

#### 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. UŁ (Uniwersytet Łódzki)  
Prof. Elliot N. Maltz (Willamette University, USA)  
Prof. dr hab. Krystyna Mazurek-Lopacińska (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)  
Prof. dr hab. Henryk Mruk (Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu)  
Prof. Durdana Ozretic Dosen (Uniwersytet Zagrzebski, Chorwacja)  
Prof. Gregor Pfajfar (Uniwersytet Lublański, Słowenia)  
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 Zabiński (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://bazekon.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.

© Copyright by Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2019

#### 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](http://www.marketingirynek.pl)  
Zamówienia pojedynczych numerów:  
Dział Handlowy PWE: tel. 602 733 682,  
e-mail: [handel@pwe.com.pl](mailto:handel@pwe.com.pl)

Skład: Koncept, tel. 501 132 246  
Druk: Sowa Sp. z o.o.

# Spis treści

## Od redakcji

2

## Artykuły

### Prawo i psychologia w ochronie znaku towarowego na rynku konkurencyjnym

3

*Andrzej Falkowski, Zuzanna Słupicka*

### The role of self-convergence effect in purchasing process vs brand familiarity on example of energy drink category in Polish consumers conditions

15

*Konrad Hryniewicz, Damian Badzmirowski, Judyta Borchet*

### Analiza związku wizerunku marki samochodu osobowego z lojalnością klientów z wykorzystaniem modelowania równań strukturalnych

24

*Aleksander Lotko, Radosław Luft*

## Studium przypadku

### Zarządzanie budynkami zabytkowymi w Uniwersytecie Warszawskim

34

*Jerzy Pieszczyrkow*

Archiwum artykułów i spisy treści kolejnych numerów są dostępne na stronie internetowej czasopisma:



**[www.marketingirynek.pl](http://www.marketingirynek.pl)**

*Szanowni Państwo, Czytelnicy i Autorzy!*

Czerwcowy numer czasopisma „Marketing i Rynek” zawiera cztery artykuły, w tym jeden napisany w języku angielskim.

Pierwszy artykuł autorstwa Andrzeja Falkowskiego i Zuzanny Słupickiej, pt. *Prawo i psychologia w ochronie znaku towarowego na rynku konkurencyjnym*, przedstawia rozważania dotyczące ochrony znaku towarowego z dwóch perspektyw, tj. prawnej i psychologicznej. Istotnym wkładem tego artykułu jest określenie na podstawie eksperymentów wykonanych w ramach ekspertyz sądowych, że behawioralne podejście do prawa pozwala zidentyfikować sprzeczność między normatywnym systemem prawa a systemem respektujących ludzkie wybory.

Drugi artykuł napisany w języku angielskim przez trzech autorów: Konrada Hryniewicza, Damiana Badzmirowskiego i Judytę Borchet, pt. *The role of self-convergence effect in purchasing process vs brand familiarity on example of energy drink category in Polish consumers conditions*, ma charakter empiryczny. Na podstawie badań ilościowych zostały sformułowane dwie konkluzje. Po pierwsze, istnieje efekt zbieżności obrazu produktu z obrazem własnego „Ja” oraz z intencją zakupu i postrzeganą wartością marki. Po drugie, przy znanej marce komponent emocjonalny postaw zwiększał postrzeganą wartość produktu dla konsumentów, natomiast w przypadku komponentu poznawczego i behawioralnego nieznana marka (*no name*) przyczyniała się do zwiększania postrzeganej wartości produktu.

Trzeci artykuł autorstwa Aleksandra Lotko i Radosława Lufta, pt. *Analiza związku wizerunku marki samochodu osobowego z lojalnością klientów z wykorzystaniem modelowania równań strukturalnych*, stanowi tekst empiryczny. Na podstawie badań ilościowych oraz analizy wykorzystującej modelowanie równań strukturalnych został określony związek wizerunku marki samochodu z lojalnością klientów. Zmienne tworzące wizerunek zostały pogrupowane w dwa wymiary, tj. rodzinne zaufanie i innowacyjna dynamika. Pierwszy wymiar ma istotny statystycznie wpływ na wizerunek marki, natomiast wpływ drugiego wymiaru nie był statystycznie istotny.

Ostatni artykuł napisany przez Jerzego Pieszczurykowa, pt. *Zarządzanie budynkami zabytkowymi w Uniwersytecie Warszawskim*, stanowi studium przypadku. Przedstawia on analizę związku obiektów zabytkowych Uniwersytetu Warszawskiego z wizerunkiem uczelni w różnych grupach interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych.

Mam nadzieję, że artykuły przedstawione w bieżącym numerze czasopisma spełnią oczekiwania czytelników i będą stanowić punkt wyjścia do dalszych dyskusji naukowych.

*Prof. dr hab. Grzegorz Karasiewicz*

**prof. dr hab. Andrzej Falkowski**

SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny

ORCID: 0000-0001-5919-1110

e-mail: andrzej.falkowski@swps.edu.pl

**mgr Zuzanna Słupicka**

Kancelaria Prawno-Patentowa Ryszard Skubisz

# Prawo i psychologia w ochronie znaku towarowego na rynku konkurencyjnym

## Law and psychology in the trademark protection on a competitive market

Na gospodarczym rynku konkurencyjnym duże znaczenie ma ochrona znaku towarowego. Ta ochrona wynika z tego, że pojawiają się firmy, które w celu wzrostu sprzedaży swoich produktów korzystają z wypracowanej wartości marki oryginalnej poprzez jej naśladowanie w warstwie werbalnej lub graficznej. W takim celu stosowane są także negatywne reklamy porównawcze. Prawo reguluje ochronę znaków towarowych, wskazując na podobieństwo jako kluczowy element konieczny dla powstania niebezpieczeństwa wprowadzenia w błąd co do pochodzenia towarów i usług. Dokładnie określa także warunki stosowania reklamy porównawczej. Jednak ocena podobieństwa z perspektywy psychologicznej różni się od tej oceny, która została wypracowana w prawie. W artykule na kilku przykładach badań empirycznych wykonanych w ramach ekspertyz sądowych pokazano sposób doświadczania podobieństwa przez konsumentów między znakami towarowymi. Przedstawione badania wskazują na możliwość zintegrowania podejścia prawnego i psychologicznego w ocenie podobieństwa w behawioralnym podejściu do prawa analogicznym do ekonomii behawioralnej respektującej ludzkie wybory.

### Słowa kluczowe

znak towarowy, reklama negatywna, podobieństwo marek, nieuczciwa konkurencja

Trademarks' protection plays an essential role in the economic competitive market. This protection results from the fact that there are companies that launch new products and in order to increase sales they benefit from the value of an original brand by imitating verbal or graphic forms of the brand. Negative comparative advertising is also used for this purpose. Trademark law regulates precisely the protection of trademarks, pointing at similarity as a key element in creating a misleading situation about the origin of goods and services. Moreover, it also defines conditions in which comparative advertising may be used in order to protect consumers from misleading practices. However, evaluation of similarity from a psychological perspective differs from the concept that has been developed within the legal system. Several examples of empirical studies conducted as a part of forensic examinations have revealed how consumers experienced the similarity between trademarks. The presented research shows a possibility of how to integrate legal and psychological approaches in similarity evaluation within the legal-behavioral framework as it is commonly seen in behavioral economics, which respect people's choices.

