

Komitet redakcyjny:

Prof. dr hab. Grzegorz Karasiewicz (redaktor naczelny)
Prof. dr hab. Mirosław Sreder (redaktor statystyczny)
mgr Monika Sikorska (sekretarz redakcji)

Rada naukowa:

Prof. dr hab. Natalia Czuchraj (Narodowy Uniwersytet „Politechnika Lwowska”, Ukraina)
Prof. Ing. Jaroslav Ďad’o (Uniwersytet Mateja Bela w Bańskiej Bystrzycy, Słowacja)
Prof. Ing. Ferdinand Daňo (Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie, Słowacja)
Prof. dr hab. Tomasz Domański (Uniwersytet Łódzki)
Prof. dr hab. Wojciech J. Florkowski (University of Georgia, USA)
Dr hab. Ryszard Kleczek, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
Dr hab. Robert Koziełski, prof. UE (Uniwersytet Łódzki)
Prof. Elliot N. Maltz (Willamette University, USA)
Prof. dr hab. Krystyna Mazurek-Łopacińska (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
Prof. dr hab. Henryk Mruk (Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu)
Prof. Durdana Ozretić Dosen (Uniwersytet Zagrzebski, Chorwacja)
Prof. Seong-Do Cho, Ph.D. (Chonnam National University — College of Business Administration, Korea Południowa)
Prof. dr hab. Teresa Taranko (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
Dr hab. Zygmunt Waśkowski, prof. UEP (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
Prof. dr hab. Jan W. Wiktor (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
Dr Vignesh Yoganathan (Northumbria University w Newcastle, Wielka Brytania)
Prof. dr hab. Leszek Żabiński (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)

Adres redakcji:

00-252 Warszawa, ul. Podwale 17 lok. 2
tel. 795 189 869 e-mail: mir@pwe.com.pl
<http://www.marketingirynek.pl>

Wersja drukowana czasopisma jest wersją pierwotną. Informacje dla autorów, zasady recenzowania i lista recenzentów są dostępne na stronie internetowej czasopisma. Czasopismo naukowe punktowane przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (9 punktów).

Czasopismo jest obecne w bazach: CEJSH (<http://cejsh.icm.edu.pl/>), BazEkon (<https://bazybguek.krakow.pl/bazekon/>), PBN (<https://pbn.nauka.gov.pl/journals/34988>), Index Copernicus — IC Journals Master List (<http://www.journals.indexcopernicus.com/>), CeON (<https://yadda.icm.edu.pl/>) i innych.

Wydawca:

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
00-252 Warszawa, ul. Podwale 17 lok. 2
tel. (22) 826 41 82 <http://www.pwe.com.pl>

Warunki prenumeraty:

Cena prenumeraty rocznej w 2019 roku 718,80 zł.
Cena 1 egz. 59,90 zł brutto (w tym 5% VAT).
Nakład 850 egz.

Prenumerata u Wydawcy:

Roczna 539,10 zł (25% rabatu), półroczna 323,46 zł (10% rabatu) na www.marketingirynek.pl
Zamówienia pojedynczych numerów:
Dział Handlowy PWE: tel. (22) 828 19 61, 602 733 682,
e-mail: handel@pwe.com.pl

Skład: Koncept, tel. 501 132 246

Druk: Sowa Sp. z o.o.

Spis treści

Od redakcji 2

Artykuły

Czy przedsiębiorstwa praktykują dialog z interesariuszami, tak jak to deklarują? 3

Jolanta Mazur

Value preferences and consumer sustainable choices 14

Preferencje wartości a wybory konsumentów dotyczące zrównoważonej konsumpcji 21

Grzegorz Zasuwa

New Product Development in high-tech startups — a conceptual framework 30

Ewa Sońta-Drączkowska

Niejednoznaczność wymiarów doświadczenia z marką na przykładzie badań empirycznych w warunkach polskich 38

Damian Badzmirowski, Oskar Uchański

Recenzje

Recenzja książki Agnieszki Izabeli Baruk Prosumpcja jako wielowymiarowe zachowanie rynkowe. Zakres aktywności marketingowej współczesnych nabywców 47

Agnieszka Wilczak

Inne

Profesor Maria Romanowska — Doktor Honoris Causa Politechniki Częstochowskiej 52

Maria Nowicka-Skowron

Szanowni Państwo, Czytelnicy i Autorzy!

Pierwszy numer czasopisma „Marketing i Rynek” w 2019 roku zawiera cztery artykuły, recenzję książki napisanej przez Agnieszkę I. Baruk, pt. *Prosumpcja jako wielowymiarowe zachowanie rynkowe. Zakres aktywności marketingowej współczesnych nabywców*, wydanej przez Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, oraz przedstawienie sylwetki i dorobku naukowego prof. dr hab. Marii Romanowskiej z okazji nadania Pani Profesor tytułu Doktora Honoris Causa przez Politechnikę Częstochowską.

Pierwszy artykuł napisany przez Jolantę Mazur, pt. *Czy przedsiębiorstwa praktykują dialog z interesariuszami, tak jak to deklarują?*, ma charakter koncepcyjny i przeglądowy. Teorie związane z nauką o zarządzaniu określają w sposób jednoznaczny, że dialog organizacji z interesariuszami jest konieczny dla jej przetrwania i rozwoju. Przeprowadzona w artykule analiza tekstów i badań dotyczących tej problematyki wskazuje, że większość organizacji albo nie podejmuje dialogu z interesariuszami albo prowadzi komunikację z nimi, stwarzając jedynie pozory konwersacji dialogowej.

Drugi artykuł autorstwa Grzegorza Zasuwy, pt. *Value preferences and consumer sustainable choices (Preferencje wartości a wybory konsumentów dotyczące zrównoważonej konsumpcji)*, został opublikowany w dwóch wersjach językowych. Artykuł ma charakter empiryczny. Przedstawiono w nim analizę zebranych danych w badaniu Diagnoza Społeczna oraz Międzynarodowym Sondażu Społecznym z punktu widzenia celu — określenia wpływu preferencji określonych wartości na zachowania zakupowe związane ze zrównoważoną konsumpcją. Uzyskane wyniki wskazują na pozytywną korelację między takimi wartościami jak: przyjaźń, pogoda ducha, zdrowie i wolność a zjawiskiem zrównoważonej konsumpcji.

Trzeci artykuł napisany przez Ewę Sońtę-Drączkowską, pt. *New Product Development in high-tech startups — a conceptual framework*, przedstawia różne modele rozwoju nowych produktów i ich użyteczność w startupach technologicznych. Na podstawie tej analizy został opracowany zintegrowany model rozwoju nowych produktów uwzględniający specyfikę startupów technologicznych.

Czwarty artykuł przygotowany przez Damiana Badzmirowskiego i Oskara Uchańskiego, pt. *Niejednoznaczność wymiarów doświadczenia z marką na przykładzie badań empirycznych w warunkach polskich*, omawia wyniki badań ilościowych pozwalających na weryfikację istnienia i znaczenia wymiarów doświadczeń w odniesieniu do czterech kategorii produktowych: kawa, czekolada, perfumy i smartfony. Na podstawie analizy statystycznej została określona następująca konkluzja, że doświadczenia związane z marką można grupować w trzech wymiarach: afektywnym, intelektualnym i behawioralnym, natomiast wyniki analiz nie są jednoznaczne w odniesieniu do dwóch następnych wymiarów, tj. sensorycznego i społecznego.

Mam nadzieję, że zamieszone w niniejszym numerze czasopisma *Marketing i Rynek* artykuły i materiały przyczynią się do podjęcia ewentualnej polemiki naukowej lub ich wzbogacenie przez zrealizowanie własnych badań i zaprezentowanie uzyskanych wyników w kolejnych numerach naszego miesięcznika.

Prof. dr hab. Grzegorz Karasiewicz

prof. dr hab. Jolanta MazurSzkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Gospodarki Światowej
jolanta.mazur@sgh.waw.pl

Czy przedsiębiorstwa praktykują dialog z interesariuszami, tak jak to deklarują?

Do companies practice dialog as they claim?

Liczne teorie nauk o zarządzaniu wskazują na dialog z interesariuszami jako na warunek skuteczności organizacji, wpływający na jej wyniki. O dialogu wspomina się zwłaszcza w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Celem artykułu jest ocena, czy przedsiębiorstwa faktycznie angażują się w dialog z interesariuszami. Dialog rozumiany jest jako interaktywny proces wspólnego uczenia się i kreowania nowej wiedzy, zorientowany na osiągnięcie wzajemnego zrozumienia. Stwarza on okazje do pozyskiwania pomysłów nowych produktów, nowych kampanii marketingowych, nowych przedsięwzięć i alianсів. Możliwości prowadzenia dialogu rosną wraz z postępem technicznym w zakresie komunikowania się. Czy zmiany w tym zakresie skłoniły przedsiębiorstwa do angażowania się w konwersację dialogową? Udzieleniu odpowiedzi na podstawowe pytanie służy przegląd literatury. Tekstów traktujących o dialogu poszukiwano w czasopiśmie naukowych z zakresu zarządzania i biznesu. Publikacje zostały podzielone na kategorie z punktu widzenia podejścia do tematu. Analiza ich treści sugeruje, że większość przedsiębiorstw nie podejmuje dialogu z interesariuszami, stwarzając jedynie pozory konwersacji dialogowej, która nie skutkuje trwałymi relacjami. Na ogół przedsiębiorstwa nie interesują się oczekiwaniami informacyjnymi interesariuszy, traktując komunikaty adresowane do nich jako narzędzie public relations. Ponieważ przytaczane artykuły dotyczą na ogół dużych przedsiębiorstw, wniosków nie należy odnosić do mniejszych podmiotów, pomijanych w literaturze. Wyjątkowość postawionego pytania, jak i rezultaty analizy powinny skłonić do podejmowania dalszych badań naukowych, a praktyków gospodarczych do refleksji nad ułomnościami praktyki komunikowania się z interesariuszami.

Słowa kluczowe

dialog, komunikowanie się, interesariusze, CSR, public relations

Numerous management theories point to the dialogue with stakeholders as to the factor impacting organizational effectiveness and performance. Being engaged in a dialogue with stakeholders is considered a major requirement when a company claims its social responsibility. The objective of the article is to find out whether companies practice what they preach. The dialog is defined as an interactive process of learning together, focused on reaching mutual understanding. It results in opportunities for generating ideas of new products, new campaigns, new businesses and partnerships. Progress in communication made the dialog with many distant stakeholders possible from technical point of view. Was it a sufficient incentive to encourage companies to practice dialogic conversations? A literature review is conducted in order to answer the major research question. The focus is on academic business and management journals addressing dialog practice. The analyzed articles are segmented into groups, which demonstrate various authors' approaches to the topic. The literature review shows the deficiencies of communication with stakeholders, which is claimed to be the dialogue, though it does not lead to parties sustainable relationships. Generally, the companies are not interested in information needs of their stakeholders, and treat one-way communication as public relations tool. As the articles revised are mainly focused on communication practices of the large corporations, therefore the findings do not refer automatically to smaller organizations, which are of minor interest to academics. The question asked in the article is novel in the Polish literature and may encourage further research. The findings should motivate practitioners to challenge communication deficiencies.

Keywords

dialog, communication, stakeholders, CSR, public relations

JEL: M31, Q01

Wstęp

Na przełomie XX i XXI wieków implementacja nowych technologii w zakresie komunikowania się i globalizacja rynków skłoniły teoretyków nauk o zarządzaniu do formułowania nowych reguł skutecznego konkutowania. Te okoliczności legły u podstaw m.in. tzw. teorii interesariuszy, marketingu relacyjnego, modelu otwartych innowacji, koncepcji współtworzenia wartości. Wszystkie one wskazują na doniosłe znaczenie komunikowania się uczestników rynku. Formą, na której interaktywność i skuteczność komunikacyjną wskazują publikacje, jest dialog. Celem opracowania jest ustalenie, czy komunikacja przedsiębiorstw z interesariuszami ma formę dialogu i na ile dialog przedsiębiorstw z interesariuszami stał się powszechną praktyką¹.

Dialog w definicji *Encyklopedii PWN* to „ustna lub spisana wymiana zdań, myśli, poglądów, argumentów, dokonująca się pomiędzy osobami lub w świadomości jednej tylko osoby, mająca na celu poznanie prawdy lub przekazanie jej drugiemu człowiekowi, stworzenie międzyosobowej więzi lub przestrzeni dla wspólnego działania” (<https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/dialog;3892432.html>). Bliższe ujęciu rozważanemu w artykule jest lingwistyczne zdefiniowanie dialogu przez Lubasia, który napisał: „Pojęcie dialogu rozumie się tutaj w znaczeniu węższym: jako tekstową realizację mownej interakcji co najmniej dwóch osób (...). Spośród wielu składników pojęcia dialog eksponujemy przede wszystkim: tekstowy, socjolingwistyczny i pragmatyczny” (Lubaś, 2003, s. 71). Odwołując się do Czapplewicz (1978), autor ujmuje „dialog jako dynamiczny proces społecznej interakcji uzewewnętrzniającej się w postaci tekstu zbudowanego z replik dwóch równorzędnych podmiotów języka — uczestników rozmowy” (s. 71). Podobne rozumienie dialogu spotykamy u Wilkonia (2003), który stwierdza „Sam dialog jako interakcja werbalna to pewien układ replik, którego minimum tworzą dwie repliki, np. pytanie i odpowiedź” (s. 55). Wprowadza on również pojęcie sekwencji dialogowej, stwierdzając: „Dwie lub więcej replik będących pewną całością można określić terminem *sekwencja dialogowa* (...). Sekwencja ta charakteryzuje się wspólnotą tematu lub wyodrębnionej części ogólnego tematu” (s. 55). Takie sekwencje są szczególnym przedmiotem zainteresowania w artykule.

We współczesnej literaturze naukowej tematyka dialogu podejmowana jest przez autorów reprezentujących bardzo różne dyscypliny, także dyscyplinę nauk o zarządzaniu. W latach 70. XX wieku dialog pojawił się w publikacjach na temat organizacji uczącej się. Do prekursorów tego nurtu należy zaliczyć takich autorów jak Argyris i Schon (1978).

Dalsze prace zostały zainicjowane przez Freemana (1984), uznawanego za twórcę tzw. teorii interesariuszy, który jeszcze w latach 80. XX wieku zwrócił uwa-

gę, że funkcjonowanie organizacji zależy od wielu podmiotów. Wynika z tego konieczność utrzymywania z nimi komunikacji podtrzymującej dobre relacje. Różnych interesariuszy cechują szczególne potrzeby informacyjne i zachowania. Dialog służy m.in. poznaniu tych potrzeb i dostarczeniu oczekiwanych informacji.

W latach 90. problematykę dialogu rozwinęli Senge (1990) i Schein (1994) w związku z rosnącym znaczeniem zarządzania wiedzą. Traktowali oni dialog jako jedyny proces umożliwiający kreowanie nowej wiedzy dzięki konfigurowaniu zasobów wiedzy (często tzw. wiedzy ukrytej) uczestniczących w nim osób. Kolejni autorzy sugerowali, że dialog jest niezbędnym narzędziem umożliwiającym naczelnemu kierownictwu organizacji radzenie sobie ze wzrastającym skomplikowaniem i nieprzewidywalnością otoczenia. Varney (1996) uznał, że dialog pomiędzy menedżerami o różnych doświadczeniach, poglądach i kompetencjach jest niezbędnym elementem procesu planowania strategicznego. Uważał, że w jego rezultacie kreowana jest zbiorowa inteligencja.

Problematyka relacji z interesariuszami i dialogu z nimi zaczęła być poruszana coraz częściej u schyłku XX wieku (Spaul, 1997; Carey i Santco, 1998). Zainteresowanie tematem wykazywali autorzy piszący teksty traktujące o ujawnianiu przez organizacje danych niefinansowych. Materiał opublikowany przez zespół w składzie Wilson, Bokma, Hall, Smith i Wales (1999) zapowiadał zmiany treści wydawanych raportów. Autorzy postulowali, aby dialog był nieustającym procesem komunikowania się z udziałowcami i innymi interesariuszami oraz zastąpił jednokierunkowe przekazywanie informacji w rocznych raportach. Kolejne publikacje wskazywały, że dbanie o dobre z relacje z interesariuszami zwiększa szanse powodzenia w realizacji celów organizacji (Berman, Wicks, Kotha i Jones, 1999; Cheney i Christensen, 2001).

Na przełomie XX i XXI wieków tematyka dialogu pojawiła się w kolejnych subdyscyplinach nauk o zarządzaniu. Była ona widoczna w publikacjach na temat marketingu relacyjnego, bardzo silnie akcentowanego przez tzw. Nordycką Szkołę Marketingu (Gummesson, 1994; Grönroos, 1994; 2004; Payne i Ballantyne, 2002). Książka Gummessona na temat marketingu relacyjnego od przełomu wieków do dzisiaj nie straciła na aktualności (Gummesson, 2011).

Wzrost zainteresowania dialogiem wynikał z upowszechniania się nowych technologii komunikacyjnych. Już z początkiem XXI wieku dostrzeżono dialogowy potencjał Internetu. Wskazuje nań Grzenia, który napisał „Musi upaść uproszczone, wręcz stereotypowe postrzeganie Internetu jako medium powodującego alienację jednostek i utrudniającego porozumienie się. Wydaje się, że jest wręcz przeciwnie — komunikacja komputerowa sprzyja procesom społecznym, ponieważ ułatwia nawiązywanie kon-

taktu osobom oddalonym od siebie, a stwarzając nadawcy możliwość przybrania maski, pozwala na przełamanie barier psychicznych, które towarzyszą kontaktom interpersonalnym” (Grzenia, 2003, s. 84–85). „Traktując dialog jako pewną formę współdziałania ludzi, trzeba by uznać Internet za najbardziej dialogowe z mediów (...). Internet nie tylko jest miejscem dialogu, ale również wykształca własne formy dialogowe i specyficzne formy powiadamiania” (Grzenia, 2003, s. 89).

Naukowcy zaczęli postrzegać zmianę technologii komunikowania się podmiotów rynku jako przełomową dla przyszłych strategii zarządzania (Hamel i Prahalad, 1996; Prahalad i Ramaswamy, 2004a), a dialog stał się centralnym pojęciem nowych propozycji skutecznego konkutowania. Zgodnie z nowymi koncepcjami, dialog z powiązanymi siecią internetowych relacji konsumentami warunkował pozytywne oddziaływanie dostawcy na ich doświadczenia, które z kolei decydowały o postrzeganej przez konsumentów wartości oferty (*value-in-use*). Podobne podejście do dialogu zastosowali Vargo i Lusch (2004), twórcy koncepcji *service dominant logic*, oraz inni naukowcy, którzy podjęli dyskusję na temat logiki usługowej. Komunikowanie się przez Internet pozwala organizacjom nie tylko na dostosowywanie informacji do oczekiwań podmiotów w ich otoczeniu, ale także na formułowanie przekazów oddziałujących na zachowania interesariuszy (Cozier i Witmer, 2001; Di Pietro i Pantano, 2012), a ponadto przyczyniających się do powstawania w otoczeniu nowych podmiotów (np. społeczności fanów).

Technologie umożliwiające szybko i tanio komunikację bez ograniczeń miejsca i czasu sprzyjały ponadto opisaniu i wdrażaniu modelu otwartych innowacji (Chesbrough, 2003; 2006). Zakładał on dzielenie się wiedzą w skali globalnej i tym sposobem zwiększanie innowacyjności uczestników światowego rynku.

Temat dialogu i relacji z interesariuszami jest poruszany w tekstach o różnej tematyce, takiej jak etyka biznesu (Burchell i Cook, 2008), ład korporacyjny i wizerunek organizacji (Kantanen, 2012), a także CSR (Illa, Romenti, Rodríguez-Cánovas, Murtarelli i Carroll, 2015). Zainteresowanie dialogiem w publikacjach dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu wynika z jej skoncentrowania uwagi na interesariuszach. Przedsiębiorstwo odpowiedzialne dba o wszelkich interesariuszy, m.in. odpowiadając na ich potrzeby informacyjne w sposób transparentny i rzetelny. Można zaryzykować stwierdzenie, że dyskusja o dialogu we współczesnej literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu rozwinęła się właśnie z uwagi na upowszechnienie się badań nad CSR i przekonanie praktyków gospodarczych o tym, że w dobrym tonie jest prezentowanie organizacji jako odpowiedzialnej społecznie. O dialogu wspomina zatem relatywnie wiele polskich publikacji dotyczących społecznej

odpowiedzialności biznesu (Hąbek, 2009; Wachowiak, 2011). Na wyróżnienie zasługują nieliczne teksty odnoszące się wprost do dialogu (Wachowiak, 2012; Szul-Skjoeldkrona, 2011).

W dalszych częściach artykułu zaprezentowane zostaną przykłady publikacji reprezentujących różne ujęcia problematyki dialogu. Tekst kończą wnioski podsumowujące przegląd literatury i odpowiadające na główne pytanie badawcze.

Koncepcyjne ujęcia dialogu z interesariuszami

Na ogół badacze traktują dialog jako niezbędny element relacji (współpracy) przedsiębiorstwa z podmiotami jego otoczenia i ważny wkład do opracowania strategii (Kaptein i van Tulder, 2003). Jednak czy wszyscy autorzy rozumieją pojęcie dialogu z interesariuszami w ten sam sposób? Okazuje się, że słowo „dialog” nie jest rozumiane jednoznacznie. Tę niejednoznaczność ukazuje opracowanie Fostera i Jonkera (2005), będące przeglądem publikacji traktujących o dialogu.

Podobnie jak Crane i Livesey (2003), Foster i Jonker (2005) utożsamiali komunikowanie się między stronami z nawiązywaniem relacji między nimi. Zatem komunikowanie się z interesariuszami traktowali jako formę ich angażowania w relacje. Zauważyli oni, że dla części badaczy opisujących procesy komunikacji interesariusze są biernymi adresatami komunikatów przedsiębiorstwa. Celem przesyłania komunikatów nie są negocjacje pomiędzy równorzędnymi partnerami i dążenie do wspólnego rozwiązania, ale przede wszystkim dostarczenie informacji. Włączanie interesariuszy w procesy komunikacji polegało jedynie na sugerowaniu przesłania przez adresata potwierdzenia otrzymania wiadomości. Służy ono wyłącznie sprawdzeniu, że wiadomość dotarła, a adresat zrozumiał ją zgodnie z intencją nadawcy. Nieprawidłowe (z punktu widzenia nadawcy) zrozumienie wiadomości skutkuje wysłaniem kontrolnego komunikatu perswazyjnego. Takemu niesymetrycznemu komunikowaniu się brak jest cech dialogu, w którym strony aktywnie uczestniczą w nadawaniu znaczenia (*sense making*) w procesie komunikacji. Tworzenie znaczenia oznacza, że komunikat nie jest jedynie przyjmowany do wiadomości przez interesariuszy, ale poddawany interpretowaniu, które wynika z percepcji świata i sytuacji. Foster i Jonker (2005) doszli do wniosku, że analizowane przez nich publikacje naukowe odzwierciedlają to, co dzieje się w organizacjach, w których mianem dialogu określa się formy manipulowania podmiotami, z którymi chce się nawiązać relacje. Komunikacja odbywa się w sposób zorganizowany i ustrukturyzowany, a decyzje są podejmowane jednostronnie przez nadawcę komunikatu. Są one następnie przesyłane interesariuszom.

szom w formie monologów. Ilustrację takiego podejścia można odnaleźć w tekście Gowthorpe (2004), która neguje symetryczność komunikowania się z interesariuszami przez brytyjskie przedsiębiorstwa.

Ballantyne (2004), również podkreślający wagę nadawania znaczenia w dialogu/komunikacji, odwołuje się do prac Bohma (1996), filozofa nauki i fizyka kwantowego. Bohm uważał, że myślenie (*thinking*) jest w pewnym sensie zjawiskiem kolektywnym, a dialog umożliwia jego uczestnikom osiągnięcie wspólnoty znaczenia (*common meaning*), źródła wszelkiej nowej wiedzy, oraz że przeszłe doświadczenia (*traces in mental models — thought*) stanowią przeszkody w interpretowaniu aktualnej rzeczywistości. Ograniczeniu oddziaływania tych barier i tworzeniu nowej wiedzy służy kolektywne myślenie, to jest dialog (Bohm, 1996, s. 51–53).

Odwołując się do prac Grunig i Grunig (1992) oraz Andriofa (2001), Foster i Jonker (2005) konkludują, że najdoskonalszą formą komunikacji angażującą strony w konwersację umożliwiającą wymianę informacji i pozyskiwanie wiedzy jest „symetryczny dialog”. Podobnie jak Kent i Taylor (1998; 2002) uważają, że z dialogu wynika wartość dodana dla wszystkich zaangażowanych stron. Podzielają także przekonanie, że dialog taki nie jest prowadzony wyłącznie dla samej debaty, ale sprzyja wzajemnemu zrozumieniu i daje podstawy porozumienia się lub wspólnego poszukiwania rozwiązania. Taki model komunikacji z interesariuszami stosują organizacje zwracające uwagę nie tylko na własne interesy, ale na interesy i punkty widzenia swoich partnerów.

Podobny do opisanego powyżej, jednak zorientowany na relacje B2B, sposób podejścia do komunikacji i dialogu przedstawia Ballantyne (2004). Jego macierz jednokierunkowych i dwukierunkowych form komunikowania się organizacji z interesariuszami obejmuje cztery modele. Trzy pierwsze, to jest: „komunikacja do” — adresowana do masowej grupy adresatów, „komunikacja dla” — polegająca na wysłaniu ofert do sprofilowanej grupy potencjalnych nabywców i „komunikacja prowadzona z” — będąca przejawem masowej personalizacji, czyli mieszanką gotowych komunikatów z możliwością interakcji, nie są postrzegane jako formy dialogu. Dopiero czwarty model, to jest „komunikacja pomiędzy”, symbolizuje dialog równorzędnych partnerów, oparty na zaufaniu, uczeniu się, adaptacji i współtworzeniu rezultatów. Ballantyne przedstawia dialog jako interaktywny, często spontaniczny i powtarzający się proces. Spontaniczność dialogu wyzwala kreatywność sprzyjającą wspólnemu rozwiązywaniu problemów. Zauważa równocześnie, że w marketingu głównego nurtu komunikacja jest ograniczana do jednokierunkowego przesyłania perswazyjnych komunikatów, z czego część pozostaje niezauważona przez adresatów. Te zauważone mogą z kolei być niezrozumiane lub opacznie zinterpretowane.

Niezrozumienie istoty dialogu można także spotkać w literaturze na temat społecznej odpowiedzialności biznesu. Sugeruje się, że jakakolwiek komunikacja jest częścią dialogu, a ponadto że angażowanie interesariuszy w dialog (różnie zresztą interpretowany) jest przejawem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Greenwood (2007) polemizuje z tym, w jej opinii upraszczającym rzeczywistość poglądem. W jej przekonaniu nic nie wskazuje na to, że im bardziej przedsiębiorstwo angażuje interesariuszy w swoje działania, tym bardziej mogą oni na nim polegać i tym silniej ich interesy reprezentuje. Tak na przykład, zaangażowani pracownicy nie muszą być wyłącznie z tego tytułu traktowani odpowiedzialnie przez zatrudniające ich przedsiębiorstwo. Organizacja może się okazać nieodpowiedzialna. Autorka proponuje model zróżnicowanych relacji pomiędzy organizacją a jej interesariuszami, który uwzględnia wiele form zaangażowania poszczególnych kategorii interesariuszy i dialogu z nimi.

Podejście normatywne

W piśmiennictwie traktującym o odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw podkreśla się konieczność prowadzenia dialogu z interesariuszami. Jedno z ujęć polega na prezentacji szczegółowych wymogów odnoszących się do konwersacji dialogowej (Wachowiak, 2012). Inne podejście charakteryzuje opis działań zachęcających interesariuszy, a przede wszystkim konsumentów do włączenia się do dialogu. I tak, Magnold i Faulds (2009) radzą, aby nie szczędzić szczegółowych informacji o sobie i swoich produktach, zaskakiwać konsumentów, wyróżniać produkty (aby było o czym mówić), dawać poczucie wyjątkowego traktowania, odwoływać się do ważnych problemów społecznych, prezentować łatwe do zapamiętania historie. Autorzy przytaczają wiele przykładów zachęcania konsumentów do aktywności w sieciach nie tylko w postaci konwersacji z organizacją, ale także mających postać WOM (*word-of-mouth*), komunikatów adresowanych do setek i tysięcy innych użytkowników danej sieci. Ponadto przekonują, że skuteczne zachęcanie to emocjonalne angażowanie. Zatem propozycje komunikatów do rozpowszechnienia powinny skłaniać do rywalizacji, być oryginalne i w związku z tym warte opisanie znajomym i rodzinie. Dobrym sposobem zwiększenia zasięgu oddziaływania jest zaproponowanie konkursu i pozostawienie rozstrzygnięcia go w gestii internautów. Jak wynika z przytaczanych przykładów, skuteczny pomysł na komunikat WOM nie musi być blisko związany z produktem, który oznakowuje dana marka, ale dotyczyć spraw ważnych społecznie.

W literaturze przedmiotu można spotkać publikacje, które wskazują na korzyści osiągane dzięki dialogowi, a następnie informują, w jaki sposób

przedsiębiorstwa mogą je osiągnąć. Chodzi przede wszystkim o dialog z konsumentami, który może dostarczyć wiedzy na temat ich oczekiwań i dotychczasowych doświadczeń. Dialog podejmowany z klientami w czasie rzeczywistym jest cenniejszym źródłem wiedzy o nich niż odbywające się sporadycznie, oparte na deklaracjach badania marketinowe. Aby osiągnąć te korzyści i zyskać przewagę nad konkurentami, trzeba spełnić kilka warunków. Zostały one opisane w modelu DART przez Prahalad i Ramaswamy'ego (2004b). Model ten przybliża praktykom biznesu ideę współtworzenia wartości z konsumentami i pokazuje sposoby wspierania ich doświadczeń z produktem/marką. Model składa się z czterech elementów. Każdy z nich odwołuje się do jednej z liter z nazwy koncepcji, każda litera zaś symbolizuje zasadę, zgodnie z którą należy opracować i udostępnić platformę angażującą klientów i skłaniającą ich do interakcji.

