehry'ego w tym czasie było ryzykowne. Nie był on wówczas tak szeroko znany, a budowle w stylu dekonstruktywistycznym nie były tak popularne i doceniane jak dzisiaj. Jednakże ryzyko podjęte przez władze regionu i miasta opłaciło się. Według analiz „Financial Times” inwestycja stała się generatorem zysku dla miasta w kwocie niemal 500 milionów dolarów dzięki działalności gospodarczym oraz 100 milionów dolarów dzięki generowanym przez podmioty podatkom w skali pierwszych trzech lat<sup>12</sup>.

Dekonstruktywistyczna forma, nazywana przez krytyków architektury stalowym karczochem, z falistą fasadą pokrytą błyszczącym w słońcu metalowym poszyciem, dominuje swoją skalą i formą nad zastanym otoczeniem. Projekt i materiał korespondują z *genius loci* dawnej strefy przemysłu metalurgicznego<sup>13</sup>. Konstrukcja i elementy fasad zostały zaprojektowane z użyciem komputerowych narzędzi projektowania parametrycznego.

<sup>9</sup> J. Orzechowska-Waślawska, *Sukces Bilbao możliwy tylko w Bilbao*, Instytut Obywatelski, 4, 2012, s. 2.

<sup>10</sup> A. McClellan, *The art museum from Boullée to Bilbao*, University of California Press, 2008.

<sup>11</sup> J. Orzechowska-Waślawska, dz. cyt., s. 9.

<sup>12</sup> W. Rybczynski, *The Bilbao Effect*, „The Atlantic Monthly” 2002, 290(2), s. 138-142.

<sup>13</sup> K. Lenartowicz, *Smok szalony w Bilbao*, „Zwoje”, online: <http://www.zwoje-scrolls.com/zwoje44/text21p.htm> [dostęp: 24.03.2021].

Dzięki optymalizacji realizacja zmieściła się w zakładanym budżecie 100 mln dolarów<sup>14</sup>. Blacha zastosowana na elewacji została pokryta warstwą tlenku tytanu, co chroni elementy fasady przed korodowaniem, dodatkowo nadając im interesujący złotawy poblask. Efekt został wzmocniony dzięki zastosowaniu dedykowanego sposobu mocowania elementów do konstrukcji. Wywołano w ten sposób ich marszczenie, co zmultiplikowało ilość odbić i odbłasków, nadając elewacji wyjątkowe walory wizualne<sup>15</sup>. Wnętrza obiektu są równie nietypowe – podążając za krzywokreślnym rysem fasad, cechują się zmienną szerokością i wysokością. Doświetlone są za pomocą przeszkleń o nieregularnym kształcie, podążających za ekspresyjną formą obiektu. Użyte w przewadze biel ścian oraz szarość posadzki stanowią dobre tło dla ekspozycji. Plan funkcjonalny obiektu przewiduje przestrzeń wystawienniczą (stanowiącą niemal połowę powierzchni budynku), centralnie usytuowane przeszklone atrium, audytorium, centrum edukacyjne, księgarnię oraz bibliotekę i punkty gastronomiczne – restauracje i kawiarnie. Wspomniane atrium jest również węzłem komunikacyjnym dla obiektu – stąd prowadzą drogi do dwudziestu pomniejszych przestrzeni wystawienniczych zlokalizowanych na trzech poziomach<sup>16</sup>.

Magnetyzm architektury nurtu dekonstruktywizmu dostrzegły władze miast na całym świecie. Chcąc powtórzyć efekt Bilbao i rozumiejąc oddziaływanie wyrazistych form na dynamikę pozytywnych zmian gospodarczych, wizerunkowych i społecznych w danym regionie, uznano celowość zwiększania budżetu oraz powierzenia projektu architektom dekonstruktywistom. Architektura budząca emocje, kontrowersyjna, wyrazista zaczęła do pewnego stopnia wypierać i zastępować poprawne ekonomiczne formy wpasowane w zastany kontekst. „Chcemy taki sam” – deklarowali miejscy inwestorzy, wskazując budynek Muzeum Guggenheima w Bilbao, licząc na tożsamy efekt<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> A. Czuber-Filonik, *W krainie gigantów, czyli o Muzeum Guggenheima w Bilbao*, 2006, online: <https://niezlasztuka.net/o-sztuce/w-krainie-gigantow-czyli-o-muzeum-guggenheima-bilbao/#fn-39728-2> [dostęp: 7.04.2021].

<sup>15</sup> B. Pagnotta, *AD Classics. The Guggenheim Museum Bilbao / Frank Gehry*, „ArchDaily”, online: <http://www.archdaily.com/422470/ad-classics-the-guggenheim-museum-bilbao-frank-gehry>, ostatnia aktualizacja: 1.09.2013 [dostęp: 7.04.2021].

<sup>16</sup> *Guggenheim Bilbao*, online: <https://www.guggenheim-bilbao.eus/> [dostęp: 24.03.2021].

<sup>17</sup> W. Rybczynski, dz. cyt., s. 138-142.

Efekt wywołany przez muzeum w Bilbao przyczynił się również do formułowania kryteriów wyboru projektanta, zwłaszcza dla muzeów mających powtórzyć efekt i pomóc w generowaniu zysków dla jednostki. Przedstawiciele nurtu dekonstruktywistycznego stali się częstym wyborem. I tak w procesie wyboru projektanta Muzeum Żydowskiego w Berlinie zwyciężyła propozycja Daniela Libeskinda; rozbudowę County Museum of Art w Los Angeles powierzono Remowi Koolhaasowi<sup>18</sup>. Obiekty śmiałe, ale współgrające na zasadzie kontrastu podkreślającego wzajemne walory, zaczęły pojawiać się również w zabytkowym otoczeniu – historyczny budynek kanadyjskiego Royal Ontario Museum zyskał zupełnie nowy wyraz dzięki rzeźbiarskiemu, przypominającemu w swojej formie kryształ budynkowi autorstwa Daniela Libeskinda, zwycięzcy w konkursie na rozbudowę obiektu.

### **Michael Lee-Chin Crystal – przebudowa Royal Ontario Museum w Toronto**

Budynek nazwany został na cześć prywatnego inwestora z Burlington, który zadeklarował przekazanie 30 milionów dolarów na jego ukończenie. Kryształ, jak określa go sam projektant, wydaje się eksplodować z północnej strony starych, eleganckich zabudowań muzeum. Jego ostre, ogromne, pokryte aluminium bryły zachodzą na siebie jak zderzające się góry i kry lodowe. Galerie otrzymały przedziwne kształty o skośnych ścianach, do których wpada światło nie przez tradycyjne otwory okienne, ale przez nieregularne nacięcia w elewacjach. Jak pisał Grant McCracken: *Współczesne muzeum implikuje XIX-wieczną, cenną ideę: pierwszym obowiązkiem publicznego muzeum sztuki jest oświecenie i doskonalenie zwiedzających pod względem moralnym, społecznym i politycznym*<sup>19</sup>. Jednak w przeciwieństwie do regularnych przestrzeni muzealnych, które kojarzą się z tego rodzaju podejściem, mamy sale muzealne o ekscentrycznych i agresywnych formach. Architekt chce wywoływać silne wewnętrzne emocje u odwiedzających. Wydaje się, jakby architektura miała implikować nowe podejście

---

<sup>18</sup> Tamże, s. 138-142.

<sup>19</sup> G. McCracken, *Culture and culture at the Royal Ontario Museum: Anthropology meets marketing*, part 1. Curator: „The Museum Journal” 2003, nr 46(2), s. 136-157 (tłum. własne).

do budynku muzealnego, dekonstruować dotychczasowe przyzwyczajenia związane ze zwiedzaniem.

Projekt został wyłoniony na zasadzie otwartego konkursu, ogłoszonego w 2002 roku. Spośród 52 propozycji wybranych zostało 12 projektów. W finalnym etapie zwyciężyła koncepcja rozbudowy historycznego budynku Royal Ontario Museum autorstwa Daniel Libeskind Studio. Budowa stanowiła wyjątkowe wyzwanie, będąc jednym z najbardziej skomplikowanych projektów budowlanych w Ameryce Północnej. W konstrukcji nie ma kątów prostych, jedynie jedna pionowa ściana. Pięć modułów-kryształów zaprojektowano jako zazębiające się samonośne struktury. Zespoły projektowe i wykonawcy opracowali dedykowane rozwiązania oraz wykorzystali istniejące technologie w innowacyjny sposób w celu obniżenia kosztów i usprawnienia prac. Rysunek elewacji tworzy widoczna stalowa konstrukcja uzupełniona panelami ze szkła i aluminium. Dzięki zastosowanym przeszkleniom ekspozyty są częściowo widoczne z zewnątrz, co ma stanowić zachętę do obejrzenia ekspozycji w całości<sup>20</sup>.

**Fotografia 2.** Royal Ontario Museum, Kanada



**Fot.** Artur Zagula, 2016.

---

<sup>20</sup> A. M. Dittwald, *Nadeszła epoka „kryształu”, czyli rewitalizacja i rozbudowa Królewskiego Muzeum Ontario w Toronto*, „Muzealnictwo” 2007, s. 251-265.

Muzeum po rozbudowie zyskało dodatkowe 25% przestrzeni ekspozycyjnej, która wraz z istniejącą zajmuje powierzchnię 36 000 m<sup>2</sup>. Dzięki wyjątkowo planowanym wnętrzom wizyta ma być doświadczeniem. Plan funkcjonalny rozrysowany został w niemal poetycki sposób: jest to pięć przenikających się brył; w strefie przecięcia się dwóch z nich zaplanowano Spirit House – otwarte, wysokie na cztery kondygnacje atrium, którego przestrzeń określają pieszce kładki umożliwiające przemieszczanie się między strefami na wyższych kondygnacjach. Jest to strefa wyłączona z funkcji wystawienniczej, strefa refleksji, przygotowania widza do zwiedzania i lepszego rozumienia kolejnych stref wystaw. Komunikacja pionowa zapewniona jest dzięki reprezentacyjnej klatce schodowej, nazwanej The Stair of Wonders (Schody Cudów). Poza pełnieniem swojej podstawowej funkcji podesty stanowią dodatkową przestrzeń ekspozycyjną. Główne atrium wyjściowe, Gloria Hyacinth Chen Court, to miejsce, gdzie historyczna zabudowa łączy się z nową tkanką; strefa służy jako przestrzeń bankietowa oraz stanowi węzeł komunikacyjny łączący oba budynki. W ostatnim z modułów zaplanowana została restauracja z widokiem na panoramę miasta. Działalność muzeum rozszerzono o programy kulturalne i edukacyjne.

Ekspresyjna forma, skośne ściany, wielokondygnacyjne otwarcia we wnętrzu powodują duże straty powierzchni użytkowej, a wymagająca konstrukcja i dedykowane elementy elewacji znacznie podniosły koszt całego przedsięwzięcia: budowa pochłonęła 94 mln dolarów i w znacznej części była finansowana przez prywatnych inwestorów, których lista uwieczniona została na jednej ze ścian w foyer<sup>21</sup>.

Oddany do użytku w 2007 roku obiekt przyciąga ponad milion odwiedzających rocznie<sup>22</sup>. W pierwszym miesiącu liczba odwiedzających zwiększyła się o 85% w stosunku do lat 2002–2003, a więc przed rozpoczęciem rozbudowy. Od początku projekt był promowany medialnie – nagłaśniano zarówno konkurs, jak i zaplanowane aktywności dla zwiedzających, a proces powstawania był relacjonowany na stronie internetowej muzeum

---

<sup>21</sup> A. M. Dittwald, dz. cyt., s. 251-265.