### Keywords

trademark, negative advertising, brand similarity, unfair competition

JEL: M38

## Wstęp

Współczesna walka na rynku konkurencyjnym toczy się już nie tyle w zakresie jakości produktów i usług, co w zakresie tworzenia ich obrazów w umyśle konsumenta. Technologia produkcji

przekroczyła już granice naszych zmysłów, do których można było odwoływać się, różnicując przedmioty ze względu na jakość. Faktycznie nie jesteśmy w stanie naszymi zmysłami rozróżnić dwóch takich samych zdjęć na kartce papieru, jeśli jedno jest wykonane w rozdzielczości 20 megapikseli,

a drugie w rozdzielczości 10 megapikseli. Można jednak zróżnicować je w umyśle konsumenta, wykorzystując jego plastyczność pozwalającą na tworzenie różnej rzeczywistości na podstawie takich samych bodźców. Psychologia procesów spostrzegania dostarcza zaawansowanej wiedzy na temat mechanizmów poznawczych, których uruchomienie powoduje różne widzenie tej samej rzeczywistości, np. figura wieloznaczna może być różnie spostrzegana na podstawie takiej samej grafiki (rysunek 1).

Warunkiem uruchomienia takich mechanizmów jest posiadanie właściwej wiedzy na temat rzeczywistości gospodarczej na konkretnym rynku. Keller (2013) przedstawia badania marketingowe, w których konsumenci wyraźnie rozróżniają smaki różnych marek piwa, jeśli widzą ich nazwy. Jednak usunięcie nazw marek powoduje nagłą utratę zdolności różnicowania próbowanych piw. Wszystkie wydają się już takie same, co sprawia wrażenie, że ich percepcja smaku niespodziewanie się osłabiła. Z pewnością jakość produktów, a także ich odbiór na poziomie zmysłowym pozostawała taka sama. Skąd więc to różnicowanie? Jest ono wynikiem różnej wiedzy aktywowanej przez konsumenta w procesie percepcji produktu danej marki, co oznacza, że w spostrzeganiu otaczających bodźców jest także uruchamiana pamięć. Zapisywana w pamięci wiedza jest nabywana przez konsumenta w wyniku systematycznie doświadczanych przekazów perswazyjnych w strategiach marketingowych, różnicuje jakość produktów różnych marek i w konsekwencji wpływa na ich preferencje. Jedne stają się bardziej pożądane i częściej kupowane od innych, i w konsekwencji zyskują coraz większą wartość. Można więc określić wymierną wartość finansową marki. Forbes co jakiś czas przedstawia wartość w pieniądzu najcenniejszych marek świata.

Markę posiadającą dużą wartość należy więc chronić przed jej bezprawnym użyciem przez firmy konkurencyjne, co nierzadko ma miejsce na rynku gospodarczym i stanowi naruszenie prawa ochronnego na znak towarowy. Takie bezprawne użycie na ogół sprowadza się do naśladowania marki w jej wersji werbalnej lub graficznej. W związku z tym na gruncie prawa znaków towarowych zarówno doktryna, jak i orzecznictwo podjęły próbę określenia, jakiego rodzaju podobieństwo może spowodować wprowadzenie w błąd konsumentów. Jednocześnie psychologia dostarcza wielu badań nad sposobem doświadczania podobieństwa między znakami i także definiuje podobieństwo z perspektywy konsumenta spostrzegającego bodźce marketingowe.

Jednak są pewne różnice w ocenie podobieństwa na gruncie prawa znaków towarowych oraz w psychologii. Zrozumienie, na czym one polegają, niewątpliwie pozwoli znacznie lepiej zrozumieć, czy

w konkretnym przypadku można mówić o naruszeniu znaku towarowego, i przygotować argumentację dowodzącą, że miało ono miejsce lub nie miało ono miejsca.

## **Perspektywa prawna w ochronie znaku towarowego**

W nauce prawa znak towarowy, czyli marka chroniona prawem ochronnym na znak towarowy, jest powszechnie klasyfikowany jako dobro niematerialne. Marka stanowi oznaczenie odróżniające, wyodrębnione spośród pozostałych oznaczeń ze względu na to, że pełni funkcję odróżniającą towar ze względu na jego pochodzenie (Nowińska, Promińska i Szczepanowska-Kozłowska, 2014). Łatwo zatem rozróżnimy napoje chłodzące Coca-Cola i Pepsi czy proszki do prania Persil i Visir. Jednak już nie tak łatwo rozróżnimy nazwy komputerowe Intel i Wintel, czy nazwy kosmetyków Bruno Banani i Bruno Banal — ze względu na ich podobieństwo fonetyczne. Może mieć zatem miejsce niebezpieczeństwo wprowadzenia w błąd konsumenta, który pomyli nazwy marek i produkt firmy naśladującej weźmie za produkt marki oryginalnej.

W świetle regulacji prawnej identyczność lub podobieństwo znaku podmiotu uprawnionego i osoby trzeciej, obok identyczności lub podobieństwa towarów, stanowi konieczny warunek powstania niebezpieczeństwa wprowadzenia w błąd, a w konsekwencji przyznania im ochrony (art. 296 ust. 2 pkt 2 Ustawy z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej). Ocena podobieństwa przeciwstawianych oznaczeń, zgodnie z utrwalonym orzecznictwem Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej, powinna być dokonywana na trzech płaszczyznach: *wizualnej*, *fonetycznej* oraz *znaczeniowej* i przyjąć należy, że znaki są do siebie podobne, jeśli są one podobne przynajmniej na jednej z tych płaszczyzn porównawczych (Skubisz, 2017).

Na gruncie prawa w ocenie podobieństwa oznaczeń bardzo dużą rolę odgrywają wypracowane przez doktrynę i orzecznictwo dyrektywy tej oceny. Stwierdzenie naruszenia prawa z uwagi na ryzyko pomylenia dwóch znaków towarowych, z których jeden naśladuje drugi, wynika między innymi z analizy ich podobieństwa na wskazanych trzech płaszczyznach porównawczych. Taka analiza pozwala stwierdzić, czy faktycznie konsument może pomylić oba znaki. Oznajmia się zatem coś, co ma miejsce czy też może mieć miejsce w rzeczywistości. Podstawą takiej analizy jest zbieżność dwóch znaków na podstawie ich cech, a więc wyprowadza się obiektywną wielkość podobieństwa, która



wpływa na sposób spostrzegania tak oznakowanych towarów.

Ochrona znaku towarowego ma również miejsce na gruncie przepisów prawa, które określają warunki stosowania reklamy porównawczej. Do roku 2000 stosowanie takiej reklamy było w naszym kraju w zasadzie zabronione. Jednak wkrótce ujednolicono polską regulację dotyczącą reklamy porównawczej zawartą w ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji z regulacją Unii Europejskiej. Przyjęto bowiem założenie, że konsument powinien być dobrze poinformowany na temat rynku produktów i usług, z których korzysta, i reklama porównawcza jest jednym ze źródeł takich informacji. Jednak stosowanie takiej reklamy wymaga spełnienia restrykcyjnych warunków.