Na pierwszym miejscu twórcy modelu postawili dialog (D — *dialog*). Chodziło o dialog równorzędnych podmiotów o równym dostępie do wiedzy w Internecie, zainteresowanych jego prowadzeniem. Pozostałe warunki zapisane w modelu DART dotyczą czynników wspierających dialog, angażujących klientów w konwersację i motywujących ich do interakcji. Zatem kolejny warunek to dostępność (A — *access*). Można ją rozumieć jako zapewnienie zindywidualizowanego doświadczenia klienta dzięki dostępowi do pełnej informacji i pozostawienie swobody spersonalizowania sposobu korzystania z oferty przedsiębiorstwa. Ta pełna informacja dotyczy zarówno cech oferty, którymi przedsiębiorstwo się szczyci, jak i tych, które wskazują na zagrożenia i problemy związane z użytkowaniem produktu. Chodzi o to, aby świadomy konsument sam rozważył za i przeciw zakupieniu i używaniu go. A zatem kolejny warunek R — *risk assessment* sugeruje danie konsumentowi szansy wyważenia ryzyka, na jakie naraża go dany produkt, i korzyści, które przyniesie jego konsumpcja. Podjęcie świadomej decyzji będzie konsekwencją tego porównania. Ostatni warunek T — *transparency* oznacza przejrzystość wszelkich działań przedsiębiorstwa i nieukrywanie żadnych informacji przed klientami, co uwiarygodnia traktowanie klientów jako równorzędnych partnerów. Platforma komunikowania się przedsiębiorstwa z konsumentami powinna zatem tworzyć środowisko do dialogu konsumentów z przedsiębiorstwem i pomiędzy klientami, zwiększającego postrzeganą przez nich wartość doświadczeń (Prahalad i Ramaswamy, 2003).

Do modelu DART odwoływali się inni autorzy analizujący jego przydatność dla przedsiębiorstw zorientowanych na współtworzenie wartości z konsumentami (Albinsson, Perera i Sautter, 2011; Mazur i Zaborek, 2014a; 2014b; Zaborek i Mazur, 2017; Taghizadeh, Jayaraman, Ismail i Rahman,

2016). Inny nurt stanowiły rozważania przyjmujące perspektywę zaangażowania konsumentów (Yi i Gong, 2013; Ranjan i Read, 2016).

Internetowe instrumenty komunikacji jako kanały dialogu

Skuteczność dialogu z interesariuszami wynika w znacznej mierze z doboru odpowiednich kanałów komunikacji. Współcześnie taką rolę pełnią takie instrumenty internetowe jak interaktywne strony internetowe i media społecznościowe. Użyteczność stron internetowych w działaniach public relations w celu nawiązywania dialogu, a tym samym relacji z różnymi społecznościami, badali Kent, Taylor i White (Kent i Taylor, 1998; 2002; Taylor, Kent i White, 2001; Kent, Taylor i White, 2003). Oparcie projektowania stron internetowych w formie platform podporządkowanych modelowi interaktywnego dialogu sugerowali m.in. Bolchini i Paolini (2006) oraz Mainetti, Paiano, Bolchini i Pandurino (2012).

W miarę upowszechniania się mediów społecznościowych, a zwłaszcza sieci społecznościowych, jako instrumentów komunikacji „wielu-do-wielu” badacze zajęli się problematyką wykorzystania ich do celów biznesowych. Hoffman i Fodor (2010) dokonali klasyfikacji podejść praktyków do kwestii pomiaru efektywności uczestniczenia w mediach społecznościowych i doszli do wniosku, że większość z nich sądzi, że aktywność ta jest warta wysiłku, ale nie bardzo wiedzą, jak ten wysiłek mierzyć. Propozycje takich miar sformułował Blanchard (2011). Temat stosowania mediów społecznościowych w relacjach B2B przez małe i średnie przedsiębiorstwa podjęli Michaelidou, Siamagka i Christodoulides (2011). Wykazali, że mimo wzrastającego zainteresowania przedsiębiorstw tą formą komunikacji, większość użytkowników nie stosuje żadnych sposobów mierzenia ich skuteczności. Tymczasem, jak podkreślali Peters, Chen, Kaplan, Ognibeni i Pauwels (2013), egalitarna natura tych mediów wymaga precyzyjnych miar do zarządzania obecnością w nich.

Choć dialog może być realizowany za pomocą wielu różnych instrumentów, jednak ich liczba nie stanowi ani o randze interakcji z klientami i innymi interesariuszami, ani o profesjonalizmie przedsiębiorstwa w zakresie komunikacji internetowej. Z samego faktu dysponowania przez przedsiębiorstwo stroną internetową nie wynika, że ta strona jest skutecznym narzędziem dialogu. Relacje pomiędzy zawartością strony internetowej a responsywnością organizacji w relacjach z interesariuszami badali Kent, Taylor i White (2003). Zwracali oni uwagę na potencjał dialogowy (*dialogic capacity*) i sprawność zaspokajania informacyjnych potrzeb interesariuszy. Jak sugerują publikacje, korzyści z dialogu w sieci skutkującego zaangażowaniem

konsumentów w proponowanie innowacji, zwiększeniem ich lojalności i przywiązania do marki, monitorowaniem wrogich wpisów i przeciwstawianiem się im uzależnione są od umiejętnego zarządzania obecnością w Internecie i włączenia aktywności w sieci do planów strategicznych i operacyjnych przedsiębiorstw (Gillin, 2007; Magnold i Faulds, 2009).

Jakość konwersacji jako czynnik skuteczności dialogu w Internecie

Rzadko przedmiotem naukowych dociekań ekonomistów są cechy konwersacji. Przykładem opracowania, którego celem jest przygotowanie narzędzia do badania jakości dialogowych konwersacji prowadzonych online, jest artykuł autorstwa Romenti, Valentini, Murtarelli i Meggiorin (2016). W ujęciu auterek dialog jest rezultatem konwersacji składającej się na komunikację dialogową. Dialog wymaga osiągnięcia wymaganego poziomu konwersacji. Taka konwersacja przebiega pomiędzy przynajmniej dwoma jej uczestnikami, którzy traktują się z szacunkiem i są gotowi do uznania racji współrozmówcy. Aby strony dialogu odczuły korzyści relacji z uczestniczącymi w niej podmiotami, dialog powinien charakteryzować: wzajemność, empatia, bliskość (*propinquity*), zobowiązanie i akceptacja.

Niekiedy zaangażowanie (*engagement*) i interaktywność (*interactivity*) w środowisku internetowym to pojęcia używane zamiennie, podczas gdy każde z nich ma inne znaczenie. Z jednej strony, zaangażowanie oznacza poznawcze i afektywne zobowiązanie do aktywnego pielęgnowania relacji z marką reprezentowaną przez pewne instrumenty internetowe nakierowane na kształtowanie jej wartości. Cechuje je zatem dynamiczność i ciągłość procesów poznawczych wpływających na percepcję wartości użytkowej i emocjonalnej marki przez konsumentów (Mollen i Wilson, 2010). Romenti i inni (2016) zauważają, że dla niektórych badaczy zaangażowanie w środowisku mediów społecznościowych jest konsekwencją konwersacji online. Badacze ci jednak nie formułują wymagań wobec cech tych rozmów (Wigley i Lewis, 2012).

Romenti i inni (2016) stwierdzają, że tak jak nie wszystkie konwersacje stają się dialogiem, tak też nie każdy dialog prowadzi do zaangażowania. Konwersacja wymaga zaś interaktywności rozumianej jako wzajemność, dwustronność. Taką wzajemność oferują serwisy społecznościowe, co nie oznacza, że gwarantują one zaangażowanie w rozumieniu wpływu na postawy uczestników forum względem marek, czy organizacji. Zamęt definicyjny skutkuje różnicami podejść w poszukiwaniu miar prowadzonego dialogu. Można zatem wyróżnić prace skoncentrowane na badaniach interaktywności dialogu, zaangażowa-

nia w dialog, interaktywności i zaangażowania równocześnie oraz konwersacji dialogowej. Te ostatnie stały się dla auterek artykułu punktem wyjścia do opracowania miar jakości konwersacji dialogowej online, czyli zorientowania na dialog online.

Przystępując do przygotowania instrumentu badawczego, wyróżniono następujące kategorie cech aktywności przedsiębiorstwa w sieciach społecznościowych (zmiennie formatywne):

- *organization of turn-taking* — sposoby stymulowania użytkowników Internetu do dyskusji i dowodzące poważnego traktowania reakcji na ich wpisy;
- *sequencing of conversation* — sposoby umożliwiające zaoferowanie konwersacji odpowiadającej informacyjnym potrzebom użytkowników Internetu;
- *role of repair strategies and procedures* — strategie i procesy radzenia sobie z problemami pojawiającymi się w rozmowach online.

Na wymienione trzy kategorie składa się dziesięć następujących zmiennych (Romenti i in., 2016):

- dostępność dla internauty i sposoby jego włączenia do konwersacji (*inclusion*),
- poziom personalizacji odpowiedzi udzielanych internautom,
- częstotliwość odpowiedzi,
- czas, po jakim udzielane są odpowiedzi,
- występowanie w odpowiedziach innych wątków, poza bezpośrednio związanymi z wpisem internauty,
- uporządkowanie rodzajów odpowiedzi pod kątem kategorii wpisu internauty (pytanie–odpowiedź, prośba–obietnica, informacja–powiadomienie),
- udział odpowiedzi na wpisy internautów ze strony innych internautów,
- poziom dyfuzji opinii, tj. cytowanie opinii innych osób w odpowiedziach na wpisy internautów,
- typ stosowanych konwenansów komunikacyjnych, tj. używanie zwrotów podziękowania, pozdrowienia,
- poziom zawartości informacyjnej, tj. załączanie plików/linków do innych źródeł informacji w odpowiedziach na wpisy internautów.

Autorki przetestowały instrument badawczy na przykładzie konwersacji odbywających się na oficjalnym profilu firmy Starbucks na portalu Facebook oraz na portalu Twitter. Przeanalizowano konwersacje zarejestrowane pomiędzy styczniem a czerwcem 2015 r., analizując je pod kątem opracowanych kryteriów jakości konwersacji. Analiza danych wykazała niedoskonałość zaproponowanych zmiennych w ocenie orientacji na dialog. Część zmiennych okazała się mierzyć trzy różne aspekty dialogu, które nie odpowiadały wyprowadzonej na podstawie teorii konstrukcji instrumentu badawczego. Problem może wynikać m.in. z poddania badaniu tylko jednego przedsiębiorstwa. Ten przykład pokazuje

trudności opracowania miar tak złożonego, nieobserwowalnego konstruktu, jakim jest orientacja na dialog, oceniająca jakość dialogu w serwisach społecznościowych w kategoriach ilościowych. Instrument okazał się bardziej przydatny do przynajmniej częściowego zmierzenia orientacji na dialog na Facebooku niż na Twitterze, który ogranicza do 140 liczbę znaków, które zawierają wpisy.

Wyniki badań empirycznych

W literaturze przedmiotu pojawiać się zaczęły opracowania prezentujące wyniki badań empirycznych dotyczące dialogu. Są teksty zawierające opisy pojedynczych przypadków dotyczących często liderów konwersacji z klientami, przedstawianych jako wzór do naśladowania, takich jak Starbucks (Gallaughier i Ransbotham, 2010). Rzadko metody jakościowe znajdują zastosowanie do analizy większej liczby przedsiębiorstw. Jako przykład takiego artykułu posłużyć może tekst Guibert i Roloff (2017). Podobnie jak większość opracowań na temat dialogu ukazujących się w piśmiennictwie z zakresu nauk o zarządzaniu, także ten artykuł ma związek z zastosowaniem koncepcji CSR. Wielu autorów wskazuje, że dialog zwiększa zaufanie i zrozumienie pomiędzy organizacją a interesariuszami (Burchell i Cook, 2006) i warunkuje praktykowanie przez organizacje społecznie odpowiedzialnych działań (Kaptein i van Tulder, 2003). Wynika to z usytuowania problematyki zarządzania interesariuszami (ich identyfikowania i charakteryzowania, a następnie komunikowania się z nimi, w tym prowadzenia dialogu i nawiązywania trwałych relacji) w centrum uwagi społecznie odpowiedzialnych organizacji.

Inspiracją podjęcia badań przez Guibert i Roloff (2017) była obserwacja rozbieżności pomiędzy postrzeganiem dialogu z interesariuszami przez przedstawicieli biznesu jako magicznego instrumentu wspierającego długotrwałe, pozytywne relacje i współpracę i praktyką nieskuteczności takich konwersacji w osiąganiu relacyjnych celów w wielu organizacjach deklarujących praktykowanie dialogu z interesariuszami. Ich obserwacje wskazywały na to, że często w konwersacjach z interesariuszami brak tematu wiodącego, interlokutorzy formułują nierealistyczne i sprzeczne oczekiwania, a dialog kończy się bez konsensusu. Te obserwacje dały podstawę do sformułowania przypuszczenia, że przedsiębiorstwom brak jednoznacznie sformułowanej i jednoznacznie wdrażanej silnej strategii CSR.

Rodzaj strategii CSR stał się zatem jednym z kryteriów oceny podejścia organizacji do dialogu z interesariuszami (orientacji na dialog). Jako miary siły strategii CSR posłużyły następujące kryteria: dobrowolność podejmowanych działań, które na przykład są konsekwencjami moralnych moty-

wacji menedżera, a nie przymusu wynikającego z przepisów prawa, poparcie udzielane przez zarząd przedsiębiorstwa, kontrolowanie za pomocą wymiernych wskaźników, czy przedsiębiorstwo realizuje działania, którymi się chwali, i publikuje rezultaty takiej kontroli oraz poddawanie się audytowi zewnętrznych podmiotów weryfikujących wiarygodność i transparentność informacji o działaniach CSR.

Drugim czynnikiem, który kształtował orientację dialogową w opisywanym badaniu, było zaangażowanie interesariuszy. Do oceny poziomu zaangażowania interesariuszy posłużyły następujące kryteria: styl komunikowania się (dwustronność konwersacji vs jednostronny przekaz), jej schemat (np. przygotowanie struktury konwersacji, określenie jej tematyki), częstotliwość prowadzenia dialogu, dobór interesariuszy (zaproszenie do dialogu wszystkich interesariuszy vs wybranie tylko najsilniejszych), problematyka poruszana w komunikacji (podejmowanie tematów strategicznych dla organizacji i ważnych dla interesariuszy vs szukanie pretekstów do spotkań, na których porusza się tematy zastępcze).

Celem artykułu było ukazanie różnorodności podejścia do dialogu, określanego wspomnianymi dwiema grupami kryteriów, skutkującego różnymi rodzajami dialogu. Autorki przeprowadziły bezpośrednio lub telefonicznie częściowo ustrukturyzowane wywiady z menedżerami działów CSR w jedenastu organizacjach we Francji, które dysponowały takimi wyspecjalizowanymi działami. Próba obejmowała przedsiębiorstwa różnych branż i dwie instytucje publiczne (samorządowe). Nie była to próba reprezentatywna dla organizacji we Francji, a kryteriami znalezienia się w niej było dysponowanie działem CSR i deklaracja prowadzenia dialogu z interesariuszami. W wywiadach badaczki koncentrowały uwagę na zarządzaniu relacjami z interesariuszami w ramach działań CSR i dialogu z nimi. Wywiady pozwoliły na sklasyfikowanie organizacji z punktu widzenia słabości lub siły strategii CSR. Słabe strategie charakteryzowały się stosowaniem CSR jako odpowiedzi na przymus czy zagrożenie (brak dobrowolności). Obejmowały one bardziej aktywności na pokaz niż wynikające z przesłanek moralnych. Słabe strategie, w przeciwieństwie do silnych, nie miały poparcia zarządu, a ponadto ich realizacja nie była monitorowana przez zewnętrznych audytorów.

Wywiady poddano następnie ocenie z punktu widzenia drugiego kryterium, czyli poziomu zaangażowania interesariuszy w dialog. Można w skrócie stwierdzić, że wysokie lub niskie zaangażowanie było konsekwencją czynników określających symetryczność dialogu, jego przygotowanie i intensywność. Siła/słabość strategii CSR i poziomy zaangażowania interesariuszy w dialog pozwoliły autorom na zidentyfikowanie czterech typów dialogu.

Typ 1. Dialog Demoklesa (słaba strategia, małe zaangażowanie). Groźba konsekwencji niepodjęcia działań CSR wisi nad przedsiębiorstwem jak miecz Demoklesa, dlatego podejmuje się wymuszony dialog tak rzadko, jak to jest możliwe. Działania nie są skoordynowane, a dialog skoncentrowany jest na silnych, dobrze znanych partnerach.

Typ 2. Dialog Pandory (słaba strategia, duże zaangażowanie). Tematy dialogu wybierane są wspólnie z wybranymi interesariuszami, a dialog odbywa się często. W związku jednak z brakiem odpowiedniej strategii działania nie są przemyślane i skoordynowane, brakuje odpowiednich narzędzi prowadzenia go.

Typ 3. Dialog z kości słoniowej (silna strategia, małe zaangażowanie). Podejmowane są tematy o strategicznym znaczeniu dla organizacji, angażowanie interesariuszy jest traktowane jako część strategii CSR, ale nie dostrzega się jego specyfiki z punktu widzenia procesu i stosowanych narzędzi. Dialog jest podejmowany rzadko i obejmuje tylko najważniejszych, strategicznych interesariuszy. Organizacja unika kontrowersyjnych tematów i interesariuszy, co nie pozwala na rozwiązywanie problemów.

Typ 4. Dialog Hanoi (silna strategia, duże zaangażowanie). Tematyka ważna zarówno dla organizacji, jak i interesariuszy obejmuje reprezentantów różnych ich grup. Częste i proaktywne inicjatywy dialogu wynikają z troski o angażowanie interesariuszy, które jest traktowane jako część strategii CSR, ale o specyficznych procesach i narzędziach. Ten model charakteryzował znikomą liczbę badanych organizacji. Guibert i Roloff (2017) sugerują, że poprawa jakości dialogu następuje w miarę dojrzewania strategii CSR i zrozumienia dla koncepcji angażowania interesariuszy. Choć próby użytej w badaniu nie można uznać za reprezentatywną, to zaletą artykułu jest ujawnienie czynników wpływających na dialog z interesariuszami, które skutkują jego różną skutecznością.

Nieczęsto można się spotkać w literaturze na temat dialogu z opracowaniami opartymi na wynikach badań ilościowych zrealizowanych na dużej próbie. Rezultaty badania tego rodzaju, którego przedmiotem były 294 inicjatywy dialogu z interesariuszami opisane w raportach w zakresie działań CSR podejmowanych przez duże, notowane na giełdach przedsiębiorstwa niemieckie, włoskie i amerykańskie, zaprezentowali Habisch, Patelli, Pedrini i Schwartz (2010). Autorzy analizują formy dialogu i ich związki z systemami gospodarczymi w każdym z trzech krajów. Wydawałoby się, że z biegiem lat dialog z interesariuszami powinien stawać się normą w praktyce dużych przedsiębiorstw. Tymczasem wyniki analizy treści raportów pokazują relatywnie małe zainteresowanie podejmowaniem dialogu z interesariuszami ze strony badanych przedsiębiorstw, wybieranie mało angażujących form

konwersacji i ograniczanie inicjatywy tylko do pojedynczych interesariuszy jako jej adresatów. Okazuje się też, że przedsiębiorstwa mające swe główne siedziby w różnych krajach koncentrują uwagę na innych grupach interesariuszy. Firmy niemieckie wyróżniały inicjatywy skierowane do pracowników, firmy amerykańskie do pracowników i użytkowników mediów społecznościowych (*social communities*), włoskie zaś wykazywały różnorodność adresatów konwersacji. Również banki zlokalizowane w różnych krajach niechętnie włączają się w trwały dialog z interesariuszami, mimo dostępności nowych technologii umożliwiających prowadzenie go (Bonsón i Flores, 2011).

W Polsce badanie zaangażowania przedsiębiorstw w komunikację z interesariuszami poprzez ujawnianie danych niefinansowych w tzw. raportach społecznych, opublikowanych w latach 2009–2014 na bazie standardu GRI, zrealizowała Stanek-Kowalczyk (2018). Autorka skonfrontowała odpowiedzi z ankiety skierowanej do osób zaangażowanych w opracowanie raportu z treścią tych dokumentów. Zebrane dane pokazały, że przedsiębiorstwa nie kierują się potrzebami informacyjnymi interesariuszy, przygotowując te raporty. Raczej traktują te dokumenty jako nośniki treści public relations, nastawiając się na kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji, unikają prezentowania niewygodnych danych. Co więcej, im silniej podkreślają potrzeby interesariuszy jako motyw wydania raportu, tym mniej danych ujawniają.

W zasadzie podobne wyniki dały badania prowadzone 10 lat wcześniej w Wielkiej Brytanii. Idowu i Papasolomou (2007) doszli do wniosku, że raporty społeczne brytyjskich przedsiębiorstw były publikowane, aby sprostać wymaganiom prawa, aby odpowiedzieć na presję ze strony interesariuszy lub dla osiągnięcia przez firmę korzyści w postaci pozytywnych public relations.

Praktyka dostarcza wielu przykładów niedoskonałości dialogu organizacji z interesariuszami. Illa i inni (2015) sugerują, że przedsiębiorstwa tworzą platformy do komunikacji na temat CSR, ale nie wypełniają ich odpowiednią treścią, w związku z tym nie służą one celom, dla których je powołano. Wywiady z przedstawicielami wiodących europejskich przedsiębiorstw na temat strategii dialogu w mediach społecznościowych wykazały, że poziom zastosowania aplikacji do angażowania interesariuszy w dialog jest bardzo niski (Elving i May Postma, 2017). Wielu menedżerów nie traktuje dialogu w kategoriach strategicznych, ale raczej stosuje tę formę komunikacji jako odpowiedź na pewien trend (modę) lub z konieczności. Chęć podjęcia dialogu ujawnia się z reguły w przypadkach poważnych kryzysów (społecznych, ekologicznych) i poszukiwania sposobu ratowania reputacji. Uwzględnianie zaleceń dostosowywania form i scenariuszy dialogu do specyfiki konkretnej grupy interesariuszy jest

w praktyce rzadkością, a menedżerowie w dość dowolny sposób interpretują pojęcie zaangażowania partnerów w dialog (Johansen i Nielsen, 2011).

Polskie przedsiębiorstwa wykazują jeszcze mniejsze zainteresowanie dialogiem z interesariuszami niż przedsiębiorstwa z innych krajów Europy. Raport przygotowany przez CSRIinfo i Telekomunikację Polską wskazuje, że jedynie bardzo niewielka część polskich przedsiębiorstw angażuje się w prowadzenie dialogu (Szul-Skjoeldkrona, 2011). Natomiast dane statystyczne ujawniające brak zaangażowania większości polskich przedsiębiorstw w działania w sieciach społecznościowych, czyli w mediach o dużym potencjale interaktywności i prowadzenia dialogu, ujawniają pośrednio ich niechęć do takiej aktywności (Eurostat, 2017; Digital Transformation Scoreboard, 2017).

Podsumowanie

Przegląd publikacji dotyczących dialogu prowadzonego przez organizacje, w tym przedsiębiorstwa, z ich interesariuszami prowadzi do negatywnej odpowiedzi na podstawowe pytanie badawcze. Przytaczani autorzy na ogół wskazują na brak konwersacji dialogowej pomiędzy przedsiębiorstwami a interesariuszami i zastępowanie jej przez jednostronne komunikaty wysyłane bez liczenia się z potrzebami informacyjnymi interesariuszy, zwłaszcza konsumentów. Wielu menedżerów nie traktuje dialogu w kategoriach strategicznych, ale raczej stosuje tę formę komunikacji jako odpowiedź na pewien trend (modę) lub pod wpływem presji. Uwzględnianie zaleceń dostosowywania form i scenariuszy dialogu do specyfiki konkretnej grupy interesariuszy jest w praktyce rzadkością, a menedżerowie w dość dowolny sposób interpretują pojęcie zaangażowania partnerów w dialog (Johansen i Nielsen, 2011).

Ta sytuacja nie poprawia się wraz z upływem lat. Na początku XXI wieku pisano o ułomnościach dialogu z interesariuszami. W 2008 r. Bartkus i Glasman podsumowali swoje badania, w których poszukiwali związku pomiędzy występowaniem w mi-

sji przedsiębiorstw wzmianek o różnych grupach interesariuszy a zachowaniami tych przedsiębiorstw wobec tych podmiotów otoczenia, jednoznacznie stwierdzając, że takiego związku nie ma. Okazało się, że gdy w misji przedsiębiorstwo propaguje ochronę środowiska naturalnego i zaangażowanie społeczne, to taka deklaracja wcale nie implikuje zachowań zmierzających do osiągnięcia tego rodzaju celów. Badania prowadzone w kolejnych latach w różnych krajach w dalszym ciągu świadczą o tym, że większość przedsiębiorstw nie sięga po dialog z interesariuszami jako narzędzie wspierające ich pozycję konkurencyjną. Trudno powiedzieć, czy wynika to z nieumiejętności prowadzenia konwersacji dialogowej, czy jest podyktowane niechęcią do podjęcia dialogu. Niechęć taką można tłumaczyć koniecznością poniesienia kosztów zindywidualizowanej rozmowy i analizowania prowadzonych rozmów pod kątem przydatności wniosków z tych analiz dla działań strategicznych i operacyjnych. Tylko nieliczni dostrzegają korzyści, jakie daje dialog, podczas gdy większość menedżerów kontynuuje jednostronną komunikację stawiającą przedsiębiorstwo w jak najkorzystniejszym świetle. Takie podejście zmienia tylko niekiedy sytuacja kryzysowa, kiedy trzeba odkryć karty.

Przytoczone w artykule badania empiryczne odnoszą się do dużych przedsiębiorstw, dlatego nie można na ich podstawie wnioskować o zaangażowaniu w dialog mniejszych podmiotów gospodarczych.

Publikacje reprezentujące podejście normatywne nie stanowią wystarczająco przekonującego argumentu dla praktyków za prowadzeniem otwartej, opartej na zaufaniu konwersacji dialogowej z interesariuszami. Bariery ograniczające prowadzenie dialogu i zmiany sposobów komunikacji przedsiębiorstw z interesariuszami to ciekawe tematy badawcze czekające na zainteresowanych nimi badaczy. Przyjęcie jednolitego rozumienia pojęcia dialogu ułatwiłoby opracowanie miar dialogu i prowadzenie badań porównawczych. Badania empiryczne identyfikujące korzyści osiągane dzięki dialogowi mogłyby skłonić przedsiębiorstwa do stosowania go w praktyce.

Przypisy

¹ Artykuł został oparty na rozważaniach zawartych w rozdziale przygotowanym przez autorkę w ramach raportu z badań statutowych za 2017 r. zrealizowanych w Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej, finansowanych dotacją Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (KGS/S17/03/217).