<sup>22</sup> *Royal Ontario Museum by Daniel Libeskind: The modern Crystal*, online: <https://www.re-thinkingthefuture.com/case-studies/a2177-royal-ontario-museum-by-daniel-libeskind-the-modern-crystal/> [dostęp 11.04.2021].



całodobowo przez kamery umieszczone na placu budowy. Projekt zyskał skrajne recenzje – od zachwytów nad awangardową formą i nowoczesność konstrukcji po krytykę śmiałej wizji dominującej historyczną zabudowę<sup>23</sup>. Trudno jednak stwierdzić, że rozbudowa powtórzyła efekt znany z Bilbao, generowała bowiem straty w kolejnych latach funkcjonowania, pogrążając muzeum na wiele lat. O kłopotach finansowych w czasie budowy i potem pisano w „The Globe and Mail”: *Już w 2006 roku Canadian Imperial Bank of Commerce, który pożyczył muzeum ponad 72 miliony dolarów na sfinansowanie kryształu, obawiał się, że deklaracje darczyńców na rzecz ROM nie nadążają za szybko rosnącymi kosztami. Od tego czasu podatnicy z Ontario przejęli zadłużenie ROM początkowo należne CIBC i wypełnili lukę w wysokości 23 milionów dolarów pozostawioną przez darczyńców. Dziesięć lat później zobowiązania pozostają niespłacone. Te niezapłacone darowizny – które ROM promował jako „otrzymane prezenty” – wywołały wiele problemów: muzeum poniosło kary za nieuregulowane spłaty pożyczki i zapłaciło więcej odsetek, niż się spodziewało. Ponadto zadłużenie muzeum grozi zniechęceniem nowych darczyńców, którzy niechętnie finansują utrzymujące się koszty długo końzonego projektu*<sup>24</sup>. Toronto miało powtórzyć efekt znany z Bilbao i stworzyć atrakcję kulturalną, która będzie przyciągała zwiedzających do muzeum i turystów do miasta. Zamiast tego gwałtownie wzrastający koszt tego kontrowersyjnego i niezwykle wyrefinowanego formalnie budynku wywołał kaskadę problemów, które ROM z trudem próbowało rozwiązać. Doszło do tego, że po otwarciu muzeum władze Ontario musiały przejąć jego długi, aby placówka mogła dalej funkcjonować<sup>25</sup>. W następnych latach okazało się, że założenia o zwiększeniu liczby zwiedzających do 1,5 mln były także zbyt optymistyczne, co ilustruje poniższy wykres.

---

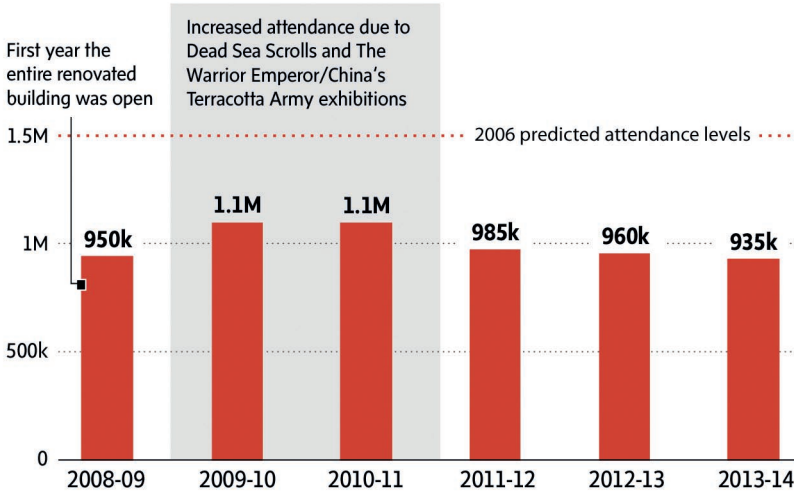
<sup>23</sup> A. M. Dittwald, dz. cyt., s. 251-265.

<sup>24</sup> G. McArthur, K. Taylor, J. McNish, *Crystal Myths: Behind the ROM's philanthropic façade*, „The Globe and Mail”, 25 marca 2015, online: <https://www.theglobeandmail.com/news/toronto/crystal-myths-behind-the-roms-philanthropic-facade/article23653032/> [dostęp: 15.04.2021].

<sup>25</sup> Tamże.

**Wykres 1.** Zestawienie przewidywanej i rzeczywistej liczby odwiedzających w latach 2008–2014

**ROM Attendance: 2008 - 2014**



**Źródło:** „G. McArthur, K. Taylor, J. McNish, *Crystal Myths: Behind the ROM's philanthropic façade*, „The Globe & Mail”, 25 marca 2015, online: <https://www.theglobeandmail.com/news/toronto/crystal-myths-behind-the-rom-s-philanthropic-facade/article23653032/> [dostęp: 15.04.2021].

**Budowanie wizerunku państwa przez architekturę – CCTV w Pekinie**

Biurowiec Chińskiej Telewizji Centralnej (China Central Television, CCTV) jest realizacją zwycięskiego projektu, rezultatem międzynarodowego konkursu na nową siedzibę stacji, rozstrzygniętego w 2002 roku. Zwycięski projekt duetu Rem Koolhaas i Ole Scheeren z holenderskiej pracowni OMA zrealizowany został w centrum dzielnicy biznesowej w Pekinie. Rozpoczęta w 2004 roku budowa została zakończona osiem lat później, w roku 2012. Nowatorskie spojrzenie na formę biurowca dalekie jest od racjonalnej, modernistycznej koncepcji metropolitalnej „wydajności”<sup>26</sup>. Pożądany efekt monumentalizmu, osiągnięcie statusu dominanty przestrzennej zostało uzyskane przez odmienne od typowych efekty formalne. Zwykle wyraz ten osiągany jest dzięki możliwie największej liczbie kondygnacji budynku, a konsekwencją jest wywołanie dominanty wysokościowej. Typowy układ

<sup>26</sup> D. Spencer, *The Architecture of managerialism: OMA, CCTV, and the post-political*, Routledge, 2014.

budynku biurowego oparty jest na powtarzalnym układzie przestrzennym i konstrukcyjnym; multiplikacja kondygnacji opartych na zbliżonym rysunku planu jest najbardziej wydajnym ekonomicznie schematem projektowym – zarówno pod względem kosztów budowy i utrzymania obiektu, jak i wykorzystania maksimum powierzchni działki przeznaczonej pod zabudowę dzięki możliwie najwyższemu udziałowi powierzchni użytkowej netto budynku.

**Fotografia 3.** Budynek CCTV, Pekin, Chiny



**Fot.** Artur Zagula, 2011.

Zwycięski projekt autorstwa pracowni OMA oddziałuje na przestrzeń inaczej – dzięki nietypowej, ekspresyjnej, unikatowej formie. Przecząc typowym założeniom, wyrażonym w dążeniu do możliwie maksymalnej wysokości elewacji, oraz wydajnościowym rozwiązaniom planów funkcjonalnych, architekci zaproponowali formę przypominającą pętlę lub bramę, co powoduje nieuniknioną stratę powierzchni użytkowej. Kadrujący swoją formą przestrzeń budynek jest metaforą działań CCTV. W uzasadnieniu przyznania nagrody jury komentowało swoją decyzję w następujący sposób: [...] *planowana nowa siedziba CCTV reprezentować ma nie tylko nowy wizerunek miasta Pekin, ale również wyrażać, za pomocą języka architektury, znaczenie i naturę kultury przemysłu telewizyjnego. Nowoczesne rozwiązania projektu konstrukcji będą z pewnością przyczynkiem do innowacji systemów strukturalnych i teoretycznych dla chińskich drapaczy chmur*<sup>27</sup>.

Program funkcjonalny zakładał lokalizację przestrzeni dedykowanej realizacji wszystkich niezbędnych składowych w procesie powstawania telewizyjnych programów w ramach projektowanego budynku – mieści biura i studia administracyjne, informacyjne, nadawcze i produkcji programów. Dodatkowo w obiekcie przewidziano hotel, przestrzenie ekspozycyjne, taras widokowy oraz teatr do realizacji nagrań z udziałem publiczności. Wraz z pomieszczeniami technicznymi, sanitarnymi oraz komunikacją pionową i poziomą suma przestrzeni użytkowej wynosi 473 000 m<sup>2</sup> na 51 kondygnacjach. Cokół budynku, stanowiący jego podstawę, osiąga wysokość 46 m, stanowiąc przestrzeń studia produkcyjnego wraz z lobby. Wieże kryją pomieszczenia biurowe, hotelowe, ekspozycyjne, studia realizacyjne i nadawcze oraz pionowe komunikacyjne. Pochyła forma wież (odchylenie od pionu wynosi 6 stopni) generuje kolejne straty – ich przestrzeń jest nie w pełni wykorzystana, a ich ukształtowanie stanowi wyzwanie dla konstruktorów budynku. Najwyższe kondygnacje, zaplanowane w nadwieszeniu, to przestrzenie administracyjne, restauracja oraz punkty widokowe<sup>28</sup>.

Złożony projekt konstrukcji zoptymalizowano, stosując specjalistyczne oprogramowanie komputerowe, pozwalające na redukcję zużycia stali o 20%. Widoczna na elewacji triangulacyjna siatka profili konstrukcyjnych

---

<sup>27</sup> Y Ma, *Reading of Koolhaas' CCTV New Headquarters*, „Intercultural Communication Studies” 2008, nr 17(1) (tłum. własne).

<sup>28</sup> *CCTV Headquarters / OMA*, „ArchDaily” 21 May 2012, online: <https://www.archdaily.com/236175/cctv-headquarters-oma> ISSN 0719-8884 [dostęp: 8.04.2021].

jest zagęszczona w obszarach, w których działające siły powodują większe jej naprężenie<sup>29</sup>. W konsekwencji profile okienne oraz szklenia przewidziane były jako dedykowane. Uwidocznienie konstrukcji w elewacji podkreśla innowacyjność zastosowanych rozwiązań.

Projekt był szeroko krytykowany za ekstrawagancję form skutkującą ogromnymi kosztami budowy; warto nadmienić, że nietypowa konstrukcja projektowana była na terenach aktywnych sejsmicznie, co znacznie utrudniało proces realizacji budynku, wpływając na koszty. Pod względem ekonomicznym budowa była nieopłacalna, jednak decyzja o podjęciu realizacji spowodowała dalece opłacalny efekt wizerunkowy, marketingowy. Budynek siedziby CCTV jest jednym z najbardziej charakterystycznych obiektów tworzących panoramę Pekinu i nieodłącznym elementem wizerunku Chińskiej Telewizji Centralnej, funkcjonującym na zasadach przestrzennego znaku graficznego, logo, flagowego miejsca.

Podjęta decyzja o wyższości efektu formalnego nad ekonomicznym rachunkiem ma podstawy w wynikach badań teoretycznych architekta. Analiza miasta Nowy Jork, zaprezentowana w publikacji *Deliryczny Nowy Jork*<sup>30</sup>, skłania do rozumienia architektury jako wyrazu ludzkich dążeń, pragnień, marzeń, podważając modernistyczne dogmaty o konieczności kreowania formy w sposób utylitarny, mający być wyłącznie rezultatem i przestrzennym odzwierciedleniem projektowanej funkcji. Kontynuacją badań i analiz formy architektonicznej i jej spektrum oddziaływania jest kariera naukowca Koolhaasa. Jako profesor na uniwersytecie harwardzkim prowadzi on badania w ramach Project on the City, którego częścią są studia nad rolą handlu detalicznego i konsumpcjonizmu we współczesnym społeczeństwie w kontekście reakcji użytkownika na obiekt architektoniczny<sup>31</sup>. Wnioski z analiz architektów przekłada na własne realizacje. Budynek CCTV jest więc jednocześnie dziełem irracjonalnym i uzasadnionym<sup>32</sup>. Co prawda uzyskał sukces marketingowy, jednakże ogromnym kosztem finansowym.

---

<sup>29</sup> CCTV Headquarters / OMA, Arch2o, online: <https://www.arch2o.com/cctv-headquarters-oma/> [dostęp: 8.04.2021].

<sup>30</sup> R. Koolhaas, dz. cyt., s. 58-61.

<sup>31</sup> Y. Ma, dz. cyt., s. 38-43.

<sup>32</sup> R. Dunham-Jones, *The irrational exuberance of Rem Koolhaas*, Places Journal, 2013.