Zgodnie z art. 16 ust. 3 Ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji reklama umożliwiająca bezpośrednio lub pośrednio rozpoznanie konkurenta albo towarów lub usług oferowanych przez konkurenta, zwana dalej „reklamą porównawczą”, stanowi czyn nieuczciwej konkurencji, jeżeli jest sprzeczna z dobrymi obyczajami. Reklama porównawcza nie jest sprzeczna z dobrymi obyczajami, jeżeli łącznie spełnia następujące przesłanki:

- 1) jest reklamą wprowadzającą w błąd,
- 2) w sposób rzetelny i dający się zweryfikować na podstawie obiektywnych kryteriów porównuje towary lub usługi zaspokajające te same potrzeby lub przeznaczone do tego samego celu,
- 3) w sposób obiektywny porównuje jedną lub kilka istotnych, charakterystycznych, sprawdzalnych i typowych cech tych towarów i usług, do których może należeć także cena,
- 4) nie powoduje na rynku pomyłek w rozróżnieniu między reklamującym a jego konkurentem ani między ich towarami albo usługami, znakami towarowymi, oznaczeniami przedsiębiorstwa lub innymi oznaczeniami odróżniającymi,
- 5) nie dyskredytuje towarów, usług, działalności, znaków towarowych, oznaczeń przedsiębiorstwa lub innych oznaczeń odróżniających, a także okoliczności dotyczących konkurenta,
- 6) w odniesieniu do towarów z chronionym oznaczeniem geograficznym lub chronioną nazwą pochodzenia odnosi się zawsze do towarów z takim samym oznaczeniem,
- 7) nie wykorzystuje w nieuczciwy sposób renomy znaku towarowego, oznaczenia przedsiębiorstwa lub innego oznaczenia odróżniającego konkurenta ani też chronionego oznaczenia geograficznego lub chronionej nazwy pochodzenia produktów konkurencyjnych,
- 8) nie przedstawia towaru lub usługi jako imitacji czy naśladownictwa towaru lub usługi opatrzonych chronionym znakiem towarowym, chronionym oznaczeniem geograficznym lub chro-

nioną nazwą pochodzenia albo innym oznaczeniem odróżniającym.

Każda reklama porównawcza musi być oceniona z punktu widzenia kumulatywnego spełnienia przesłanek z punktów 1–8. Jeżeli którykolwiek z tych warunków nie jest spełniony, to reklama porównawcza stanowi czyn nieuczciwej konkurencji. Należy zwrócić uwagę na to, że dla kwalifikacji reklamy jako reklamy porównawczej nie jest konieczne bezpośrednie odniesienie się do produktów konkurencyjnych. Ustawodawca wprowadził szeroką definicję takiej reklamy, aby można było nią objąć różne jej rodzaje, w tym również takie, które jedynie w sposób pośredni odnoszą się do produktów konkurencyjnych. Ponadto w literaturze przedmiotu wskazuje się, że reklama porównawcza to nie tylko taka reklama, w której bezpośrednio wskazywana jest osoba konkurenta, ale również taka, w której występuje jedynie nawiązanie do cech towarów lub usług oferowanych przez innego przedsiębiorcę (Zdyb i Sieradzka, 2016). Pośrednia reklama porównawcza jest zatem taką, w której produkt reklamowany porównywany jest do innego produktu, ale jego nazwa nie jest wskazana wprost, natomiast poprzez zastosowany charakterystyczny kształt czy kolor można zidentyfikować produkt konkurencyjny.

Analiza podobieństwa znaków towarowych jest punktem wyjścia w rozstrzyganiu sporów, czy miało miejsce naruszenie prawa. Jest to dochodzenie do prawdy zgodne z tzw. klasyczną definicją prawdy epistemicznej, według której prawda jest zgodnością poznania ze stanem rzeczy. Dokładne pojęcie tej definicji przedstawia m.in. Krąpiec, Kamiński, Zdybicka i Jaroszyński (1992) oraz Falkowski (2003a) w kontekście podejmowania decyzji.

## Perspektywa psychologiczna w ochronie znaku towarowego

Klasyczna definicja prawdy, która odnosi się do istoty poznawania otaczającej rzeczywistości, a więc także gospodarczej, nie sprawdza się jednak w różnych sytuacjach doświadczania bodźców marketingowych przez konsumentów. Popatrzmy najpierw na sposób spostrzegania bodźców percepcyjnych, których przykłady przedstawia rysunek 1, często pokazywany w podręcznikach z dziedziny psychologii (np. Maruszewski, 2001).

Jeśli dokładnie wpatrzmy się w figurę po lewej stronie, to możemy zobaczyć, że przedstawia ona obraz kobiet młodej lub kobiety starej. Podobnie figura po prawej stronie może być spostrzegana albo jako kielich, albo jako dwa profile twarzy. Te

Rysunek 1. Figury wieloznaczne: „kobieta stara-młoda”, „profile-kielich”



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Maruszewski, 2001, s. 44 i 48).

przykłady odnoszą się do tak zwanych rysunków typu *switch-gestalt*, czyli przełączania się z jednego sposobu widzenia postaci na drugi sposób. Pokazują ponadto jedną ważną rzecz. Mianowicie, jeśli nie widzielibyśmy wcześniej kobiety młodej lub starej lub nie widzielibyśmy wcześniej ludzkich twarzy, to także nie zobaczylibyśmy ich na przedstawionych rysunkach. Oznacza to, że proces spostrzegania otaczającej rzeczywistości, w której rozpoznajemy różne obrazy, jest ściśle związany z procesami pamięciowymi. W związku z tym stwierdzenie faktu, że obrazek przedstawia kobietę młodą, nie jest zgodnością poznania ze stanem rzeczy, ponieważ za chwilę możemy zobaczyć kobietę starą. W tym miejscu dostrzegamy problem z klasycznym pojęciem prawdy, jaka bowiem ta kobieta jest naprawdę?

Przedstawione zagadnienie stwierdzania prawdy ma także miejsce na rynku gospodarczym w sytuacji, kiedy istnieje podejrzenie o ryzyku wprowadzenia konsumenta w błąd z uwagi na podobieństwo znaków towarowych. Popatrzmy zatem kolejno na dwie sprawy sądowe dotyczące naruszenia prawa ochronnego na znak towarowy, z których jedna dotyczy produktów mocno angażujących na rynku komputerowym, a druga dotyczy produktów mało angażujących na rynku środków czystości. Bardzo dobrze pokazują one znaczenie wiedzy oraz pamięci konsumentów w różnym spostrzeganiu takich samych bodźców marketingowych.