Bibliografia

- Albinsson, P. A., Perera, B. i Sautter, E. (2011). Assessing value co-creation: DART scale development and validation (s. 458–459). W: S. M. Noble i C. H. Noble (red.), *AMA Summer Educators Conference 2011: Delivering Value in Turbulent Times*, 22.
- Andriof, J. (2001). Patterns of stakeholder partnership building. W: J. Andriof i M. McIntosh (red.), *Perspectives on Corporate Citizenship* (s. 215–238). Sheffield: Greenleaf Publishing. https://doi.org/10.9774/GLEAF.978-1-909493-19-3_15
- Argyris, C. i Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Ballantyne, D. (2004). Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. *Journal of Business i Industrial Marketing*, 19(2), 114–123. <https://doi.org/10.1108/08858620410523990>

- Barbus, B. R. i Glassman, M. (2008). Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 207–216. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9612-0>
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. i Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 475–490. <http://dx.doi.org/10.2307/256972>
- Blanchard, O. (2011). *Social Media ROI: Managing and Measuring Social Media Efforts in Your Organization*. Boston: Pearson Education.
- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203180372>
- Bolchini, D. i Paolini, P. (2006). Interactive dialogue model: A design technique for multi-channel applications. *IEEE Transactions on Multimedia*, 8(3), 529–542. <https://doi.org/10.1109/TMM.2006.870733>
- Bonsón, E. i Flores, F. (2011). Social media and corporate dialogue: The response of global financial institutions. *Online Information Review*, 35(1), 34–49. <https://doi.org/10.1108/14684521111113579>
- Burchell, J. i Cook, J. (2006). Assessing the impact of stakeholder dialogue: Changing relationships between NGO and companies. *Journal of Public Affairs*, 6(3/4), 210–227. <https://doi.org/10.1002/pa.229>
- Burchell, J. i Cook, J. (2008). Stakeholder dialogue and organizational learning: Changing relationships between companies and NGOs. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 35–46. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00518.x>
- Carey, A. i Sancto, J. (red.). (1998). *Performance Measurement in the Digital Age — Adding Value to Corporate Reporting*. London: ICAEW.
- Cheney, G. i Christensen, L. T. (2001). Organizational identity: Linkages between internal and external communication. W: F. M. Jablin i L. L. Putnam (red.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (s. 231–269). Thousand Oaks: Sage.
- Chesbrough, H. W. (2003). The logic of open innovation: Managing intellectual property. *California Management Review*, 45, 33–58. <https://doi.org/10.2307/41166175>
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open Innovation. The New Imperative of Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cozier, Z. R. i Witmer, D. F. (2001). The development of a structuration analysis of new publics in an electronic environment. W: R. L. Heath i G. Vasquez (red.), *Handbook of Public Relations* (s. 615–623). Thousand Oaks: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452220727>
- Crane, A. i Livesey, S. (2003). Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue. W: J. Andriof, S. Waddock, B. Husted i S. Rahman Shutterland (red.), *Unfolding Stakeholder Thinking 2. Relationships, Communication, Reporting and Performance* (s. 39–52). Sheffield: Greenleaf Books.
- Czaplewicz, E. (1978). Wprowadzenie do pragmatycznej teorii dialogu. W: E. Czaplewicz i E. Kasperski (red.), *Dialog w literaturze* (s. 11–48). Warszawa: PWN.
- Di Pietro, L. i Pantano, E. (2012). An empirical investigation of social network on consumer purchasing decision: The case of Facebook. *Journal of Direct Data and Digital Marketing Practice*, 14, 18–29. <https://doi.org/10.1057/ddmp.2012.10>
- Digital Transformation Scoreboard. (2017). *Digital Transformation Scoreboard 2018. EU businesses go digital: Opportunities, outcomes and uptake*. Pozyskano z https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/sites/default/files/Digital%20Transformation%20Scoreboard%202018_0.pdf
- Elving, W. J. i May Postma, R. (2017). Social media: The dialogue myth? How organizations use social media for stakeholder dialogue. W: B. Van Ruler, I. Smit, O. Ihlen i S. Romenti (red.), *How Strategic Communication Shapes Value and Innovation in Society* (s. 123–141). Emerald Publishing.
- Eurostat. (2017). *Social media. Statistics on the use by enterprises*. Pozyskano z https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Social_media_-_statistics_on_the_use_by_enterprises
- Foster, D. i Jonker, J. (2005). Stakeholder relationships: The dialogue of engagement. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(5), 51–57. <https://doi.org/10.1108/14720700510630059>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*. Boston: Pitman.
- Gallaugh, J. i Ransbotham, S. (2010). Social media and customer dialog management at Starbucks. *MIS Quarterly Executive*, 9(4), 197–212.
- Gillin, P. (2007). *The New Influencers: A Marketer's Guide to New Social Media*. Sanger: Quill Driver Books.
- Gowthorpe, C. (2004). Asymmetrical dialogue? Corporate financial reporting via the Internet. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(4), 283–293. <https://doi.org/10.1108/13563280410564020>
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74, 315–327. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>
- Grönroos, Ch. (1994). Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, 10(5), 347–360. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1994.9964283>
- Grönroos, Ch. (2004). The relationship marketing process: Communication, interaction dialogue, value. *Journal of Business i Industrial Marketing*, 19(2), 99–113. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981>
- Grönroos, Ch. (2006). On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, (4), 395–417. <https://doi.org/10.1177/1470593106069930>
- Grunig, J. E. i Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communication. W: J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Pepper i J. White (red.), *Excellence in Communication and Communication Management* (s. 285–325). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Grzenia, J. (2003). Internet jako miejsce dialogu. W: M. Kita i J. Grzenia (red.), *Porozmawiajmy o rozmowie. Lingwistyczne aspekty dialogu* (s. 81–90). Katowice: Wyd. Uniwersytetu Śląskiego.
- Guibert, L. i Roloff, J. (2017). Stakeholder Dialogue: Strategic Tool or Wasted Words? *Journal of Business Strategy*, 38(5), 3–11. <https://doi.org/10.1108/JBS-07-2016-0071>
- Gummesson, E. (1994). Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 5–20. <https://doi.org/10.1108/09564239410074349>
- Gummesson, E. (2011). *Total Relationship Marketing*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080880112>
- Hąbek, P. (2009). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy. *Organizacja i Zarządzanie*, 2(6), 69–86.
- Habisch, A., Patelli, L., Pedrini, M. i Schwartz, Ch. (2010). Different talks with different folks: A comparative survey of stakeholder dialog in Germany, Italy, and the US. *Journal of Business Ethics*, 100, 381–404. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0686-8>
- Hamel, G. i Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hoffman, D. L. i Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing? *MIT Sloan Management Review*, 52(1).
- Idowu, S. O. i Papasolomou, I. (2007). Are the corporate social responsibility matters based on good intentions or false pretences? An empirical study of the motivations behind the issuing of CSR reports by UK companies. *Corporate Governance*, 7(2), 136–147. <https://doi.org/10.1108/14720700710739787>
- Illa, L., Romenti, S., Rodríguez-Cánovas, B., Murtarelli, G. i Carroll, C. E. (2015). Exploring corporations' dialogue about CSR in the digital era. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 39–58. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2924-6>

- Johansen, T. S. i Nielsen, A. E. (2011). Strategic stakeholder dialogues a discursive perspective on relationship building. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(3), 2004–2017. <https://doi.org/10.1108/13563281111156871>
- Kantanen, H. (2012). Identity, image and stakeholder dialogue. *Corporate Communication: An International Journal*, 17(1), 56–72. <https://doi.org/10.1108/13563281211196353>
- Kaptein, M. i van Tulder, V. R. (2003). Toward effective stakeholder dialogue. *Business and Society Review*, 108(2), 203–224. <https://doi.org/10.1111/1467-8594.00161>
- Kent, M. L. i Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24(3), 321–334. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80143-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80143-X)
- Kent, M. L. i Taylor, M. (2002). Towards a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21–37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)
- Kent, M. L., Taylor, M. i White, W. J. (2003). The relationship between web site design and organizational responsiveness to stakeholders. *Public Relations Review*, 29(1), 63–77. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00194-7](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00194-7)
- Lubaś, W. (2003). Nazywanie osób w dialogu. W: M. Kita i J. Grzenia (red.), *Porozmawiajmy o rozmowie. Lingwistyczne aspekty dialogu* (s. 71–80). Katowice: Wyd. Uniwersytetu Śląskiego.
- Magnold, W. G. i Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>
- Mainetti, L., Paiano, R., Bolchini, D. i Pandurino, A. (2012). Dialogue-based modeling of rich internet applications: The Rich-IDM approach. *International Journal of Web Information Systems*, 8(2), 157–180. <https://doi.org/10.1108/17440081211241941>
- Mazur, J. i Zaborek, P. (2014a). Logika usługowa, a lojalność klientów. W: A. Czubala, P. Hadrian i J.W. Wiktor (red.), *Marketing w 25-lecie gospodarki rynkowej w Polsce* (s. 544–553). Warszawa: PWE.
- Mazur, J. i Zaborek, P. (2014b). Validating DART model. *International Journal of Management and Economics*, 44, 106–125. <https://doi.org/10.1515/ijme-2015-0012>
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T. i Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing. An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153–1159. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.009>
- Mollen, A. i Wilson, H. (2010). Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives. *Journal of Business Research*, 63(9–10), 919–925. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.05.014>
- Payne, C. M. i Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B. i Pauwels, K. (2013). Social media metrics — A framework and guidelines for managing social media. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 281–298. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.007>
- Prahalad, C. K. i Ramaswamy, V. (2003). The new frontier of experience innovation. *Sloan Management Review*, 44(4), 12–18.
- Prahalad, C. K. i Ramaswamy, V. (2004a). *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K. i Ramaswamy, V. (2004b). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Ranjan, K. R. i Read, S. (2016). Value co-creation: Concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290–315. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>
- Romenti, S., Valentini, Ch., Murtarelli, G. i Meggiorin, K. (2016). Measuring online dialogic conversations' quality: A scale development. *Journal of Communication Management*, 20(4). <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2015-0090>
- Schein, E. H. (1994). The process of dialogue: Creating effective communication. *The System Thinker*, 5(5), 1–4.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Spaul, B. (1997). *Corporate Dialogue in Digital Age*. London: ICAEW.
- Stanek-Kowalczyk, A. (2018). *Factors Affecting the Scope of Data Disclosed in Corporate Non-financial Data Reports* (niepublikowana dysertacja doktorska). SGH w Warszawie.
- Szul-Skjoeldkrona, E. (2011). Dialog z interesariuszami. Polski punkt widzenia. W: *Standardy AA1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności biznesu. Przewodnik dla biznesu*. Warszawa: CSRIInfo.
- Taghizadeh, S. K., Jayaraman, K., Ismail, I. i Rahman, S. A. (2016). Scale development and validation for DART model of value co-creation process on innovation strategy. *Journal of Business i Industrial Marketing*, 31(1), 24–35. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2014-0033>
- Taylor, M., Kent, M. L. i White, W. J. (2001). How activist organizations are using the Internet to build relationship. *Public Relations Review*, 27(3), 263–284. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(01\)00086-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(01)00086-8)
- Vargo, S. L. i Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Varney, J. (1996). The power of dialogue. *Management Development Review*, 9(2), 30–32. <https://doi.org/10.1108/09622519610772111>
- Wachowiak, P. (2011). Społeczna odpowiedzialność biznesu — wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami. *E-mentor*, 4(41).
- Wachowiak, P. (2012). Jak prowadzić dialog z interesariuszami? *E-mentor*, 1(43), 20–24.
- Wigley, S. i Lewis, B. K. (2012). Rules of engagement: Practice what you tweet. *Public Relations Review*, 38(1), 165–167. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.08.020>
- Wilkoń, A. (2003). Gatunki mówione. W: M. Kita i J. Grzenia (red.), *Porozmawiajmy o rozmowie. Lingwistyczne aspekty dialogu* (s. 46–58). Katowice: Wyd. Uniwersytetu Śląskiego.
- Wilson, M., Bokma, A., Hall, R., Smith, P. i Wales, J. (1999). Tomorrow's company reporting — Stakeholder dialogue in the digital age. *Journal of Applied Accounting Research*, 5(1), 67–97. <https://doi.org/10.1108/96754269980000784>
- Witek-Hajduk, M. K., Zaborek, P., Mazur, J., Sznajder, A. i Targański, B. (2017). Związki między cechami domen internetowych polskich marek a ich międzynarodową aktywnością w Internecie. *Handel Wewnętrzny*, 3(268), 423–438.
- Yi, Y. i Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279–1284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.026>
- Zaborek, P. i Mazur, J. (2017). Exploring links between engaging customers in value co-creation and product innovativeness. *International Journal of Management and Economics*, 53(3), 82–106. <https://doi.org/10.1515/ijme-2017-0020>

dr hab. Grzegorz Zasuwa

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Ekonomii i Zarządzania

ORCID: 0000-0003-4131-5079

e-mail: gzasuwa@kul.lublin.pl

Value preferences and consumer sustainable choices*

The article aims to show the influence of value preferences of Polish consumers on sustainable consumption. In order to achieve this goal, a set of research hypotheses was formulated, referring to both the theory of values and the theory of consumption. Data from a representative sample of 2120 respondents participating in the Social Diagnosis survey and the International Social Survey were used to verify the hypotheses formulated in such a way. The results show that those who indicate friends, cheerfulness and freedom as the most important values in their lives are more likely to select products for sustainable development goals than other consumers.

Keywords

sustainable consumption, personal values, Poland

Celem artykułu jest ukazanie wpływu preferencji wartości polskich konsumentów na zjawisko zrównoważonej konsumpcji. Dążąc do realizacji tego celu, sformułowano serię hipotez badawczych, odwołując się zarówno do teorii wartości, jak i teorii konsumpcji. Do weryfikacji hipotez wykorzystano dane z reprezentatywnej próby liczącej 2120 respondentów uczestniczących jednocześnie w badaniu Diagnoza Społeczna oraz Międzynarodowym Sondażu Społecznym. Uzyskane wyniki pokazują, że osoby wskazujące na przyjaciół, pogodę ducha oraz wolność jako najważniejsze w życiu wartości częściej dokonują wyborów rynkowych ze względu na cele zrównoważonego rozwoju niż pozostali konsumenci.

Słowa kluczowe

zrównoważona konsumpcja, wartości, Polska

JEL: M31, Q01

Introduction

Modern society is characterized by consumerism understood as excessive and irresponsible consumption of goods and services. Explaining this phenomenon, Zalega (2015, pp. 6–7) argues that contemporary products are used not until they are physically consumed, but until newer versions are introduced to the market. In other words goods which are still efficient in the functional sense are thrown away and their are replaced by purchases of new products which are not justified in the economic sense. Such a constant increase in consumption and production leads to over-exploitation of natural resources and growing environmental pollution, which in the long run has negative effects on the society.

As Bylok rightly points out (2016, p. 66), sustainable consumption can be an alternative to consumerism, which entails moderation in purchasing new products and choosing those that do not damage the natural environment. In the similar vein, Kielczewski (2007, p. 38) notes that

this type of consumption should lead to intra-generational and inter-generational justice. The first type of justice is to ensure that the choices of some consumers do not restrict the ability to meet the basic needs of other consumers. The second type of justice means that current consumer choices should not restrict the choices of future generations.

Despite the relatively high popularity of the idea of sustainable development in the literature, Polish consumers are more characterized by consumerism than by sustainable consumption (Dąbrowska, 2015, pp. 95–96). Of course, it is worth noting here after Kielczewski (2007) that no economy is likely to reach full sustainability in consumption. However, the existence of ethical consumers even in a financial market that is dominated by relativistic attitudes (Smyczek, 2015, pp. 101–119) shows that the growth of sustainable consumption is possible and undoubtedly desirable for economic, social and environmental reasons.

To increase the level of sustainable consumption in the economy, one requires a better understanding of this phenomenon and its determinants. Of key importance is to understand

* Artykuł w języku angielskim (s. 14) i polskim (s. 21).

consumer behaviour. As Wasilik rightly points out (2014, p. 71), by purchasing a specific product, the consumer influences the demand for it, which in the long run affects supply. Thus, thanks to conscious consumer choices, it is possible to shape the product offer on the market and exert influence on the behavior of firms.

In order to gain a better understanding of the phenomenon of sustainable consumption in Poland, this article aims to examine the relationship between the values preferred by people and their purchases of products for sustainability reasons. Knowledge of the relationship between values and consumer market decisions can help to explain more fully why people choose products because of their environmental and social characteristics.

To achieve this objective, the next section presents hypotheses that describe the expected relationships between values and purchases of products for sustainability reasons. Then, the research method is presented, paying particular attention to the way variables are operationalized and to the research sample. Next, the results are described. In the end, the research findings are discussed to show their contribution to the literature, practical implications, limitations and suggestions for further research.

Research hypotheses

Decisions of a consumer reflect the key values of such an individual. This is illustrated by Gutman's means-end chain model, in which values as life goals serve as criteria for assessing the consequences of choices made by consumers on the market (Gutman, 1997, p. 62).

In describing the relationship between sustainable consumption and personal values, Schwartz's theory of values (1992) is used as a framework for consideration. The choice of this concept was made because it comprehensively describes the full motivational continuum of values and the relationship between them. In addition, the Schwartz model can be analyzed with a different degree of detail, that is, from four groups of values of a higher order, through ten basic values, up to 19 value types in the modified Schwartz model (Cieciuch, 2013, p. 60).

In this article research hypotheses have been formulated using the higher order value model, because it allows for flexible adjustment of considerations to different ways of value operationalization. Therefore, the following paragraphs describe the relationship between sustainable consumption and values expressing self-transcendence, self-enhancement, openness to change and conservation. In addition, the impact of

hedonism on sustainable consumption is described, as hedonism cannot be clearly qualified as either self-enhancement or openness to change value category.

Self-transcendence values express the individual's desire to treat all people equally and take care of them (Schwartz, 1994, p. 25). This dimension of values consists of universalism and benevolence. Universalism reflects the individual's desire to ensure that all people are treated fairly and justly. This value also expresses the individual's concern for the welfare of other people and the state of the environment. Universalism is closely linked to benevolence, which refers to the concern for the well-being of persons in the closest circle of the individual (i.e. family, close friends) (Schwartz, 1992, p. 39).

When considering the relationship between self-transcendence values and sustainable consumption, it should be noted that the content of the values composing self-transcendence, particularly universalism, is linked to sustainable consumption. Choosing products with pro-social or environmentally friendly characteristics is in line with the realization of the above mentioned values because such choices have positive impacts on society and the environment. Therefore, it can be expected that people who are guided by the values mentioned above will more often choose products taking into account the consequences of such decisions for the natural environment and other people. The following research hypothesis formally describes this expectation: *H1. Self-transcendence values positively influence consumer sustainable choices.*

Another group of values, self-enhancement values, expresses an individual's concern for his or her own well-being and for gaining an advantage over others (Schwartz, 1994, p. 25). This category includes values such as achievement and power. The first relates to personal success and competencies that can be easily noticed by other people. Whereas, power in the Schwartz model is related to the desire to acquire a high social status and control over other people and resources (Schwartz, 1992, p. 40). Thus, the content of self-enhancement values is not related to sustainable consumption, which in practice concerns choices made for the sake of the environment and other people. This does not mean, however, that people who are guided in their own lives, first and foremost by their own well-being, will have a negative impact on sustainable consumption. The existence on the market of products with pro-ecological or pro-social characteristics does not threaten the process of realization of values such as power or achievements. Bearing this in mind, the following research hypothesis is formulated. *H2. Self-enhancement values are neutral to consumer sustainable choices.*

The third group of values in the Schwartz model is conservatism. The common denominator of the values that constitute conservatism is the maintenance of the present state. Conservatism in the Schwartz model includes tradition, conformism and security. Tradition is connected with acceptance and respect for customs derived from a given culture and religion. Conformism is closely linked to tradition and concerns refraining from actions that can be perceived as violating community norms and principles (Schwartz, 1992, pp. 39–40). Security expresses the desire to achieve harmony and social stability, both within the family and personal circle, including those resulting from the state of health (Schwartz, 1992, p. 41). Given the content of conservative values, one cannot expect sustainable consumption to be a means of achieving these values. For this reason, the following research hypothesis is formulated. *H3. Conservation values are neutral to consumer sustainable choices.*

In opposition to conservation values there is a group of values defined as openness to changes, which includes independence and stimulation. The common motivational basis for these values is the pursuit of the individual's own interests in a changing and unpredictable environment (Schwartz, 1992, p. 43). Independence concerns the intellectual sphere and is expressed in the individual's search for new solutions and making independent decisions. Stimulation, on the other hand, is related to the search for diversity and includes excitement, novelty and challenges (Schwartz, 1992, p. 7–8).

While explaining the relationship between openness to change values and sustainable consumption, it is worth noting that products with sustainability features typically have the character of technological innovations (e.g. electric cars) or social innovations (e.g. economy of sharing platforms). Therefore, such products may be regarded by consumers as means for pursuing the aforementioned values in the market. Accordingly, the following hypothesis is formulated. *H4. Openness to change values positively influence consumer sustainable choices.*

In addition to the four groups of higher-order values, the Schwartz model also includes hedonism, which captures an individual's desire to enjoy life and pleasure (Schwartz, 1992, p. 8). In graphic form, this value is depicted between self-enhancement and openness to change, because it has a common motivational basis. With regard to the self-enhancement values, the common element is concentration on oneself, while in the case of the openness, the common denominator is excitement (Schwartz, 1992, p. 44).

When considering the content of hedonism in the context of sustainable consumption, it should

be noted that the behaviour of consumers in the market in accordance with the idea of sustainable development, is unlikely to be a source of pleasure for the individual. Sustainable consumption is more about moderation and restraint rather than self-indulgence. With this in mind, the following research hypothesis is proposed. *H5. Hedonism values are neutral to consumer sustainable choices.*

Method

To test research hypotheses, data collected during the Social Diagnosis and the International Social Survey were used, which were carried out on a joint sample in 2015 (<http://www.diagnoza.com>, 15.04.2018). This way of organizing research made it possible to reach reliable data sustainable consumption and human values.

Data on sustainable consumption were taken from the part of the Social Diagnosis database concerning the International Social Survey. In the survey, the respondent was asked to indicate how often he or she deliberately bought or boycotted certain products for political, ethical or environmental reasons. In answering this question, the respondent indicated one of the following answers: "Yes, in the last year", "Yes, earlier than in the last year", "No, but I may undertake", "No and I will never do it".

The values that people follow in life are a constant element of the Social Diagnosis survey. Their measurement is carried out by the happiness living conditions questionnaire (Czapiński & Panek, 2015, p. 272). Such an approach is consistent with the theoretical model of values that was chosen to derive research hypotheses in the sense that, according to Schwartz, happiness is not a value in itself, but the happiness results from the realization of values that the individual prefers (Schwartz, 1992, p. 8).

In the questionnaire used to measure personal values, the respondent's task is to select the three most important value categories that guide him/her in life. The catalogue of these values includes such items as: money, children, successful marriage, work, friends, God, cheerfulness, honesty, respect from the community, freedom, health, education, strong character. In addition to these 13 types of values, the questionnaire of happiness living conditions also includes the item "other" for the situation, if someone would like to mark some value from outside the given catalogue.

Sample

As mentioned earlier, the data for testing hypotheses come from the Social Diagnosis

survey of 2015, when 2120 people, in addition to the standard questionnaire, complemented the questionnaire of the International Social Survey. Women accounted for 56.7% of the respondents. The average age was almost 51 years (51.78) with a standard deviation of 19.11 years. Declared monthly net income of a survey participant was on average PLN 1745.48 (SD = PLN 1316). As far as the place of residence is concerned, the largest number of people indicated the village (49.5%), and the smallest city with the number of inhabitants ranging from 100 to 200 thousand people (5.6%). Detailed information on the structure of the sample by place of residence is presented in Table 1.

(0.5%). More detailed information on the structure by education level is presented in Table 2.

Results

When presenting the results, an initial overview of the variables was carried out. Subsequently, the research hypotheses were formally tested. Figure 1 shows that most respondents indicated health (61.5%) as the most important value in life. Values such as children (44.9%) and successful marriage (45.5%) were also important for almost half of the respondents. On the other hand, the least people

Table 1. Structure of the sample by place of residence

Place of residence	Number of respondents	Percentage	Cumulative percentage
A city with 500,000 inhabitants and more	147	6.9	6.9
A city with 200–500 thousand inhabitants	162	7.6	14.6
A city with a population of 100–200 thousand	118	5.6	20.2
A city with a population of 20–100 thousand inhabitants	371	17.5	37.7
A city with less than 20,000 inhabitants	272	12.8	50.5
Village	1049	49.5	100.0

Source: own research results.

Table 2. Structure of the sample by educational level

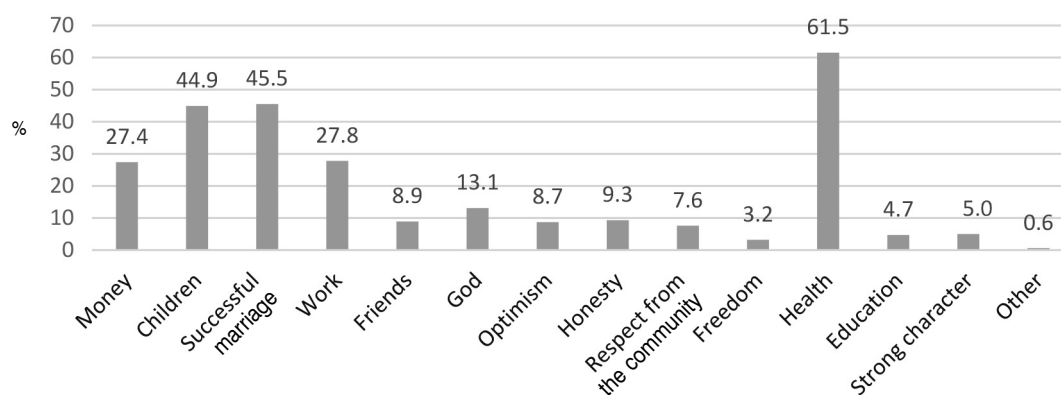
Educational level	Number of respondents	Percentage	Cumulative percentage
Higher with a degree of at least doctorate	11	0.5	0.5
Higher with a master's degree or equivalent	279	13.2	13.7
Higher with an engineering degree, bachelor's degree	83	3.9	17.6
Post-secondary	74	3.5	21.1
Secondary vocational education	428	20.2	41.3
General secondary education	204	9.6	51.0
Basic professional	580	27.4	78.4
Gymnasium	96	4.5	82.9
Primary completed	345	16.3	99.2
No education	17	0.8	100.0

Source: own research results.

The sample used in the process of verification of research hypotheses was also diversified in terms of the level of education. The largest number of respondents had basic vocational education (27.4%) and the smallest higher education with the degree of at least a doctor

mentioned freedom (3.2%), education (4.7%) and strong character (5%) as the most important values in life.

With regard to the distribution of responses to the question used to measure sustainable consumption, the data show that a small

Figure 1. Percentage of respondents indicating particular values as the most important in life

Source: own research results.

percentage of consumers deliberately buy or boycott products for political, ethical or environmental reasons. Only 5.1% of respondents made such a choice within the last year (i.e. counting from the moment of conducting the survey), 4.0% of respondents made such a purchase earlier than within the last year, 18.7% of respondents indicated that they did not make such a purchase, but maybe in the future they will decide on it, while 65.2% categorically declared that they have not made such a purchase so far

transcendence. On the other hand, money, work, respect from the community, education and a strong character were chosen for the operationalization of self-enhancement. In the case of conservation, the measurement questionnaire contained such types of values as God and health. Freedom was the only category corresponding to the group of values defined as openness to change, and the optimism was regarded as proxy of hedonism in the model of Schwartz (Table 3).

Table 3. Operationalisation of the values carried out to test the hypotheses

	Group of values in the Schwartz model				
	Self-transcendence values (H1)	Self-enhancement values (H2)	Conservation values (H3)	Openness to changes values (H4)	Hedonism values (H5)
Types of values in Social Diagnosis	Honesty Friends Children Successful marriage	Money Work Respect from the community Education Strong character	God Health	Freedom	Cheerfulness (optimism)

Notes: H1, H2, H3, H4, H5 — symbols of hypotheses.

Source: own research results.

and will never decide on it. There was also a group of indecisive persons in the survey, who marked the answer "difficult to say" (6.1%).

While verifying research hypotheses, the values present in the measurement tool were grouped according to the theoretical model according to Schwartz with an extended catalogue of values (Schwartz, 2012, p. 669). This way, values such as honesty, friends, children and a successful marriage were counted among the self-

In order to test the hypotheses, scores on sustainable consumption were compared between those who preferred a given value and other persons. A separate analysis was carried out for each value category. Given that dependent variable was measured on a ordinal scale and personal values were measured on a dichotomous scale The Mann-Whitney's U test was used to verify the significance of differences between groups. The choice of the U Mann-Whitney test was also made

because it is the strongest alternative to the Student's t-test (Stanisz, 2006, p. 380). A summary of the analyses is presented in Table 4.

= 161545.5; p = 0.475) was not significant to sustainable consumption. However, a careful analysis of Table 4 shows that

Table 4. Structure of scores on sustainable consumption in relation to the preference values

Type of value	Value preference	The Mann-Whitney U test		Distribution of scores on sustainable consumption (How often do you deliberately buy or boycott certain products for political, ethical or environmental reasons?)				
		U – value	p – value	Yes, during the last year	Yes, earlier than in the last year	No, but I may undertake	No, and I will never do it	Difficult to say
Children	Yes	452 576.5	0.114	4.6%	3.3%	18.3%	68.3%	5.5%
	No			5.4%	4.7%	20.7%	62.4%	6.8%
Successful marriage	Yes	467 218.5	0.836	5.5%	3.9%	18.7%	66.2%	5.7%
	No			4.5%	4.2%	20.3%	64.3%	6.7%
Honesty	Yes	161 545.5	0.475	8.4%	3.7%	17.4%	65.3%	5.3%
	No			4.6%	4.1%	19.8%	65.2%	6.3%
Friends	Yes	148 807.0	0.030*	5.9%	7.0%	21.6%	61.1%	4.3%
	No			4.9%	3.7%	19.3%	65.7%	6.4%
Money	Yes	385 913.0	0.505	4.0%	3.8%	23.1%	62.3%	6.8%
	No			5.4%	4.1%	18.0%	66.5%	5.9%
Work	Yes	395 292.5	0.994	3.9%	4.3%	21.6%	63.0%	7.2%
	No			5.5%	3.9%	18.7%	66.2%	5.8%
Respect from the community	Yes	137 679.5	0.615	5.7%	2.5%	23.4%	61.4%	7.0%
	No			4.9%	4.2%	19.2%	65.6%	6.1%
Education	Yes	85 215.5	0.485	3.1%	3.1%	29.2%	56.3%	8.3%
	No			5.1%	4.1%	19.1%	65.7%	6.1%
Strong character	Yes	94 356.5	0.699	4.8%	4.8%	18.1%	64.8%	7.6%
	No			5.0%	4.0%	19.6%	65.2%	6.1%
God	Yes	218 146.0	0.389	8.5%	4.4%	14.8%	68.1%	4.1%
	No			4.4%	4.0%	20.3%	64.7%	6.5%
Health	Yes	388 197.5	0.002**	4.4%	3.8%	17.9%	67.7%	6.2%
	No			6.3%	4.4%	22.8%	60.3%	6.1%
Freedom	Yes	52 257.5	0.006**	7.5%	9.0%	29.9%	46.3%	7.5%
	No			4.9%	3.8%	19.2%	65.9%	6.1%
Cheerfulness	Yes	142 017.5	0.002**	7.7%	6.6%	26.2%	51.9%	7.7%
	No			4.7%	3.8%	18.9%	66.6%	6.0%
Other	Yes	9 508.0	0.211	8.3%	8.3%	25.0%	58.3%	0.0%
	No			5.0%	4.0%	19.5%	65.3%	6.2%

Notes: * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001.

Source: own research results.

Hypothesis H1 assumes self-transcendence values positively influence the purchase of products for sustainability reasons. The calculations carried out allow for only partial confirmation of this expectation. The study showed that only people for whom friends were an important value in life bought (or boycotted) products more often due to ethical, political or ecological reasons (U = 148807; p = 0.030). Being guided in life by the remaining values of the group under consideration, that is children (U = 452576.5; p = 0.114), successful marriage (U = 467218.5; p = 0.836) and honesty (U =

despite insignificant differences between the sum of ranks for those who prefer honesty and others (945.74 vs. 971.53; U = 161545.5; p > 0.05), there are significant differences in the percentage of people who indicate that they have purchased a product in the last year for ethical, environmental or political reasons (8.4% vs. 4.6%). In other words, among those for whom honesty is important, the proportion of people who made a purchase for sustainability reasons was almost twice as high as for other people. For the other response options, that is, buying earlier than last year (3.7% vs. 4.1%), lack of purchase but possibility of making a

purchase in the future (17.4% vs. 19.8%) and lack of purchase without the willingness to make a purchase in the future (65.3% vs. 65.2%), there were no significant differences between the groups compared.

Hypothesis H2 assumed that self-enhancement values are neutral the purchase of products for sustainability reasons. The data from Table 4 clearly confirms this expectation. It turns out that attaching high importance to the self-enhancement values, such as money ($U = 385913$; $p = 0.505$), work ($U = 395292.5$; $p = 0.994$), respect from the community ($U = 137679.5$; $p = 0.615$), education ($U = 85215.5$; $p = 0.485$) and strong character ($U = 94356.5$; $p = 0.699$) does not influence sustainable consumption.