## Doświadczenie jest wszystkim – BMW Welt w Monachium

Siła wyrazu i oddziaływania architektury dekonstruktywistycznej została również zauważona i włączona w strategię budowania marki BMW. Przykładem tego typu działań jest BMW Welt – wielofunkcyjne centrum wystawiennicze znajdujące się w Monachium. Centrum jest wskazywane jako jedna z głównych atrakcji turystycznych regionu. Projekt został wyłoniony w wyniku dwuetapowego konkursu architektonicznego. Ze zgłoszonych 272 prac jury wyłoniło 28 propozycji, których autorzy zostali zaproszeni do konkursu w finałowym etapie. Wpłynęło 27 prac; nashortlistie znalazły się czołowe pracownie architektoniczne, takie jak Zaha Hadid Ltd. (również reprezentująca styl dekonstruktywistyczny), MVRDV, Snøhetta oraz autorzy zwycięskiej koncepcji, austriackie biuro COOP Himmelb(l)au<sup>33</sup>. Analiza finałowej selekcji wskazuje, że wyróżnione zostały biura topowe i cechujące się charakterystycznym, ekspresyjnym stylem. Budynek wzniesiony według zwycięskiego projektu został oddany do użytku w 2007 roku.

Zastosowane w projekcie efekty formalne, tożsame z ideą nurtu dekonstruktywistycznego, polegają na wywołaniu wrażenia na odbiorcy przez stosowanie zabiegów fragmentacji, dezintegracji, rozbicia, tworzących nie-naturalne, surrealistyczne formy. Anthony Vilder pisał: *Stojąc przed budynkiem autorstwa Himmelb(l)au, czujemy się zagrożeni*<sup>34</sup>. Pozorny chaos jest jednak doskonale przemyślaną w formie i skali kompozycją, rzeźbiarskim tworem, którego oddziaływanie na przestrzeń i odbiorcę jest zaplanowane i obliczone.

Plan funkcjonalny obejmuje powierzchnie wystawiennicze, strefę prezentacji pojazdów, sale konferencyjne i bankietowe, restaurację ze strefą widokową oraz foyer, a także strefy techniczne, dostaw, przygotowania pojazdów oraz parking, ulokowane w podziemiach budynku o łącznej powierzchni 25 000 m<sup>235</sup>. Stalowa konstrukcja dachu nad częścią nadziemną

---

<sup>33</sup> BMW Welt Architectural Competition, online: [https://www.phase1.de/projects\\_bmw-ez\\_home\\_e.htm](https://www.phase1.de/projects_bmw-ez_home_e.htm) [dostęp: 1.04.2021].

<sup>34</sup> V. Anthony, *The Architectural Uncanny. Essays in the modern unhomely*, Cambridge (Ma): MIT, 1992.

<sup>35</sup> BMW Welt / Coop Himmelb(l)au, „ArchDaily” 22 lipca 2009, online: <https://www.archdaily.com/29664/bmw-welt-coop-himmelblau> [dostęp: 8.04.2021] (tłum. własne).

rozciąga się na powierzchni 200 m × 120 m, z przeszkleniami w centralnej części, aby zapewnić naturalne oświetlenie salonu i umożliwić wizualne powiązania z sąsiadującym wieżowcem BMW. Od południa dach łączy się z konstrukcją wsporczą dachu, tworząc charakterystyczny kształt podwójnego stożka<sup>36</sup>. Jego konstrukcja widoczna jest w elewacji pokrytej szklanymi panelami oraz metalowym poszyciem o trójkątnym kształcie, dopasowanymi dzięki zastosowaniu projektowania parametrycznego, umieszczonymi w sposób podkreślający dodatkowo dynamikę konstrukcji. We wnętrzu znajdują się przestrzenie wystawiennicze oraz bankietowe. Pozostała część wnętrza to otwarta hala. Liczba podpór wewnętrznych obiektu została zredukowana, dzięki czemu zadaszenie zdaje się unosić nad wnętrzem. Strefa dostarczania i odbioru pojazdów w sekcji *premiere*, pozwalająca klientowi doświadczyć procesu odbioru w zupełnie nowy, wyjątkowy sposób, wymagała nietypowych rozwiązań w zakresie wentylacji: doprowadzania powietrza i odprowadzania spalin. Jej planowanie opierało się na założeniu obrotu 40 samochodami na godzinę lub 250 w skali dnia<sup>37</sup>. Systemy tego typu zaplanowano również w pozostałych strefach budynku – dyskretnie umieszczone, dbają o komfort odwiedzających.

Architektura reprezentacyjnych budynków tworzonych dla marki BMW ma określony, spójny z DNA marki charakter, a kształt architektoniczny jest przestrzennym wyrazem dążeń, celów i wartości. Wizja jest realizowana dzięki zaproszeniu do współpracy innych architektów projektujących w duchu dekonstruktywizmu, takich jak Zaha Hadid – autorka projektu budynku centrali w zakładach BMW Group w Lipsku, oraz w nurcie hi-tech, do których należą: Nicholas Grimshaw – projektant biurowca BMW w Bracknell, Gunter Henn oraz Karl Schwanzer – autor odważnej koncepcji biurowca i muzeum BMW w Monachium, znajdującego się w kompleksie, w którego skład wchodzi również opisany wcześniej budynek pracowni Coop Himmelb(l)au. Zauważalna tendencja do wyboru charakterystycznych koncepcji jest częścią strategii tworzenia wizerunku marki.

<sup>36</sup> K. Bollinger, M. Grohmann, D. Pfanner, J. Schneider, *Tragkonstruktionen der BMW-Welt in München*, „Stahlbau” 2005, nr 74(7), s. 483-491.

<sup>37</sup> *BMW Welt / Coop Himmelb(l)au*, dz. cyt.

## Dyskusja i podsumowanie

Powyżej przedstawiono cztery różne inwestycje zrealizowane przez twórców z kręgu dekonstruktywizmu. Pierwsza ma charakter publiczny z dużym udziałem miasta, druga jest oparta na partnerstwie publiczno-prywatnym, trzecia to instytucja państwowa, wreszcie ostatnia jest całkowicie prywatną inicjatywą. Pomimo takiego zróżnicowania inwestorów jedno jest wspólne: nastawienie nie na zysk finansowy, a na reprezentacyjny charakter budowli. Dlaczego wybrano trudne w realizacji budynki o skomplikowanych formach, przekraczające w sposób bardzo znaczący założone budżety? Ponieważ wszyscy czterej inwestorzy chcieli otrzymać budynki oszałamiające, z tzw. efektem wow, tak charakterystycznym dla epoki spektaklu, w której do niedawna żyliśmy<sup>38</sup>. Taki cel najłatwiej osiągnąć, zatrudniając architekta, a jeśli forma ma być niezwykła, najlepszym wyborem staje się dekonstruktywista.

Architektura dekonstruktywistyczna bardzo dobrze wpisuje się w strategię marketingową brandów, które dążą do bycia postrzeganymi jako producenci dóbr luksusowych. Na problem ten zwracają uwagę autorzy artykułu *Luxury Brand Marketing – The Experience Is Everything!*<sup>39</sup>. Opisana w publikacji strategia marketingowa odnosi się do analogii pomiędzy postrzeganiem przez kontrahenta marki jako luksusowej, a przedstawieniem mu nowych, niespotykanych doznań. Opisane zjawisko marketingu doświadczalnego pozwala – dzięki doświadczaniu architektury unikatowej, ekspresyjnej, nowoczesnej i zaskakującej – wyrzucić wrażenie na odbiorcy, który te doznania ma przełożyć na sposób postrzegania marki jako innowacyjnej, z charakterem, idącej z duchem czasu, wyrazistej. Luksus rozumiany jest jako unikat, a niecodzienna architektura ma być tego wizualną reprezentacją. Dumoulin zaznacza: *Współczesny luksus wyrażony jest przez celebrowanie kreatywności, ekspresji, inteligencji, płynności oraz – przede wszystkim – znaczenia*<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> Użyliśmy czasu przeszłego, ponieważ prawdopodobnie obecna pandemia będzie miała znaczący wpływ na zmiany także społeczno-gospodarcze.

<sup>39</sup> G. Atwal, A. Williams, *Luxury Brand Marketing – The Experience Is Everything!*, [in:] *Advances in luxury brand management*, Palgrave Macmillan, Cham, 2017, s. 43-57.

<sup>40</sup> D. Dumoulin, *What is today's definition of luxury?*, Admap, 2007, March: 27-30 (tłum. własne).



Jak pokazały przedstawione przypadki, dekonstruktywiści nie są zatrudniani ze względów czysto ekonomicznych, ale z innych powodów – symbolicznych i politycznych. Dzieje się to zarówno w skali makro (promocja wizerunku narodowego lub miejskiego), jak i mikro (np. w celu legitymizacji inwestora, promowania marki). Tego rodzaju retoryka, uzasadniająca wybór argumentami o charakterze społeczno-politycznym, jest coraz częściej wykorzystywana w globalnej konkurencji między państwami, miastami i korporacjami. Jeszcze niedawno Tom Dyckhoff pisał: *Epoka spektaklu – i wolny rynek, który stanowi jego podstawę – trwa. Choć wolny rynek w zgentryfikowanym mieście jest daleki od wolnego, jest raczej otwarty na propozycję tego, kto da więcej. Jaką mamy możliwość, by powiedzieć „tak” albo „nie” danemu budynkowi? Prawo do miasta zostało zastąpione prawem do kupowania miasta*<sup>41</sup>. Wiele wskazuje na to, że zarówno ekonomia, jak i architektura będą musiały na nowo przemyśleć swoją sytuację i wzajemne relacje w okresie po pandemii.

### **Bibliografia**

1. Atwal G., Williams A., *Luxury Brand Marketing – The Experience Is Everything!*, [in:] *Advances in luxury brand management*, Palgrave Macmillan, Cham, 2017
2. *BMW Welt Architectural Competition*, online: [https://www.phase1.de/projects\\_bmweaz\\_home\\_e.html](https://www.phase1.de/projects_bmweaz_home_e.html) [dostęp: 1.04.2021]
3. *Welt / Coop Himmelb(l)au*, „ArchDaily” 22 lipca 2009, online: <https://www.archdaily.com/29664/bmw-welt-coop-himmelblau> [dostęp 8.04.2021]
4. Bollinger K., Grohmann M., Pfanner D., Schneider, J., *Tragkonstruktionen der BMW-Welt in München*, „Stahlbau” 2005, nr 74(7)
5. *CCTV Headquarters / OMA*, „ArchDaily” 21 May 2012, online: <https://www.archdaily.com/236175/cctv-headquarters-oma> ISSN 0719-8884 [dostęp: 8.04.2021]
6. *CCTV Headquarters / OMA*, Arch2o, online: <https://www.arch2o.com/cctv-headquarters-oma/> [dostęp: 8.04.2021]
7. Czuber-Filonik A., *W krainie gigantów, czyli o Muzeum Guggenheima w Bilbao*, 2006, online: <https://niezlasztuka.net/o-sztuce/w-krainie-gigantow-czyli-o-muzeum-guggenheima-bilbao/#fn-39728-2> [dostęp: 7.04.2021]

---

<sup>41</sup> T. Dyckhoff, dz. cyt., s. 375-376.