## Znaczenie wiedzy w kształtowaniu się podobieństwa między znakami towarowymi

W roku 2000 Firma Intel Corporation z siedzibą w Santa Clara wystąpiła do sądu z pozwem o zakazanie czynów nieuczciwej konkurencji przeciwko firmie Com Pol II Spółka z o.o., wprowadzającej na rynek komputerowy program telekomunikacyjny o nazwie WinTel. Przedmiotem sporu było podobieństwo znaku towarowego WinTel do znaku Intel. Powód twierdził, że podobieństwo obu znaków jest tak duże, że może wprowadzać konsumentów w błąd co do pochodzenia towarów. Przyglądając się obu nazwom, widzimy, że różnią się one tylko jedną literą. Można odnieść wrażenie, że spółka Com Pol II do nazwy swojego produktu dodała literę „W” przed nazwą „Intel”.

Produkty komputerowe są powszechnie używane także przez konsumentów, którzy nie znają się na technologii informatycznej. Jednak osoba niebędąca specjalistą, na przykład absolwent historii sztuki czy filologii polskiej, nie pójdzie od razu do sklepu, żeby nabyć potrzebny mu program telekomunikacyjny lub procesor, tylko najpierw poprosi fachowca w dziedzinie informatycznej o poradę. W podejmowaniu decyzji zakupowej laicy spostrzegają taki produkt oczami eksperta. W związku z tym obraz rynku informatycznego określony nazwami marek komputerów i oprogramowania po-

winien być różny u eksperta i laika. Zostaną teraz przedstawione te elementy ekspertyzy, które odpowiadają na pytanie sądu, czy konsument może pomylić ze sobą znaki towarowe WinTel i Intel (Falkowski, 2003b).

Przeprowadzono badania nad podobieństwem wybranych znaków towarowych z rynku komputerowego, takich jak Compol II, AMD, WinFax, Sox, oraz znaki WinTel i Intel, w których zastosowano test wolnych skojarzeń. Na podstawie wyprowadzanych skojarzeń można było policzyć skojarzeniowy indeks podobieństwa między każdą parą znaków. Im więcej wspólnych skojarzeń i mniej różnych, tym dwie nazwy są do siebie bardziej podobne pod względem znaczeniowym. Struktura znaczeniowa znaku towarowego należącego do danej firmy zawiera w sobie wiedzę, którą konsument ma na jej temat. Ta wiedza tworzy się na podstawie doświadczenia konsumenta z produktem tej firmy, jak i jego reklamami oraz opiniami innych użytkowników. Szczegółową metodologię wyprowadzania skojarzeniowego indeksu podobieństwa przedstawiają m.in. Kleine i Kernan (1988) oraz Falkowski, Sidoruk-Błach, Bartosiewicz i Olszewska (2018).

Badaniom poddano 35 laików nieznających się na branży komputerowej i 35 ekspertów informatyków. Wyniki badań opracowano metodą skalowania wielowymiarowego i na podstawie otrzyma-

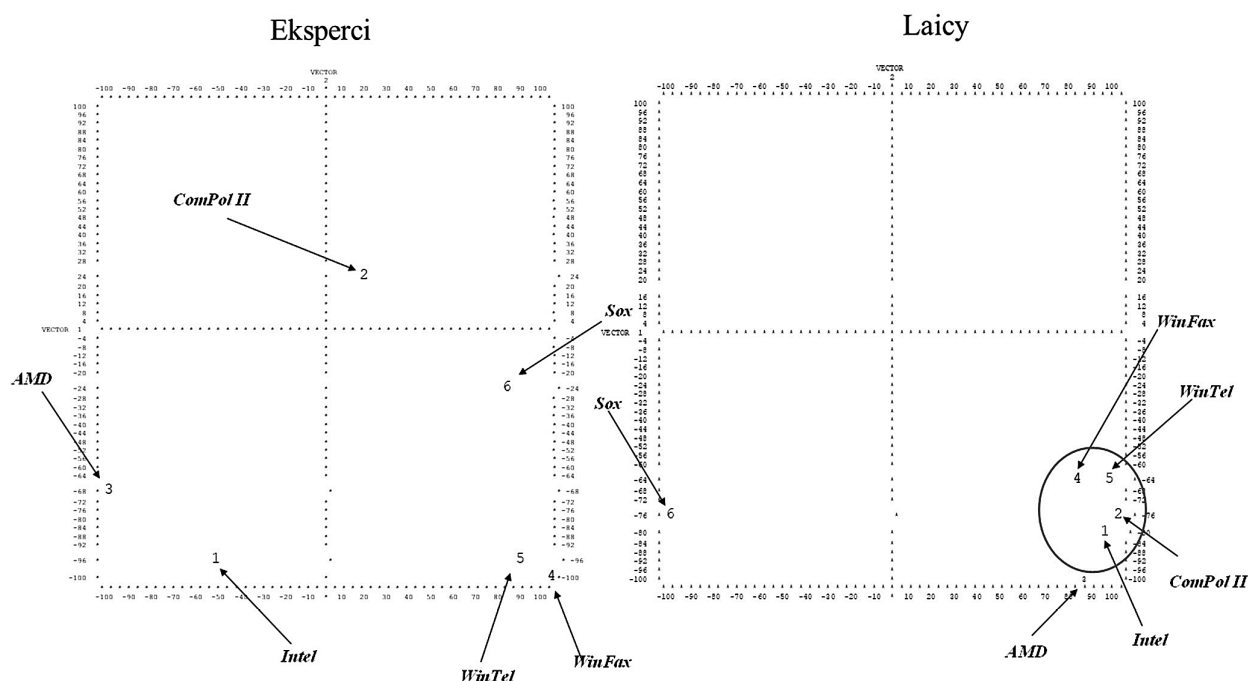
nych poznawczych reprezentacji można było zobaczyć, które znaki znajdują się blisko siebie, a więc są podobne pod względem znaczeniowym, a które są od siebie oddalone. Rysunek 2 przedstawia poznawcze reprezentacje znaków towarowych dla ekspertów i laików.

Wyniki okazały się klarowne — dla laików w zasadzie wszystkie znaki oznaczają to samo, ich struktury znaczeniowe są do siebie bardzo podobne, przedstawione im nazwy są nierozróżnialne. Na wykresie wyraźnie widać, jak bardzo blisko siebie znalazły się nazwy AMD, Intel, WinTel, Compol II i Winfax. Taki rezultat wyraźnie kontrastuje z poznawczą reprezentacją ekspertów, gdzie te nazwy są już od siebie mocno oddalone.

Posiadana wiedza na dany temat wyraźnie różnicuje spostrzeganą rzeczywistość rynkową. Dwa bodźce, znaki towarowe dla grupy laików wydają się bardzo podobne do siebie i mogą być łatwo mylone ze sobą, co wynika z braku u nich wiedzy komputerowej. Dla grupy ekspertów te same znaki są już łatwo rozróżnialne i nie będą pomyłone w wyniku posiadania specjalistycznej wiedzy na ich temat.

Znaczenie wiedzy uruchomianej podczas spostrzegania dwóch bodźców i wpływającej na ich różnicowanie łatwo można wykazać w następującej psychologicznej demonstracji przedstawionej na rysunku 3.

**Rysunek 2. Przestrzenna reprezentacja podobieństwa między znakami towarowymi u ekspertów i laików**



Źródło: (Falkowski, 2003b, s. 16).