Another hypothesis (H3) concerned conservative values. In accordance to H3, the research findings showed that attaching a high importance to conservative values was neutral to sustainable consumption. In addition, people indicating health as one of the most important values in life less frequently bought or planned to buy products for ethical, political or environmental reasons than people who did not have a preference for this value ($U = 388197.5$; $p = 0.002$). In the case of the value defined as God (linked to tradition in the Schwartz model), no significant differences in terms of sustainable consumption were found ($U = 218146$; $p = 0.389$).

The next hypothesis (H4) assumed that being guided in life by openness to change values lead to consumer sustainable choices. In line with this expectation, people indicating freedom as one of the leading values in life were more likely to buy (or boycott) products due to ethical, political or environmental issues than people who did not indicate a preference for this value ($U = 52257.5$; $p = 0.006$).

According to the last hypothesis (H5) hedonism values were expected to be neutral to the purchase of products for sustainability reasons. Surprisingly, the research findings showed that individuals who said that hedonism was one of the leading values in life, were more likely to deliberately buy (or boycott) products because of ethical, political or environmental reason than people who did not attach high importance to such a value ($U = 142017.5$; $p = 0.006$).

Discussion

While discussing the results, it is worth noting the contribution of this study to a better understanding of sustainable consumption, practical implications and the limitations.

The present study demonstrated that consumers for whom friends are important values in life are more likely to buy (or boycott) products for environmental, ethical or political reasons. This

finding partly confirms the hypothesis H1. However, contrary to expectations, other self-transcendence values, such as children, successful marriage and honesty, were found to be neutral to sustainable consumption.

The lack of positive impacts of values such as children and successful marriage may be due to their relationship to conservative values, which usually remain neutral or have a negative impact on consumer behaviour related to sustainable consumption (e.g. Stern & Dietz, 1994, p. 77). In the case of fairness, it turned out that the percentage of people who deliberately bought products for sustainability reasons was almost twice as high as for those who did not have a preference for this value. However, this was not sufficient to identify statistically significant differences between groups, as the distributions for the remaining response options were similar between groups.

The lack of positive effects of children and successful marriage may be due to their similarity with conservative values, which usually remain neutral or have a negative impact on sustainable consumption (e.g. Stern & Dietz, 1994, p. 77). In the case of honesty, it turned out that the percentage of people who deliberately bought products for sustainability reasons was almost twice as high as for those who did not have a preference for this value. However, this was not sufficient to identify statistically significant differences between groups, as the distributions for the remaining response options were similar between groups.

With regard to self-enhancement values, that is, money, work, respect from the community, education and strength, no significant impacts have been found on consumer decisions related to sustainability. Thus, these research findings show that attaching high importance to self-enhancement values do not necessarily have a negative impact on sustainable consumption, as has also been shown by previous studies (Pepper, Jackson & Uzzell, 2009, p. 133).

With regard to conservation, it turned out that among the respondents for whom one of the most important values is health, the percentage of people who bought or were planning to buy (or boycott) a product for ecological, ethical or political reasons is lower than among consumers who were not guided by this value. For those who identified God as one of the three most important values, it was found that their scores on sustainable consumption were not different from those of other people. So these results are similar to earlier studies that showed neutrality or negative impact of conservative values on consumer sustainable choices (e.g. Stern & Dietz, 1994, p. 77; Follows & Jobber, 2000, p. 736).

Openness to changes, operationalized in this paper by freedom, proved to have a positive impact on consumers' decisions concerning sustainable

consumption. This result is in line with previous studies showing the positive impact of openness to changes values on sustainable consumption (e.g. Sharma & Jha, 2017, p. 84).

The last of the considered values, that is optimism, turned out to have a positive impact on consumer sustainable choices. This result suggests that optimism, as a component of hedonism, is situated more closely to the openness, which typically has a positive impact on the pro-ecological and social behavior of consumers than to self-enhancement values which may impose the negative effects.

When considering the contribution of this study to sustainable consumption literature, one should not that such contribution arises from the way in which human values were operationalized. In international studies, the Schwartz value questionnaire (1994) has been typically used. The present study used data on values collected in Social Diagnosis by the questionnaire of conditions for happiness. This method of value measurement has enabled to gain some new knowledge about the role of personal values on sustainable consumption. As far as the contribution to domestic literature is concerned, to the author's knowledge, the presented research is among the first in Poland that concern the relationship between personal values and sustainable consumption.

In addition to the theoretical contribution, the present study offers also some practical implications. Knowledge about the relationship between personal values and consumer sustainable choices can be used, among others, in education, which is necessary to popularize the idea of sustainable consumption (Małysa-Kaleta, 2016, p. 146). For example, according to the results of this study, educational activities that increase awareness and knowledge of sustainable consumption should be combined with values such as friendship, freedom and cheerfulness. In the same vein, referring to these values should also

have a positive impact on the results of advertisements encouraging consumers to buy environment-friendly products.

Despite scientific contribution and practical implications, the present study is not free from limitations. These limitations result, among other things, from the way in which variables were measured. As mentioned above, the measurement of values was carried out by the questionnaire of conditions for happiness. On the one hand, it allowed to get some new insights on the impact of a unique catalogue of values on consumer sustainable choices. However, on the other hand, the questionnaire does not cover the full spectrum of values. Its contents is dominated by values expressing the individual's desire to self-enhancement. It seems that values concerning other dimensions are not sufficiently represented. In the context of sustainable consumption, the lack of environmental values is particularly evident. Therefore, in future works it is worth to use measures which cover a wider spectrum of values.

The second important limitation concerns the way of measuring sustainable consumption. This measurement was undertaken by only one question that aimed to find out how often the respondent deliberately bought or boycotted certain products for political, ethical or environmental reasons. This approach to measuring sustainable consumption did not distinguish between purchasing and boycotting. In addition, ethical, environmental and political goals were regarded as if they were in the same dimension. While ethical and environmental objectives are in line with the idea of sustainable development, political objectives may be understood and interpreted in different ways, which might bias the research findings of this paper. Thus, future studies should move beyond this way of measuring sustainable consumption.

Preferencje wartości a wybory konsumentów dotyczące zrównoważonej konsumpcji

Wstęp

Współczesne społeczeństwo cechuje konsumpcjonizm rozumiany jako nadmierna i nierozważna konsumpcja dóbr i usług. Wyjaśniając to zjawisko,

T. Zalega (2015, s. 6–7) wskazuje, że obecnie produkty są użytkowane nie do momentu ich fizycznego zużycia, ale do chwili wprowadzenia na rynek nowszych ich wersji. Proces ten sprawia, że wyrzucane są jeszcze sprawne w sensie funkcjonalnym

dobra, a ich miejsce zastępują nieuzasadnione w sensie ekonomicznym zakupy nowych produktów. Takie ciągle zwiększanie konsumpcji i produkcji prowadzi do nadmiernej eksploatacji zasobów naturalnych oraz rosnącego zanieczyszczenia środowiska, co w długim okresie niesie ze sobą negatywne efekty dla całego społeczeństwa.

Jak słusznie zauważa F. Byłok (2016, s. 66), alternatywą dla zachowań wpisujących się w zjawisko konsumpcjonizmu może być zrównoważona konsumpcja, wiążąca się z umiarem w zakupach nowych produktów oraz wybieraniem takich, które nie niszczą środowiska naturalnego. Wyjaśniając pojęcie zrównoważonej konsumpcji, D. Kielczewski (2007, s. 38) pisze, że ten rodzaj konsumpcji ma prowadzić do wewnątrzpokoleniowej i międzypokoleniowej sprawiedliwości. Pierwszy rodzaj sprawiedliwości dotyczy tego, aby wybory jednych konsumentów nie ograniczały możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb innych konsumentów. Drugi rodzaj sprawiedliwości oznacza, że obecne wybory konsumentów nie powinny ograniczać możliwości wyboru przyszłym pokoleniom.

Mimo relatywnie znacznej popularności idei zrównoważonego rozwoju w literaturze przedmiotu, zdecydowaną większość polskiego społeczeństwa cechuje bardziej konsumpcjonizm niż wybory rynkowe, które można byłoby określić jako zrównoważoną konsumpcję (Dąbrowska, 2015, s. 95–96). Oczywiście, warto tutaj zauważyć za Kielczewskim (2007), że żadna gospodarka prawdopodobnie nie osiągnie pełnego zrównoważenia konsumpcji. Jednak istnienie etycznych konsumentów, nawet na zdominowanym przez relatywistyczne postawy rynku finansowym (Smyczek, 2015, s. 101–119), pokazuje, że jej rozwój jest możliwy i niewątpliwie pożądanym ze względów ekonomicznych, społecznych oraz środowiskowych.

Zwiększenie poziomu zrównoważonej konsumpcji w gospodarce wymaga lepszego poznania tego zjawiska oraz jego determinantów. W tym poznaniu kluczowe jest zrozumienie zachowań konsumentów. Jak słusznie zauważa K. Wasilik (2014, s. 71), konsument, nabywając określony produkt, wpływa na popyt na niego, co w dłuższej perspektywie oddziałuje na podaż. W ten sposób dzięki świadomym wyborom konsumentów można kształtować ofertę produktową na rynku oraz wywierać wpływ na zachowania przedsiębiorstw.

Dążąc do lepszego poznania zjawiska zrównoważonej konsumpcji w Polsce, niniejszy artykuł ma na celu zbadanie związku między wartościami preferowanymi przez ludzi a dokonywanymi przez nich zakupami produktów wpisujących się we wspomniane zjawisko. Wiedza o relacjach między wartościami a rynkowymi decyzjami konsumentów może pozwolić na pełniejsze wyjaśnienie przyczyn, dla których ludzie wybierają produkty ze względu na ich cechy środowiskowe oraz społeczne.

Realizując wymieniony cel, w kolejnej sekcji przedstawiono hipotezy, które opisują oczekiwane związki między wartościami a zakupami produktów dokonywanymi ze względu na cele zrównoważonego rozwoju. Następnie przedstawiono metodę badań, zwracając szczególną uwagę na sposób operacjonalizacji zmiennych i próbę badawczą. W dalszej kolejności zaprezentowano wyniki. Na koniec dokonano dyskusji wyników, odnosząc się do aktualnego stanu badań, przedstawiając implikacje praktyczne, ograniczenia oraz propozycje dalszych badań.

Hipotezy badawcze

Wybory dokonywane na rynku dóbr i usług odzwierciedlają wartości, którymi kieruje się jednostka w swoim życiu. W obrazowy sposób pokazuje to J. Gutman w modelu środki–cele, gdzie zauważa, że wartości jako cele życiowe pełnią funkcję kryteriów oceny konsekwencji wyborów, jakich dokonuje konsument na rynku (Gutman, 1997, s. 62).

Opisując związki między zrównoważoną konsumpcją a preferowanymi wartościami w społeczeństwie, za ramy rozważań wykorzystano teorię wartości osobistych Schwartza (1992). Wyboru tej koncepcji dokonano, ponieważ w kompleksowy sposób opisuje ona pełne kontinuum motywacyjne wartości oraz związki między nimi. Dodatkowo model wartości Schwartza można rozpatrywać z różnym stopniem szczegółowości, to jest od czterech grup wartości wyższego rzędu, przez dziesięć wartości jednostkowych, aż do 19 wartości jednostkowych w zmodyfikowanym modelu Schwartza (Cieciuch, 2013, s. 60).

W niniejszym artykule sformułowano hipotezy badawcze, wykorzystując model wartości wyższego rzędu, ponieważ pozwala on na elastyczne dopasowanie rozważań do różnych sposobów operacjonalizacji wartości. Dlatego kolejne części artykułu opisują związki między zrównoważoną konsumpcją a wartościami wyrażającymi przekraczanie siebie, umacnianie siebie, otwartość na zmiany oraz konserwatyzm. Dodatkowo opisano wpływ hedonizmu na zrównoważoną konsumpcję, ponieważ hedonizm nie daje się jednoznacznie zakwalifikować ani do umacniania siebie, ani do otwartości na zmiany.

Wartości określane jako przekraczanie siebie (*self-transcendence values*) wyrażają dążenie jednostki do tego, aby traktować innych ludzi podobnie do siebie i troszczyć się o nich (Schwartz, 1994, s. 25). Ten wymiar wartości składa się z uniwersalizmu i życzliwości. Uniwersalizm odzwierciedla dążenia jednostki do tego, aby wszyscy ludzie byli traktowani uczciwie i sprawiedliwie. Wartość ta wyraża także troskę jednostki o dobrobyt innych ludzi i stan środowiska naturalnego. Z uniwersalizmem ściśle związana jest życzliwość, która doty-

czy troski o dobro osób z najbliższego kręgu jednostki (tj. rodzina, bliscy przyjaciele) (Schwartz, 1992, s. 39).

Rozpatrując związek między przekraczaniem siebie a zrównoważoną konsumpcją, trzeba zauważyć, że treść wartości wchodzących w skład przekraczania siebie, szczególnie uniwersalizmu, jest związana ze zjawiskiem zrównoważonej konsumpcji. Wybieranie produktów o cechach prospołecznych lub przyjaznych dla środowiska naturalnego wpisuje się w realizację wartości określanych jako przekraczanie siebie. Można więc oczekiwać, że osoby kierujące się życiu wspomnianymi wartościami będą częściej wybierać produkty, mając na uwadze konsekwencje takich decyzji dla środowiska naturalnego oraz innych osób. W sposób formalny wymienione oczekiwanie prezentuje następująca hipoteza badawcza: H1. *Kierowanie się w życiu wartościami wchodzącymi w skład przekraczania siebie prowadzi do wyborów rynkowych wpisujących się w zjawisko zrównoważonej konsumpcji.*

Kolejna grupa wartości, to jest umacnianie siebie (*self-enhancement values*), wyraża troskę jednostki o własny dobrobyt i osiągnięcie przewagi nad innymi (Schwartz, 1994, s. 25). Wspomniana kategoria obejmuje wartości takie jak osiągnięcia oraz władza. Pierwsza z nich dotyczy osiągnięcia osobistego sukcesu oraz kompetencji, które mogą zostać łatwo zauważone przez innych ludzi. Natomiast władza w modelu Schwartz'a jest związana z pragnieniem posiadania wysokiego statusu społecznego oraz uzyskania kontroli nad innymi ludźmi i zasobami (Schwartz, 1992, s. 40).

Przedstawiona istota wartości zaliczanych do umacniania siebie nie jest więc związana ze zrównoważoną konsumpcją, która w praktyce dotyczy wyborów podejmowanych w trosce o środowisko naturalne i o innych ludzi. Nie oznacza to bynajmniej, że osoby kierujące się w swoim życiu przede wszystkim własnym dobrobytem będą negatywnie oddziaływać na zrównoważoną konsumpcję. Istnienie na rynku produktów o cechach proekologicznych lub prospołecznych nie zagraża bowiem procesowi realizacji wartości takich jak władza czy osiągnięcia. Mając to na uwadze sformułowano następującą hipotezę badawczą: H2. *Kierowanie się w życiu wartościami wchodzącymi w skład umacniania siebie nie prowadzi do wyborów rynkowych wpisujących się w zjawisko zrównoważonej konsumpcji.*

Trzecią grupą wartości w modelu Schwartz'a jest konserwatyzm. Wspólnym mianownikiem wartości wchodzących w skład konserwatyizmu jest utrzymanie stanu obecnego. Konserwatyzm w modelu Schwartz'a obejmuje tradycję, konformizm oraz bezpieczeństwo. Tradycja związana jest akceptacją i szacunkiem dla zwyczajów wynikających z danej kultury i religii. Ściśle związany z tradycją jest konformizm, który dotyczy powstrzymywania się od działań, które mogą zostać odebrane jako sprzeczne

z normami i zasadami obowiązującymi w danej społeczności (Schwartz, 1992, s. 39–40). Bezpieczeństwo wyraża dążenie do osiągnięcia harmonii i stabilizacji zarówno społecznej, w kręgu rodzinnym, jak i osobistej, w tym wynikającej ze stanu zdrowia (Schwartz, 1992, s. 41). Biorąc pod uwagę treść konserwatywnych wartości, trudno jest oczekiwać, aby zrównoważona konsumpcja mogła być środkiem do realizacji wymienionych wartości. Mając to na uwadze, sformułowano następującą hipotezę badawczą: H3. *Kierowanie się w życiu wartościami konserwatywnymi nie prowadzi do wyborów rynkowych wpisujących się w zjawisko zrównoważonej konsumpcji.*

W opozycji do konserwatyizmu jest grupa wartości określanych jako otwartość na zmiany (*openness to changes values*). W jej skład wchodzi niezależność oraz stymulacja. Wspólnym podłożem motywacyjnym wymienionych wartości jest dążenie do realizowania własnych zainteresowań przez jednostkę w zmieniającym się i nieprzewidywalnym otoczeniu (Schwartz, 1992, s. 43). Niezależność dotyczy sfery intelektualnej i wyraża się w poszukiwaniu przez jednostkę nowych rozwiązań oraz podejmowaniu niezależnych decyzji. Stymulacja natomiast wiąże się z poszukiwaniem różnorodności i obejmuje ekscytację, nowość i wyzwania (Schwartz, 1992, s. 7–8).

Wyjaśniając relację między otwartością na zmiany a zrównoważoną konsumpcją, warto zauważyć, że wprowadzane na rynek produkty w związku z realizacją idei zrównoważonego rozwoju mają często charakter innowacji technologicznych (np. auta elektryczne) lub innowacji społecznych (np. oferty z zakresie tzw. ekonomii współdzielenia). Produkty takie dają więc możliwość konsumentom przywiązywać duże znaczenie do otwartości na zmiany realizowania wymienionych wartości przez dokonywane wybory rynkowe. Mając na uwadze powyższą obserwację, zaproponowano następującą hipotezę badawczą: H4. *Kierowanie się w życiu wartościami wchodzącymi w skład otwartości na zmiany prowadzi do wyborów rynkowych wpisujących się w zjawisko zrównoważonej konsumpcji.*

Poza czterema grupami wartości wyższego rzędu w modelu Schwartz'a występuje także hedonizm, który ujmuje dążenie jednostki do czerpania radości z życia i doznawania przyjemności (Schwartz, 1992, s. 8). W ujęciu graficznym wymieniona wartość przedstawiana jest między umacnianiem siebie a otwartością na zmiany, ponieważ posiada wspólne z nimi podłoże motywacyjne. Odnosnie wartości zaliczanych do umacniania siebie wspólnym elementem jest koncentracja na sobie, natomiast w przypadku otwartości częścią wspólną jest ekscytacja (Schwartz, 1992, s. 44).

Rozpatrując treść hedonizmu w kontekście zjawiska zrównoważonej konsumpcji, trzeba zauważyć, że postępowanie konsumentów na ryn-

ku zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju, to jest między innymi wybieranie produktów o cechach proekologicznych lub prospołecznych, raczej nie jest źródłem, z którego jednostka może czerpać przyjemność. Zrównoważona konsumpcja wiąże się raczej z umiarem i powściągliwością niż „dogadzaniem sobie” (hedonizm). Mając to na uwadze, zaproponowano następującą hipotezę badawczą: H5. *Kierowanie się w życiu hedonizmem nie prowadzi do wyborów rynkowych wpisujących się w zjawisko zrównoważonej konsumpcji.*

Metoda badań

Do weryfikacji hipotez badawczych wykorzystano dane zgromadzone podczas Diagnozy Społecznej oraz Międzynarodowego Sondażu Społecznego (International Social Survey), które były realizowane na wspólnej próbie w 2015 r. (<http://www.diagnoza.com>, 15.04.2018). Taki sposób organizacji badań pozwolił na dotarcie do wiarygodnych danych pozwalających na zweryfikowanie postawionych hipotez badawczych.

Dane na temat zachowań wpisujących się w zjawisko zrównoważonej konsumpcji pobrano z części bazy danych Diagnozy Społecznej dotyczącej Międzynarodowego Sondażu Społecznego. We wspomnianym badaniu respondent miał za zadanie wskazać, jak często celowo kupował lub bojkotował pewne produkty z powodów politycznych, etycznych bądź ochrony środowiska. Udzielając odpowiedzi na takie pytanie, respondent wskazywał jedną z następujących odpowiedzi: „Tak, w ciągu ostatniego roku”, „Tak, wcześniej niż w ciągu ostatniego roku”, „Nie, ale może się podejść”, „Nie i nigdy się nie podejść”.

warunków szczęśliwego życia (Czapiński i Panek, 2015, s. 272). Takie ujęcie jest zgodne z przyjętym modelem teoretycznym wartości do wyprowadzenia hipotez badawczych w tym sensie, że według Schwartza szczęście (*happiness*) samo w sobie nie jest wartością, tylko wynika z realizacji wartości, które jednostka preferuje (Schwartz, 1992, s. 8).

W zastosowanym kwestionariuszu do pomiaru wartości zadanie respondenta polega na wyborze trzech najważniejszych wartości, jakimi kieruje się on w życiu. Katalog wspomnianych wartości obejmuje takie pozycje, jak: pieniądze, dzieci, udane małżeństwo, praca, przyjaciele, Bóg (opatrność), pogoda ducha, uczciwość, życzliwość i szacunek otoczenia, wolność, zdrowie, wykształcenie, silny charakter. Poza wymienionymi 13 rodzajami wartości, rozpatrywane narzędzie badawcze zawiera także pozycję „inne” dla sytuacji, gdyby ktoś chciałby zaznaczyć pozycję spoza podanego katalogu wartości.

Próba badawcza

Tak jak zaznaczono wcześniej, dane do weryfikacji hipotez pochodzą z badania Diagnoza Społeczna z 2015 r., kiedy to 2120 osób poza standardowym kwestionariuszem uzupełniło dodatkowo kwestionariusz Międzynarodowego Sondażu Społecznego. W wymienionej liczbie respondentów kobiety stanowiły 56,7%. Średni wiek wyniósł prawie 51 lat (51,78) przy odchyleniu standardowym na poziomie 19,11 roku. Zdeklarowany miesięczny dochód netto uczestnika badań to przeciętnie 1745,48 zł (SD = 1316 zł). Co do miejsca zamieszkania — najwięcej osób wskazało wieś (49,5%), a najmniej miasto o liczbie mieszkańców od 100 do 200 tys. osób (5,6%). Szczegółowe informacje na temat struktury próby ze względu na miejsce zamieszkania zawarto w tablicy 1.

Tablica 1. Struktura próby ze względu na miejsce zamieszkania

Rodzaj miejsca zamieszkania	Liczba respondentów	Procent	Procent skumulowany
Miasto o liczbie mieszkańców 500 tys. i więcej	147	6,9	6,9
Miasto o liczbie mieszkańców 200–500 tys.	162	7,6	14,6
Miasto o liczbie mieszkańców 100–200 tys.	118	5,6	20,2
Miasto o liczbie mieszkańców 20–100 tys.	371	17,5	37,7
Miasto o liczbie mieszkańców poniżej 20 tys.	272	12,8	50,5
Wieś	1049	49,5	100,0

Źródło: wyniki badań własnych.

Wartości, jakimi kierują się w życiu ludzie, są stałym elementem badania Diagnoza Społeczna. Ich pomiar odbywa się za pomocą kwestionariusza

Wykorzystana w procesie weryfikacji hipotez badawczych próba była także zróżnicowana pod względem poziomu wykształcenia. Najwięcej re-

spondentów legitymowało się wykształceniem zasadniczym zawodowym (27,4%), a najmniej wykształceniem wyższym ze stopniem co najmniej doktora (0,5%). Bardziej szczegółowe informacje na temat struktury ze względu na poziom wykształcenia zawarto w tablicy 2.

tość w życiu. Dla niemal połowy osób ważne były także wartości takie jak dzieci (44,9%) oraz udane małżeństwo (45,5%). Natomiast najmniej osób wymieniało wolność (3,2%), wykształcenie (4,7%) oraz silny charakter (5%) jako najważniejsze w życiu wartości.

Tablica 2. Struktura próby ze względu na poziom wykształcenia

Poziom wykształcenia	Liczba respondentów	Procent	Procent skumulowany
Wyższe ze stopniem naukowym co najmniej doktora	11	0,5	0,5
Wyższe ze stopniem magistra lub równorzędnym	279	13,2	13,7
Wyższe ze stopniem inżyniera, licencjata	83	3,9	17,6
Policealne	74	3,5	21,1
Średnie zawodowe	428	20,2	41,3
Średnie ogólnokształcące	204	9,6	51,0
Zasadnicze zawodowe	580	27,4	78,4
Gimnazjum	96	4,5	82,9
Podstawowe ukończone	345	16,3	99,2
Bez wykształcenia	17	0,8	100,0

Źródło: wyniki badań własnych.

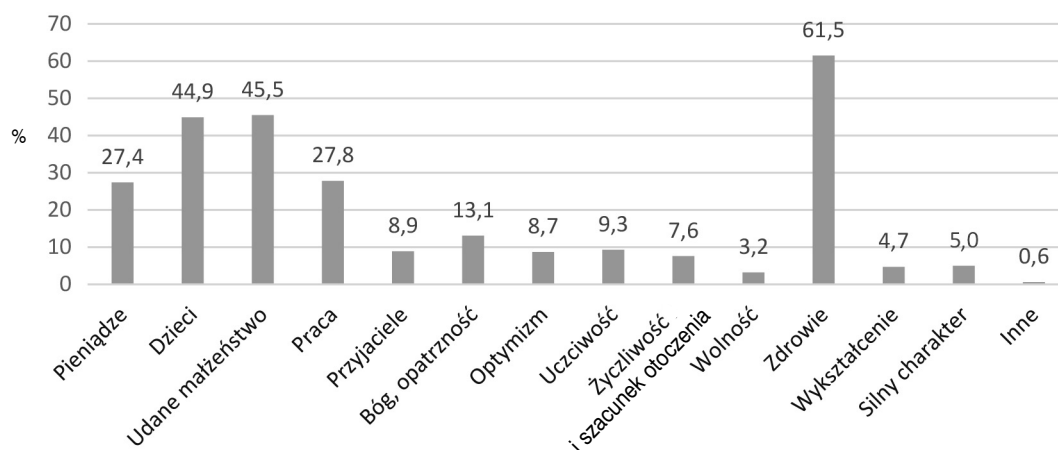
Wyniki

Przedstawiając uzyskane wyniki, w pierwszej kolejności dokonano wstępnego przeglądu zmiennych występujących w hipotezach badawczych, to jest wartości preferowanych przez respondentów oraz częstotliwości, z jaką dokonują oni wyborów rynkowych wpisujących się w zjawisko zrównoważonej konsumpcji. W dalszej kolejności przeprowadzono w sposób formalny weryfikację hipotez badawczych.

Rysunek 1 pokazuje, że najwięcej respondentów wskazało zdrowie (61,5%) jako najważniejszą war-

Jeśli chodzi o rozkład odpowiedzi na pytanie wykorzystane do pomiaru zachowań wpisujących się w zjawisko zrównoważonej konsumpcji, zgromadzone dane pokazują, że niewielki odsetek konsumentów celowo kupuje lub bojkotuje produkty z powodów politycznych, etycznych lub ochrony środowiska. Takiego wyboru dokonało w ciągu ostatniego roku (tj. licząc od momentu przeprowadzenia badania) jedynie 5,1% respondentów, wcześniej niż w ciągu ostatniego roku zakupu takiego dokonało 4,0% respondentów, 18,7% osób wskazało odpowiedź, że nie dokonało takiego zakupu, ale może

Rysunek 1. Odsetek respondentów wskazujących poszczególne wartości jako najważniejsze w życiu



Źródło: wyniki badań własnych.

w przyszłości się na niego zdecyduje, natomiast 65,2% kategorycznie zadeklarowało, że do tej pory nie dokonali takiego zakupu i nigdy się na niego nie zdecydują. W badaniu wystąpiła także grupa osób niezdecydowanych, która zaznaczyła odpowiedź „trudno powiedzieć” (6,1%).

Weryfikując hipotezy badawcze, pogrupowano wartości występujące w narzędziu pomiarowym, kierując się teoretycznym modelem według Schwartza, zawierającym rozszerzony katalog wartości (Schwartz, 2012, s. 669). W ten sposób zaliczono do przekraczania siebie wartości takie jak: uczciwość, przyjaciele, dzieci, udane małżeństwo. Do operacjonalizacji umacniania siebie wybrano natomiast: pieniądze, pracę, życzliwość i szacunek otoczenia, wykształcenie oraz silny charakter. W przypadku konserwatyizmu kwestionariusz pomiarowy zawierał takie kategorie wartości jak Bóg (opatrność) oraz zdrowie. Wolność była jedyną kategorią korespondującą z grupą wartości określną jako otwartość na zmiany, a pogoda ducha (optymizm) wpisywała się w hedonizm występujący w modelu Schwartza (tablica 3).

chotomicznej. Wyboru testu U Manna-Whitneya dokonano także dlatego, że jest on najmocniejszą alternatywą dla testu t-Studenta (Stanisz, 2006, s. 380). Podsumowanie przeprowadzonych analiz zawarto w tablicy 4.

W hipotezie H1 przyjęto, że kierowanie się w życiu wartościami wchodzącymi w skład przekraczania siebie prowadzi do wyborów rynkowych wpisujących się w zjawisko zrównoważonej konsumpcji. Wykonane obliczenia pozwalają jedynie na częściowe jej potwierdzenie. Okazało się bowiem, że tylko osoby, dla których przyjaciele są ważną wartością w życiu, częściej celowo kupują (lub bojkotują) produkty ze względu na kwestie etyczne, polityczne lub ekologiczne ($U = 148\ 807$; $p = 0,030$). Kierowanie się w życiu pozostałymi wartościami z rozpatrywanej grupy, to jest dziećmi ($U = 452\ 576,5$; $p = 0,114$), udanym małżeństwem ($U = 467\ 218,5$; $p = 0,836$) oraz uczciwością ($U = 161\ 545,5$; $p = 0,475$) okazało się nieistotne w stosunku do rozpatrywanej zmiennej.