8. Dittwald A. M. (2007), *Nadeszła epoka „kryształu”, czyli rewitalizacja i rozbudowa Królewskiego Muzeum Ontario w Toronto*, „Muzealnictwo” 2007
9. Dumoulin D., *What is today's definition of luxury?*, Admap, 2007
10. Dunham-Jones E., *The irrational exuberance of Rem Koolhaas*, Places Journal, 2013
11. Dyckhoff T., *Epoka spektaklu. Perypetie architektury i miasta XXI wieku*, przeł. A. Rasmus-Zgorzelska, Karakter, Kraków 2018
12. *Guggenheim Bilbao*, online: <https://www.guggenheim-bilbao.eus/> [dostęp: 24.03.2021]
13. Klimek A., *Ewolucja problemu „gwiazdorstwa” w architekturze współczesnej – próba zdefiniowania zjawiska*, niepublikowana praca doktorska, Wydział Budownictwa, Architektury i Inżynierii Środowiska Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015
14. Lenartowicz K., *Smok szalony w Bilbao*, „Zwoje” 2006, nr 44, online: <http://www.zwoje-scrolls.com/zwoje44/text21p.html> [dostęp: 24.03.2021]
15. Ma Y., *Reading of Koolhaas' CCTV New Headquarters*, „Intercultural Communication Studies” 2008, nr 17(1)
16. McArthur G., Taylor K., McNish J., *Crystal Myths: Behind the ROM's philanthropic façade*, „The Globe and Mail”, online: <https://www.theglobeandmail.com/news/toronto/crystal-myths-behind-the-roms-philanthropic-facade/article23653032/> [dostęp: 15.04.2021]
17. McClellan A., *The art museum from Boullée to Bilbao*, University of California Press, 2008
18. McCracken G., *Culture and culture at the Royal Ontario Museum: Anthropology meets marketing*, part 1, Curator: „The Museum Journal” 2003, nr 46(2)
19. Orzechowska-Wacławska J., *Sukces Bilbao możliwy tylko w Bilbao*, Instytut Obywatelski, 4, 2012
20. Pagnotta B., *AD Classics. The Guggenheim Museum Bilbao / Frank Gehry*, „ArchDaily”, online: <http://www.archdaily.com/422470/ad-classics-the-guggenheim-museum-bilbao-frank-gehry> [dostęp: 7.04.2021]
21. Piątkowska K., *Architecture in the Branding and Over-branding Process. How Globalization Influenced Architecture Quality?*, International Multidisciplinary Scientific Conferences On Social Sciences & Arts (sgem 2014)
22. Piątkowska K., *City as a Product. Architecture as an Economic Instrument. Are Global Cities People-Friendly Places?*, International Multidisciplinary Scientific Conferences On Social Sciences & Arts (sgem 2014)

23. Piątkowska K., *Economy and architecture. The role of architecture in process of building the economic potential of space*, „Humanities and Social Sciences Review” 2012, Vol. 1, nr 2
24. Ponzini D., Nastasi M., *STARCHITECTURE: Scenes, Actors and Spectacles in Contemporary Cities*, Allemandi, Turin, 2011
25. Ponzini D., *The Values of Starchitecture: Commodification of Architectural Design in Contemporary Cities*, „Organizational Aesthetics” 2014, Vol. 3, nr 1
26. *Royal Ontario Museum by Daniel Libeskind: The modern Crystal*, online: <https://www.re-thinkingthefuture.com/case-studies/a2177-royal-ontario-museum-by-daniel-libeskind-the-modern-crystal/> [dostęp: 11.04.2021]
27. Rybczynski W., *The Bilbao Effect*, „The Atlantic Monthly” 2002, nr 290(2)
28. Sklair L., *Iconic Architecture and the Culture-ideology of Consumerism*, „Theory, Culture & Society” 2010, nr 27 (5)
29. Spencer, D., *The Architecture of managerialism: OMA, CCTV, and the post-political*, Routledge, 2014
30. Vidler A., *The Architectural Uncanny. Essays in the modern unhomely*, Cambridge (Ma): MIT, 1992

## Rozdział 15

**dr hab. Renata Nestorowicz, profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu**

**dr hab. Ewa Jerzyk, profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu**

**dr Anna Rogala**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

# Dobrostan żywieniowy a działania marketingowe na rynku żywności

## Streszczenie

Dobrostan żywieniowy jest jedną z istotnych składowych satysfakcji z życia człowieka<sup>1</sup>. Ta holistyczna koncepcja zadowolenia z życia w odniesieniu do zachowań żywieniowych uwzględnia nie tylko odżywianie się jako dostarczanie organizmowi kalorii i wartości odżywczych niezbędnych do zdrowego życia, ale zwraca także uwagę na jedzenie jako proces społeczny i źródło przyjemności. Wychodząc od pięciu elementów kształtujących dobrostan żywieniowy w postaci: dostępności żywności, polityki żywnościowej, socjalizacji żywieniowej, alfabetyzmu żywieniowego i marketingu żywności<sup>2</sup>, autorki wskazują na czynniki związane bezpośrednio z konsumentem (cechy, postawy, motywacje i zachowania), które wpływają na odczuwany przez niego dobrostan żywieniowy. Z przeprowadzonych do tej pory badań wynika, że w osiągnięciu wyższego poziomu dobrostanu żywieniowego większe znaczenie od cech demograficznych konsumentów mają ich postawy wobec żywności i odżywiania się, motywacje wyboru

---

<sup>1</sup> K. Grunert, D. Dean, M. Raats, N. Nielsen, M. Lumbers, *A measure of satisfaction with food-related life*, „Appetite” 2007, 49, 486-493, online: doi:10.1016/j.appet.2007.03.010.

<sup>2</sup> L. G. Block, S. A. Grier, T. L. Childers, B. Davis, J. E. Ebert, S. Kumanyika, R. N. Laczniak, J. E. Machin, C. M. Motley, L. Peracchio, S. Pettigrew, M. Scott, M. N. G. Van Ginkel Bieshaar, *From nutrients to nurturance: A conceptual introduction to food well-being*, „Journal of Public Policy and Marketing” 2011, 30 (1), 5-13.

różnych diet, jak również stosowane diety. Czynniki te mogą być kształtowane poprzez odpowiednie działania marketingowe. W artykule przedstawiono możliwości oddziaływania na postawy i motywacje konsumentów w ujęciu afektywnym, kognitywnym i behawioralnym, które mogą przyczynić się do podniesienia ich poziomu dobrostanu żywieniowego.

**Słowa kluczowe:** dobrostan żywieniowy, marketing na rynku żywnościowym, *food well-being*

### Wprowadzenie

Zachowania konsumentów na rynku żywności stanowią od lat obszar zainteresowań naukowców reprezentujących różne dziedziny nauki i specjalistów ds. marketingu. Rynek ten jest szczególnie istotny, ponieważ wydatki na żywność stanowią znaczący udział w wydatkach ogółem gospodarstw domowych (ok. jednej czwartej wydatków przypadających na jednego członka gospodarstwa domowego<sup>3</sup>), a podejmowane decyzje zakupowe w istotny sposób wpływają na stan zdrowia zarówno indywidualnych konsumentów, jak i całych społeczeństw<sup>4</sup>. Procesy decyzyjne przy wyborze żywności, stosowane diety, aktywność informacyjna konsumentów były wielokrotnie badane i analizowane, ale raczej w odniesieniu do ich uwarunkowań. Brakuje natomiast badań wskazujących na wpływ postaw i zachowań konsumentów na rynku żywności na ich dobrostan żywieniowy.

Celem artykułu jest wyjaśnienie pojęcia dobrostanu żywieniowego, wskazanie czynników wpływających na jego poziom oraz zidentyfikowanie możliwości poprawy dobrostanu żywieniowego konsumentów poprzez prowadzenie odpowiedzialnych działań marketingowych. Instrumenty marketingowe poprawiające dobrostan żywieniowy powinny z jednej strony ułatwiać dostęp (fizyczny i ekonomiczny) do żywności, której regularne spożywanie przyczynia się do poprawy w tym względzie, a z drugiej

---

<sup>3</sup> Główny Urząd Statystyczny, *Budżety gospodarstw domowych w 2019 r.*, Warszawa 2020; Główny Urząd Statystyczny, *Sytuacja gospodarstw domowych w 2014 r. w świetle wyników badania budżetów gospodarstw domowych*, Warszawa 2015.

<sup>4</sup> L. Chevallier, *60 zaleceń dietetycznych w wybranych stanach chorobowych*, Edra Urban & Partner, Wrocław 2015.

– poprzez komunikację marketingową edukować, informować i zachęcać do stosowania takich wzorców żywieniowych czy zmiany postaw wobec żywności, dzięki którym konsumenci będą mieli większe szanse odczuwać zadowolenie z jedzenia.

Artykuł składa się z trzech części, odpowiadających poszczególnym celom. Rozważania są oparte na opracowaniach teoretycznych oraz wynikach badań dobrostanu żywieniowego publikowanych głównie w Europie Zachodniej i USA, choć dotyczą różnych krajów świata (od Chin, przez Australię i kraje europejskie, po Chile). Praca ma charakter koncepcyjny i jest punktem wyjścia do przeprowadzonych przez autorki pierwszych w Polsce badań dotyczących dobrostanu żywieniowego i czynników na niego oddziałujących.

### **Istota dobrostanu żywieniowego**

Zmiana postrzegania roli konsumpcji żywności w życiu człowieka związana jest z przyjęciem szerszej perspektywy jej oddziaływania, w tym włączeniem do analiz wymiaru psychologicznego i socjologicznego<sup>5</sup>. Konsumpcja żywności jest procesem odpowiadającym na wiele potrzeb jednostki. Poprzez jedzenie ludzie dostarczają sobie składników odżywczych niezbędnych do funkcjonowania organizmu czy do odczuwania przyjemności ze spożywania określonych posiłków. Budują także poczucie przynależności do grupy dzięki realizacji społecznej funkcji konsumpcji. Współczesne badania prowadzone w tym nurcie coraz częściej wskazują, że zachowania żywieniowe oddziałują również w istotny sposób na satysfakcję z życia i dobrostan<sup>6,7,8</sup>. Co ważne, praktyki żywieniowe są w tym przypadku traktowane nie tylko jako jeden z czynników przyczyniających

---

<sup>5</sup> F. Frentz, *Food Well-Being: The Development of an Integrated Framework*, [w:] *The Pursuit of Food Well-Being*, (2020), online: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-30366-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-30366-2_2).

<sup>6</sup> T. W. Bradford, S. Grier, *Restricted pleasure for healthy eating and food well-being*, „Qualitative Market Research”, 2019, Vol. 22, No. 4, 557-569, online: <https://doi.org/10.1108/QMR-11-2018-0131>.

<sup>7</sup> T. S. Bodunrin, T. Stone, *Consuming well-being and happiness through epicurean ingestion*, „Qualitative Market Research” 2019, 22(4), 595-607.

<sup>8</sup> G. Ares, A. Giménez, L. Vidal, Y. Zhou, A. Krystallis, G. Tsalis, R. Symoneaux, L. M. Cunha, A. P. de Moura, A. Claret, L. Guerrero, A. V. Cardello, A. Wright, L. Jefferies, M. Lloyd, D. Oliveira, R. Deliza, *Do we all perceive food-related wellbeing in the same way? Results from an exploratory cross-cultural study*, „Food Quality & Preference” 2016, 52, 62-73.

się do wyższego lub niższego poziomu dobrostanu jednostki, ale także jako jego główne źródło.

Dobrostan jednostki jest konceptem złożonym, a jego ocena obejmuje wiele wymiarów ludzkiej egzystencji, łącząc aspekty kognitywne z afektywnymi. Dyskusje nad odrębną koncepcją dobrostanu żywieniowego (z ang. *food well-being*, FWB) zostały zainicjowane w 2009 roku na konferencji ruchu Transformative Consumer Research (TCR), zrzeszającego badaczy zainteresowanych tematyką wpływu konsumpcji na satysfakcję z życia i dobrostan społeczności na całym świecie. Dwa lata później sformułowana została pierwsza definicja dobrostanu żywieniowego, w myśl której należy go rozumieć jako *pozytywny psychologiczny, fizyczny, emocjonalny i społeczny związek z żywnością, przejawiający się zarówno na poziomie indywidualnym, jak i grupowym (społecznym)*<sup>9</sup>. Koncepcja ta zakłada zasadniczą zmianę w podejściu do konsumpcji żywności i jej roli w życiu człowieka. Przede wszystkim następuje reorientacja ze zdrowia na dobrostan, co oznacza, że żywność nie jest już traktowana wyłącznie w kategoriach dostarczania składników odżywczych sprzyjających dobrej kondycji zdrowotnej, lecz także jako źródło zaspokajania innych potrzeb jednostki, wynikających np. z motywacji eudajmonicznej, czyli związanej z poczuciem spełnienia czy rozwojem osobistym<sup>10</sup>. W miejscu paternalistycznej koncentracji na ograniczeniach i restrykcjach pojawia się podejście zorientowane na konsumenta, które akcentuje pozytywne aspekty konsumpcji. Koncepcja dobrostanu żywieniowego prezentuje holistyczne rozumienie żywności i żywienia dla dobrostanu człowieka, uwzględniając konieczność kształtowania właściwych postaw i zachowań sprzyjających osiągnięciu jego wysokiego poziomu. Jednocześnie badacze podkreślają konieczność zmiany narracji prowadzonych w tym obszarze działań – z komunikujących nakazy i zakazy oraz ukazujących negatywne konsekwencje niewłaściwych praktyk żywieniowych w kierunku podkreślających szeroko rozumiane, wielowymiarowe korzyści płynące z właściwej diety zaspokajającej różnorodne potrzeby jednostki.