**Rysunek 3. Różnicowanie bodźców w kontekście i bez kontekstu**



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3 przedstawia tory kolejowe, w których wpisane są dwie kreski. Wyraźnie dostrzegamy różnicę w ich długości, kreska znajdująca się wyżej jest spostrzegana jako dłuższa od kreski znajdującej się niżej. To różnicowanie wynika z wiedzy, że w perspektywie dwa przedmioty są tej samej długości wówczas, jeśli ten dalszy na obrazie siatkówki oka jest krótszy od przedmiotu znajdującego się bliżej. Ponieważ na przedstawionym rysunku długości odcinków są takie same, to uruchomienie wiedzy na temat rozkładu wielkości przedmiotów w przestrzeni i ich odbicia na siatkówce powoduje, że kreska znajdująca się wyżej, a więc dalej, jest spostrzegana jako dłuższa od kreski znajdującej się niżej. Jeśli jednak usuniemy perspektywę i tym samym wiedzę, że górna kreska znajduje się dalej od kreski dolnej, to zobaczymy, że są one tej samej długości, stają się one już nierozróżnialne, tak jak to przedstawia prawa część rysunku 3.

Przykład ten dobrze ilustruje różnicowanie znaków towarowych z rynku komputerowego przez ekspertów i laików. Eksperti posiadający wiedzę na temat rynku informatycznego dobrze różnicują znaki, podobnie jak wiedza na temat perspektywy wpływa na różnicowanie dwóch kresk na rysunku 3. Laicy nieposiadający takiej wiedzy nie rozróżniają znaków, podobnie jak nie rozróżni się długości dwóch kresk, jeśli nie będzie uruchomiona perspektywa, w której jedna kreska znajduje się dalej od drugiej.

Przedstawione podejście w ocenie podobieństwa znaków towarowych podkreśla kontekst wiedzy, w jakim to podobieństwo jest doświadczane. Nie można zatem mówić o podobieństwie obiektywnym, które odpowiadałoby stanowi rzeczy zgodnie z klasyczną definicją prawdy. Niebezpieczeństwo wprowadzenia w błąd, wynikające między innymi z podobieństwa znaków towarowych, musi zatem uwzględniać dwa elementy: a) specjalistyczną wiedzę oraz b) sposób kupowania produktów komputerowych. Jeśli te produkty są mocno angażujące, to laicy, zanim je kupią, będą się najpierw radzić ekspertów. W związku tym nie ma możliwości pomylenia znaku towarowego WinTel ze znakiem Intel.

Pojęcie podobieństwa na rynku znaków towarowych ma więc charakter pragmatyczny, a ryzyko pomylenia dwóch znaków zależy od znajomości rynku i sposobu, w jaki dany segment konsumentów kupuje produkty oznaczone tymi znakami. Wielkość ich podobieństwa nie jest zatem stała, ale zależy od wiedzy konsumenta, która różnicuje znaki towarowe.

### **Pamięć i znajomość znaków towarowych w kształtowaniu się ich podobieństwa**

Na kształtowanie się podobieństwa między dwoma konkurencyjnymi znakami wpływa także róż-



na ich znajomość u konsumentów. Popatrzmy na dwa odplamiacze Vanish i Fresh Drop, których opakowania są w kolorze różowym (rysunek 4). Pierwsza marka jest bardzo znana, natomiast druga w momencie jej wprowadzenia na rynek w 2009 roku była w ogóle nieznana.

Drop, której znajomość wynosiła tylko 0,75. Z kolei aż 83% konsumentów kojarzyło kolor różowy z nazwą Vanish, podczas gdy prawie wszyscy konsumenci nie kojarzyli żadnego koloru z nazwą Fresh Drop, tylko dwie osoby wskazały na kolor niebieski.

**Rysunek 4. Opakowania odplamiaczy Fresh Drop i Vanish**



Źródło: (Falkowski, 2010, s. 19).

Konsekwentne reklamowanie koloru różowego dla produktów Vanish w Polsce od połowy lat 90. XX wieku silnie kojarzy ten bodziec z nazwą Vanish. Można zatem było podejrzewać, że konsumenci pomylą markę Fresh Drop z Vanish na zasadzie podobieństwa kolorów. Takie pomyłki mogą mieć miejsce wówczas, jeśli spełnione są dwa warunki: a) skojarzenie Vanish z kolorem różowym jest silne oraz b) marka Vanish jest znana na rynku środków czystości w porównaniu z mało znaną marką Fresh Drop. W związku z tym wykonano ekspertyzę sądową, która odpowiada na pytanie, czy konsument może pomylić markę Fresh Drop z Vanish na zasadzie podobieństwa opakowań (Falkowski, 2010; Falkowski, Olszewska i Ulatowska, 2015).

Wyniki wstępnych badań pokazały, że znajomość marki Vanish w grupie liczącej 76 konsumentów środków czystości wynosiła aż 9,32 na 11-punktowej skali, gdzie 0 oznaczało „w ogóle nie znam”, a 10 „znam bardzo dobrze”. Ten wynik mocno kontrastuje ze znajomością marki Fresh

Taki rezultat pozwala z dużą pewnością przewidywać, że konsument spostrzegający na półce sklepowej odplamiacz Fresh Drop weźmie ten produkt za Vanish. Co więcej, współczesna wiedza psychologiczna nad doświadczaniem podobieństwa wskazuje na to, że konsument już nie weźmie Vanish za Fresh Drop. Oznaczałoby to, że Fresh Drop jest podobny do Vanish, ale Vanish już nie jest tak podobny do Fresh Drop. Wynika to z tego, że podobieństwo między dwoma bodźcami nie jest symetryczne, ale zależy od punktu odniesienia, czyli tego opakowania, do którego inne opakowanie jest porównywane. Jeżeli tym punktem odniesienia jest bodziec bardzo znany, na przykład opakowanie Vanish w kolorze różowym, to wszystkie inne opakowania tej samej kategorii produktu będą do niego podobne. Jeśli jednak punktem odniesienia są opakowania marek mało znanych, to opakowanie Vanish już nie będzie do nich podobne. Wynika to z tego, że opakowanie Vanish ma charakter bodźca prototypowego, którego empirycznym wskaźnikiem jest jego duża znajomość. Wystarczy

charakterystyczna cecha tego bodźca — kolor różowy opakowania produktów czyszczących — aby natychmiast przywołać w świadomości markę Vanish. Kolor ten nie będzie jednak przywoływał innych marek tych produktów.