Uważna analiza tablicy 4 pokazuje jednak, że mimo nieistotnych różnic między sumą rang dla osób

Tablica 3. Operacjonalizacja wartości przeprowadzona w celu weryfikacji hipotez

	Grupa wartości w modelu Schwartza				
	Przekraczanie siebie (H1)	Umocnianie siebie (H2)	Konserwatyzm (H3)	Otwartość na zmiany (H4)	Hedonizm (H5)
Wartości występujące w narzędziu pomiarowym badania Diagnoza Społeczna	Uczciwość Przyjaciele Dzieci Udane małżeństwo	Pieniądze Praca Życzliwość i szacunek otoczenia Wykształcenie Silny charakter	Bóg (opatrność) Zdrowie	Wolność	Pogoda ducha (optymizm)

Objaśnienia: H1, H2, H3, H4, H5 — symbole hipotez badawczych.

Źródło: wyniki badań własnych.

Weryfikując hipotezy badawcze, porównywano rozkłady odpowiedzi na pytanie o to, jak często respondent celowo kupował (lub bojkotował) pewne produkty z powodów środowiskowych, politycznych bądź etycznych. Wymienione analizy prowadzono oddzielnie dla każdej kategorii wartości, zestawiając ze sobą rozkłady odpowiedzi osób wskazujących daną wartość jako jedną z najważniejszych w życiu z rozkładami odpowiedzi pozostałych osób.

Do statystycznej weryfikacji istotności różnic między osobami preferującymi poszczególne wartości a osobami niewykazującymi takich preferencji zastosowano test U Manna-Whitneya, mając na uwadze fakt, że zmienna zależna, to jest decyzje konsumenckie dotyczące zjawiska zrównoważonej konsumpcji, została zmierzona na skali porządkowej, a preferencje wartości zmierzono na skali dy-

preferujących uczciwość i pozostałych osób ($945,74$ v. $971,53$; $U = 161\ 545,5$; $p > 0,05$) występują znaczne różnice w przypadku odsetka osób wskazujących, że w ostatnim roku dokonali zakupu produktu z powodów etycznych, środowiskowych lub politycznych ($8,4\%$ v. $4,6\%$). Innymi słowy wśród osób, dla których uczciwość jest ważna, udział osób, które dokonały w ostatnim roku zakupu ze względu na cele zrównoważonego rozwoju, był prawie dwukrotnie większy niż w przypadku pozostałych osób. W przypadku pozostałych wariantów odpowiedzi, to jest zakupu wcześniej niż w ostatnim roku ($3,7\%$ v. $4,1\%$), braku zakupu, ale możliwość jego dokonania w przyszłości ($17,4\%$ v. $19,8\%$) i braku zakupu bez chęci dokonania zakupu w przyszłości ($65,3\%$ v. $65,2\%$), nie stwierdzono znaczących różnic między porównywanymi grupami.

Tablica 4. Struktura rozkładu odpowiedzi względem preferencji wartości

Rodzaj wartości	Preferencja wartości	Test U Manna-Whitneya		Rozkład odpowiedzi (%)				
		Wartość U	Istotność dla U	Tak, w ciągu ostatniego roku	Tak, wcześniej niż w ciągu ostatniego roku	Nie, ale może się podjąć	Nie i nigdy się nie podjąć	Trudno powiedzieć
Dzieci	tak nie	452 576,5	0,114	4,6 5,4	3,3 4,7	18,3 20,7	68,3 62,4	5,5 6,8
Udane małżeństwo	tak nie	467 218,5	0,836	5,5 4,5	3,9 4,2	18,7 20,3	66,2 64,3	5,7 6,7
Uczciwość	tak nie	161 545,5	0,475	8,4 4,6	3,7 4,1	17,4 19,8	65,3 65,2	5,3 6,3
Przyjaciele	tak nie	148 807,0	0,030*	5,9 4,9	7,0 3,7	21,6 19,3	61,1 65,7	4,3 6,4
Pieniądze	tak nie	385 913,0	0,505	4,0 5,4	3,8 4,1	23,1 18,0	62,3 66,5	6,8 5,9
Praca	tak nie	395 292,5	0,994	3,9 5,5	4,3 3,9	21,6 18,7	63,0 66,2	7,2 5,8
Życzliwość i szacunek otoczenia	tak nie	137 679,5	0,615	5,7 4,9	2,5 4,2	23,4 19,2	61,4 65,6	7,0 6,1
Wykształcenie	tak nie	85 215,5	0,485	3,1 5,1	3,1 4,1	29,2 19,1	56,3 65,7	8,3 6,1
Silny charakter	tak nie	94 356,5	0,699	4,8 5,0	4,8 4,0	18,1 19,6	64,8 65,2	7,6 6,1
Bóg (opatrność)	tak nie	218 146,0	0,389	8,5 4,4	4,4 4,0	14,8 20,3	68,1 64,7	4,1 6,5
Zdrowie	tak nie	388 197,5	0,002**	4,4 6,3	3,8 4,4	17,9 22,8	67,7 60,3	6,2 6,1
Wolność	tak nie	52 257,5	0,006**	7,5 4,9	9,0 3,8	29,9 19,2	46,3 65,9	7,5 6,1
Pogoda ducha (optymizm)	tak nie	142 017,5	0,002**	7,7 4,7	6,6 3,8	26,2 18,9	51,9 66,6	7,7 6,0
Inna	tak nie	9 508,0	0,211	8,3 5,0	8,3 4,0	25,0 19,5	58,3 65,3	0,0 6,2

Objaśnienia: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: wyniki obliczeń własnych.

Hipoteza H2 zakładała, że kierowanie się w życiu wartościami wchodzącymi w skład umacniania siebie nie prowadzi do wyborów rynkowych wpisujących się w zjawisko zrównoważonej konsumpcji. Dane z tablicy 4 zgodnie potwierdzają takie przypuszczenie. Okazuje się bowiem, że preferencje względem wartości z grupy umacniania siebie, takich jak pieniądze ($U = 385\,913$; $p = 0,505$), praca ($U = 395\,292,5$; $p = 0,994$), życzliwość i szacunek otoczenia ($U = 137\,679,5$; $p = 0,615$), wykształcenie ($U = 85\,215,5$; $p = 0,485$) oraz silny charakter ($U = 94\,356,5$; $p = 0,699$) nie wpływają na rozpatrywaną tutaj kategorię zachowań konsumentów.

Kolejna hipoteza (H3) dotyczyła wartości konserwatywnych. Zgodnie z jej treścią kierowanie się w życiu wymienionymi wartościami nie prowadzi do wyborów rynkowych dotyczących zrównoważonej konsumpcji. Dodatkowo trzeba tutaj zauważyć, że zgodnie z tablicą 5 osoby wskazujące zdrowie jako jedną z najważniejszych w życiu wartości istotnie rzadziej kupują lub planują zakupy produktów ze względów etycznych, politycznych lub środowiskowych niż osoby niewykazujące preferencji wobec tej wartości ($U = 388\,197,5$; $p = 0,002$). W przypadku wartości określonej jako Bóg (lub opatrność), zaliczanej do tradycji w modelu Schwartza, nie stwierdzono istotnych różnic pod

względem zrównoważonej konsumpcji ($U = 218\ 146$; $p = 0,389$).

Następna hipoteza (H4) zakładała, że kierowanie się w życiu wartościami wchodzącymi w skład otwartości na zmiany prowadzi do wyborów rynkowych wpisujących się w zjawisko zrównoważonej konsumpcji. Zgodnie z tym przypuszczeniem osoby wskazujące wolność jako jedną z wiodących w życiu wartości częściej kupowały lub wyrażały chęć zakupu (lub bojkotu) produktów ze względu na kwestie etyczne, polityczne lub środowiskowe niż osoby niewskazujące preferencji wobec tej wartości ($U = 52\ 257,5$; $p = 0,006$).

Ostatnia hipoteza (H5) dotyczyła hedonizmu i wyrażała przypuszczenie, że kierowanie się w życiu tą wartością nie prowadzi do wyborów rynkowych wpisujących się w zjawisko zrównoważonej konsumpcji. Wbrew temu przypuszczeniu, osoby wskazujące pogodę ducha (optymizm) jako jedną z wiodących w życiu wartości częściej celowo kupowały (lub bojkotowały) produkty ze względu na kwestie etyczne, polityczne lub środowiskowe niż osoby, które nie ujawniają takich preferencji ($U = 142\ 017,5$; $p = 0,006$).

Dyskusja wyników

Dokonując dyskusji uzyskanych wyników, warto zwrócić uwagę zarówno na ich wkład w lepsze zrozumienie zjawiska zrównoważonej konsumpcji, implikacje praktyczne, jak i ograniczenia przeprowadzonych badań.

Przeprowadzone badania pokazały, że konsumenci, dla których przyjaciele są ważną w życiu wartością, częściej kupują (lub bojkotują) produkty ze względów na kwestie ekologiczne, etyczne lub polityczne. Potwierdza to częściowo hipotezę H1 dotyczącą pozytywnego wpływu wartości określanych jako przekraczanie siebie na zrównoważoną konsumpcję. Wbrew przewidywaniom okazało się, że inne wartości z rozpatrywanej grupy, to jest dzieci, udane małżeństwo i uczciwość, są neutralne w stosunku do rozpatrywanego zjawiska.

Brak pozytywnego wpływu dzieci oraz udanego małżeństwa może wynikać z ich pokrewieństwa z wartościami konserwatywnymi, które zazwyczaj pozostają neutralne lub wywierają negatywny wpływ na zachowania konsumentów z obszaru zrównoważonej konsumpcji (np. Stern i Dietz, 1994, s. 77). W przypadku uczciwości co prawda okazało się, że w ostatnim roku odsetek osób celowo kupujących produkty ze względu na cele zrównoważonego rozwoju był prawie dwukrotnie większy niż w przypadku osób niewykazujących preferencji wobec tej wartości, jednak nie wystarczyło to do zidentyfikowania istotnych w sensie statystycznym różnic między grupami, ponieważ rozkłady dotyczące pozostałych wariantów odpowiedzi były zbliżone między grupami.

W przypadku wartości zaliczonych do kategorii umacnianie siebie, to jest pieniędzy, pracy, życzliwości i szacunku otoczenia, wykształcenia oraz silnego charakteru, zgodnie z oczekiwaniami nie zidentyfikowano istotnych oddziaływań na decyzje o zakupach (lub bojkotach) produktów ze względów na cele zrównoważonego rozwoju. Pokazuje to, że uznawanie wartości określanych jako umacnianie siebie nie musi wywierać negatywnego wpływu na zrównoważoną konsumpcję, co pokazują także wyniki wcześniejszych badań (Pepper, Jackson i Uzell, 2009, s. 133).

Odnosnie konserwatyzmu okazało się, że wśród respondentów, dla których jedną z najważniejszych wartości jest zdrowie, mniejszy jest odsetek osób, które zakupiły lub planują zakup (bądź bojkot) produktu z powodów ekologicznych, etycznych lub politycznych, niż wśród konsumentów, którzy nie kierują się tą wartością. Co do osób, które wskazały Boga jako jedną z trzech najważniejszych wartości, nie stwierdzono, aby ich odpowiedzi na pytanie dotyczące zrównoważonej konsumpcji różniły się rozkładem od pozostałych osób. Uzyskane wyniki są więc podobne do wcześniejszych prac, które pokazywały neutralność lub negatywne oddziaływanie wartości konserwatywnych na zachowania konsumentów dotyczące zrównoważonej konsumpcji (np. Stern i Dietz, 1994, s. 77; Follows i Jobber, 2000, s. 736).

Otwartość na zmiany, zoperacjonalizowana w niniejszym artykule przez wolność, okazała się pozytywnie oddziaływać na decyzje konsumentów dotyczące zrównoważonej konsumpcji. Wynik taki wpisuje się w poprzednie badania pokazujące zwykle korzystny wpływ otwartości na zmiany na zrównoważoną konsumpcję (np. Sharma i Jha, 2017, s. 84).

Ostatnia z rozpatrywanych wartości, to jest optymizm, okazała się pozytywnie wpływać na zachowania lub zamiary zachowań konsumentów wpisujące się w zjawisko zrównoważonej konsumpcji. Wynik ten sugeruje, że optymizm jako składnik hedonizmu — znajdującego się między otwartością na zmiany a umacnianiem siebie — sytuuje się bliżej otwartości, która zwykle pozytywnie oddziałuje na proekologiczne i prospołeczne zachowania konsumentów.

Rozpatrując uzyskane wyniki pod względem ich wkładu do literatury z zakresu zrównoważonej konsumpcji, trzeba zauważyć, że ten wkład wynika przede wszystkim ze sposobu operacjonalizacji zmiennych. W zagranicznych badaniach wykorzystywano zwykle kwestionariusze wartości według Schwartza (1994). Zastosowany w Diagnostyce Społecznej kwestionariusz według Czapińskiego pozwolił na poznanie oddziaływania nieco innego katalogu wartości niż w zagranicznych opracowaniach. Co do wkładu do krajowej literatury, to według wiedzy autora zaprezentowane badania są jednymi z pierwszych w Polsce, które dotyczą związku



między wartościami a zrównoważoną konsumpcją.

Przedstawione wyniki badań — poza wartościami poznawczą — mają także pewne implikacje o charakterze praktycznym. Wiedza o związkach między preferowanymi wartościami a zakupami i bojkotami produktów może zostać wykorzystana między innymi w edukacji, która jest niezbędna w popularyzacji idei zrównoważonej konsumpcji (Małysa-Kaleta, 2016, s. 146). W świetle uzyskanych wyników promowanie zrównoważonej konsumpcji warto łączyć z wartościami takimi jak przyjaźń, wolność i pogoda ducha, które powinny w pozytywny sposób wpływać na rozwój zrównoważonej konsumpcji. Podobnie odwoływanie się do wymienionych wartości powinno także pozytywnie wpływać na wyniki kampanii zachęcających konsumentów do nabywania produktów ze względu na cele zrównoważonego rozwoju.

Mimo że zrealizowane badania mają zarówno wartość poznawczą, jak i niosą ze sobą implikacje praktyczne, to nie są one wolne od ograniczeń. Takie ograniczenia wynikają między innymi z przyjętego sposobu operacjonalizacji zmiennych, to jest wartości preferowanych przez konsumentów oraz ich zachowań dotyczących zrównoważonej konsumpcji.

Tak jak wcześniej zaznaczono, pomiar wartości został dokonany na podstawie kwestionariusza według Czapińskiego. Z jednej strony pozwoliło to na poznanie oddziaływania unikalnego katalogu war-

tości (co jest zaletą), jednak z drugiej strony, zastosowane narzędzie nie obejmuje pełnego spektrum wartości. W jego strukturze dominują wartości wyrażające dążenie jednostki do przekraczania siebie. Wydaje się, że w niewystarczającym stopniu reprezentowane są wartości dotyczące pozostałych wymiarów. W kontekście zrównoważonej konsumpcji szczególnie widoczny jest brak wartości dotyczących środowiska naturalnego. W przyszłych pracach warto jest więc zastosować narzędzia pomiaru, które pozwalają na pomiar szerszego spektrum wartości.

Drugie z istotnych ograniczeń zaprezentowanych badań dotyczy sposobu pomiaru zrównoważonej konsumpcji. Wspomniany pomiar został dokonany przy wykorzystaniu jednego pytania, o to jak często respondent celowo kupował lub bojkotował pewne produkty z powodów politycznych, etycznych bądź ochrony środowiska. Pytanie to traktuje więc łącznie zakupy oraz bojkoty produktów. Dodatkowo traktowane są w nim łącznie cele etyczne, środowiskowe oraz polityczne. O ile cele etyczne i środowiskowe są zgodne z ideą zrównoważonego rozwoju, o tyle cele polityczne mogą być już różnie rozumiane i interpretowane, co może powodować zakłócenia w pomiarze zachowań konsumentów. Mając na uwadze wymienione ograniczenia, w przyszłych pracach warto rozważyć inny sposób pomiaru zjawiska zrównoważonej konsumpcji.

Bibliografia/ References

- Bylok, F. (2016). Meandry konsumpcji we współczesnym społeczeństwie: konsumpcjonizm versus dekonsumpcja. *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, 19(1), 55–69. <https://doi.org/10.18778/1899-2226.19.1.04>
- Cieciuch, J. (2013). *Kształtowanie się systemu wartości od dzieciństwa do wczesnej dorosłości*. Warszawa: Liberi Libri.
- Czapiński J. & Panek T. (Eds.) (2015). *Diagnoza społeczna*. Retrieved from <http://www.diagnoza.com>
- Dąbrowska, A. (2015). Postawy polskich konsumentów — od konsumpcjonizmu do zrównoważonej konsumpcji. *Handel Wewnętrzny*, 2(355), 88–100.
- Follows, S. B. & Jobber, D. (2000). Environmentally responsible purchase behavior: A test of a consumer model. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 723–746. <https://doi.org/10.1108/03090560010322009>
- Gutman, J. (1997). Means-end chains as goal hierarchies. *Psychology & Marketing*, 14(6), 545–560. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(199709\)14:6<545::AID-MAR2>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(199709)14:6<545::AID-MAR2>3.0.CO;2-7)
- Kielczewski, D. (2007). Struktura pojęcia konsumpcji zrównoważonej. *Ekonomia i Środowisko*, 2(32), 36–50.
- Małysa-Kaleta, A. (2016). Misja konsumenta we współczesnym świecie. *Handel Wewnętrzny*, 4(363), 142–152.
- Pepper, M., Jackson, T., & Uzzell, D. (2009). An examination of the values that motivate socially conscious and frugal consumer behaviours. *International Journal of Consumer Studies*, 33(2), 126–136. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2009.00753.x>
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Ramos, A., Verkasalo, M., Lönnqvist, J. -E., Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O., & Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663–668. <https://doi.org/10.1037/a0029393>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (1–65). Orlando: Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19–45. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>
- Sharma, R. & Jha, M. (2017). Values influencing sustainable consumption behaviour: Exploring the contextual relationship. *Journal of Business Research*, 76, 77–88. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.010>
- Smyczek, S. (2015). Unowocześnianie konsumpcji a postawy etyczne konsumentów na rynkach finansowych. *Studia Ekonomiczne*, (231), 101–119.
- Stanisz, S. (2006). *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny*. Tom 1. *Statystyki podstawowe*. Kraków: StatSoft.
- Stern, P. C. & Dietz, T. (1994). The value basis of environmental concern. *Journal of Social Issues*, 50(3), 65–84. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb02420.x>
- Wasilik, K. (2014). Trendy w zachowaniach współczesnych konsumentów — konsumpcjonizm a konsumpcja zrównoważona. *Konsumpcja i Rozwój*, 1(6), 66–74.
- Zalega, T. (2015). Zrównoważony rozwój a zrównoważona konsumpcja — wybrane aspekty. *Konsumpcja i Rozwój*, 4(13), 3–26.

dr Ewa Sońta-Drączkowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Katedra Zarządzania Projektami

ORCID: 0000-0002-3061-4455

esonta@sgh.waw.pl

New Product Development in high-tech startups — a conceptual framework

Rozwój nowych produktów w startupach technologicznych — przegląd koncepcji

New product development (NPD) is a key value creating process in a high-tech startup. This article discusses the relevance of the traditional approaches to NPD and assesses their applicability to a newly founded high-tech-venture. Further, recent concepts to innovative venture creation were reviewed: design thinking, lean startup and agile project management. Based on the analysis an integrated framework for high-tech startup NPD has been proposed. This study is based on an extensive literature review and systematic comparison of the concepts discussed in the current entrepreneurship, new product development and project management literature.

Keywords

New product development, high-tech startups, design thinking, lean startup, agile project management

JEL: M13; O32

Introduction

High technology startups are held to be important drivers of innovation and economic growth (e.g: Spencer & Kirchoff, 2006). Development of a new product or service and launching it on the market is the key value creating process for a high technology startup (Ries, 2011; York & Danes, 2014). Thus, from a managerial perspective, the effective design of the new product development process (NPD) has an important role for high-tech startup success.

In the early stages of the development a high-tech startup may be perceived as project. The entrepreneur is aiming at development of an "unique" service or product. There is a constant need of "managing constraints" — time, resources,

Rozwój nowych produktów (NPD) to kluczowy proces tworzenia wartości w startupach technologicznych. W artykule omówiono znaczenie tradycyjnych podejść do rozwoju nowych produktów i oceniono je pod kątem przydatności dla nowo utworzonych startupów technologicznych. Ponadto dokonano przeglądu innych koncepcji innowacji i tworzenia nowych przedsięwzięć: podejścia projektowego, lean startupu oraz zwinnego zarządzania projektami. Na podstawie analizy zaproponowano zintegrowane podejście do rozwoju nowych produktów, które może mieć zastosowanie w kontekście startupów technologicznych. Artykuł ma charakter przeglądowy i powstał na podstawie analizy oraz systematycznego porównania najnowszych koncepcji dyskutowanych w literaturze przedmiotu. Opracowanie integruje wątki dyskusji z dziedziny przedsiębiorczości, rozwoju nowych produktów i zarządzania projektami.

Słowa kluczowe

Rozwój nowych produktów, startupy technologiczne, podejście projektowe, lean startup, zwinne zarządzanie projektami

both financial and human, are scarce. Given the startup dynamics and high mortality rate, a new venture may have a *temporary character* (Ries, 2011). Thus, a newly founded startup has key project characteristics and can benefit from project-based approach to NPD (Project Management Institute, 2017).

In the literature there are mixed findings on whether project management is an appropriate method for managing innovative endeavors. On the one hand, project management may support the operational execution of tasks by providing more structure — thus, preventing chaos and disorganization. Several studies confirm that project management methods have a positive impact on new venture performance (e.g.: Dean, 1996; Murphy & Ledwith, 2007). On the other

hand, however, there are studies asserting that project management format lost its relevance for management of innovative projects, especially for radical innovations with high level of uncertainty and many question marks regarding both the customer, the product and the market (Shenhar & Dvir, 2007; Lenfle, 2008; Jetter et al., 2016).

The effectuation theory of entrepreneurship emphasizes the role of effectual thinking for the creation of new ventures (Sarasvathy, 2001). Yet, traditional project management approach for NPD requires mostly causal logic of planning, preparation of product specification, to move product implementation forward. On the one hand, in a new venture there is a need for experimentation and creative thinking (effectuation); on the other hand discipline, planning and execution is important to provide "realistic shape" to entrepreneurial dreams (causation). Thus, the question is how might we adjust the project-based approach to NPD to meet high-technology startup needs? This goal of this article is to review the relevant concepts on project management for NPD, discuss their assumptions and propose a conceptual framework for the management of high-tech startup NPD.

This paper is organized as follows: First, the theoretical concepts are outlined as well as the method of the inquiry. Then, major principles of design thinking, lean startup and agile project management in the context of high-tech NPD are discussed, compared and integrated to an integrated framework. The findings are summarized as well as directions for further research.

Theoretical foundation

Defining a high-tech startup

There is a variety of definitions of a startup company; e.g. Blank and Dorf (2012) define startup as "*a temporary organization occupied with search for a scalable, repeatable and profitable business model*". Ries (2011) describes startup as: "*an institution created to develop new products or services under conditions of extreme uncertainty*". The definitions are quite broad, but emphasize key features of a startup: 1) dynamic character described as a "search" for a business model, 2) development of a new product or service; for high-tech ventures this product can be classified to the high-tech or medium high-tech sector (Smith, 2005), 3) the need of working under conditions of "extreme uncertainty" — some authors even describe this environment as "unforeseeable uncertainty" (Sommer et al., 2009).

In the literature we can find also other criteria for distinguishing a "startup" from other types of firms: high growth potential, scalable business model, innovative products, above-average expenditures for research and development activities, no geographic restrictions, exploitation of market opportunities, a high share of external financing (Rostek & Skala, 2017).

NPD framework and its developments

The relation between project management and new product development in large corporate context is well established and relates mostly to the Stage-Gate® model (SG) and fuzzy front end literature (FFE). SG approach was developed by R.G Cooper in the late 80th as a framework for new product development in a corporate context. The process of NPD in this model is divided into distinct stages or phases, separated by decision points (described as gates) (e.g. Cooper et al. 1990; 1994; 2008). Problems of fuzzy front end (FFE) relate to the messy "getting started" period of new product development. In relation with SG, FFE embrace pre-development stage of innovation: the period between when an opportunity for a new product is first considered, and when the product idea is judged ready to enter "formal" development (e.g. Ried & De Brentani, 2004). In the recent developments of the SG concept R.G. Cooper (2014) proposes more accelerated, agile and lean approach to NPD. There are also studies confirming that lean SG approaches deliver the best performance in the context of SMEs (Leithold et al., 2015).

Both areas of research, SG and FFE, are discussed mostly in the context of large corporations. However the problems of "searching" for an idea (FFE) as well as organizing work on NPD along the product development cycle (SG) are relevant also for high-tech startups. New ventures are also confronted with the need to find a profitable product-market fit, implement the invention and finally commercialize it. But they operate in a more extreme environment than large corporations do. The question is whether in the highly uncertain and dynamic environment of a high-tech startup, established methods of managing NPD projects are helpful?

Applicability of the traditional NPD for high-tech startup context

High-tech-startups operate in a high uncertain environment and are usually not able to define the final product and target market upfront. They are rather searching for a profitable product-market fit, profitable business model and explore

opportunities (Ries, 2011). In the recent project management literature there are studies on the limited relevance of the traditional, phased approaches in the innovative context of NPD (Pons 2008; Lenfle 2008; Lenfle & Loch, 2010; Jetter et al. 2016). Some authors even claim, that the traditional format of project management lost its relevance for exploration projects (e.g. Lenfle 2008; Lenfle & Loch, 2010). Pons (2008) asserts for example that traditional project management approaches do not sufficiently take into account the marketing and commercialization phase of the NPD process as well as the need to constantly collect information from the market. The Stage-Gate process is designed mostly to limit risk, which is not always optimal when searching for radical innovations. In the process of innovative NPD work often repeats, partial solutions are developed and there is need of returning to a design phase.

Eppinger (2001) stresses that the complexity of NPD projects, as well as the dynamics of changes, require tools based on information flow, learning and gathering feedback. These practices are more adequate than stiff, pre-defined procedures. Shenar and Dvir (2007) argue that many projects nowadays fail, because organizations do not adjust the methods to the specific requirements of a particular project. They emphasize that in an innovative context adaptive (agile) project management approaches are better suited. Thus, before selecting adequate practices a project needs to be assessed according to its novelty, technology, complexity and pace.

Interesting inspirations emerge from the software engineering literature, where researchers provide evidence on benefits of combining agile project management with Stage-Gate process (Conforto et al., 2016) or embedding agile into predevelopment stage of innovation (Gonzalez, 2014). Empirical studies, however, discussing how high-tech startups design the process of NPD are scarce. In search for a suitable framework there is a need for more integration of the entrepreneurship, project management and NPD literature (e.g. Burganza et al., 2010; Fredriksen & Brem, 2017; York & Danes, 2014). The present study contributes to this discussion by proposing a conceptual framework for NPD, which may be applicable in the context of high-tech startups.

Method

This study has a narrative character. It is based on an extensive literature review at the intersection of project management, new product development and entrepreneurship. In addition it reviews and systematically compares new NPD approaches discussed in the recent literature.

Firstly, concepts related to NPD were reviewed: customer development, lean startup, Stage-Gate approach, agile project management and SCRUM (Blank, 2007; Ries, 2011; Cooper, 1990; 1994; 2008; Highsmith, 2009). Then the concepts were systematically analyzed for their basic assumptions, compared in the light of the major the high-tech startup challenges. Finally findings were synthesized into a conceptual framework, which may be applicable for NPD in high-tech startups context.

Findings & Discussion

How do I find an idea? Design thinking in NPD

At the initial stage of a startup development the entrepreneur is searching for a promising business opportunity (Casson & Wadenson 2007). The key problem here is often related to the issue of uncovering of customer's hidden ('lateral') needs or identification a complex problem observable in the environment, for which none of the solutions has been found yet. The problem itself may be not well understood and described. From the perspective of NPD literature we have here a classical issue related to the fuzzy front end (FFE) of innovation on what would be the best idea to pursue into product development (e.g. Reid & De Brentani, 2004).

Design thinking (DT), recently gaining popularity as an approach to pre-development stage of innovation, may offer an interesting advise at the initial stage of a high-tech startup creation. Design Management Institute, a leading association of design practitioners working in business, defines this approach as: "*a human centered innovation process that emphasizes observation, collaboration, fast learning, visualization of ideas, rapid concept prototyping, and concurrent business analysis*" (Lockwood, 2009). While design thinking is a relatively new addition to the management literature, product design has been of keen interest to business researchers for more than a decade (Bloch, 2011), and the design process has long been explored by theorists in schools of architecture and design (Liedtka, 2015).

Design thinking differs from the traditional formal-analytical methods of problem solving by the mode of thinking applied in the process. Traditional formal-analytical methods are based on analytical thinking (deductive or inductive) as a common patterns of problem solving. The problem is outlined first and solution found based on logical reasoning. DT approaches, on the

contrary, involve *abductive thinking* in solving complex problems. The concept of abductive thinking, was developed by the philosopher Ch. S. Pierce, based on the assumption that no new idea can arise using deductive or inductive reasoning that uses data from the past. Abductive thinking in the process of a creative problem solving allows for exploration of alternative solutions, building connections between seemingly mismatched elements, obtaining insights and identification of patterns in the collected data. Abductive thinking combined with intensive research and synthesis of observations is the essence of design approaches used in creative problem solving (Martin, 2009). As some authors stress it: design process has both analytic and synthetic elements, and it operates in both the theoretical and practical realms (Beckman & Barry 2007).

The main principles of the DT approach include:

- 1) *Exploration and iteration*: In contrast to analytical approaches, DT assumes that at the beginning the problem solving process the problem and purpose are not completely described and defined. Only in the process of trying out and testing of the solutions it becomes more clear, what should and can be done,
- 2) *Concentration on the user*: the key criterion for success is to uncover and solve user's problem, satisfy its lateral needs or improve experience that the user has with the product or service. Therefore, the DT process has mainly a human focus and emphasizes the interdisciplinary team work that brings different views on the user and its needs. In the discovery process a wide range of qualitative and quantitative methods are applied to obtain data about the user as well as their reflections on the experience with a product,
- 3) *Visualization, experiments and prototyping*: DT emphasizes the importance of developing and testing prototypes and physical artifacts. The user can experience the mock-up version of the product or service at an early stage of the solution generation process and provide feedback. Visualizations and prototypes evoke direct emotional engagement and provide a good forecast of how the later service or product will be perceived by the user. The process of experimentation with prototypes can be characterized as a process of constantly going back and forth between the different human and nonhuman actors,
- 4) *Observation and understanding*. Understanding the user and his "latent needs" requires intensive observation in real life and work situations. Immersing with the user's world and empathizing allows for understanding the motives of action and uncovers needs that the user himself might be not aware of (Gartner & Ludwig, 2015; Liedtka, 2015).