<sup>9</sup> L. G. Block i inni, dz. cyt.

<sup>10</sup> O. Mugel, P. Gurviez, A. Decrop, *Eudaimonia Around the Kitchen: A Hermeneutic Approach to Understanding Food Well-Being in Consumers' Lived Experiences*, „Journal of Public Policy and Marketing” 2019, 38 (2), 280-295. DOI: 10.1177/0743915618825267.

Prace koncepcyjne i badawcze nad dobrostanem żywieniowym prezentowały perspektywę jednostki lub grupy (rodziny lub społeczeństwa)<sup>11</sup>, przy czym najczęściej analizy dotyczyły pojedynczego konsumenta. W ramach konsumpcji żywności realizuje on trzy rodzaje celów: funkcjonalne, symboliczne i hedonistyczne<sup>12</sup>. Pierwsze z nich dotyczą wszelkich aktywności żywieniowych, które mają związek z poprawą lub utrzymaniem dobrego stanu zdrowia bądź też przyczyniają się do ograniczania ryzyka jego pogorszenia. Cele funkcjonalne osiąga się na przykład przez spożywanie żywności nisko przetworzonej przez osoby zdrowe lub ograniczanie spożycia soli przez osoby z nadciśnieniem. Z kolei cele symboliczne związane są z traktowaniem konsumpcji żywności jako procesu społecznego, w wyniku którego budowane są więzi społeczne. Przykładem ich realizacji może być wspólne spożywanie posiłków przez rodzinę czy przyjaciół, a także przyjęcie przez jednostkę określonej diety w celu dołączenia do grupy podzielającej jej przekonania i wartości (np. dieta wegetariańska) lub sprostania społecznym normom dotyczącym atrakcyjności (np. dieta odchudzająca). Ostatnia grupa, czyli cele hedonistyczne, odnosi się do osiągnięcia uczucia przyjemności wynikającej zarówno ze smaku jedzenia, jak i samego procesu spożywania posiłku. Cele te mogą być osiągnięte w ramach zarówno konsumpcji potraw o wysublimowanej kompozycji smakowej, jak i dużej ilości słodyczy na poprawę humoru.

Cele konsumentów związane z jedzeniem nie są stałe, często nie są też spójne. Konsumenty balansują w czasie między celami funkcjonalnymi, symbolicznymi i hedonistycznymi. Nierzadko chcą realizować jednocześnie cele, które są sobie przeciwstawne, co rodzi konieczność dokonywania trudnych wyborów. Należy zaznaczyć, że koncepcja dobrostanu żywieniowego nie wyklucza realizacji żadnej grupy celów, w tym celów hedonistycznych, które uznawane są za ważną część pozytywnych postaw względem żywności. Natomiast podkreśla się w niej konieczność umiejętnego wywa-

<sup>11</sup> A. Rogala, R. Nestorowicz, E. Jerzyk, *On the Way to Food Well-Being. A Critical Analysis of the Food Well-Being Concept and the Possibilities of its Empirical Verification*, „Market Trziste. Review for Marketing Theory and Practice” 2020, 32, 31-48.

<sup>12</sup> M. G. Bublitz, L. A. Peracchio, A. R. Andreasen, J. Kees, B. Kidwell, E. G. Miller, C. M. Motley, P. C. Peter, P. Rajagopal, M. L. Scott, B. Vallen, *Promoting positive change: Advancing the food well-being paradigm*, „Journal of Business Research” 2013, 66 (8), 1211-1218.



żenia potrzeb konsumpcyjnych ukierunkowanych na zdrowie z tymi, które dotyczą relacji społecznych i przyjemności.

Zrozumienie motywacji konsumentów w kontekście żywienia, ale także tego, jak postrzegają oni związek między jedzeniem a dobrostanem, jest kluczowe w celu opracowywania strategii ukierunkowanych na modyfikację zachowań żywieniowych<sup>13</sup>. Takie działania mogą przyjmować formę interwencji mających spowodować ograniczanie konsumpcji produktów, które negatywnie wpływają na zdrowie, ale także zachęt sprzyjających podejmowaniu zachowań prowadzących do wyższego dobrostanu jednostki.

### Czynniki kształtujące dobrostan żywieniowy

W przedstawionej w 2011 roku koncepcji<sup>14</sup> uwzględniono pięć filarów dobrostanu żywieniowego, które można traktować jednocześnie jako czynniki go kształtujące: dostępność żywności, polityka żywnościowa, socjalizacja żywieniowa, alfabetyzm żywieniowy i marketing żywności (tabela 1). Są one rozpatrywane w wymiarze indywidualnym i społecznym.

**Tabela 1.** Elementy składowe dobrostanu żywieniowego

Element	Poziom	
	Poziom społeczny	Poziom indywidualny
<b>Dostępność żywności</b>	różnorodność, łańcuch dostaw, rentowność, ekonomia, technologia żywności	dostępność, różnorodność, przystępność
<b>Polityka żywnościowa</b>	polityka rolna, bezpieczeństwo żywności, polityka żywieniowa, zasady etykietowania	spożycie kalorii, choroby, osobiste przekonania
<b>Socjalizacja żywieniowa</b>	media, kultura, subkultury	rodzicielstwo, rodzina, posiłki, rówieśnicy
<b>Alfabetyzm żywieniowy</b>	edukacja, wytyczne, kampanie	narzędzia, heurystyki, procedury, techniki
<b>Marketing żywności</b>	miks marketingowy, segmentacja, targetowanie, pozycjonowanie	konsumpcja, wiedza, emocje

**Źródło:** A. Rogala, R. Nestorowicz, E. Jerzyk, *On the Way to Food Well-Being. A Critical Analysis of the Food Well-Being Concept and the Possibilities of its Empirical Verification*, „Market Trziste. Review for Marketing Theory and Practice” 2020, 32, s. 36.

<sup>13</sup> G. Ares, L. Saldamando, A. Giménez, R. Deliza, *Food and wellbeing. Towards a Consumer-Based approach*, „Appetite” 2014, 74 (1), 61-69.

<sup>14</sup> L. G. Block i inni, dz. cyt.

Odczuwany dobrostan jest indywidualnym, subiektywnym zjawiskiem, zależnym nie tylko od osoby odczuwającej, ale również od działań innych osób, firm czy organizacji. Na jego poziom mogą wpływać różne podmioty, podejmując działania świadome, celowe, ale także oddziałując w sposób niezamierzony. Na poziomie indywidualnym można mówić o cechach konsumenta, jego pochodzeniu, wiedzy, przekonaniach, umiejętnościach, emocjach czy dotychczasowych zachowaniach. Block wraz zespołem do wymiaru indywidualnego zaliczyła również oddziaływanie rodziny czy rówieśników. W odniesieniu do wymienionych pięciu filarów dobrostanu żywieniowego ma to pewne uzasadnienie, ale nie zawsze podział ten jest jednoznaczny. Warto zatem rozważyć inne podejście do tej kwestii i uwzględnić trzy poziomy czynniki kształtujących dobrostan żywieniowy, wyodrębnione w zależności od skali oddziaływania: masowy, grupowy i indywidualny. Poziomy są związane bezpośrednio z podmiotami, od których te czynniki zależą. I tak o masowym oddziaływaniu można mówić w przypadku działań podejmowanych przez podmioty oferujące żywność, jednostki rządowe czy samorządowe, a także organizacje pozarządowe i media. Na poziomie oddziaływania przez grupy uwzględnia się wpływ rodziny, przyjaciół, znajomych czy rówieśników. Natomiast poziom indywidualny dotyczy cech, umiejętności, postaw i zachowań konkretnego konsumenta. Czynniki kształtujące dobrostan żywieniowy w zależności od ich źródła pochodzenia przedstawiono w tabeli 2. Wymienione w niej czynniki oddziałują nie tylko na dobrostan, ale również na siebie wzajemnie, wzmacniając lub osłabiając jego ostateczny poziom.

**Tabela 2.** Czynniki wpływające na dobrostan żywieniowy w zależności od ich źródła

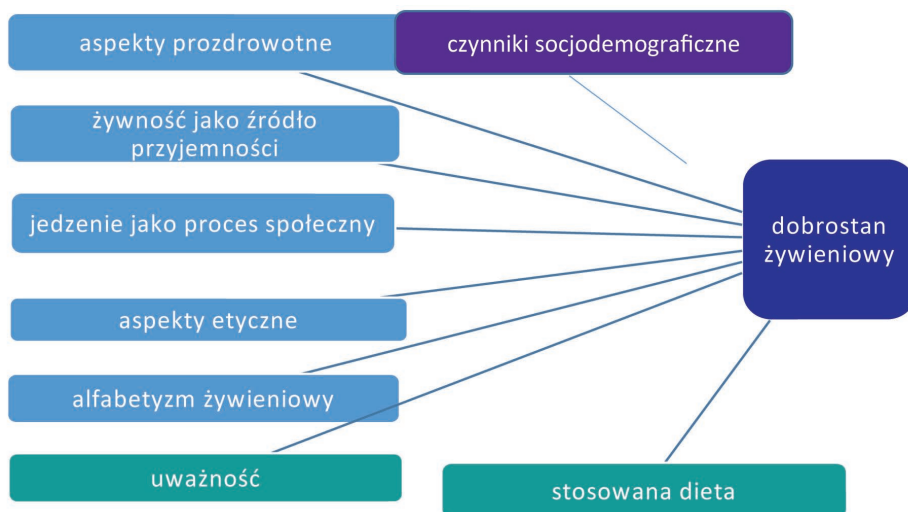
Źródła czynników		Czynniki
Podmioty z dalszego otoczenia	Oferenci żywności (producenci, dystrybutorzy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zapewnienie dostępności produktów</li> <li>– edukacja w zakresie odpowiedniego odżywiania się, poszukiwania wiarygodnych źródeł informacji</li> <li>– przekazywanie rzetelnych i łatwo dostępnych informacji dotyczących żywienia i żywności</li> <li>– kształtowanie oczekiwań wobec żywności</li> </ul>
	Instytucje rządowe, samorządowe	
	Organizacje pozarządowe	
	Media	
Grupy odniesienia	Rodzina	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przekazywane wzorce zachowań żywieniowych, a także aktywności informacyjnej</li> <li>– wspólna konsumpcja</li> <li>– porównywanie do zachowań innych grup</li> </ul>
	Grupy przyjaciół, znajomych	
Konsument	Cechy socjodemograficzne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wiek, płeć, stan zdrowia, siła nabywczą, miejsce zamieszkania, BMI, wielkość gospodarstwa domowego, wykształcenie</li> </ul>
	Motywy zachowań	<ul style="list-style-type: none"> <li>– postawa prozdrowotna</li> <li>– hedonizm</li> <li>– proces socjalizacyjny</li> <li>– etyka</li> </ul>
	Wiedza	<ul style="list-style-type: none"> <li>– postrzeganie dostępności produktów</li> <li>– alfabetyzm żywieniowy (umiejętność odnajdywania potrzebnych informacji nt. żywności i żywienia, umiejętność określania źródeł informacji godnych zaufania)</li> </ul>
	Zachowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stosowane diety</li> <li>– uważność</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne.