Wydawałoby się, że mamy do czynienia z paradoksem, gdzie podobieństwo między tymi samymi bodźcami jest różne, zależnie od punktu odniesienia, jakim jest bodziec porównywany. Ten problem braku symetryczności w podobieństwie dwóch bodźców został dokładnie przedstawiony w kontrastowej teorii podobieństwa, której istotę można zilustrować następującym przykładem. Idealne koło, jako tak zwana dobra figura spełniająca prawa organizacji percepcyjnej (*gestalt*), jest bodźcem prototypowym. Szereg figur będących niewielkim zniekształceniem tego prototypu dość łatwo pozwala rozpoznać to koło, a więc tworzą one jedną kategorię istotnie różniącą się, na przykład od kwadratów. W związku z tym powiemy, że elipsa jest podobna do koła, ale już nie powiemy, że koło jest podobne do elipsy (Tversky, 1977). Właśnie na takiej samej zasadzie można stwierdzić, że Fresh Drop jest bardzo podobny do Vanish, natomiast Vanish już nie jest tak podobny do Fresh Drop. Można więc łatwo pomylić opakowanie Fresh Drop z opakowaniem Vanish, ale opakowania Vanish z opakowaniem Fresh Drop już nie pomylimy.

W związku z tym w przeprowadzonych badaniach empirycznych nad rozpoznawaniem opakowań środków czyszczących zastosowano tak zwaną procedurę DRM opracowaną przez Roedigera i McDermotta (1995) do badania tworzenia się fałszywej pamięci na zasadzie podobieństwa bodźców. Została ona dostosowana do badania fałszowania pamięci bodźców marketingowych i stwierdzania,

czy konsument wprowadzany jest w błąd w wyniku podobieństwa znaków towarowych i opakowań produktów (Falkowski, Olszewska i Ulatowska, 2015). Procedura ta polega na tym, że konsumentom przedstawia się zestaw bodźców werbalnych lub obrazowych, a po chwili przerwy pokazuje się bodziec nowy lub znajdujący się w prezentowanym zestawie z zapytaniem, czy on się już wcześniej pojawił.

Do badań empirycznych zastosowano szereg zestawów opakowań produktów różnych marek odplamiaczy. Popatrzmy na wyniki badania dwóch zestawów przedstawionych na rysunku 5, które ustosunkowują się do przedstawionego zagadnienia niesymetryczności w podobieństwie bodźców.

Konsumentom przedstawiono kolejno dwa zestawy zawierające cztery różne opakowania, następnie zaprezentowano jedno opakowanie i zapytano ich, czy pojawiło się ono w zestawie opakowań. Różnica między tymi zestawami polegała na tym, że zamieniono miejscami marki Vanish i Fresh Drop. W zestawie pierwszym Fresh Drop znajdował się w zbiorze prezentowanych opakowań, natomiast Vanish był rozpoznawany. W zestawie drugim było odwrotnie, Vanish znajdował się w zbiorze prezentowanych produktów, natomiast Fresh Drop był rozpoznawany. Wyniki rozpoznawania przedstawia rysunek 6.

W prezentacji zestawu pierwszego prawie wszyscy konsumenci stwierdzili poprawnie, że opakowanie Vanish się nie pojawiło. Natomiast w prezentacji zestawu drugiego aż 60% konsumentów błędnie rozpoznawało, że było tam opakowanie Fresh Drop. Konsumenci, spostrzegając opakowanie środka czyszczącego Fresh Drop, przywołują z pamięci markę Vanish i dlatego błędnie twierdzą, że opakowanie Fresh Drop było wcześniej pre-

Rysunek 5. Opakowania odplamiaczy Vanish i Fresh Drop w procedurze rozpoznawania

#### Zestaw 1



Opakowanie rozpoznawane



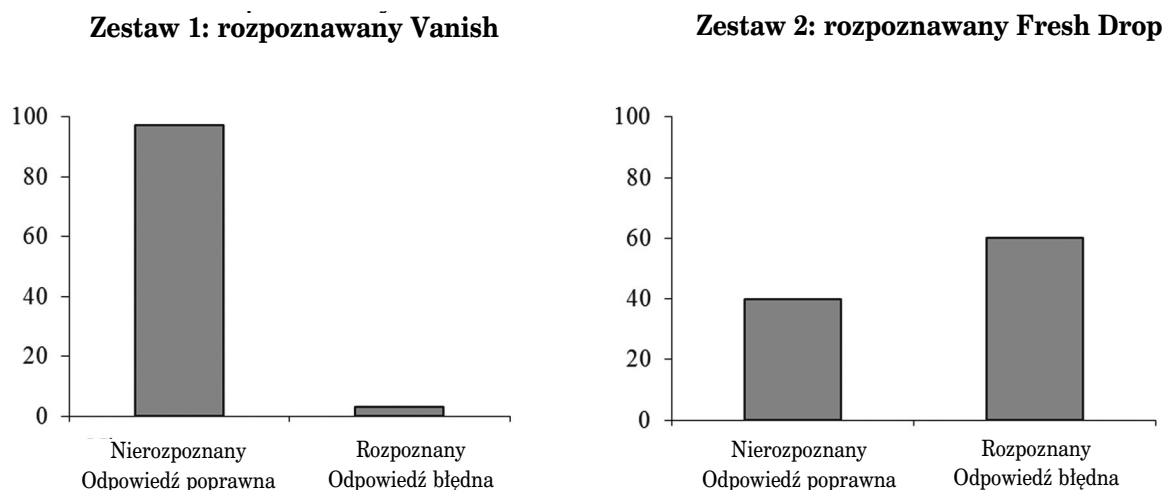
#### Zestaw 2



Opakowanie rozpoznawane



Źródło: (Falkowski, 2010, s. 19).

**Rysunek 6. Procent poprawnych i błędnych rozpoznań Vanish i Fresh Drop w zestawie pierwszym i drugim**

Źródło: (Falkowski, 2010, s. 19).

zentowane. Natomiast opakowanie Vanish nie przywołuje marki Fresh Drop. Mamy więc do czynienia z silną asymetrią w procesie rozpoznawania opakowań. Łatwo można pomylić opakowanie Fresh Drop z opakowaniem Vanish, natomiast opakowania Vanish już nie pomylimy z opakowaniem Fresh Drop.

Wyniki badań pokazują, że podobieństwo między tymi samymi dwoma opakowaniami może być różne w zależności od punktu odniesienia. Opakowanie słabo znanej marki Fresh Drop jest zatem podobne do opakowania bardzo dobrze znanej marki Vanish, natomiast opakowanie Vanish do Fresh Drop już nie.

Wielkość podobieństwa między tymi samymi bodźcami marketingowymi nie jest stała i zależy nie tylko od posiadanej wiedzy na temat danego rynku, ale także od punktu odniesienia w porównywaniu bodźców. Koncepcję badań zgodnie z procedurą DRM zastosowaną do stwierdzenia pomyłek w rozpoznawaniu opakowań na rynku środków czystości można zastosować jako skuteczne narzędzie rozstrzygające, czy ma miejsce naruszenie prawa ochronnego na znak towarowy.

## Podobieństwo marki w reklamie porównawczej

Typowym zachowaniem konsumentów na rynku gospodarczym jest porównywanie posiadanego produktu do produktów marek konkurencyjnych. To porównywanie do bodźców zewnętrznych jest istotą oceny otaczających przedmiotów i zdarzeń, wbudowaną w środowisko konkurencyjne i zostało dokładnie opisane w pracach dotyczących prefe-

rencji i podejmowania decyzji ekonomicznych (Greenspan, 2008; Kahneman, 2012; Thaler, 2015). Każda ocena zależy od punktu odniesienia (*point-of-reference*) oraz od sposobu sformułowania problemu w przekazach perswazyjnych, takich jak reklamy porównawcze.