In the literature and practice there are various process models of the DT approach (e.g. Model

IDEO, Hasso Plattner, Model Design Council, IBM). Most of these models describe the process as a '*system of overlapping spaces*'. The notion of 'iteration' is a as key characteristic of this process. The assumption is that premature decision on one idea needs to be avoided; only at a later stage, ideas should also be evaluated for technological feasibility and business justification. Those that pass the next two assessments positively can be taken into account for the further NPD process: implementation and commercialization.

DT approach may have interesting application for building a high-tech ventures. We can observe that the logic of convergent thinking resembles the effectuation logic of exploring many possibilities. "Causation processes take a particular effect as given and focus on selecting between means to create that effect. Effectuation processes take a set of means as given and focus on selecting between possible effects that can be created with that set of means." (Sarasvathy, 2001, p. 245). Another important aspect is the discovery of the lateral customer needs. In the world of the abundance of technological solutions, spotting the "real customer needs and wants" as starting from the human aspect of a product, not from technology as "solution" may be a better recipe for success. Previous studies emphasized also that by engaging user in the innovation development some level of the fuzziness from the fuzzy front-end of innovation may be removed (Alam, 2006). Other authors emphasize that DT as a practice is valuable for improving innovation outcomes by helping decision-makers reduce their individual level cognitive biases about their product assumptions (Liedtka, 2014). A valuable achievement of design approaches is the development of a wide range of tools and techniques that can enrich work with innovations. They were taken from many fields of knowledge: art, engineering, anthropology, psychology, marketing, and others (Tschimmel, 2012).

How do I check that the idea is worth investing? — Lean startup in the NPD

The Lean Startup (TLS) is gaining popularity in the last decade as an modern approach to startup building. "*The Lean Startup is a set of practices for helping entrepreneurs increase their odds of building a successful startup*" (Ries 2015, p. 8). The concept itself is rooted in the customer development developed previously by of S. Blank (2007) as well as personal experience of the author E. Ries with startup creation. The logic of reasoning in TLS is inspired by "lean manufacturing" and concentrates on weeding out the waste often found in product and business development processes in startups (Fredriksen & Brem, 2017). E. Ries noticed that managers of

startups instead of actively looking for what brings value to the client, lose time and money to create things that nobody, or almost nobody, is interested in.

TLS method is based on a few basic assumptions that can also be found in the traditional lean manufacturing approaches: 1) *Avoiding waste* in the development process and focusing on the value in the product or service for which the customer will want to pay, 2) *Concentration on the customer* from the initial stage of business development. This is the opposite of traditional thinking, according to which the product is first developed and the verification process begins only after it has entered the market. Clients' feedback data are collected and analyzed, e.g. qualitative opinions and information on what customers do not like and how many people use the product and consider it valuable, 3) *Searching for a business model by experimenting*. The assumption of the method is that the startup founder does not start with a business plan, but searches for a profitable business model. It resembles the process of "tuning the engine of growth"; only after several quick rounds of experience and feedback entrepreneurs may discover the model they focus on, 4) *Validated learning cycle* that includes creating a product assumptions, measuring results, learning and adjusting the business model based on the collected customer response data. The assumption is that as long as the product does not really enter the market, it remains only a hypothesis that needs to be verified. Verification of hypotheses is carried on through experiments and knowledge of how to build a sustainable company appears as results of experimentation (Pease et al., 2014).

TLS method distinguishes two types of hypotheses: a hypothesis of the value that the product provides and a hypothesis of growth that tests how new clients learn about a product or service. The result of the development stage is a *minimal viable product* (MVP). It contains the minimum set of functions required to produce an economically viable and useful product. MVP is not the simplest or the cheapest version of the product, but a product that carries some value for both the company creating the product and its customers. Based on MVP previously adopted hypotheses of value and growth can be verified. Finally, based on data collected from customers, conclusions are drawn and the idea is modified, corrected or rejected. If repeated attempts at improving the key metrics fail, then the entrepreneur may have to *pivot* — which is a substantial change in the business model (Ries, 2011).

Fredriksen and Brem (2017) conducted review of the key concepts embedded in the lean startup method and found out that the majority of them is supported by the concepts already discussed in the

academic literature such as: user and customer involvement, iterative NPD, experimentation in NPD, early prototyping for proof of business (MVP) and effectual thinking. The authors argue that key methods introduced in lean startup find substantial evidence for the efficacy in the scientific literature. Other studies emphasize that the continuous face-to-face customer contact and reliance on the "out of the building" work have the potential of eliminating some of the biases inherent in the innovation process (York & Danes, 2014).

In sum, it can be concluded that the lean startup approach can be perceived as an "end to end" approach to NPD in an entrepreneurial context. It helps organizations to manage NPD in an extremely uncertain environment by low cost prototyping, validated learning and face-to-face customer contacts. Compared with design thinking it is more focused on the commercial aspects of finding product-market fit than on the product usability.

How do I implement the idea? — Agile project management in NPD

Agile project management is rooted in the software development literature, therefore it has a particular importance for building high-tech startups, where in many cases the engine of the product is based on a functioning software. Since Agile Manifesto in 2001, the agile methods have significantly changed the approach to software development. Unlike traditional development methods characterized by sequential phases and heavy upfront planning, agile methods deal with unpredictability and change by relying on people and close customer collaboration rather than formalized processes. Today, many different agile methods are in use. During the last decade Scrum method has become well established in small-scale, as well as large-scale software development. Although the variations of agile methods differ in details and techniques, overall agile principles such as 'flexibility', 'working code' and 'customer collaboration' lie at the heart of all of them (Bosch et al., 2013). Conforto et al. (2016) conducted a bibliometric review of definitions and proposed the following: "Agility is the project team's ability to quickly change the project plan as a response to customer or stakeholders needs, market or technology demands in order to achieve better project and product performance in an innovative and dynamic project environment". Further, the researchers emphasized key major implications of agility for managing projects: 1) agility should be perceived as a team property, rather than just an adjective defining a set of methods and practices, 2) the effectiveness of the application can depend

on the co-play of several elements: teamwork, organization and project factors, 3) the level of agility can be measured by two main indicators: the speed of changes to the project plan and the activity of customer's involvement (Conforto et al., 2016).

In the context of innovative NPD Highsmith (2009) distinguishes the following principles of agile project management: continuous innovation — focusing on the continuous delivery of value to the customer; adaptability of the product — delivering value today with simultaneous consideration of product's ability to adapt to the needs of tomorrow; reduced delivery time, which allows to fit the market window of opportunity and improve return on investment (ROI); adapting people and processes — to respond to rapid changes related to the product and business, adaptive people behaviors as pre-requisite for adaptable processes; stable and predictable results — to support business growth and profitability.

The assumptions of Highsmith (2009) suggest that in managing exploration projects the measures of success should be based on: vision, cost and time. Vision means here concentration on a valuable product for the customer. Shenhar and Divr (2007) also propose moving from the traditional 'triple constraint' framework of time, scope, quality and budget, (Project Management Institute 2017) and propose shifting attention towards five dimensions of project success: 1) project effectiveness, which means meeting time and budget requirements, 2) impact on the customer: meeting the requirements and achieving customer satisfaction, as well as benefits and loyalty, 3) impact on the team: satisfaction, maintenance and personal growth, 4) business results: return on investment, market share and business growth, and finally an important factor for success is: 5) preparation for the future, which relates to new technologies, new markets and new capabilities.

One of the most popular method of agile project management nowadays is Scrum. Interestingly the method was initially inspired by an examination of new product development (NPD) (Schwaber, 1995). Lane et al. (2012) propose combination of six management characteristics, which results in an effective product development: built-in instability of the process, self-organizing project teams, overlapping development phases, "multi-learning", subtle control and organizational transfer of learning (Takeuchi & Nonaka, 1986). There is a variety of practices of Scrum, allowing to support the above principles of development; for example the concept of *product owner* and *product backlog* helps in prioritization and re-shifting of developments work according to the value for the

customer. Organizing of development in "timeboxes" (*sprints*) helps to freeze chunks of work and focus the team on task realization for the next sprint, while still maintaining flexibility and readiness to changes. Scrum communication organized in *sprint planning meeting*, *sprint reviews*, *retrospective* allow for better self-organization of teams and exercising of subtle control mechanisms as well as organizational transfer of learning.

In sum, agile project management concentrates on iterative product releases and integrates change management into the NPD process thus pulling risk reduction earlier in product development. In the high-tech startup context it is a useful method especially for product implementation, particularly in software-based ventures. But also in hardware-based firms there is usually some part of a product, which requires software to be fully operational. Agile project management supports incremental product development, team collaboration, concentration on the value for the customer. Thus it is in line with the majority of work principles of lean startup and design thinking. The focus of the method is however more on the operational — engineering part of product implementation, but this method of development can be complementarily integrated into NPD cycle.

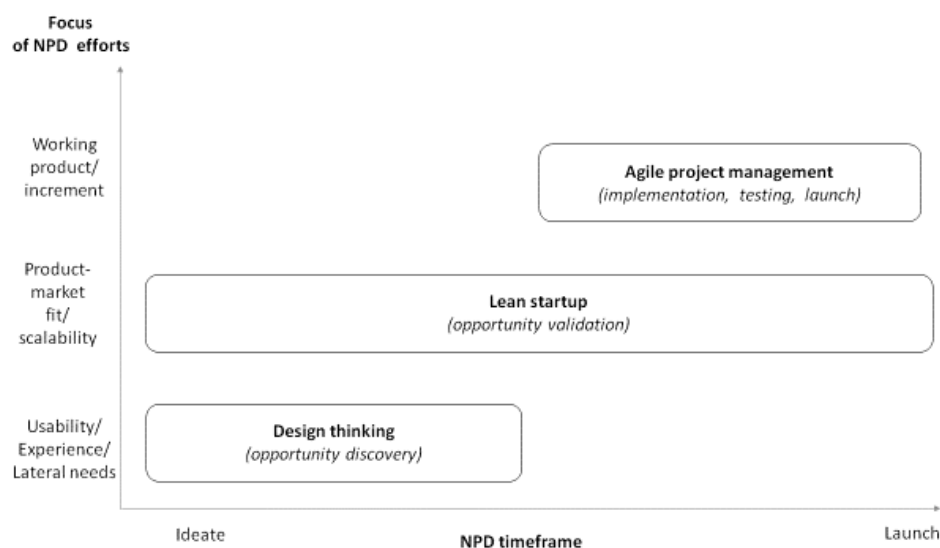
Conclusions

This article discussed the approaches to NPD in a high-tech startup context. Since high-tech startups operate in an environment of many "unknown unknowns" and are not able to describe the product or target customer segment upfront; the applicability of traditional, plan-based NPD formats is limited. Design thinking, lean startup and agile project management were discussed as possible methods to support NPD process in an innovative, high-tech startup context. The presented approaches have several common characteristics: they are iterative and based on a process, which can be described as "a system of overlapping spaces". There is high emphasis on learning and experimenting as well as strong focus on the user/customer and its needs. Quick prototyping, working with product "mock-ups" is also a common feature of the discussed methods. There are, however, also some differences, which suggest that the approaches focus on solving different problems related to the NPD process. Table 1 summarizes key differences. Thus, it may be concluded that the presented methods are rather complementary and can be integrated along the NPD process. The proposed framework is outlined on the Figure 1.

Table 1. Distinctive characteristics of the discussed NPD approaches — comparison

Dimension	Design thinking	Lean startup	Agile project management
Entrepreneur's concern	How do I find a promising idea for a startup?	How do I know whether the idea is commercially feasible and scalable?	How do I develop the product, taking into account many expected changes underway?
Major issue	Discovery of a lateral user needs/ / user experience	Problems of Product — Market fit/ / Scalability potential	Embedding change into the software development process
Focus	User/ Human-centered	Customer/ Business-centered	Working Product/ Increment/ / Functionality-centered
"Stage" of NPD	Early (ideation)	Entire process "Idea to launch"	Implementation; Product testing; improvements and maintenance
Unique practice	Abductive thinking Convergent thinking	Minimal Viable Product Pivoting	Timeboxing Self-organization

Source: author's own elaboration.

Figure 1. Integrated NPD approach for high-tech startups

Source: author's own elaboration.

Limitations and areas for further studies

The present study has a narrative character and proposes integration of recently discussed, modern approaches to NPD into one conceptual framework applicable in a high-tech startups context. Based on the analysis of design thinking, lean startup and agile approaches as well as related academic literature several observations were drawn and summarized. The approaches are suitable for solving entrepreneur's concerns stemming from high uncertainty of NPD process and provide

advantages over traditional approaches to NPD. The framework may be also applicable in the context of large corporations pursuing radical innovations or organizing cooperation with high-tech startups or sourcing innovative ideas as part of open innovation activities. However the validity of the proposed framework was not tested empirically. It can be the subject of further qualitative and quantitative studies. The article integrates project management, new product development and entrepreneurship perspectives and can be a good vantage point for further research at the intersection of this academic disciplines.

References

- Alam, I. (2006). Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 468–480. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.04.004>
- Agile Alliance. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Retrieved from <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/>
- Beckman, S. L. & Barry, M. (2007). Innovation as a learning process: Embedding design thinking. *California Management Review*, 50(1), 25–56. <https://doi.org/10.2307/41166415>
- Bernstein, M. & Linsky M. (2016). Leading change through adaptive design. *Stanford Social Innovation Review*, (Winter), 49–54.
- Blank, S. (2007). *The Four Steps to the Epiphany*. Pescadero: K&S Ranch.
- Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. BookBaby.
- Bloch, P. (2011). Product design and marketing: Reflections after fifteen years. *Journal of Product Innovation Management*, 28, 378–380. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00805.x>
- Bosch, J., Olsson, H. H., Björk, J., & Ljungblad, J. (2013). *The early stage software startup development model: A framework for operationalizing lean principles in software startups*. In *Lean Enterprise Software and Systems* (pp. 1–15). Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-44930-7_1
- Buganza, T., Gerst, M., & Verganti, R. (2010). Adoption of NPD flexibility practices in new technology-based firms. *European Journal of Innovation Management*, 13(1), 62–80. <https://doi.org/10.1108/14601061011013230>
- Casson, M. & Wadeson, N. (2007). The discovery of opportunities: Extending the economic theory of the entrepreneur. *Small Business Economics*, 28(4), 285–300. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9037-7>
- Conforto, E. C., Amaral, D. C., da Silva, S. L., Di Felippo, A., & Kamikawachi, D. S. L. (2016). The agility construct on project management theory. *International Journal of Project Management*, 34(4), 660–674. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.007>
- Conforto, E. C. & Amaral, D. C. (2016). Agile project management and stage-gate model: A hybrid framework for technology-based companies. *Journal of Engineering and Technology Management*, 40, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.02.003>
- Cooper, R. G. (1990). Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*, 33(3), 44–54. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(90\)90040-I](https://doi.org/10.1016/0007-6813(90)90040-I)
- Cooper, R. G. (1994). Third-generation new product processes. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Production Development & Management Association*, 11(1), 3–14. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(94\)90115-5](https://doi.org/10.1016/0737-6782(94)90115-5)
- Cooper, R. G. (2008). Perspective: The Stage-Gate® idea-to-launch process: Update, what's new, and NexGen systems. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 213–232. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00296.x>
- Cooper, R. G. (2014). What's next? After stage-gate. *Research-Technology Management*, 57(1), 20–31. <https://doi.org/10.5437/08956308X5606963>
- Dean, B.V. (1996). The project-management approach in the "systematic management" of innovative start-up firms. *Journal of Business Venturing*, 1(2), 149–160. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(86\)90011-X](https://doi.org/10.1016/0883-9026(86)90011-X)
- Eppinger, S. D. (2001). Innovation at the speed of information. *Harvard Business Review*, 79(1), 149–158.
- Frederiksen, D. L. & Brem, A. (2017). How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 169–189. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0411-x>
- Gartner, Ch. & Ludwig R. (2015). Design-Thinking im Projektmanagement. *Zeitschrift für Organization*, (04), 255–261.
- Gonzalez, W. (2014). Applying agile project management to predevelopment stages of innovation. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 11(04). <https://doi.org/10.1142/S0219877014500205>
- Highsmith, J. (2009). *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Pearson Education.
- Jetter, A., Albar, F., & Sperry, R. C. (2016). *Project Management in Product Development. Insights from the Literature and Cases in High Tech*. Project Management Institute.
- Lane, M., Fitzgerald, B., & Agerfalk, P. (2012). *The Influence of new product development on Scrum practices*. Proceedings from Researching Agile Development of Information Systems (RAISE 2012). London.
- Leithold, N., Haase, H., & Lautenschläger, A. (2015). Stage-Gate® for SMEs: A qualitative study in Germany. *European Journal of Innovation Management*, 18(2), 130–149. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2014-0070>
- Lenfle, S. (2008). Exploration and project management. *International Journal of Project Management*, 26(5), 469–478. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.017>
- Lenfle, S. & Loch, C. (2010). Lost roots: How project management came to emphasize control over flexibility and novelty. *California Management Review*, 53(1), 32–55. <https://doi.org/10.1525/cmr.2010.53.1.32>
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925–938. <https://doi.org/10.1111/jpim.12163>
- Lockwood, T. (Ed.) (2009). *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. New York: Allworth Press.
- Martin, R. (2009). *The Design of Business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Murphy, A. & Ledwith, A. (2007). Project management tools and techniques in high-technology SMEs. *Management Research News*, 30(2), 153–166. <https://doi.org/10.1108/01409170710722973>
- Pease, J. F., Dean, J. H., & Van Bossuyt, D. L. (2014). *Lean design for developing world: making design decision through the use of validated learning techniques in the developing world*. Proceedings from International Mechanical Engineering Technical Conferences. <https://doi.org/10.1115/IMECE2014-36612>
- Pons, D. (2008). Project management for new product development. *Project Management Journal*, 39(2), 82–97. <https://doi.org/10.1002/pmj.20052>
- Project Management Institute. (2017). *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Guide — Sixth Edition*. Pennsylvania, Newton Square.
- Reid, S. E. & De Brentani, U. (2004). The fuzzy front end of new product development for discontinuous innovations: A theoretical model. *Journal of Product Innovation Management*, 21(3), 170–184. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00068.x>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Books.
- Rostek, K. & Skala, A. (2017). Differentiating criteria and segmentation of Polish startup companies. *Problemy Zarządzania*, (1, t. 1). <https://doi.org/10.7172/1644-9584.65.12>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Schwaber, K. (1995). *Scrum Development Process*. Proceedings from OOPSLA'95 Workshop on Business Object Design and Implementation. Austin.
- Shenhar, A. J. & Dvir, D. (2007). Project management research: The challenge and opportunity. *Project Management Journal*, 38(2), 93–99. <https://doi.org/10.1177/875697280703800210>
- Smith, K. (2005). Measuring innovation. In J. Fagerberg, D. Mowery, & R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation* (chapter 6). Oxford: Oxford University Press.
- Spencer, A. S. & Kirchoff, B.A. (2006). Schumpeter and new technology based firms: Towards a framework for how NTBFs cause creative destruction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(2), 145–156. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-8681-3>
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (1986). The New New Product Development Game. *Harvard Business Review*, (January).
- Tschimmel, K. (2012). *Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation*. Proceedings from ISPIM Conference Proceedings. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- York, J. L. & Danes, J. E. (2014). Customer development, innovation, and decision-making biases in the lean startup. *Journal of Small Business Strategy*, 24(2), 21–40.

mgr Damian Badzmirowski

ORCID 0000-0003-2170-9281

mgr Oskar Uchański

ORCID 0000-0002-4455-5070

Centrum Badań Rynkowych i Społecznych Sp. z o.o.
info@cebris.pl

Niejednoznaczność wymiarów doświadczenia z marką na przykładzie badań empirycznych w warunkach polskich

Ambiguity of the dimensions of brand experience on an example of empirical studies in Polish consumers conditions

W artykule autorzy prezentują wyniki badań ilościowych CATI na temat doświadczeń z marką, mających na celu weryfikację istnienia i znaczenia wymiarów doświadczeń wśród klientów korzystających z produktów w obrębie wybranych kategorii produktowych: kawa, czekolada, perfumy i smartfony. Zwracają uwagę na wymiary doświadczenia z marką, które nie są sobie równoważne. Zaproponowane wymiary posiadają różne wartości w zakresie wyjaśniania doświadczenia z marką i wchodzą w skład różnych czynników stojących za obserwowaną zmiennością.

Słowa kluczowe

doświadczenia z marką, doświadczenia konsumenckie, badania marketingowe, badanie marki, teoria marki

In this article, the authors present the results of quantitative research (CATI) on brand experience, aimed at verifying the existence and significance of experience dimensions among customers using products within selected product categories: coffee, chocolate, perfumes and smartphones. The authors notice dimensions of experience with the brand, which are not equivalent. The dimensions proposed by the authors have different values in terms of explaining the experience with the brand and are included in the various factors behind the observed variability.

Keywords

brand experience, consumer experience, marketing research, brand research, brand theory

JEL: M310

Wstęp

Doświadczenia z marką to wrażenia, które wprowadzają ich odbiorcę w trwałe i znaczące związki z marką. Z racji szerokiej natury doświadczeń podejmowane były próby ich kategoryzacji w jednorodne wymiary. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników weryfikacji w warunkach polskich istnienia wymiarów doświadczenia z marką w nawiązaniu do wymiarów funkcjonujących w literaturze, wyodrębnienie na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych czynników stojących za wymiarami doświadczenia z marką, a także weryfikacja znaczenia użytych czynników w różnych kategoriach produktowych.

Przegląd literatury

Istnieje szereg wskaźników operacjonalizujących markę. Z punktu widzenia wyników finansowych są to wskaźniki opisujące wartości marki, takie jak udział rynkowy (Davis, 2007) i penetracja rynku (Davis, 2007), częstość zakupu (Farlex, 2009), średnia cena zakupu czy średni rozmiar portfela. Posługując się punktem widzenia wskaźników marketingowych, wyróżnia się zarówno te opisywane w literaturze od kilku dekad, jak i te definiowane na nowo wraz z rozwojem technologii, rynków i konsumentów. Należą do nich m.in. nominalna znajomość marki (Kotler, 1991), świadomość (Keller, 2003; Romaniuk, Wight i Faulkner, 2017; Rossiter i Larry, 1987), wizerunek (Aaker, 1996; Keller,



1993; Kotler i Keller, 2009; Newman, 1957), osobowość (Aaker, 1997), tożsamość (Kapferer, 1986; 2008; Kohli i Leuthesser, 2001), obietnica (Knapp, 2008; Kotler i Keller, 2009), pozycjonowanie (Kotler i Keller, 2009; Ries i Trout, 1986), skojarzenia (Keller, 1993) czy satysfakcja klienta (Babin i Griffin, 1998). Satysfakcja natomiast może wpływać na lojalność klienta wobec marki (Mittal i Kamakura, 2001; Oliver, 1999), co z praktycznego punktu widzenia wpływa na intencję ponownego zakupu (Oliver, Rust i Varki, 1997).

Zgodnie z tezą, iż konsument jest istotą racjonalną i jednocześnie emocjonalną, nie zaś — jak przedstawiano dotąd — istotą działającą wyłącznie na podstawie racjonalnych przesłanek, konsumpcję należy postrzegać całościowo, co stoi u podstaw koncepcji marketingu doświadczeń (Schmitt, 1999). Postrzegane tak doświadczenia z marką można definiować jako zbiór reakcji konsumenta na wrażenia, uczucia, bodźce poznawcze i behawioralne związane z marką (Brakus, Schmitt i Zarantonello, 2009) lub też jako zestaw oddziaływań pomiędzy klientem a marką, o osobistym charakterze, angażujące klienta na wielu poziomach (Gentile, Spiller i Noci, 2007).

Ze względu na szeroki zakres oddziaływań podejmowane były próby zgromadzenia ich w jednoznaczne wymiary. Gentile i in. (2007) zaproponowali istnienie sześciu wymiarów: sensorycznego, emocjonalnego, poznawczego, pragmatycznego, relacyjnego oraz związanego ze stylem życia. Brakus i in. (2009) przedstawili cztery wymiary tychże doświadczeń: sensoryczny, afektywny, behawioralny i intelektualny. W literaturze polskojęzycznej aspekt doświadczeń z marką pojawia się w studium zachowań nad przywiązaniem do marki, w którym wyróżnia się pięć wymiarów, tj. społeczny, hedonistyczny, poznawczy, symboliczny i funkcjonalny (Zawadzka, 2007) oraz w opracowaniach dotyczących percepcji marketingu doświadczeń przez polskich konsumentów (Dziewanowska, 2013; Dziewanowska i Kacprzak, 2016; Skorek, 2016).

W wymiarze poznawczym dokonuje się oceny zdolności marki do zaangażowania jej użytkownika na poziomie poznawczym oraz charakteru wpływu tego oddziaływania. Zaangażowanie poznawcze ma miejsce, gdy użytkownik odbiera markę lub rozpoznaje ją. Marka budująca doświadczenia w tym wymiarze potrafi także zmieniać przekonanie i sposób myślenia o produkcie, uczy nowych rzeczy, co więcej angażuje poznawczo jednostkę obcującą samą z marką, ale także podczas spotkań użytkownika danej marki ze znajomymi. Elementy poznawcze występujące w związku z podejmowaniem decyzji zakupowej danej marki lub wynikające z niejednoznacznej pozakupowej oceny wartości produktu lub usługi, np. ze względu na jakość produktu, mo-

gą powodować dysonans poznawczy u klienta (Festinger, 2007; Szromek, 2015). Dysonans ten jest możliwy do zredukowania na etapie kreowania komunikatów marketingowych, jak też jest możliwy do wzmocnienia pozytywnego poprzez reekspozycję na komunikat reklamowy już po dokonaniu zakupu (Nadeem, 2007).

W procesie budowania doświadczeń z marką emocje konsumenta odgrywają istotną rolę. Składnią biorą udział w podejmowaniu decyzji na równi z logicznym rozumowaniem (Damasio, 1999). Zdolność do oddziaływania marki na samopoczucie i budowania poczucia komfortu u użytkownika jest zatem dla badań doświadczeń z marką istotnym wymiarem. Potrzeba komfortu jest jedną z podstawowych potrzeb bezpieczeństwa (Maslow, 1954), jest jedną ze składowych powodów emocjonalnych przy zakupie (Ciobanu i Boglup, 2014) oraz powinna stanowić element strategii komunikacyjnej (Gitomer, 2008a; 2008b), zaś nabudowane pozytywne doświadczenia klienta w tym wymiarze będą rzutować na intencję ponownego zakupu. Pozytywne afekty stwarzają konsumentom dogodne warunki do uplastycznienia czynności poznawczych, twórczych czy nowatorskich (Kahn i Isen, 1993). 80% zysków marek generowanych jest przez 20% klientów, którym marki te dostarczają doznań w tym wymiarze (McLellan, 2014).

Konsument, dokonując wyboru marki, podlega moderującemu efektowi doświadczeń w obszarze percepcji własnego wizerunku i prestiżu społecznego. Potrzeba przynależności do określonej grupy społecznej wynika bezpośrednio z hierarchii potrzeb przedstawionej przez Masłowa (1954) i potrzebę tę mogą spełniać doświadczenia z marką, zarówno poprzez manifestowanie rzeczywistego statusu społecznego (Iftikhar i in., 2013), jak i chęć utożsamiania się z grupą o wyższym statusie społecznym poprzez ekspozycję zakupionych produktów i usług (Fourie, 2017; Rucker i Galinsky, 2008; Strombeck i Shu, 2016). Ponadto w wymiarze tym dochodzi do konfrontacji dążeń autonomicznych konsumenta i potrzeb konformistycznych (Liang i He, 2012; Shen, 2014).

Ostatnim wymiarem jest wymiar sensoryczny, tj. budujący doświadczenia z marką poprzez oddziaływanie na zmysły konsumenta. Sensoryczność nie powinna być interpretowana jako oddziaływanie wyłącznie na pojedyncze zmysły, ale jako komplet wrażeń sensorycznych (Hilton, 2015; Schmitt, 1999). W zakres doznań sensorycznych wchodzi doznania wzrokowe — jasność, natężenie i kolorystyka istotnie, stanowiące kluczową cenę niemal każdej marki (Bloch, Brunel i Arnold, 2003) i wpływające na decyzje zakupowe (Waszkiewicz-Raviv, 2015; Zhong i Mitchell, 2012), ale także doznania smakowe (Hoch, 2002; Paasovaara, Luomala, Pohjanheimo i Sandell, 2012); doznania zapachowe

(Bone i Ellen, 1999; Skowronek, 2011); doznania słuchowe (Hirschman i Holbrook, 1982; Lageat, Czellar i Laurent, 2003) oraz doznania dotykowe (Hulten, Broweus i van Dijk, 2011) — związane zarówno ze środowiskiem zakupu marki, jak i samą marką.

Aby mierzyć sukces marki w obszarze doświadczeń z marką, należy zacząć od zdefiniowania płaszczyzny doświadczenia, następnie dokonać krytycznej analizy kategorii badanego produktu i samej marki. Na obecnym etapie wiedzy o rynku i konsumentach nie można stworzyć uniwersalnego narzędzia do pomiarów doświadczeń z marką, ponieważ całość działań marketingowych, komunikatów czy sprzedaży skłania się do analizy grup czy nawet pojedynczych klientów (Kumar Dawn, 2014; Shen, 2014; Tantry, 2016).

Metodyka badań

W celu weryfikacji istnienia wymiarów doświadczenia z marką w warunkach polskich autorzy przeprowadzili w listopadzie 2017 r. badanie CATI z 71 konsumentami czekolad marki Milka przy zastosowaniu kwestionariusza badawczego składającego się z 32 stwierdzeń opracowanych przez nich na podstawie pięciu wymiarów (sensoryczny, afektywny, intelektualny, behawioralny i społeczny). Dla odpowiedzi zastosowano 5-stopniową skalę Likerta (1 — „zdecydowanie nie zgadzam się”, 5 — „zdecydowanie się zgadzam”). Pytania testowe autorzy poddali analizie rzetelności, a uzyskane za ich pomocą wyniki poddali eksploracyjnej analizie czynnikowej z zastosowaniem metody głównych składowych w celu wyodrębnienia czynników oraz z wykorzystaniem ortogonalnej rotacji Varimax.