Dalsze analizy będą skoncentrowane na konsumentach, jego cechach, postawach i zachowaniach jako czynnikach mogących wpływać na odczuwany przez niego dobrostan żywieniowy. Aspekty te zilustrowano na rysunku 1, a odmienne kolory czynników wskazują na ich przyporządkowanie do:

- cech charakteryzujących konsumenta,
- postaw względem żywności i żywienia oraz związanych z nimi motywów podejmowanych decyzji żywieniowych,
- zachowań w odniesieniu do stosowanych diet oraz uważności w procesie konsumpcji.

**Rysunek 1.** Postawy, zachowania żywieniowe i cechy konsumentów jako czynniki kształtujące dobrostan żywieniowy



**Źródło:** opracowanie własne.

Przedstawione na rysunku 1 czynniki kształtujące dobrostan żywieniowy zostały wyodrębnione na podstawie wyników i wniosków płynących z dotychczasowych badań. Miały one jednak charakter raczej przyczynkowy, gdyż odnosiły się do pojedynczych czynników, takich jak konkretna dieta czy cechy demograficzne konsumentów. Warto zatem w dalszych badaniach uwzględnić jednocześnie wiele czynników, aby pogłębić wnioskowanie dotyczące ich oddziaływania.

Rozpoczynając od cech socjodemograficznych konsumentów, można stwierdzić, że ich wpływ na poziom dobrostanu żywieniowego nie jest jednoznacznie określony. W badaniu przeprowadzonym wśród chilijskich studentów zespół Schnettler<sup>15</sup> nie zaobserwował istotnych statystycznie różnic w poziomach dobrostanu żywieniowego w grupach respondentów wyodrębnionych ze względu na wiek, płeć, miejsce zamieszkania, wykształcenie głowy rodziny, pochodzenie etniczne, rok studiów czy uczelnię,

<sup>15</sup> B. Schnettler, H. Miranda, G. Lobos, L. Orellana, J. Sepúlveda, M. Denegri, S. Etchebarne, M. Mora, K. G. Grunert, *Eating habits and subjective well-being. A typology of students in Chilean state universities*, „Appetite” (2015), 89, 203-214, online: <https://doi.org/10.1016/j.appet.2015.02.008>.

na której studiowali respondenci. Natomiast Guillemin i zespół<sup>16</sup>, podsumowując prowadzone we Francji badania, wskazali, że na poziom dobrostanu żywieniowego wpływać mogą: BMI konsumenta, środowisko, w którym przebywa, pochodzenie etniczne i wykształcenie. Jednak w celu potwierdzenia tych zależności wskazywali na konieczność przeprowadzenia dalszych badań.

Badania dotyczące wpływu stosowanej diety na dobrostan żywieniowy konsumentów najczęściej dotyczyły żywności ekologicznej<sup>17,18</sup> i dowodziły, że im częściej konsumowana jest żywność ekologiczna, tym wyższy jest poziom dobrostanu (w obszarach fizycznym, psychologicznym i społecznym). Natomiast Norwood i zespół<sup>19</sup> zajmowali się dietami eliminacyjnymi i zauważyli, że konieczność przestrzegania diety (nawet restrykcyjnej) nie musi być powiązana z obniżonym dobrostanem w ujęciu psychologicznym. Dotyczy to m.in. wegetarian, wegan i osób na diecie bezglutenowej. Uwaga badaczy w większości przypadków była jednak skupiona na subiektywnym dobrostanie, który jest pojęciem bardziej ogólnym od dobrostanu żywieniowego, choć istnieje między nimi silna korelacja<sup>20</sup>.

W odniesieniu do postaw i motywacji można stwierdzić, że nie wszystkie elementy zilustrowane na rysunku 1 były dotychczas obiektem zainteresowania badaczy. Analizowano m.in. nastawienie konsumentów do zdrowotnych walorów żywności, postrzeganie żywności jako źródła przyjemności (doznania smakowe, estetyczne) czy emocji, jakie wyzwała wspólne

<sup>16</sup> I. Guillemin, A. Marrel, B. Arnould, L. Capuron, A. Dupuy, E. Ginon, S. Layé, J. M. Lecerf, M. Prost, M. Rogeaux, I. Urdapilleta, F. A. Allaert, *How French subjects describe well-being from food and eating habits? Development, item reduction and scoring definition of the Well-Being related to Food Questionnaire (Well-BFQ®)*, „Appetite” 2016, 96, 333-346, online: <https://doi.org/10.1016/j.appet.2015.09.021>.

<sup>17</sup> V. Apaolaza, P. Hartmann, C. D'Souza, C. López, *Eat organic – Feel good? The relationship between organic food consumption, health concern and subjective wellbeing*, „Food Quality and Preference” 2018, 63, 51-62.

<sup>18</sup> H. J. Lee, *Does Consumption of Organic Foods Contribute to Korean Consumers' Subjective Well-Being?*, „Sustainability” 2019, 11(19), 5496, online: doi:10.3390/su11195496.

<sup>19</sup> R. Norwood, T. Cruwys, V. S. Chachay, J. Sheffield, *The psychological characteristics of people consuming vegetarian, vegan, paleo, gluten free and weight loss dietary patterns*, „Obesity Science & Practice” 2019, 5(2), 148-158, online: <https://doi.org/10.1002/osp4.325>.

<sup>20</sup> R. Liu, K. G. Grunert, *Satisfaction with food-related life and beliefs about food health, safety, freshness and taste among the elderly in China: A segmentation analysis*, „Food Quality and Preference” 2020, 79, 1-10.

przygotowywanie posiłków, biesiadowanie czy dzielenie się jedzeniem. Zależności między tymi czynnikami a poziomem dobrostanu żywieniowego zostały wykazane m.in. w badaniach prowadzonych przez zespoły Aresa<sup>21</sup>. Natomiast kwestie postaw etycznych były analizowane jako motywy skłaniające do zakupu żywności określanej mianem etycznej (ekologiczna, wegetariańska, wegańska). Nie znaleziono badań wskazujących na relację między alfabetyzmem żywieniowym a poziomem dobrostanu odnoszącego się do tej sfery życia człowieka.

Jak wspomniano wcześniej, wymienione czynniki mogą wzajemnie na siebie oddziaływać i przez to wzmacniać lub osłabiać wpływ na dobrostan żywieniowy, dlatego wskazane jest przeprowadzenie kompleksowych badań umożliwiających wychwycenie tych wzajemnych relacji. Póki jednak współzależności nie są jednoznacznie określone, warto zacząć od wskazania możliwości oddziaływania aktywności marketingowej oferentów żywności na postawy i motywy zachowań konsumentów, które mogą prowadzić do poprawy ich dobrostanu żywieniowego.

### **Możliwości poprawy dobrostanu żywieniowego poprzez działania marketingowe**

O ile różnym czynnikom wpływającym na poziom dobrostanu żywieniowego poświęcano uwagę w wielu wymiarach, o tyle rzadko uwzględniano działania marketingowe, które mogą wpływać bezpośrednio na poziom dobrostanu żywieniowego lub na czynniki go warunkujące. Marketing w koncepcji Block i zespołu<sup>22</sup> jest traktowany jak element składowy dobrostanu żywieniowego. Warto byłoby jednak podejść do niego jak do czynnika wpływającego na postawy i motywy działania konsumentów w aspekcie afektywnym, kognitywnym i behawioralnym.

#### Afekt

Dążąc do dobrostanu żywieniowego, konsument kieruje się zarówno przesłankami zdrowotnymi, jak i hedonistycznymi. Komunikacja mar-

---

<sup>21</sup> G. Ares i inni, dz. cyt.; G. Ares, L. de Saldamando, A. Giménez, A. Claret, L. M. Cunha, L. Guerrero, A. Pinto de Moura, D. C. R. Oliveira, R. Symoneaux, R. Deliza, *Consumers' associations with wellbeing in a food-related context: A cross-cultural study*, „Food Quality and Preference” 2015, 40, 304-315.

<sup>22</sup> L. G. Block i inni, dz. cyt.

ketingowa ukierunkowana na budowanie motywacji zdrowotnej zakłada racjonalność decyzji nabywcy, który – świadomy zagrożeń wynikających z konsumpcji produktów niezdrowych – będzie wybierał żywność wysokiej jakości, pozytywnie wpływającą na jego samopoczucie. Jednak produkty zdrowe są najczęściej postrzegane negatywnie pod względem oczekiwań smakowych<sup>23</sup>. Tymczasem konsument bardziej ceni smak niż składniki odżywcze, dlatego deklarując preferencje zakupu żywności ekologicznej, w realnych decyzjach wybiera inną żywność, którą utożsamia z przyjemnością i atrybutami sensorycznymi. Ten brak spójności postaw konsumenta dowodzi, że drogi dojścia do dobrostanu prowadzą różnymi ścieżkami. Można w tym momencie odnieść się do ustaleń Kahnemana<sup>24</sup>, który wykazał istnienie dwóch systemów: myślenia szybkiego i wolnego, które wykorzystuje nabywca w procesie podejmowania decyzji. System 1, utożsamiany z szybkim, automatycznym i emocjonalnym decydowaniem, oraz system 2 – racjonalny, związany z przetwarzaniem informacji, dowodzą skomplikowanych i zawiłych procesów poznawczych, których doświadcza konsument w procesie decyzyjnym. Zdaniem Bublitz i Peracchio<sup>25</sup> promowanie zdrowych opcji żywieniowych nie może opierać się na racjonalnych argumentach (konsumenta nie zachęci komunikat: „zjedz zdrowe jabłko”). Dlatego ważne jest, aby komunikacja marketingowa zdrowej żywności wykorzystywała odwołania hedonistyczne, podkreślające smak, humor i zabawę. Zmiana myślenia o zdrowej żywności jako kategorii jedzenia emocjonalnego lub/i smacznego może przyczynić się do zakupów impulsowych i automatycznych, a przez to poprawić decyzje żywieniowe<sup>26</sup>. Sensoryczne odwołania podkreślające atrybuty produktu czy sytuacji konsumpcji w większym stopniu zachęcą do zakupów i przyczynią się do zwiększenia

<sup>23</sup> N. Loebnitz, K. G. Grunert, *Impact of self-health awareness and perceived product benefits on purchase intentions for hedonic and utilitarian foods with nutrition claims*, „Food Quality and Preference” 2018) 64, 221-231, online: doi: 10.1016/j.foodqual.2017.09.005.

<sup>24</sup> D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2011.

<sup>25</sup> M. G. Bublitz, L. A. Peracchio, *Applying industry practices to promote healthy foods: An exploration of positive marketing outcomes*, „Journal of Business Research” 2015, 68 (12), 2484-2493.

<sup>26</sup> D. McGrey, *How Carrots Became the New Junk Food*, online: <https://www.fastcompany.com/1739774/how-carrots-became-new-junk-food> [dostęp: 2.05.2021].

dobrostanu żywieniowego. Ewidencja empiryczna<sup>27</sup> wykazuje, że reklamy emocjonalne powodują bardziej pozytywne nastawienie odbiorców do marki i produktu aniżeli przekazy nienacechowane emocjami. Ponadto w przypadku nowych produktów żywnościowych informacje na temat korzyści zdrowotnych nie mają wpływu na chęć wypróbowania żywności<sup>28</sup>. Zatem afektywne odwołania w reklamach zdrowych produktów mogą być bardziej skuteczne niż apele informacyjne i edukacyjne. Badania pokazują, że w sytuacji wyboru żywności nacechowanej hedonistycznie oraz żywności zdrowej jest bardziej prawdopodobne, że konsument dokona wyboru żywności, która dostarcza przyjemności<sup>29</sup>.