Rysunek 7 przedstawia dwa przekazy perswazyjne zastosowane przez firmę FoodCare, naklejkę na opakowaniu własnego napoju energetyzującego Black oraz reklamę porównawczą przedstawioną na billboardzie (Falkowski, 2011).

Nazwa widniejąca na opakowaniu puszki została rozerwana, pozostały tylko czerwone pręgi, między którymi widoczne są trzy litery: T, G i R. Jeśli zerwiemy naklejkę, ukazuje się oryginalne opakowanie napoju energetycznego Black. Na billboardzie natomiast puszka z rozerwanym opakowaniem współwystępuje z puszką Black. Nietrudno się bowiem domyślić, że napis T, G, R przywołuje w świadomości markę Tiger należącą do Maspexu u konsumentów napojów energetyzujących na zasadzie uzupełniania przez umysł brakujących elementów. Ta zasada została opisana w psychologii postaci (*gestalt*) jako prawo domykania, które ilustruje rysunek 8.

Na rysunku 8 widzimy czarny trójkąt oraz jej kontur. Jednak tego trójkąta na tym rysunku nie ma, na czarnym tle widnieją jedynie trzy białe, wycięte kółka. Nasz system percepcyjny jest tak skonstruowany, że w umyśle dodajemy automatycznie brakujące elementy, dążymy do domknięcia figury i w efekcie tworzymy nieistniejący na obrazku przedmiot.

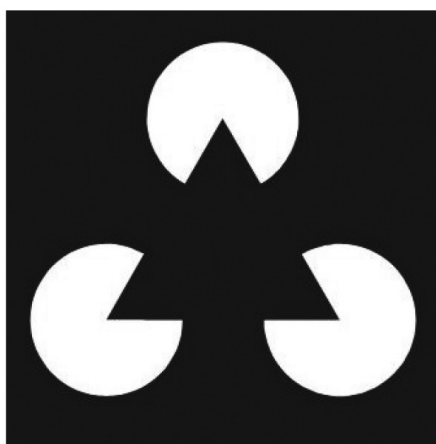
W zastosowanych reklamach porównawczych firma FoodCare odwołuje się do obecnego na rynku produktu Tiger spółki MWS. Spółka FoodCare usiłuje wypromować swój produkt Black w taki

Rysunek 7. Billboard i naklejka na opakowaniu napoju energetyzującego Black



Źródło: (Falkowski, 2011, s. 4).

Rysunek 8. Iluzoryczny kontur trójkąta

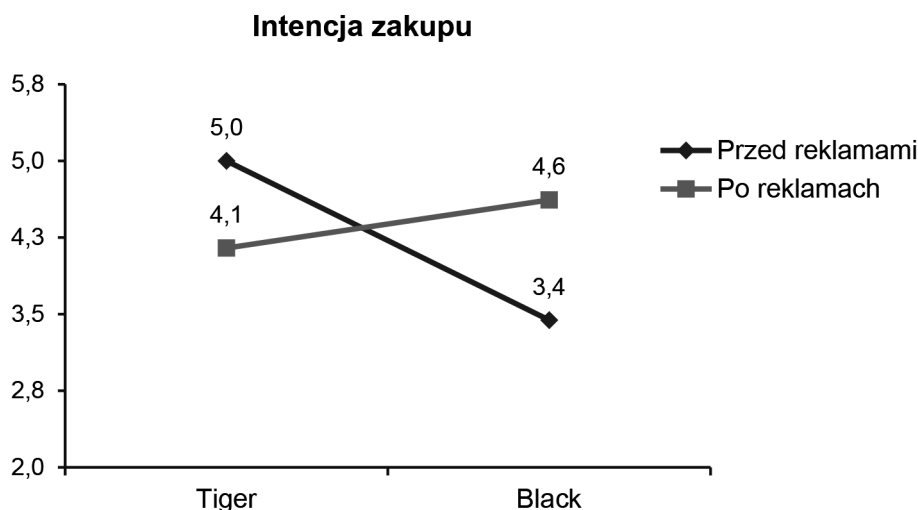


Źródło: (Falkowski, 2000, s. 46).

sposób, że marka Tiger jest niszczona i przekształcana w nazwę Black (rysunek 7). W takim przekazie mamy zatem do czynienia z transferem negatywnych skojarzeń z niszczonej marki pro-

duktu przedstawionej w reklamach FoodCare na obecną na rynku markę napoju Tiger należącą do spółki MWS. Przeniesienie skojarzeń z negatywnie przedstawionej marki umożliwia rozpoznanie rozerwanego opakowania T G R, jako aktualnie istniejącego na rynku opakowania Tiger.

Należy zatem przyrzeć się psychologicznemu mechanizmowi, jaki uruchamia się podczas spostrzegania negatywnej reklamy porównawczej, który został przedstawiony w ramach sądowej ekspertyzy psychologicznej (Falkowski, 2011). W celu pokazania mechanizmu oddziaływania negatywnych przekazów perswazyjnych na zachowania konsumentów badaniom poddano 68 konsumentów, którzy oceniali markę Tiger i Black przed reklamami, a następnie ci sami konsumenci ocenili ją po zastosowaniu reklam przedstawionych na rysunku 7. W związku z tym testowaniu poddano wizerunek obu marek oraz intencję zakupu napoju energetyzującego na skali pewności od 0 do 10. Aby pokazać specyficzność wpływu negatywnych reklam porównawczych, wystarczy analiza zmian chęci zakupu, które przedstawia rysunek 9.

**Rysunek 9. Wpływ negatywnej reklamy porównawczej na chęć zakupu napojów energetyzujących Tiger i Black**

Źródło: (Falkowski, 2011, s. 31).

Wyniki badania naturalnie pokazują spadek chęci zakupu napoju Tiger po obejrzeniu przez konsumentów reklamy negatywnej. Pewność zakupu napoju marki Tiger spada z 5,0 do 4,1. Ponadto wyniki potwierdzają jeszcze jedną prawidłowość oddziaływania negatywnych przekazów perswazyjnych. Takie przekazy nie tylko osłabiają wizerunek i chęć kupowania produktu marki atakowanej, ale także wpływają na wzrost chęci posiadania produktu marki atakującej, wzrosła bowiem chęć zakupu napoju energetyzującego Black z 3,4 do 4,6. Ten efekt, w którym jedna marka traci, a druga zyskuje w wyniku zastosowanej strategii marketingowej, nazywa się *efektem negatywności*, co w przedstawionym przykładzie potwierdza statystycznie istotna wariancja interakcji między dwiema zmiennymi: a) marka (Tiger, Black) i b) prezentacja marek (przed reklamami, po reklamach) w zastosowanej analizie wariancji [ $F(1, 66) = 9,65, p < 0,01$ ].