Następnie, w celu weryfikacji wyodrębnionych czynników, autorzy przeprowadzili kolejne badanie CATI (w okresie od 5 do 20 lutego 2018 r.) na niezależnej próbie 462 respondentów korzystających z trzech różnych kategorii produktowych: kaw (N = 153), smartfonów (N = 153) i perfum (N = 156). W badaniu użyto kwestionariusza złożonego z 32 stwierdzeń z poprzedzającego badania.

Wyniki badania

Na wszystkie pytania kwestionariusza autorzy uzyskali kompletne odpowiedzi, zaś dla zrekodowanych odpowiedzi w tabeli 1 przedstawiono statystyki opisowe.

Z racji niewielkiej liczby pytań wchodzących w skład skali w wymiarach sensorycznym i społecznym (tablica 2) nie udało się oszacować dopasowania proponowanego modelu do danych. War-

tości rzetelności dla tych wymiarów są jednak poniżej wartości krytycznych (0,7), możemy zatem podważać założenie jakoby te pytania w obrębie wymiarów mierzyły ten sam konstrukt. Wymiary afektywny, intelektualny i behawioralny charakteryzują się bardzo dobrą rzetelnością, więc zdecydowano się pozostawić ich strukturę w obecnej formie. Ogólna wartość rzetelności pytań badawczych kwestionariusza doświadczeń z marką jest bardzo wysoka (0,94), a po usunięciu pytań z wymiaru sensorycznego i społecznego wskaźnik nie ulega poprawie, wobec czego do dalszej analizy autorzy wykorzystali wszystkie pytania z kwestionariusza.

Na skutek przeprowadzonej eksploracyjnej analizy czynnikowej autorzy wyodrębnili osiem czynników o wartościach własnych spełniających kryterium Kaisera (wartość własna > 1), wyjaśniających łącznie 71,11% wariancji (tablica 3), jednakże z testu ospiska (rysunek 1) i analizy równoległej wynika, iż istotne są wyłącznie dwa czynniki, które wyjaśniają 42,61% całkowitej wariancji. Ostatecznie, aby móc interpretować wyodrębnione czynniki, przeanalizowano pytania badawcze względem kryterium ładunków z macierzy po rotowaniu, o wartościach bezwzględnych wynoszących co najmniej 0,6, przy czym usunięto pytania semantycznie redundantne, skutkiem czego wyłoniono osiem pytań spełniających zadane kryteria (tablica 4), z czego pięć pytań ładowanych jest przez czynnik pierwszy, pozostałe trzy przez czynnik drugi. Pytania badawcze powiązane z czynnikami w obrębie tych czynników wykazują niejednorodną przynależność do zaproponowanych wcześniej wymiarów, dlatego też w dalszej części badania autorzy zdecydowali się kontynuować eksploracyjną analizę czynnikową, aby określić liczbę czynników, ich charakter oraz stałość w obrębie różnych kategorii produktowych.

W celu potwierdzenia rzetelności pytań badawczych kwestionariusza przeprowadzono analizę zaprezentowaną w tablicy 5. Podobnie jak w początkowej analizie rzetelności (tablica 2), wymiar sensoryczny w kategoriach produktowych kaw i perfum oraz wymiar społeczny we wszystkich trzech kategoriach charakteryzują się niskimi wartościami wskaźnika. Wymiary afektywny i intelektualny charakteryzują się bardzo dobrą rzetelnością (> 0,7). W przypadku wymiaru behawioralnego jedynie dla jednej kategorii produktowej (smartfonów) wskaźnik przekroczył wartość krytyczną. Ogólna rzetelność skali jest bardzo wysoka (≥ 0,91).

Na skutek przeprowadzonej eksploracyjnej analizy czynnikowej, w zależności od kategorii produktowej, autorzy wyodrębnili od sześciu do ośmiu czynników (tablica 6) o wartościach własnych spełniających kryterium Kaisera (wartość własna > 1) wyjaśniają-

Tablica 1. Statystyki pytań badawczych zgrupowanych według wymiarów

Pytanie	Wymiar	Średnia	SD	N
Ta marka jest atrakcyjna wizualnie	sensoryczny	4,10	0,56	71
Ta marka zwraca moją uwagę		3,55	0,95	71
Lubię mieć kontakt fizyczny z tą marką		3,01	1,06	71
Ta marka jest tajemnicza	afektywny	2,77	0,94	71
Ta marka przywołuje konkretne wspomnienia		3,39	1,16	71
Ta marka nie jest dla każdego		2,48	0,91	71
Korzystając z tej marki, czuję się lepszy		2,76	1,14	71
Czuję się bezpiecznie, korzystając z tej marki		3,35	1,02	71
Korzystając z tej marki, czuję się zdrowy		3,04	1,13	71
Stosując tę markę, czuję się atrakcyjny		3,01	0,96	71
Stosując tę markę, czuję się dumny		3,15	1,08	71
Stosując tę markę, wzbudzam zazdrość w innych		2,61	0,95	71
Czuję się dumny, że korzystam z tej marki		3,51	1,18	71
Gdy widzę, że ktoś korzysta z tej marki, chciałbym z niej też skorzystać		3,35	1,12	71
Ta marka pozwala mi się wyciszyć		3,25	1,05	71
Ta marka mnie relaksuje		3,77	0,80	71
Nie zamieniłbym tej marki na inną		3,17	1,08	71
Ta marka inspiruje mnie	intelektualny	3,27	0,98	71
Ta marka pobudza moją kreatywność		3,10	0,99	71
Ta marka wzbudza moją ciekawość		3,31	1,15	71
Ta marka uczy mnie nowych rzeczy		2,69	1,10	71
Ta marka jest zgodna z moimi przekonaniami		3,27	1,04	71
Ta marka jest praktyczna		3,52	0,97	71
Ta marka odpowiada moim poglądom		3,17	1,08	71
Ta marka zawsze działa w ten sam sposób		3,44	0,82	71
Ta marka ma wpływ na moje zachowanie	behawioralny	2,89	1,17	71
Ta marka zmienia moje zachowanie		2,54	1,11	71
Ta marka motywuje mnie do zwolnienia tempa		2,89	1,13	71
Ta marka odpowiada mojemu stylowi życia		3,46	1,14	71
Ta marka jest rodzinna	społeczny	4,06	0,88	71
Ta marka jest dla wybranej grupy społecznej		2,63	1,06	71
Czuję się częścią wybranej społeczności dzięki tej marce		3,04	0,92	71

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 2. Statystyki rzetelności pytań badawczych kwestionariusza doświadczeń z marką zgrupowanych według wymiarów oraz ogółem

Cecha	Alfa Cronbacha	Liczba pytań
Wymiar sensoryczny	0,52	3
Wymiar afektywny	0,86	14
Wymiar intelektualny	0,83	8
Wymiar behawioralny	0,76	4
Wymiar społeczny	0,52	3
Ogółem	0,94	32

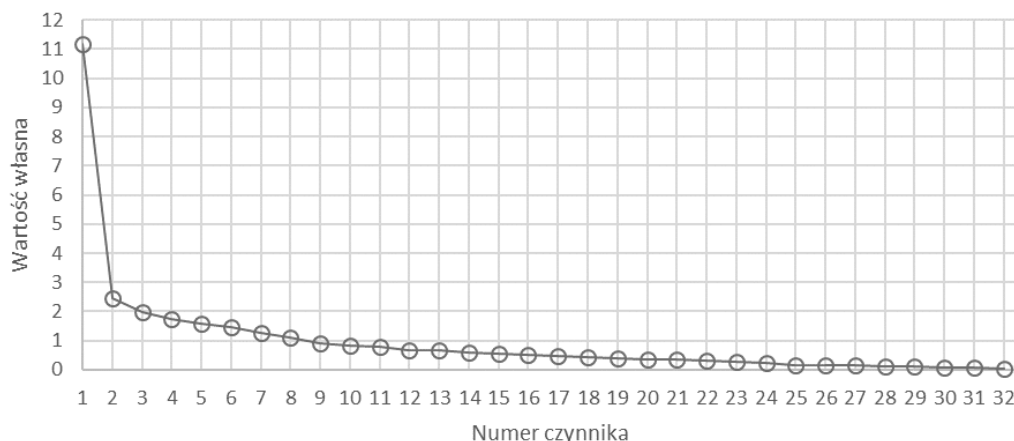
Źródło: opracowanie własne.

Tablica 3. Całkowita wyjaśniona wariancja wyodrębnionych czynników

Czynnik	Wartość własna	Wariancja (%)	Wariancja (%) skumulowana
1	11,19	34,97	34,97
2	2,45	7,64	42,61
3	1,98	6,19	48,81
4	1,73	5,40	54,21
5	1,57	4,91	59,11
6	1,47	4,60	63,71
7	1,27	3,98	67,70
8	1,09	3,42	71,11

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1. Test osypiska — wartości własnych wyodrębnionych czynników



Źródło: opracowanie własne.

Tablica 4. Wyniki badania

Czynnik	Procent wyjaśnianej zmienności	Wartość czynnika ładującego	Pytanie
Czekolada			
Czynnik 1	17,1%	0,73	Czuję się bezpiecznie, korzystając z tej marki
		0,72	Czuję się dumny, że korzystam z tej marki
		0,71	Ta marka jest zgodna z moimi przekonaniem
		0,69	Ta marka jest praktyczna
		0,80	Ta marka odpowiada mojemu stylowi życia
Czynnik 2	7,6%	-0,60	Ta marka jest atrakcyjna wizualnie
		0,82	Stosując tę markę, wzbudzam zazdrość w innych
		0,66	Ta marka jest dla wybranej grupy społecznej
Kawa			
Czynnik 1	16,8%	0,73	Korzystając z tej marki, czuję się zdrowy
		0,61	Ta marka pobudza moją kreatywność
		0,63	Ta marka jest zgodna z moimi przekonaniem
		0,71	Ta marka odpowiada moim poglądom
		0,66	Ta marka odpowiada mojemu stylowi życia
Czynnik 2	5,7%	-0,72	Ta marka jest praktyczna
		-0,66	Ta marka jest rodzinna
Perfumy			
Czynnik 1	15,3%	0,63	Ta marka jest tajemnicza
		0,63	Ta marka pozwala mi się wyciszyć
		0,66	Ta marka mnie relaksuje
		0,72	Ta marka inspiruje mnie
		0,74	Ta marka wzbudza moją ciekawość
Czynnik 2	6,0%	0,74	Ta marka jest rodzinna
Smartfon			
Czynnik 1	15,7%	0,64	Ta marka przywołuje konkretne wspomnienia
		0,71	Korzystając z tej marki, czuję się zdrowy
		0,61	Ta marka uczy mnie nowych rzeczy
		0,63	Ta marka jest zgodna z moimi przekonaniem
		0,60	Ta marka odpowiada moim poglądom
		0,67	Ta marka odpowiada mojemu stylowi życia
Czynnik 2	8,9%	0,65	Ta marka zwraca moją uwagę
		0,69	Lubię mieć kontakt fizyczny z tą marką
		0,67	Ta marka jest rodzinna

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 5. Statystyki rzetelności pytań badawczych kwestionariusza doświadczeń z marką zgrupowanych według wymiarów oraz ogółem w ujęciu kategorii produktowych

Cecha	Kategoria produktowa	Alfa Cronbacha	Liczba pytań
Wymiar sensoryczny	kawa	0,32	3
	perfumy	0,45	3
	smartfony	0,75	3
Wymiar afektywny	kawa	0,85	14
	perfumy	0,85	14
	smartfony	0,86	14
Wymiar intelektualny	kawa	0,78	8
	perfumy	0,72	8
	smartfony	0,84	8
Wymiar behawioralny	kawa	0,69	4
	perfumy	0,66	4
	smartfony	0,76	4
Wymiar społeczny	kawa	0,18	3
	perfumy	0,21	3
	smartfony	0,31	3
Ogółem	kawa	0,92	32
	perfumy	0,92	32
	smartfony	0,91	32

Źródło: opracowanie własne.

cych co najmniej 59% wariancji. Z wykresu osypiska (rysunek 2) wynika natomiast, iż istotne w są wyłącznie dwa czynniki wyjaśniające kolejno 38,71, 37,74 i 43,17% całkowitej wariancji (tablica 6).

W tworzeniu macierzy rotowanych składowych autorzy wykorzystali metodę Varimax z normalizacją Kaisera. Stosując kryterium bezwzględnej wartości granicznej 0,6 dla czynników ładujących oraz po usunięciu redundantnych semantycznie stwierdzeń, wyłoniono siedem pytań w kategorii produktowej „kawa”, osiem pytań w kategorii produktowej „perfumy” oraz dziewięć pytań w kategorii produktowej „smartfony” (tablica 4).

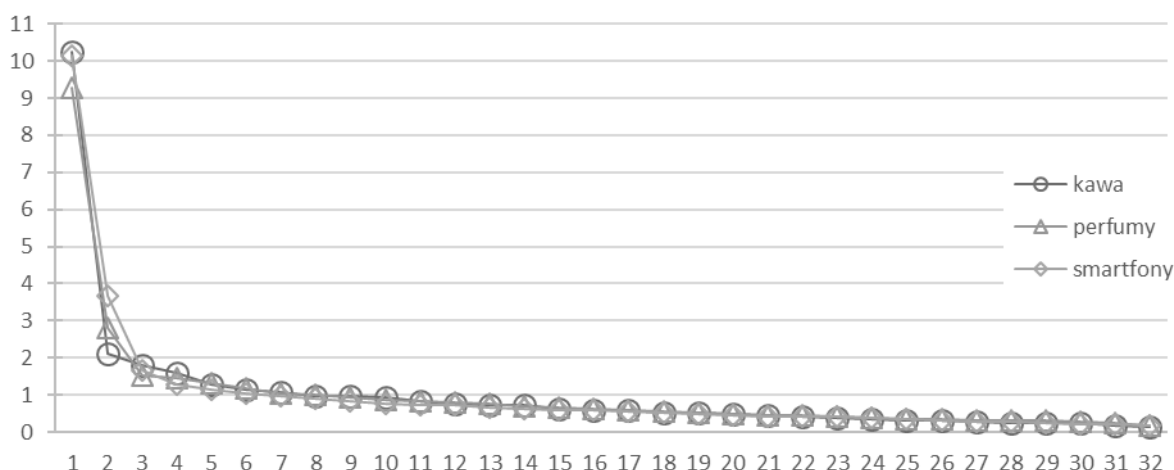
Analogicznie do pierwszego badania, pytania powiązane z wyodrębnionymi czynnikami w obrębie tych czynników wykazują niejednorodną przynależność do zaproponowanych wcześniej wymiarów. W przypadku wszystkich trzech kategorii produktowych czynnik pierwszy powiązany jest z pytaniami z wymiarów afektywnego, intelektualnego i behawioralnego, niemniej jednak każda kategoria produktowa dysponuje odrębnym repertuarem pytań z tychże wymiarów. Pytania powiązane z czynnikiem drugim odwołują się do niepotwierdzonego wymiaru społecznego oraz w przypadku kategorii produktowej „smartfony” do wymiaru sensorycznego.

Tablica 6. Całkowita wyjaśniona wariancja wyodrębnionych czynników

Kategoria produktowa	Czynnik	Wartość własna	Wariancja (%)	Wariancja skumulowana
Kawa	1	10,26	32,08	32,08
	2	2,12	6,63	38,71
	3	1,79	5,59	44,29
	4	1,61	5,02	49,31
	5	1,28	4,00	53,31
	6	1,13	3,53	56,85
	7	1,07	3,35	60,19
Perfumy	1	9,28	29,00	29,00
	2	2,80	8,74	37,74
	3	1,54	4,81	42,55
	4	1,46	4,55	47,10
	5	1,32	4,13	51,24
	6	1,18	3,68	54,92
	7	1,04	3,26	58,18
	8	1,01	3,17	61,35
Smartfony	1	10,14	31,67	31,67
	2	3,68	11,50	43,17
	3	1,65	5,16	48,33
	4	1,29	4,03	52,36
	5	1,15	3,58	55,94
	6	1,06	3,30	59,24

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Test osypiska — wartości własnych wyodrębnionych czynników w poszczególnych kategoriach produktowych



Źródło: opracowanie własne.

Dyskusja i wnioski

Doświadczenia z marką mogą być grupowane względem charakteru przedmiotu oddziaływań. Spośród zaproponowanych wymiarów pozytywnie zweryfikowano istnienie trzech z nich, tj. afektywnego, intelektualnego i behawioralnego. W przypadku hipotezy o występowaniu wymiaru sensorycznego i społecznego w obrębie testowanych przez autorów kategorii produktowych dane nie są jednoznaczne. Na przykładzie danych z czterech niezależnych prób badawczych, tj. konsumentów czekolady ($N = 71$) i kawy ($N = 153$) oraz użytkowników perfum ($N = 156$) i smartfonów ($N = 156$), autorzy wnioskują, iż wymiary nie są tożsame z wyodrębnionymi czynnikami. Kryterium charakteru doświadczeń nie stoi u podstaw zmienności w zaobserwowanym modelu. W każdej kategorii produktowej wyodrębniono po dwa czynniki, lecz różnią się one liczbą pytań, treścią i pierwotnym pochodzeniem względem wymiarów, co wskazuje, że nie ma jednoznacznych przesłanek, aby każdy z danych wymiarów traktować równorzędnie w ocenie doświadczeń użytkownika z marką czy też kategorią produktową.

Podsumowanie

Stosując testy statystyczne dotyczące rzetelności kwestionariusza, autorzy otrzymali wysokie wyniki w przypadku całego kwestionariusza oraz dla wymiarów: afektywnego, intelektualnego i behawioralnego. Natomiast ze względu na niskie wartości wymiarów sensorycznego i społecznego w przypad-

ku tych wymiarów należy bardzo ostrożnie podchodzić do interpretacji wyników. Ponadto można stwierdzić, iż wymiary stanowią jedynie sposób uporządkowania rodzaju określonych doświadczeń i zgodnie z przeprowadzonym badaniem nie stanowią latentnych czynników *per se*.

W celu nakreślenia pełniejszego obrazu czynników stojących za doświadczeniami z marką należałoby podjąć dalsze analizy. Interesującym kierunkiem rozwoju podjętych badań w tematyce doświadczenia z marką może być analiza w kategoriach dóbr luksusowych w porównaniu z dobrami użytkowymi. Być może to doświadczenia użytkownika z kategorią produktową będą prymarne względem doświadczeń użytkownika z samą marką. Wyodrębnienie czynników i ich dalsza analiza może zwiększyć dokładność narzędzia służącego do diagnozowania doświadczeń z marką i ich charakteru, a także — przy dokładnej znajomości tychże czynników — umożliwić rebranding aktualnych marek, tak by móc wywoływać pożądane doświadczenia.

Zarządzanie marką z uwzględnieniem wymiarów doświadczenia z marką, pomimo jasnych kryteriów podziału, nie stanowi samoistnego celu prowadzenia strategii wizerunkowej marki. Prowadzić ją należy indywidualnie w zależności od tego, kto jest podmiotem odbierającym i przeżywającym doświadczenia. Dostarczanie doświadczeń w każdym wymiarze z taką samą intensywnością również nie będzie stanowić recepty na sukces. Przedsiębiorstwa czy też komórki zarządzające marką będą musiały diagnozować z właściwą dozą ostrożności potrzeby swoich klientów, tak by dostarczać adekwatne doświadczenia.

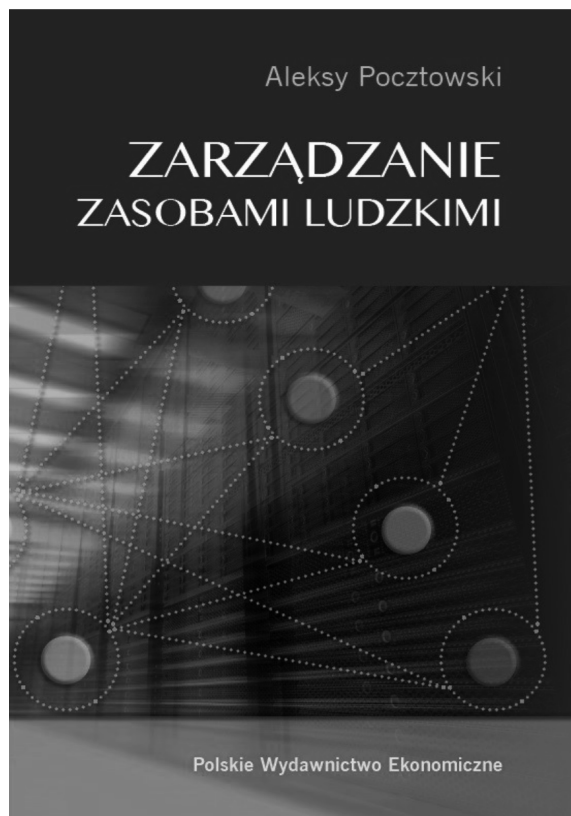
Bibliografia

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, XXXIV, 347–356. <https://doi.org/10.1177/002224379703400304>
- Antonetti, P. i Maklan, S. (2014). Feelings that make a difference: How guilt and pride convince consumers of the effectiveness of sustainable consumption choices. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 117–134. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1841-9>
- Babin, B. J., i Griffin, M. (1998). The nature of satisfaction: An updated examination and analysis. *Journal of Business Research*, 41(2), 127–136. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00001-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00001-5)
- Bloch, P. H., Brunel, F. F. i Arnold, T. J. (2003). Individual differences in the centrality of visual product aesthetics: concept and measurement. *Journal of Consumer Research*, 29, 551–565. <https://doi.org/10.1086/346250>
- Bone, P. F. i Ellen, P. S. (1999). Scents in the marketplace: Explaining a Fraction of olfaction. *Journal of Retailing*, 75(2), 243–262. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)00007-X](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)00007-X)
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H. i Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73, 51–68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>
- Ciobanu, V. i Boglup, A. (2014). Reasons for buying a product. *Research Journal of Agricultural Science*, 46(1), 132–138.
- Damasio, A. (1999). *The feeling of what happens: Body and emotion in the making of consciousness*. New York: Hartcourt.
- Davis, J. A. (2007). *Measuring Marketing: 103 Key Metrics Every Marketer Needs*. Singapore: John Wiley & Sons (Asie).
- Dziewanowska, K. (2013). Nowe oblicze marketingu — koncepcja marketingu doświadczeń. *Marketing i Rynek*, (1), 16–24.
- Dziewanowska, K. i Kacprzak, A. (2016). Działania z zakresu marketingu doświadczeń w oczach polskich konsumentów — wyniki badań jakościowych. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 255, 18–27.
- Farlex Inc. (2009). Purchase frequency. W: *Farlex Financial Dictionary*. Farlex.
- Festinger, L. (2007). *Teoria dysonansu poznawczego*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Fourie, J. (2017). *How social status drives our consumption — and inequality*. Finweek. Pozyskano z <https://www.fin24.com/Finweek/Opinion/how-social-status-drives-our-consumption-and-inequality-20170608>
- Gentile, C., Spiller, N. i Noci, G. (2007). How to Sustain Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal*, 25(5).
- Gitomer, J. (2008a). *Find positives with customers, not negatives*. Des Moines Business Record. Pozyskano z <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=31853041&site=ehost-live>
- Gitomer, J. (2008b). Don't sell by trying to find the customer's pain. *The Central New York Business Journal*. Pozyskano z <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=39236043&site=ehost-live>
- Hilton, K. (2015). Psychology the science of sensory marketing. *Harvard Business Review*, 93(3), 28–30.
- Hirschman, E. C. i Holbrook, M. B. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, 46(3), 92–101. <https://doi.org/10.1177/002224298204600314>
- Hoch, S. J. (2002). Product experience is seductive. *Journal of Consumer Research*, 29, 448–454. <https://doi.org/10.1086/344422>
- Hulten, B., Broweus, N. i van Dijk, M. (2011). *Marketing sensoryczny*. Warszawa: PWE.
- Iftikhar, M., Hussain, M. F., Kahn, Z. A. i Iiyas, S. (2013). Social class is a myth or reality in buying behavior. *African Journal of Business Management*, 7(9), 713–718.
- Kahn, B. E., i Isen, A. M. (1993). The influence of positive affect on variety seeking among safe, enjoyable products. *Journal of Consumer Research*, 20, 257–270. <https://doi.org/10.1086/209347>
- Kapferer, J. -N. (1986). *Beyond positioning, retailers identity*. Esomar Seminar Proceedings, (4–6), 167–176.
- Kapferer, J. -N. (2008). *The New Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1–22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River: Pearson.
- Knapp, D. E. (2008). *The Brand Promise*. New York: McGraw Hill.
- Kohli, C. i Leuthesser, L. (2001). Brand equity: Capitalizing on intellectual capital. *Ivey Business Journal*, 65(4), 74.
- Kotler, P. T. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kotler, P. T. i Keller, K. L. (2009). *Marketing Management*. Upper Saddle River: Pearson-Prentice Hall.
- Kumar Dawn, S. (2014). Personalised Marketing: concepts and framework. *Productivity*, 54(4), 370–377.
- Lageat, T., Czellar, S. i Laurent, G. (2003). Hedonic attributes engineering of luxury: To generate perceptions of an everyday consumer sound perception. *Marketing Letters*, 14(2), 97–109. <https://doi.org/10.1023/A:1025462901401>
- Liang, B. i He, Y. (2012). The effect of culture on consumer choice: The need for conformity vs. the need for uniqueness. *International Journal of Consumer Studies*, 36(3), 352–359. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2011.01013.x>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- McLellan, D. (2014). Find your sweet spot. *Des Moines Business Record*, 32(43).
- Mittal, V. i Kamakura, W. A. (2001). Satisfaction, repurchase Intent, and repurchase behavior — investigating the moderating effect of consumer characteristics. *Journal of Marketing Research*, XXXVIII, 131–142. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.1.131.18832>
- Nadeem, M. M. (2007). Post-purchase dissonance: The wisdom of the "repeat" purchases. *Journal of Global Business Issues*, 1(2), 183–193.
- Newman, J. (1957). New insight, new progress, for marketing. *Harvard Business Review*, 35(6), 95–102.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33–44. <https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>
- Oliver, R. L., Rust, R. T. i Varki, S. (1997). Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73(3), 311–336. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90021-X](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90021-X)
- Paasovaara, R., Luomala, H.T., Pohjanheimo, T. i Sandell, M. (2012). Understanding consumers' brand-induced food taste perception: A comparison of "brand familiarity" — and "consumer value — brand symbolism (in)congruity" — accounts. *Journal of Consumer Behaviour*, 11, 11–20. <https://doi.org/10.1002/cb.356>
- Pham, M. T. (2012). The neglected dimension of affective states: New findings on the effects of stress, relaxation, anxiety, and arousal, on consumer behavior. *Advances in Consumer Research*, 38, 119–121.
- Ries, A. i Trout, J. (1986). *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Romaniuk, J., Wight, S. i Faulkner, M. (2017). Brand awareness: Revisiting an old metric for a new world. *Journal of Product & Brand Management*, 26(5), 469–476. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2016-1242>



- Rossiter, J. R., i Larry, P. (1987). *Advertising and Promotion Management*. New York: McGraw-Hill.
- Russo, F. (2018). Our Stuff, Ourselves. *Scientific American*, 318(5). <https://doi.org/10.1038/scientificamerican0518-66>
- Rucker, D. D. i Galinsky, A. D. (2008). Desire to acquire: Powerlessness and compensatory consumption. *Journal of Consumer Research*, 35(2), 257–267. <https://doi.org/10.1086/588569>
- Schmitt, B. H. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15, 53–67. <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Shen, A. (2014). Recommendations as personalized marketing: Insights from customer experiences. *Journal of Services Marketing*, 28(5), 414–427. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2013-0083>
- Shultz, S., i Hand, M. W. (2015). Usability: A concept analysis. *Journal of Theory Construction & Testing*, 19(2), 65–70.
- Silvia, P. J. (2006). *Exploring the Psychology of Interest*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195158557.001.0001>
- Skorek, M. (2016). Attitudes of Polish consumers toward experiential marketing. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 24(4), 109–124. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.185>
- Skowronek, I. (2011). Oddziaływanie zapachem jako forma marketingu sensorycznego. *Marketing i Rynek*, (1), 6–11.
- Strombeck, S. D. i Shu, S.-T. (2016). The pursuit of social recognition through luxury service brands. *Services Marketing Quarterly*, 37(4), 241–254. <https://doi.org/10.1080/15332969.2016.1217682>
- Szromek, A. R. (2015). Zjawisko dysonansu i konsonansu poznawczego w zachowaniach konsumentów produktu turystycznego — wprowadzenie do zagadnienia. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 379, 348–355. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.379.33>
- Tantry, S. (2016). Making personalized marketing work. *Harvard Business Review*. Pozyskano z <https://hbr.org/2016/02/making-personalized-marketing-work>
- Waszkiewicz-Raviv, A. (2015). Wizualna konsumpcja a komunikacja wizualna. Perswazyjność obrazu w ramach współczesnej komunikacji marketingowej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 414, 42–51.
- Williams, L. E. i Bargh, J. A. (2008). Keeping one's distance: The influence of spatial distance cues on affect and evaluation. *Psychological Science*, 19(3), 302–308. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02084.x>
- Zawadzka, A. M. (2007). *Dlaczego przywiązujemy się do marki?* Gdańsk: GWP.
- Zhong, J. Y. i Mitchell, V. W. (2012). Does consumer well-being affect hedonic consumption? *Psychology and Marketing*, 29(8), 583–594. <https://doi.org/10.1002/mar.20545>

PWE poleca



Wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja i wyznawane wartości przez osoby świadczące pracę decydują o ich zatrudnialności, stanowią źródło konkurencyjności organizacji oraz pomyślności regionów i krajów. Upowszechnianie się tego faktu w świadomości społecznej prowadzi do wzrostu profesjonalizmu w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, które ewoluuje od rutynowego administrowania w kierunku zrównoważonego zarządzania, integrującego – w strategiach i metodach rozwiązywania kwestii HR – aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne.