Należy również zdawać sobie sprawę ze znaczenia smaku – konsument cenią go bardziej niż zdrowie, dlatego w komunikacji z klientem warto budować w pierwszej kolejności atrybut smaku, a dopiero potem podkreślać zdrowotność. Multisensoryczne doświadczenia konsumenta związane z żywnością (smak, zapach, dźwięk czy dotyk) wzmacniają afektywny wymiar jego postawy i zachęcają do zrobienia zdjęcia i przesłania go innym, udostępnienia w mediach społecznościowych, dzielenia się swoimi emocjami i wiedzą. Kontekst społeczny konsumpcji żywności tworzy przestrzeń komensalizmu, konsumpcji kolaboratywnej, kształtowania wartości i relacji społecznych determinujących odczuwany dobrostan żywieniowy. W ramach budowania przyjemnych doznań przez socjalizację konsument może wykazywać zaangażowanie w dzielenie się jedzeniem lub niemarnowanie w przypadku jego nadmiaru (np. aplikacje *foods*, *ToGoodToGo*), budowanie relacji społecznych z osobami o podobnych potrzebach (dzielenie się przepisami kulinarnymi), korzystanie z alternatywnych systemów dostaw żywności (targi rolnicze, śniadaniowe). Tworząc komunikację marketingową marki, należy uwzględniać zmieniające się potrzeby konsumentów w odniesieniu do wartości, tożsamości kulturowej, społecznej czy religijnej. Pamięć przeszłych doświadczeń żywieniowych, smaków i zapachów kształtuje wiedzę konsumentów o tym, co i jak jeść, ale jest też źródłem

<sup>27</sup> Tamże.

<sup>28</sup> S. Manohar, V. Rehman, B. Sivakumaran, *Role of unfamiliarity and information on consumers' willingness to try new healthy foods*, „Food Quality and Preference” 2021, 87, online: doi:10.1016/j.foodqual.2020.104037.

<sup>29</sup> A. Fishbach, Y. Zhang, *Together or apart: when goals and temptations complement versus compete*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2008, 94(4), 547-559, online: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.4.547>.



sentymencie i nostalgii za przeszłością. Jeśli wspomnienia z lat dziecięcych będą dotyczyły zdrowej żywności, pozytywnych wydarzeń żywieniowych, to mogą wspierać zdrowe wybory żywieniowe w okresie dorosłości. W komunikacji marketingowej ważne są zatem nawiązania do przeszłości, ale z uwzględnieniem osiągnięć współczesności (przykład regionalnej kuchni polskiej po wegańsku: <http://weganon.pl/>).

Stawianie przyjemności w opozycji do zdrowych decyzji i praktyk żywieniowych nie przynosi pozytywnego efektu, gdyż wzrasta liczba osób z nadwagą i otyłością, chorobami układu pokarmowego, dlatego konieczna jest modyfikacja modelu komunikacji marketingowej w kierunku oddziaływania afektywnego. Marketing żywności posługujący się przekazem hedonistycznym i emocjonalnym pogłębia dysonans konsumentów wybierających zdrowe produkty, dlatego pojawia się postulat wykorzystania przekazów hedonistycznych w promocji zdrowej żywności.

### Wiedza

Przy założeniu, że konsument jest racjonalny i świadomie poszukuje informacji o żywności i żywieniu, można go edukować, rozwijać jego wiedzę, dzięki czemu następuje niwelowanie asymetrii informacji. Jednak z drugiej strony konsumenci przyznają, że nie dysponują odpowiednim przygotowaniem, aby zrozumieć wszystkie informacje zdrowotne przedstawiane na opakowaniach czy w opisie produktu w sklepach internetowych. Nie mają czasu na ich studiowanie, nie czytają z powodu nadmiaru informacji<sup>30</sup>. Pomimo tej negatywnej oceny użyteczności informacji żywieniowych i zdrowotnych konsumenci uznają je za ważną przesłankę decyzji zakupowych. Badania dowodzą, że dodatki i składniki o trudnych do wymówienia i obcych nabywcom nazwach (np. guma guar, maltodekstryna, karagen, uwodorowione tłuszcze)<sup>31</sup> są postrzegane jako bardziej szkodliwe, a ich krótka lista sugeruje, że produkt jest minimalnie przetworzony<sup>32</sup>. „Czysta

<sup>30</sup> M. J. Moreira, J. Garcia-Diez, J. M. M. M. de Almeida, C. Saraiva, *Evaluation of food labelling usefulness for consumers*, „International Journal of Consumer Studies 2019, 43(4), 327-334, online: doi: 10.1111/ijcs.12511.

<sup>31</sup> Cargill, *Transparency and simplicity. Proprietary research*, 2017, online: [www.cargill.com/doc/1432106811290/clean-label-white-paper.pdf](http://www.cargill.com/doc/1432106811290/clean-label-white-paper.pdf) [dostęp: 2.05.2021].

<sup>32</sup> S. Maruyama, N. A. Streletskaia, J. Lim, *Clean label: Why this ingredient but not that one?*, „Food Quality and Preference” 2021, Vol. 87, 104062, online: <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2020.104062>.

etykieta”, utożsamiana z produktami naturalnymi i korzystnymi dla zdrowia, jest pożądanym atrybutem żywności zachęcającym do zakupu. Co ciekawe, konsumenci są bardziej zmotywowani do unikania określonego składnika (np. cukru) niż do szukania w składzie substancji pożądanej (*the bad stuff trumps the good*)<sup>33</sup>.

Rozwój mediów społecznościowych umożliwił interaktywną komunikację między samymi konsumentami, konsumentami i producentami oraz pozostałymi podmiotami otoczenia rynkowego, tworząc przestrzeń do rozwoju rynku dostawców informacji o żywności i praktykach żywieniowych, takich jak blogi, fora internetowe, chaty, rekomendacje. To obecnie jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się kanałów komunikacji – influencer marketing. W Stanach Zjednoczonych 65% dorosłych korzysta z mediów społecznościowych, a w przedziale wiekowym 18–29 lat odsetek ten wzrasta do 90%<sup>34</sup>. W Polsce co drugi mieszkaniec używa mediów społecznościowych, a największą popularnością cieszą się YouTube, Facebook i Messenger<sup>35</sup>. Uzasadnia to konieczność wykorzystywania tej formy komunikacji do kształtowania dobrostanu żywieniowego. Dostawcy informacji związani z żywnością oferują innowacyjne formy edukacji oraz kształtowania wiedzy i umiejętności kulinarnych konsumentów. Angażują ich, organizują im wyzwania i wspierają poprzez procesy wsparcia społecznego.

Przyjęcie zdrowego wzorca konsumpcji wymaga ograniczeń żywieniowych i eliminacji wielu smacznych produktów, co w konsekwencji prowadzi do niezadowolenia i negatywnych emocji konsumenta. Ustalenia Bradford i Grier<sup>36</sup> dowodzą jednak, że obniżone samopoczucie emocjonalne może być zrównoważone przez poszerzenie wiedzy o żywności, socjalizację żywności oraz wzrost umiejętności kulinarnych konsumenta. Zatem zmiana jednego czynnika dobrostanu żywieniowego może wpłynąć na całokształt

<sup>33</sup> Cargill, dz. cyt.

<sup>34</sup> *Top 5 innowacji, którymi zdobędziesz klientów w retailu*, Digital Marketing Newsletter, wrzesień 2018, online: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/deloitte-digital/digital-marketing-newsletter-deloitte/rozwiązania-technologiczne-branza-retail/top-5-innowacji-by-zdobyc-klientow-retail.html> [dostęp: 2.05.2021].

<sup>35</sup> *Digital 2020*, <https://www.hootsuite.com/resources/digital-2020> [dostęp: 2.05.2021].

<sup>36</sup> T. Bradford, S. Grier, *Restricted pleasure for healthy eating and food well-being*, „Qualitative Market Research: An International Journal” 2019, 22(4), 557-569.

odczuwanego dobrostanu żywieniowego konsumentów przechodzących na zdrowsze diety.

Wśród dostawców informacji należy wyróżnić producentów i dystrybutorów żywności oraz rząd i instytucje regulacyjne. Dobra współpraca tych podmiotów może przyczynić się do pozytywnych zmian w diecie oraz dobrostanu żywieniowego konsumentów (zmniejszenie spożycia soli zawartej w żywności, podatek cukrowy od napojów, ograniczenie konsumpcji oleju palmowego). Skutki pandemii prowadzą do wniosku, że ważną rolę w kształtowaniu zachowań wszystkich podmiotów rynkowych odgrywają rząd i polityka państwa. Polityka fiskalna, regulacje prawne, polityka wspólnotowa UE mogą okazać się niezbędne w kształtowaniu postaw i zachowań wszystkich uczestników łańcucha żywności.

### Zachowania

Obserwacja zachowań żywieniowych w perspektywie długoterminowej dowodzi, że można je kształtować przy zastosowaniu działań w obszarze architektury procesu decyzyjnego. Ludzie jedzą obecnie więcej niż ich dziadkowie – w ciągu półwiecza dzienna ilość spożywanych kalorii zwiększyła się o 24%; wzrasta spożycie białka, tłuszczu, cukru i ogólnie masy żywności. Konsumpcję napędza poszerzająca się oferta produktów żywnościowych, w tym tych niekorzystnych z punktu widzenia zdrowia. Apetyty konsumentów są nienasycone, ale też szkodliwe dla jednostek, społeczeństw i środowiska. Badacze postulują większą uważność konsumentów, czyli budowanie świadomości i wrażliwości konsumenta odnośnie do tego, co i jak kupuje i konsumuje. Z uwagi na fakt, że procesy zakupowe opierają się zarówno na świadomych, jak i nieświadomych sposobach przetwarzania informacji, warto wspierać i ułatwiać podejmowanie lepszych decyzji. Ocena informacji może odbywać się na wysokim poziomie zaangażowania (kiedy konsument wykazuje postawę aktywną i racjonalnie poszukuje i ocenia bodźce) lub na niskim poziomie zaangażowania (gdy nabywca przejawia automatyzm, nieświadomość, irracjonalność). W zakupach żywności często wskazuje się na ograniczenie racjonalności konsumenta, a produkty żywnościowe należą do kategorii zakupów, które nie angażują uwagi nabywców, są kupowane nawykowo z wykorzystaniem wcześniej wyuczonych zachowań. Zatem łatwy dostęp do zdrowej żywności, umożliwiający wybór automatyczny lub domyślny dla tych, którzy nie przejawiają

postawy zaangażowanej i nie są motywowani zdrowotnie, może być istotny z punktu widzenia dobrostanu żywieniowego. Tworzenie osobnych ekspozycji zdrowych produktów, specjalnych stref zarezerwowanych dla zdrowych produktów (tego typu rozwiązania merchandisingowe stosuje Carrefour – półki ze „zdrową żywnością” są zlokalizowane w osobnych alejkach zakupowych), będzie atrakcyjną formą sprzedaży dla świadomych, wyedukowanych i zaangażowanych konsumentów, którzy zechcą poświęcić swój czas i uwagę na poszukiwanie wartościowych produktów. W odniesieniu zaś do tych, którzy eksperymentują, podążają za promocjami lub ich styl żywienia nie jest ugruntowany, tego typu rozwiązania nie będą skuteczne. Ponieważ konsumenci poświęcają mało uwagi poznawczej na dokonywanie zakupu żywności i są skłonni do szybkiego podjęcia decyzji zakupowej, ustawienie produktów zdrowych na początku drogi w sklepie, lepiej widocznych, wygodniej i szybciej dostępnych, może sprawić, że będą promowane zdrowsze wybory, a tym samym staną się one pierwszą opcją wyboru. Dodatkowo w świecie nadmiaru bodźców informacyjnych konsument ma ograniczoną świadomość przetwarzania informacji, co prowadzi do heurystyk i błędów poznawczych<sup>37</sup>. Myśląc heurystycznie i stosując skróty myślowe, konsument korzysta z uproszczeń i schematów i właśnie te mechanizmy powinny zostać wykorzystane we wspieraniu i „poszturchiwaniu” konsumenta<sup>38</sup>. Szeroki arsenał możliwości świadomego i celowego projektowania decyzji żywieniowych konsumentów oferują ekonomia behawioralna i neuromarketing.

## Podsumowanie

Celem działań marketingowych producentów i dystrybutorów żywności powinno być ułatwianie podejmowania decyzji przez konsumentów, aby dokonane przez nich wybory prowadziły do zwiększania ich dobrostanu żywieniowego. Można to osiągnąć, oddziałując na postawy wobec żywności i odżywiania się (w ujęciu afektywnym, kognitywnym i behawioralnym), np. zwiększając szanse na skuteczne znajdowanie wiarygodnych informacji o żywności.

<sup>37</sup> J. Clement, T. Kristensen, K. Grønhaug, *Understanding consumers' in-store visual perception: The influence of package design features on visual attention*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2013, 20, 234-239.

<sup>38</sup> R. H. Thaler, C. R. Sunstein, *Impuls*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2012.

Oddziaływanie na postawy konsumentów odbywa się głównie za pomocą komunikacji marketingowej, która powinna wskazywać, że żywność korzystnie wpływająca na zdrowie może być smaczna i dawać poczucie przynależności do grupy, a zatem odwoływać się nie tylko do aspektów prozdrowotnych, ale przede wszystkim do emocji związanych ze wspólnym przygotowywaniem i jedzeniem posiłków, czyli zaspokajaniem potrzeb socjalizacyjnych, a także do postaw hedonistycznych, których przejawem jest postrzeganie żywności jako źródła przyjemności. Racjonalne argumenty nawiązujące do zdrowia i postaw etycznych również powinny pojawiać się w przekazach marketingowych, ale ich rola powinna być inna w zależności od poziomu świadomości adresatów. W przypadku, gdy komunikacja jest skierowana do konsumentów o dużej świadomości etycznej oraz hołdujących idei zrównoważonej konsumpcji, takie argumenty mogą odgrywać rolę pierwszoplanową, z kolei w przypadku osób mniej zorientowanych w tym względzie powinny być komunikatami uzupełniającymi.

Ułatwianie konsumentom podejmowania odpowiednich dla nich decyzji zakupowych wiąże się z zapewnieniem dostępności (fizycznej i ekonomicznej) różnorodnych produktów wysokiej jakości oraz wygody dokonywania zakupów czy przygotowywania posiłków. Odpowiedni wybór żywności wiąże się również z poziomem alfabetyzmu żywieniowego konsumentów. Tutaj ogromną rolę w podnoszeniu kompetencji już najmłodszych konsumentów powinno odgrywać państwo. Natomiast po stronie oferentów konieczna jest społeczna odpowiedzialność, przejawiająca się chociażby w niewykorzystywaniu asymetrii informacji między nimi a konsumentami.

Podsumowując: skoro wiadomo, że cechy demograficzne nie różnicują w istotny sposób konsumentów pod względem poziomu dobrostanu żywieniowego, to należy przyjąć, że podejmowane działania marketingowe powinny być nakierowane na wszystkie grupy, niezależnie od wieku, płci, miejsca zamieszkania czy poziomu wykształcenia. Nie oznacza to jednak unifikacji wspomnianych działań, lecz ich odpowiednie dostosowanie pod względem treści, formy i wykorzystanych kanałów komunikacji z konkretną grupą odbiorców.

„Projekt finansowany w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019–2022, nr projektu 004/RID/2018/19, kwota finansowania 3.000.000 zł”.

## Bibliografia

1. Apaolaza, V., Hartmann, P., D'Souza, C., & López, C., *Eat organic – Feel good? The relationship between organic food consumption, health concern and subjective wellbeing*, „Food Quality and Preference” 2018, 63.
2. Ares G., de Saldamando L., Giménez A., Deliza R., *Food and wellbeing. Towards a consumer-based approach*, „Appetite” 2014, 74.
3. Ares G., de Saldamando, L., Giménez A., Claret A., Cunha L. M., Guerrero L., Pinto de Moura A., Oliveira D. C. R., Symoneaux R., Deliza R., *Consumers' associations with wellbeing in a food-related context: A cross-cultural study*, „Food Quality and Preference” 2015, 40.
4. Ares G., Giménez A., Vidal L., Zhou Y., Krystallis A., Tsalis G., Symoneaux R., Cunha L. M., de Moura A. P., Claret A., Guerrero L., Cardello A. V., Wright A., Jefferies L., Lloyd M., Oliveira D., Deliza R., *Do we all perceive food-related wellbeing in the same way? Results from an exploratory cross-cultural study*, „Food Quality & Preference” 2016, 52.
5. Block L. G., Grier S. A., Childers T. L., Davis B., Ebert J. E. J., Kumanyika S. Laczniak R. N., Machin J. E., Motley C. M., Peracchio L., Pettigrew S., Scott M., Van Ginkel Bieshaar M.N.G., *From nutrients to nurturance: A conceptual introduction to food well-being*, „Journal of Public Policy and Marketing” 2011, 30 (1), online: DOI:10.1509/jppm.30.1.5.
6. Bodunrin T. S., Stone T., *Consuming well-being and happiness through epicurean ingestion*, „Qualitative Market Research” 2019, 22(4).
7. Bradford T. W., Grier S., *Restricted pleasure for healthy eating and food well-being*, „Qualitative Market Research” 2019, Vol. 22, nr 4, online: <https://doi.org/10.1108/QMR-11-2018-0131>.
8. Bublitz M. G., Peracchio L. A., *Applying industry practices to promote healthy foods: An exploration of positive marketing outcomes*, „Journal of Business Research: JBR” 2015, 68(12).
9. Bublitz M. G., Peracchio L. A., Andreasen A. R., Kees J., Kidwell B., Miller E. G., Motley C. M., Peter P. C., Rajagopal P., Scott M. L., Vallen B., *Promoting positive change: Advancing the food well-being paradigm*, „Journal of Business Research” 2013, 66 (8).
10. Cargill, *Transparency and simplicity. Proprietary research*, 2017, online: [www.cargill.com/doc/1432106811290/clean-label-white-paper.pdf](http://www.cargill.com/doc/1432106811290/clean-label-white-paper.pdf).
11. Chevallier L., *60 zaleceń dietetycznych w wybranych stanach chorobowych*, Edra Urban & Partner, Wrocław 2015.

12. Clement J., Kristensen T., Grønhaug K., *'Understanding consumers' in-store visual perception: The influence of package design features on visual attention*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2013, 20.
13. *Digital 2020*, online: <https://www.hootsuite.com/resources/digital-2020> [dostęp: 2.05.2021].
14. Fishbach A., Zhang Y., *Together or apart: when goals and temptations complement versus compete*, „Journal of personality and social psychology” 2008, 94(4), online: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.4.547>.
15. Frentz F., *Food Well-Being: The Development of an Integrated Framework*, [w:] „The Pursuit of Food Well-Being” 2020, online: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-30366-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-30366-2_2).
16. Grunert K., Dean D., Raats M., Nielsen N., Lumbers M., *A measure of satisfaction with food-related life*, „Appetite” 2007, 49, online: doi:10.1016/j.appet.2007.03.010.
17. Guillemin I., Marrel A., Arnould B., Capuron L., Dupuy A., Ginon E., Layé S., Lecerf J. M., Prost M., Rogeaux M., Urdapilleta I., Allaert F. A., *How French subjects describe well-being from food and eating habits? Development, item reduction and scoring definition of the Well-Being related to Food Questionnaire (Well-BFQ©)*, „Appetite” 2016, 96, online: <https://doi.org/10.1016/j.appet.2015.09.021>.
18. Główny Urząd Statystyczny, *Sytuacja gospodarstw domowych w 2014 r. w świetle wyników badania budżetów gospodarstw domowych*, Warszawa 2015.
19. Główny Urząd Statystyczny, *Budżety gospodarstw domowych w 2019 r.*, Warszawa 2020.
20. Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2011.
21. Liu R., Grunert K. G., *Satisfaction with food-related life and beliefs about food health, safety, freshness and taste among the elderly in China: A segmentation analysis*, „Food Quality and Preference” 2020, 79.
22. Loebnitz N., Grunert K. G., *Impact of self-health awareness and perceived product benefits on purchase intentions for hedonic and utilitarian foods with nutrition claims*, „Food Quality and Preference” 2018, 64, online: doi:10.1016/j.foodqual.2017.09.005.
23. Manohar S., Rehman V., Sivakumaran B., *Role of unfamiliarity and information on consumers' willingness to try new healthy foods*, „Food Quality and Preference” 2021, 87, online: doi:10.1016/j.foodqual.2020.104037.

24. Maruyama S., Streletskaia N. A., Lim J., *Clean label: Why this ingredient but not that one?*, „Food Quality and Preference” 2021, 87, 104062, online: <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2020.104062>.
25. McGrey D., *How Carrots Became the New Junk Food*, online: <https://www.fastcompany.com/1739774/how-carrots-became-new-junk-food>.
26. Moreira M. J., García-Díez J., de Almeida J., M. M. M., Saraiva C., *Evaluation of food labelling usefulness for consumers*, „International Journal of Consumer Studies” 2019, 43(4), online: doi: 10.1111/ijcs.12511.
27. Mugel O., Gurviez P., Decrop A., *Eudaimonia Around the Kitchen: A Hermeneutic Approach to Understanding Food Well-Being in Consumers' Lived Experiences*, „Journal of Public Policy and Marketing” 2019, 38 (2), DOI: 10.1177/0743915618825267.
28. Norwood R., Cruwys T., Chachay V. S., Sheffield J., *The psychological characteristics of people consuming vegetarian, vegan, paleo, gluten free and weight loss dietary patterns*, „Obesity Science & Practice” 2019, 5(2), online: <https://doi.org/10.1002/osp4.325>.
29. Rogala A., Nestorowicz R., Jerzyk E., *On the Way to Food Well-Being. A Critical Analysis of the Food Well-Being Concept and the Possibilities of its Empirical Verification*, „Market Trziste. Review for Marketing Theory and Practice” 2020, 32.
30. Schnettler B., Miranda H., Lobos G., Orellana L., Sepúlveda J., Denegri M., Etchebarne S., Mora M., Grunert K. G., *Eating habits and subjective well-being. A typology of students in Chilean state universities*, „Appetite” 2015, 89, online: <https://doi.org/10.1016/j.appet.2015.02.008>.
31. Thaler R. H., Sunstein C. R., *Impuls*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2012.
32. *Top 5 innowacji, którymi zdobędziesz klientów w retailu*, Digital Marketing Newsletter, wrzesień 2018, online: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/deloitte-digital/digital-marketing-newsletter-deloitte/rozwiwania-technologiczne-branza-retail/top-5-innowacji-by-zdobyc-klientow-retail.html> [dostęp: 2.05.2021].





*Globalizacja, rozwój nowych technologii, rosnąca zmienność otoczenia, a także pandemia lat 2020–2021 przyczyniają się do powstawania nowych wyzwań dla działających na rynku przedsiębiorstw. Dotyczy to również działań marketingowych oraz ich spójności ze strategią rozwoju organizacji. Nieocenioną pomocą w skutecznym radzeniu sobie z wieloma nowymi wyzwaniami stają się inspiracje pochodzące zarówno z rozważań teoretycznych, jak i z dzielenia się doświadczeniami praktycznymi. Bardzo istotny jest również dynamiczny rozwój neuronauki, która wzbogaca wiedzę o naturze człowieka i jego zachowaniach. Pozwala to na wzrost skuteczności oraz efektywności działań marketingowych, co ma kluczowe znaczenie w budowaniu przewagi rynkowej przedsiębiorstwa.*

*Realizowane w otoczeniu projekty metodyczne oraz wdrażane rozwiązania praktyczne stały się inspiracją do zebrania oraz całościowego opublikowania efektów prac badawczych wielu autorów. W ten oto sposób wyłoniła się inicjatywa przygotowania pracy zwartej, w której będą zestawione syntetyczne rezultaty prowadzonych dociekań. Wiele pomysłów zrodziło się dzięki webinarium i spotkaniom organizowanym przez Śląskie Towarzystwo Marketingowe. Zostały one opracowane zgodnie z przyjętymi w tej publikacji zasadami, odwołującymi się do układu tekstu bazującego na literaturze przedmiotu, badaniach własnych, metodyce wnioskowania logicznego, formułowaniu wniosków i odwołaniu się do źródeł. Szerokie spektrum podejmowanych tematów pozwala żywić nadzieję, że każdy znajdzie w niniejszym zbiorze interesujące dla siebie rozważania i inspiracje.*

## PATRONAT



ISBN 978-83-8127-694-8



9 788381 276948

Wydawnictwo  
**bernardinum**