Zarządzanie zasobami ludzkimi, jako dziedzina badań oraz wdrożeń praktycznych rozwiązań dotyczących funkcjonowania ludzi w organizacji i na rynku pracy, jest związane z wieloma wyzwaniami, które determinują jego obecny i przyszły rozwój. Zaliczyć do nich należy zmiany technologiczne, które zmieniają charakter pracy oraz polityki i praktyki HR, czyniąc je coraz bardziej sieciowymi, zdalnymi i wirtualnymi. Zmiany demograficzne, generacyjne, w połączeniu z rosnącą mobilnością na rynkach pracy, to kolejne wyzwanie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, które wiąże się z rosnącą różnorodnością. Należy też pamiętać o presji płynącej z rynków pracy na wzrost efektywności pracy, optymalizację kosztów i innowacyjność usług HR.

Zasygnalizowane powyżej kwestie stanowią przedmiot rozważań w książce, w której autor przedstawia problematykę zarządzania zasobami ludzkimi całościowo, łącząc jego teoretyczne i praktyczne aspekty oraz podkreślając znaczenie kontekstu w rozwijaniu teorii i doskonaleniu praktyki w tej dziedzinie zarządzania.

Księgarnia internetowa: www.pwe.com.pl



Nakładem Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego ukazała się książka Agnieszki Izabeli Baruk zatytułowana *Prosumpcja jako wielowymiarowe zachowanie rynkowe. Zakres aktywności marketingowej współczesnych nabywców*. Monografia ta jest pierwszym na polskim rynku tak kompleksowym opracowaniem poświęconym bardzo aktualnemu i interesującemu zarówno akademików, jak i praktyków zagadnieniu prosumpcji. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Podstawowym problemem badawczym jest „określenie, jakie formy aktywności tworzą prosumpcję oraz jakie znaczenie w kształtowaniu ich zakresu mają aspekty innowacyjne, relacyjne, wizerunkowe oraz etnocentryczne” (s. 10), głównym celem zaś jest „opracowanie modelowego ujęcia prosumpcji odzwierciedlającego jej zakres oraz wielowymiarowy charakter” (s. 10).

Praca składa się z pięciu rozdziałów poprzedzonych wstępem i podsumowanych w zakończeniu. Trzy pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, a dwa ostatnie stanowią część empiryczną monografii. We wstępie zdefiniowano obszar tematyki, jasno sformułowano problem badawczy oraz cele pracy, przedstawiono wykorzystane metody badawcze, jak również hipotezy, które będą poddane weryfikacji empirycznej.

Punktem wyjścia do rozważań poświęconych wielowymiarowej prosumpcji jest rozdział 1, zatytułowany „Specyfika prosumpcji i jej rynkowa rola”. Autorka w interesujący sposób przedstawia genezę aktywności łączącej sferę wytwarzania i kon-

Recenzja książki
Agnieszki Izabeli Baruk

Prosumpcja jako wielowymiarowe zachowanie rynkowe. Zakres aktywności marketingowej współczesnych nabywców

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
Warszawa 2017

sumpcji oraz w sposób systematyczny dokonuje krytycznej analizy ujęć definicyjnych proponowanych zarówno w światowym, jak i polskim piśmiennictwie. Autorka przedstawia własną definicję, zgodnie z którą pod pojęciem prosumpcji rozumie ona „współuczestniczenie nabywców wraz z oferentami w procesie kreacji marketingowej, czego efektem jest przygotowanie oferty produktowej i/lub innych wartości marketingowych lepiej spełniających oczekiwania nabywców, co pozwala na budowanie między nimi a oferentem długookresowego partnerstwa marketingowego” (s. 23).

W szerokim ujęciu prezentowanym przez autorkę prosumpcja jest rozpatrywana w trzech ujęciach: procesowym, systemowym oraz sieciowym. Przedstawiając cele prosumpcji, autorka proponuje własną klasyfikację opartą na siedmiu kryteriach, takich jak: horyzont czasowy, wymierność, szczególność oraz znaczenie celu, podmiot formułujący cel, zakres osób dążących do jego realizacji, zakres przedmiotowy oraz wpływ wywierany na inne podmioty. Dopelnieniem rozważań poświęconych celom jest podjęcie próby klasyfikacji funkcji realizowanych przez prosumpcję. Autorka dzieli je na dwie grupy. Pierwotne, obejmujące funkcje komunikacyjną, edukacyjną, wspierającą i relacyjną, oraz wtórne, do których zalicza funkcję wizerunkową, innowacyjną, terapeutyczną i rozwojową.

W ujęciu przedstawionym przez autorkę prosumpcja jest wielowymiarowym zachowaniem rynkowym, które jest determinowane i jednocześnie determinuje wiele innych zjawisk. Do determinant zachowań rynkowych, które jednocześnie są czynnikami wpływającymi na prosumpcję, autorka zalicza te odnoszące się do związku z nabywcą, biorące pod uwagę kryterium lokalizacji źródła oddziaływania, uwzględniające kryterium związku z marketingiem, jak również bazujące na kryterium podmiotu lub przedmiotu oddziaływania (s. 38–39). Ostatnią

część pierwszego rozdziału omawianej książki autorka poświęca na przedstawienie autorskiej klasyfikacji typów prosumpcji. Na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz poruszając się w ramach postulowanej uprzednio definicji pojęcia, posługując się piętnastoma kryteriami, identyfikuje i opisuje różne typy prosumpcji.

Drugi rozdział książki zatytułowany „Prosumpcja jako zachowanie rynkowe” poświęcono teoretycznym aspektom prosumpcji, rozumianej jako proces wielowymiarowego zachowania rynkowego podejmowanego przez nabywcę (s. 53). Pierwszy podrozdział w całości koncentruje się na omówieniu specyfiki zachowań rynkowych. Autorka definiuje zachowania rynkowe, wskazując, że obejmują one dwie grupy aktywności — zachowania zakupowe i pozazakupowe. Z kolei, pisząc o zachowaniach zakupowych, wyodrębnia działania poprzedzające zakup, dokonanie zakupu i działania pozakupowe. Rozważania poświęcone złożoności zachowań rynkowych prowadzą do stwierdzenia, że prosumpcja jest „złożonym zachowaniem rynkowym o charakterze pozazakupowym, którego podejmowanie wraz z zachowaniami zakupowymi odzwierciedla szerokie spektrum form zaangażowania aktywnego nabywcy, czyli prosumenta, odróżniając go tym samym od zakresu aktywności tradycyjnego nabywcy, ograniczającego ją do zachowań zakupowych” (s. 60). W dalszej części rozdziału autorka omawia opisane w literaturze przedmiotu modele zachowań rynkowych, wskazując, że w rzeczywistości odnoszą się one jedynie do decyzji zakupowych i nie odzwierciedlają aktywności rynkowej wykraczającej poza ten zakres, wobec czego nie mogą być wykorzystywane do opisanie znacznie bardziej aktywnych i złożonych zachowań podejmowanych przez prosumentów.

W rezultacie autorka opisuje proces zachowań prosumpcyjnych za pomocą autorskiej spirali aktywności prosumenta. Model spirali umożliwia uwzględnienie złożoności, cykliczności i zmienności procesu zachowań prosumpcyjnych. Pokazuje, że „konsekwencją zachowań prosumpcyjnych jest zdobywanie doświadczeń i wiedzy, co prowadzi do jeszcze silniejszego zaangażowania się w kształtowanie materialnych i niematerialnych wartości marketingowych” (s. 67). Mamy zatem do czynienia z ewolucją prosumenta od gotowości do potencjalnej prosumpcji aż po emocjonalny, przyjacielski związek z jednostkami, z którymi prosument współdziała. Stąd postulowana przez autorkę konieczność rozpatrywania prosumpcji nie tylko z perspektywy nabywcy, ale również z perspektywy pięcioetapowego procesu zarządczego realizowanego przez oferenta.

Ostatni podrozdział drugiego rozdziału poświęcono scharakteryzowaniu prosumenta jako aktywnego nabywcy. Przedstawiono odmienne podejścia do klasyfikowania prosumentów postulowane przez różnych autorów. Konkludując, zaproponowano

przyjęcie, że mianem prosumenta należy określać nabywcę, który współuczestniczy „z oferentem lub/i innymi nabywcami w procesie kreacji marketingowej, którego aktywność przyczynia się do wygenerowania efektów materialnych i/lub niematerialnych (...) korzystnych dla wszystkich uczestników stworzonego dzięki tej współpracy układu relacyjnego w postaci społeczności partnerów marketingowych powiązanych silnymi pozytywnymi emocjami” (s. 87).

W trzecim rozdziale omawianej książki zatytułowanym „Wymiary zachowań prosumpcyjnych w ujęciu teoretycznym” autorka prezentuje cztery, jej zdaniem kluczowe, wymiary zachowań prosumpcyjnych, to jest wymiar innowacyjny, relacyjny, wizerunkowy i etnocentryczny. Prezentację każdego wymiaru poprzedza krytyczny przegląd literatury, który stanowi swoisty kontekst do dalszych rozważań prowadzonych z perspektywy zachowań prosumpcyjnych nabywców.

Pisząc o wymiarze innowacyjnym, autorka po pierwsze zwraca uwagę na fakt, że jedynie część efektów prosumpcji ma charakter innowacji, czyli prowadzi do wprowadzania zmian poprzez zastosowanie czegoś nowego, a większość można zaliczyć do inwencji, co oznacza, że sprowadzają się one jedynie do generowania pomysłów. Po drugie, prosumpcja jest zaliczana do innowacji społecznych, które budują i wzmacniają zarówno realne, jak i wirtualne społeczności partnerów marketingowych. Po trzecie, prosumenci mogą uczestniczyć w generowaniu innowacji łączących w sobie aspekty społeczne i komercyjne. Wreszcie po piąte, jakkolwiek prosumenci mogą uczestniczyć w tworzeniu innowacji otwartych i zamkniętych, to ich rola jest szczególnie istotna wówczas, gdy ma ona charakter spontaniczny, czyli w przypadku innowacji otwartych dośrodkowych i mieszanych.

Omawiając wymiar relacyjny autorka, poprzez analogię do modelu drabiny lojalności A. Payne’a, przedstawia hierarchię szczebli w drabinie prosumpcji. Od znajdującego się na samym dole potencjalnego prosumenta (koncentracja uwagi na inicjowaniu współpracy) po ułożonego na szczycie przyjaciela prosumenta (koncentracja uwagi na zacieśnianiu współpracy poprzez wzmacnianie więzi emocjonalnych). Dodatkowo podkreśla konieczność budowania relacji równorzędnych, opartych na autentycznym współdziałaniu, a nie wzajemnym wykorzystywaniu. W tym kontekście szczególnie użyteczna wydaje się przedstawiona przez autorkę koncepcja zarządzania relacjami z prosumentami (PoRM), którzy angażują się w działania oferenta, ale także z własnej inicjatywy tworzą rozwiązania wykorzystywane przez oferenta i społeczność skupioną wokół danej marki.

Jeśli chodzi o wymiar wizerunkowy prosumpcji, to może on być rozpatrywany zarówno z punktu widzenia etapu poprzedzającego rozpoczęcie współ-



działania, jak i z perspektywy efektów. Wizerunek podmiotu rynkowego może stanowić zachętę dla potencjalnych prosumentów do rozpoczęcia kooperacji. Z drugiej strony, współpracujący z przedsiębiorstwem prosumenci oddziałują na kształtowanie się obrazu podmiotu w otoczeniu. W tym kontekście interesujące są rozważania związane z inspirowaniem działań prosumpcyjnych przez oferenta i wynikającym z niego zagrożeniem utraty wiarygodności działań prosumenta w oczach innych odbiorców.

Wreszcie, w rozdziale opisano ostatni zaproponowany przez autorkę wymiar etnocentryczny. Zgodnie z przedstawionym modelem macierzowym prosument etnocentryczny wykazuje dużą gotowość do prosumpcji i jednocześnie cechuje go silna postawa etnocentryczna. To jest taki konsument, który — kierowany chęcią przyczynienia się do rozwoju gospodarczego i społecznego własnego kraju — nie tylko kupuje rodzime produkty, ale również aktywnie przyczynia się do ich kreowania (s. 113).

Na zakończenie trzeciego rozdziału — i jednocześnie części teoretycznej książki — zaprezentowano oryginalny model koncepcyjny uwzględniający dwa typy prosumpcji obrazujące podmioty, z którymi nabywca może prowadzić wspólne działania, oraz cztery aspekty: relacyjny, wizerunkowy, innowacyjny i etnocentryczny, a także sformułowano siedem hipotez. W dwóch kolejnych rozdziałach przedstawiono wyniki badań, na podstawie których dokonano weryfikacji empirycznej hipotez oraz modelu zachowań prosumpcyjnych.

Pierwszy z rozdziałów empirycznych, będący jednocześnie czwartym rozdziałem książki, zatytułowany „Zakres i specyfika aktywności prosumpcyjnej respondentów”, oparto na prezentacji wyników kierowanego przez autorkę i finansowanego przez NCN projektu badawczego „Prosumpcja jako forma kształtowania relacji z nabywcą finalnym — ujęcie modelowe”. Badanie pierwotne miało bezpośredni charakter i zostało przeprowadzone na próbie 1200 pełnoletnich Polaków. Wyniki poddano analizie statystycznej przy użyciu takich metod, jak: eksploracyjna analiza czynnikowa, analiza skupień, test niezależności Kruskala-Wallisa, analiza korelacji Spearmana oraz analiza korespondencji.

Dzięki pozyskanemu materiałowi badawczemu i wykorzystanym metodom analizy danych zbadano poziom wiedzy na temat prosumpcji, potencjał prosumpcyjny, zakres zachowań prosumpcyjnych oraz ich determinanty. Zgodnie z przedstawionymi wynikami prosumpcja jest trendem rynkowym, o którym jedynie słyszało 30,63% ankietowanych. Podobny odsetek zaś nigdy nie słyszał o prosumpcji. Opierając się na poziomie wiedzy respondentów na temat trendów konsumenckich, wyodrębniono po cztery segmenty rynku dla ogółu ankietowanych oraz odrębnie dla kobiet i mężczyzn. Potencjał prosumpcyjny mierzono poprzez określenie poziomu

gotowości do prosumpcji (znaczna część przedstawicieli każdej z czterech badanych grup wiekowych deklarowała gotowość), analizę struktury form prosumpcji, które chcieliby realizować badani (ważniejszą formą jest dzielenie się swoimi opiniami z innymi nabywcami niż z oferentami, preferowanie dzielenia się pozytywnymi opiniami w relacjach intenabywczych, a negatywnymi w przypadku producentów), stosunek respondentów do współdziałania z oferentami i bodźce zachęcające do podjęcia współdziałania (preferowanie bodźców materialnych przez 55,2% i niematerialnych przez 44,8% respondentów) oraz ogólne postawy i zachowania życiowe (potencjał prosumpcyjny tkwiący w respondentach w dużym stopniu odnosi się do aktywności w świecie realnym). Wyniki badań zostały przez autorkę przedstawione w podziale na cztery grupy wiekowe respondentów oraz uzupełnione graficzną prezentacją w formie profili semantycznych, która ułatwia czytelnikowi interpretację.

W kolejnym podrozdziale autorka omawia wyniki badań odnoszące się do zakresu zachowań prosumpcyjnych, wskazując między innymi na fakt, iż oczekiwania respondentów dotyczące zakresu aktywności rynkowej są większe niż zakres ich faktycznej aktywności (s. 150), można zatem mówić o braku praktycznego wykorzystania potencjału prosumpcyjnego uczestników badania. W celu dogłębszego zbadania zjawiska analizy i wnioskowanie zostały przeprowadzone odrębnie dla dwóch grup: pragnących angażować się w tworzenie ofert i niewykazujących takich chęci. W rezultacie przeprowadzonych analiz dokonano podziału zarówno ogółu respondentów, jak i obu badanych grup na segmenty oraz dowiedziono, „że gotowość respondentów do włączania się w proces prosumpcji determinuje zakres ich aktywności prosumpcyjnej” (s. 162). Analizując determinanty zachowań prosumpcyjnych respondentów, autorka dowodzi, że cechy takie jak wiek, płeć oraz poziom wykształcenia są cechami różnicującymi w odniesieniu do większości analizowanych zachowań prosumpcyjnych. Co więcej, wykształcenie jest cechą w dużo większym stopniu różnicującą te zachowania niż płeć (s. 181). Natomiast miejsce zamieszkania respondenta nie powoduje wyraźnego zróżnicowania zachowań w analizowanym zakresie. Całość rozważań prowadzonych w rozdziale jest uzupełniona licznymi wykresami, co umożliwia czytelnikowi łatwą interpretację wyników.

Ostatni rozdział monografii, zatytułowany „Wymiary zachowań prosumpcyjnych respondentów”, obejmuje pogłębioną analizę aspektów: innowacyjnego, relacyjnego, wizerunkowego oraz etnocentrycznego jako potencjalnych wymiarów prosumpcji. I tak, na podstawie wyników badań autorka konkluduje, iż prosumpcja nie zawsze ma charakter innowacyjny, bowiem znaczna część aktywności respondentów odnosi się do zachowań komunika-

cyjnych, które nie mają znamion innowacji. Analizując wymiar relacyjny, przyjęto założenie, że wchodzeniu w relacje interpersonalne sprzyja łatwość nawiązywania kontaktów z innymi ludźmi. Ta zmienna behawioralna uzupełnia determinanty zidentyfikowane we wcześniejszym rozdziale. Okazało się, że we współdziałaniu z oferentami w zakresie współtworzenia oferty chce się angażować 40,8% badanych, przy czym chętniej współpracowałiby oni z wytwórcami niż z handlowcami, a najmniej chętnie z usługodawcami. Zdaniem respondentów za budowanie dobrych relacji z oferentami odpowiadają w równym stopniu nabywcy i oferenci (s. 196), przy czym znaczenie dobrych relacji jest większe dla producentów, handlowców i usługodawców niż dla nabywców. Co więcej, znaczenie dobrych relacji z oferentami jest uzależnione od wieku respondentów.

Interesujące są wyniki badań odnoszące się do wymiaru wizerunkowego, oparte na założeniu, że „sposób postrzegania oferentów i produktów może zachęcać lub zniechęcać nabywców do określonych zachowań, w tym (...) prosumpcyjnych (...) zaś włączanie się w przygotowanie oferty może sprzyjać budowaniu określonego obrazu oferenta” (s. 213). Niezależnie od przedziału wiekowego, ankietowani nie postrzegali dobrze producentów jako inicjatorów prosumpcyjnej aktywności nabywców i jako beneficjentów ich spontanicznych zachowań w omawianym zakresie. Dodatkowo, zdaniem badanych, oferenci zachęcają raczej do zachowań komunikacyjnych niż kreatywnych. Jak stwierdza autorka, taki obraz w oczach nabywców może stanowić problem dla przedsiębiorstw, stanowi bowiem barierę „utrudniającą włączanie się respondentów w proces kreacji marketingowej” (s. 219).

W ścisłym związku z wymiarem wizerunkowym pozostaje ostatni z analizowanych przez autorkę wymiar — etnocentryczny. Na podstawie pozyskanego materiału badawczego autorka między innymi sprawdza, w jaki sposób interpretowany jest termin etnocentryzm konsumencki, w podziale na płeć bada opinie na temat przejawów kupowania rodzimych produktów, postuluje wyodrębnienie trzech rodzajów prosumpcji (etnocentrycznej, policentrycznej i ksenocentrycznej), wreszcie dowodzi, że postawy etnocentryczne konsumentów determinują zakres ich aktywności prosumpcyjnej (s. 234). Konkluzją ostatniego rozdziału monografii jest uznanie aspektów innowacyjnego, relacyjnego, wizerunkowego oraz etnocentrycznego za wymiary modelu empirycznego zachowań prosumpcyjnych, które wzajemnie się przenikają i tworzą skomplikowany układ uwarunkowań aktywności prosumpcyjnej.

W zakończeniu autorka w syntetyczny sposób podsumowuje wyniki przeprowadzonych badań, formułuje wnioski końcowe oraz definiuje wartość teorii i twórczą oraz aplikacyjną opracowania.

Omawiana monografia charakteryzuje się kilkoma cechami pozytywnie wyróżniającymi ją na rynku wydawniczym. Po pierwsze, jest pierwszą publikacją, która w ten sposób usystematyzowany i dobrze osadzony w dorobku literatury przedmiotu wyjaśnia zagadnienie prosumpcji. Przedstawia ją w różnych ujęciach i analizuje z różnych perspektyw. Rozważania prowadzone w książce są logicznie uporządkowane, wzajemnie powiązane i składają się na kompletną całość, pozwalającą czytelnikowi dogłębnie zrozumieć, na czym polega to złożone zachowanie rynkowe. Po drugie, publikacja ma istotny walor teorii i twórczy. Autorka proponuje wielowymiarowy model, który obejmuje dwukierunkowe relacje zachodzące zarówno między konsumentami a oferentami, jak i te o charakterze internabywczym, osadzone w kontekście czterech wzajemnie się przenikających wymiarów: innowacyjnego, relacyjnego, wizerunkowego i etnocentrycznego. Jest to ciekawe i nowe spojrzenie na prosumpcję. Po trzecie, zaproponowany przez autorkę model teoretyczny został poddany weryfikacji empirycznej przeprowadzonej na podstawie badania pierwotnego oraz przy wykorzystaniu zróżnicowanych metod analizy statystycznej. Należy przedstawić metodę badawczą oraz zaprezentować wyniki stanowiące podstawę wnioskowania.

Podsumowując, należy zauważyć, że monografia byłaby jeszcze bardziej wartościowa, gdyby autorka przyjęła nieco inny sposób prowadzenia wywodu. Stosowanie bardzo rozbudowanych przypisów dolnych, w których niejednokrotnie mamy do czynienia z rozwinięciem myśli zasygnalizowanej jedynie w tekście właściwym, sprawia, że lektura rozdziałów teoretycznych wymaga ciągłego odrywania się od tegoż tekstu. Autorka w rozdziale trzecim, opisując cztery aspekty: innowacyjny, relacyjny, wizerunkowy i etnocentryczny, co prawda wskazuje na ich wzajemne przenikanie się, ale nie usprawiedliwia to fragmentami chaotycznego sposobu prowadzenia rozważań oraz wprowadzania pobocznych wątków (na przykład kwestia influencer marketingu i przykłady działań w tym zakresie, s. 102–103, czy też ocena użyteczności CETSCALE, s. 116). Wreszcie uwaga odnosząca się do części empirycznej. Ze względu na przyjętą przez autorkę konwencję przedstawiania wyników i wnioskowania jest on stosunkowo trudny w odbiorze. Być może jakość tekstu byłaby wyższa, gdyby autorka zdecydowała się na opracowanie aneksu statystycznego, w którym w sposób logicznie uporządkowany przedstawiłaby wyniki badań, a w treści rozdziału bardziej skoncentrowałaby się na wnioskowaniu. Przy postulowanym sposobie konstrukcji części empirycznej autorka mogłaby uzupełnić wyniki o część danych, na które zapewne nie było miejsca w treści rozdziału. Chodzi tu na przykład o statystyki alfa Cronba-



cha odnoszące się do poszczególnych analiz czynnikowych, pozwalające określić rzetelność, ale również o sam kwestionariusz ankietowy.

Ze względu na zakres opracowania, jak również sposób ujęcia tematu monografia A.I. Baruk zainteresuje szerokie i zróżnicowane grono czytelników. Dla akademików stanowi ciekawy przykład nowego, kompleksowego ujęcia aktywności rynkowej nabywców. Zaproponowany model teoretyczny może być przedmiotem dalszych badań, a zasygnalizowane przez autorkę luki poznawcze mogą inspirować do definiowania kolejnych problemów badawczych w obszarze wielowymiarowej prosumpcji.

Lektura książki z pewnością będzie interesująca dla studentów, którzy będą mogli uzyskać lub pogłębić wiedzę z zakresu zachowań rynkowych współczesnych nabywców, zwłaszcza zaś na temat prosumpcji. Dodatkową korzyścią dla tej grupy czytelników będzie możliwość zapoznania się z przeprowadzonym procesem badawczym, poczynając od sposobu zdefiniowania problemu, przez cele, hipotezy, dobór metod, prezentację danych, aż po wnioski oparte na wynikach analiz statystycznych.

Ze względu na przedstawione aspekty aplikacyjne monografia będzie ciekawą lekturą dla praktyków biznesu. Dzięki niej będą mogli lepiej zrozumieć oczekiwania konsumentów cechujących się wysokim potencjałem prosumpcyjnym oraz poznają bariery sprawiające, że nabywcy nie angażują się w tego typu aktywności. W rezultacie pozyskają wiedzę w zakresie tego, jak pobudzać nabywców do prosumpcji, w jakich obszarach dyskutować tkwiący w konsumentach potencjał oraz jak budować i utrzymywać relacje korzystne dla obu stron procesu. To z kolei oznacza, że będą mogli sprawniej kreować i podtrzymywać autentyczne partnerstwo z nabywcami.

Wreszcie, monografia będzie ciekawą lekturą dla wszystkich uczestników strony popytowej rynku. Zapoznawszy się z pracą A.I. Baruk, będą mogli lepiej zrozumieć własne zachowania rynkowe oraz tkwiący w nich samych potencjał związany z współkreowaniem wartości marketingowej.

dr Agnieszka Wilczak

Uniwersytet Warszawski,

Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu

e-mail: awilczak@wz.uw.edu.pl

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne poleca



Książka stanowi spójną tematycznie publikację przedstawiającą w sposób oryginalny i twórczy wielowymiarowe związki między kształtowaniem zachowań konsumentów a modą. Ambicją Autorów było dostarczenie osobom zainteresowanym wykreowaniem lub wzmocnieniem już istniejącej marki modowej niezbędnej wiedzy oraz wielu praktycznych wskazówek. W książce połączono zatem aspiracje naukowe z praktyką biznesową, a także spojrzenie socjologiczne z podejściem typowo marketingowym. Podstawą jej przygotowania były obszerne badania konsumentów mody.

Publikacja jest przeznaczona nie tylko dla kadry naukowej oraz studentów zarządzania i marketingu czy kierunków związanych z projektowaniem mody, ale także dla osób rozpoczynających swoją przygodę w branży odzieżowej oraz menedżerów z pewnym doświadczeniem zawodowym, którzy szukają dla siebie inspiracji lub starają się pogłębić posiadaną wiedzę.

www.pwe.com.pl

Profesor Maria Romanowska — Doktor Honoris Causa Politechniki Częstochowskiej



Maria Romanowska ukończyła studia w Szkole Głównej Planowania i Statystyki w Warszawie w 1969 r. W tym samym roku podjęła pracę na stanowisku asystenta w Katedrze Organizacji i Zarządzania. Prowadziła badania empiryczne w zakresie organizacji i zarządzania, które umożliwiły jej napisanie dysertacji doktorskiej na temat „Wpływ systemu informacji na racjonalność decyzji handlowych”. Promotorem pracy był profesor J. Kurnal, a obrona odbyła się na Wydziale Handlu Wewnętrznego w 1976 r. Po obronie zainteresowania doktor Marii Romanowskiej koncentrowały się w obszarze zarządzania strategicznego oraz zarządzania w kryzysie. Problematyka ta została przedstawiona w monografii habilitacyjnej „Ewolucja zachowań strategicznych polskich przedsiębiorstw”, napisanej wspólnie z dr Grażyną Gierszewską. W 1992 r. nadano dr Marii Romanowskiej stopień doktora habilitowanego. Działalność naukowa prowadzona w zakresie procesu powstawania i przekształcania się grup kapitałowych zarówno w kraju, jak i podczas stażu we Francji umożliwiła realizację grantu

KBN „Formy i skutki obecności kapitału zagranicznego w Polsce. Ujęcie sektorowe”. Na podstawie grantu wydano książkę profesorską pt. „Alianse strategiczne przedsiębiorstw”.

Tytuł profesora nauk ekonomicznych Maria Romanowska otrzymała w 2000 r. Podejmowała obowiązki promotora dysertacji doktorskich (20 wypromowanych doktorów), recenzenta różnych prac naukowych. Trzy kadencje jest członkiem Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów — Sekcja Nauk Ekonomicznych. W obecnej kadencji pełni funkcję zastępcy przewodniczącego Sekcji Nauk Ekonomicznych. Profesor Maria Romanowska posiada bardzo imponujący i wyróżniający się dorobek naukowy. Obejmuje on ponad 200 różnych form aktywności naukowej, w tym 170 publikacji o charakterze naukowym i dydaktycznym, a także 30 projektów naukowych i ekspertyz. Jest autorką 14 książek i monografii oraz 15 pozycji książkowych, w których pełniła funkcję redaktora lub współredaktora naukowego.

Bardzo istotne jest uczestnictwo profesor Marii Romanowskiej w życiu środowiska naukowego, wspieranie jego aktywności i rozwoju. Aktywność ta wyrażała się w uczestnictwie w dyskusji naukowej środowiska w formie konferencji, spotkań środowiskowych, a także pracy na rzecz środowiska w ramach Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, w skład którego wchodzi od kilkunastu lat, pełniąc funkcję członka prezydium. Osiągnięcia naukowe, dydaktyczne i organizacyjne profesor Marii Romanowskiej zyskały bardzo wysoką ocenę, a wyrazem uznania dla nich były liczne nagrody i odznaczenia: Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego I stopnia za całokształt dorobku, wiele nagród Rektora, Krzyż Kawalerski Orderu Odrodzenia Polski, Srebrny Krzyż Zasługi, Medal Komisji Edukacji Narodowej. Profesor Maria Romanowska została uhonorowana przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Złotą Odznaką TNOiK oraz Medalem im. Karola Adamieckiego.

Charakterystykę dorobku naukowego Profesor Marii Romanowskiej można rozszerzyć o wybrane fragmenty recenzji profesor Ewy Bojar i profesora Andrzeja Kalety. Prof. dr hab. Ewa Bojar pisze: „Prof. dr hab. Maria Romanowska jest pierwszą kobietą, którą umieszczono w Panteonie Nauki Politechniki Częstochowskiej na zasłużonym miejscu