Ten mechanizm psychologiczny efektu negatywności uruchamiany w wyniku stosowania negatywnej reklamy porównawczej, w którym jednocześnie następuje spadek wartości marki atakowanej i wzrost marki atakującej, zaobserwowano także w wielu innych badaniach. Na rynku ubezpieczeniowym zastosowane negatywne reklamy Link 4 atakujące konkurencyjne towarzystwa ubezpieczeniowe pokazały spadek jakości i osłabienie wizerunku tych towarzystw i jednocześnie wzrost jakości i wzmocnienie wizerunku towarzystwa ubezpieczeniowego Link 4 (Falkowski, Szymański i Woźnica, 2009). Podobnie na rynku politycznym, gdzie znacznie częściej stosuje się negatywne reklamy porównawcze, polityk atakujący przeciwni-

ka znacznie zyskuje na wartości, niezależnie od tego, że ocena polityka atakowanego spada (Kaid, 1997).

## Podsumowanie

Chociaż na gruncie prawa w ocenie podobieństwa oznaczeń dużą rolę odgrywają wypracowane przez orzecznictwo dyrektywy tej oceny, to nie ulega wątpliwości, że te dyrektywy powinny wynikać z wiedzy psychologicznej odnoszącej się do postrzegania rzeczywistości przez człowieka. Przedstawiony artykuł odpowiada na kluczowe pytanie, jakie czynniki wpływają na to, że oznaczenia są do siebie podobne z punktu widzenia przeciętnego odbiorcy oraz kiedy można mówić o niebezpieczeństwie wprowadzenia w błąd i ryzyku skojarzenia znaków.

Przede wszystkim pojęć podobieństwa znaków towarowych i niebezpieczeństwa wprowadzenia w błąd nie należy rozpatrywać w kategoriach absolutnych, czyli na podstawie obiektywnej oceny zbieżności cech na trzech płaszczyznach podobieństwa (wizualnej, fonetycznej oraz znaczeniowej). Znaki Wintel i Intel są podobne fonetycznie, jednak grupa ekspertów bardzo dobrze je różnicuje, natomiast grupa laików je myli. W związku z tym podobieństwo znaków towarowych na tych trzech płaszczyznach porównywania jest modyfikowane zapisaną w pamięci wiedzą konsumentów. Także kluczowym elementem w porównywaniu jest punkt odniesienia, bowiem inaczej jawi się podo-

bieństwo, jeśli obiektem porównywanym jest znany znak towarowy, a obiektem porównującym znak mało znany, a inaczej jeżeli jest odwrotnie, gdzie do mało znanego znaku porównuje się znak znany. Ta asymetria podobieństwa dobrze ujawniła się w sytuacji analizy podobieństwa znaku Vanish do jego naśladowcy.

W związku z tym nie da się określić wielkości podobieństwa w znaczeniu obiektywnym, wynikającym z analizy zbieżności cech na trzech płaszczyznach podobieństwa, a więc stwierdzić zgodności poznania ze stanem rzeczy, co odpowiada klasycznej definicji prawdy. W analizie podobieństwa znaków towaro-

wych należy więc przyjąć inne pojęcie prawdy, zgodne z którym to podobieństwo nie odnosi się do zewnętrznej rzeczywistości, tylko jest wyprowadzane z umysłu operującego pamięcią konsumentów. Takie podejście jest zgodne z rozwijającym behawioralnym podejściem do prawa integrującym psychologię. Podobnie jak ekonomia behawioralna zwraca uwagę na zachowania sprzeczne ze standardowym, racjonalnym modelem, tak behawioralne podejście do prawa zwraca uwagę na sprzeczność między systemem prawa opartym na standardowych, normatywnych analizach a systemem respektującym ludzkie wybory (Thaler, 2015; Jolls, Sunstein i Thaler, 1998).

## Bibliografia

- Falkowski, A. (2001). Spostrzeganie jako mechanizm tworzenia doświadczenia za pomocą zmysłów. W: J. Strelau (red.), *Psychologia: Podręcznik akademicki* (t. 2, s. 26–55). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Falkowski, A. (2003a). Decyzja, analogia i wiedza: podejście konstruktywistyczne. W: Z. Piskorz i T. Zaleskiewicz (red), *Psychologia umysłu* (s. 114–130). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Falkowski, A. (2003b). *Opinia na temat niebezpieczeństwa wprowadzenia w błąd co do pochodzenia programu komputerowego oznaczonego znakiem towarowym „WinTel”, na podstawie badania podobieństwa znaku „WinTel” do znaku „Intel” należącego do firmy „Intel Corporation” (z uwzględnieniem fonetyki obu znaków i znaczenia słów „WinTel” i „Intel”)*. Ekspertyza dla Sądu Gospodarczego w Poznaniu.
- Falkowski, A. (2010). *Opinia na temat niebezpieczeństwa wprowadzenia w błąd co do pochodzenia środków czyszczących firmy Gold Drop na podstawie podobieństwa ich opakowań do opakowań środków czyszczących „Vanish” firmy Reckitt Benckiser*. Ekspertyza dla firmy Reckitt Benckiser.
- Falkowski, A. (2011). Wpływ kampanii reklamowej „ORYGINALNY SMAK W NOWEJ PUSZCE” napoju energetyzującego „Black” Sp. z o.o. FoodCare, na postrzeganie konkurencyjnego napoju „Tiger”. Ekspertyza dla Firmy MWS Maspex.
- Falkowski, A. (2012). Poznawcze teorie podobieństwa w kształtowaniu wizerunku marki gospodarczej i politycznej. W: A. Falkowski i T. Zaleskiewicz (red.), *Psychologia poznawcza w praktyce: Ekonomia, biznes, polityka* (s. 261–332). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Falkowski, A., Olszewska, J. i Ulatowska, J. (2015). Are look-alikes confusing? The application of the DRM paradigm to test consumer confusion in counterfeit cases. *Marketing Letters*, 26, 461–471. <https://doi.org/10.1007/s11002-014-9279-0>
- Falkowski, A., Sidoruk-Błach, M., Bartosiewicz, Z. i Olszewska, J. M. (2018). Asymmetry in Similarity Formation: Extension of Similarity Theory to Open Sets of Features. *American Journal of Psychology*, 131(2), 151–159. <https://doi.org/10.5406/amerjpsyc.131.2.0151>
- Falkowski, A., Szymański, M. i Woźnica, A. (2009). Deprecjacja marki w negatywnej reklamie porównawczej. *Marketing i Rynek*, 16(1), 15–21.
- Greenspan, A. (2008). *Era zawirowań*. Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Literackie, MUZA SA.
- Jolls, C., Sunstein, C. R. i Thaler, R. (1998). A Behavioral Approach to Law and Economics. *Stanford Law Review*, 50, 1471–550.
- Kahneman, D. (2012). *Pułapki myślenia*. Poznań: Media Rodzina.
- Kaid, L. L. (1997). Effects of television spots on images of Dole and Clinton. *American Behavioral Scientist*, 40(8), 1085–1094. <https://doi.org/10.1177/0002764297040008009>
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kleine, R. E. i Kernan, J. B. (1988). Measuring the Meaning of Consumption Object's: An Empirical Investigation. *Advances in Consumer Research*, 15, 498–504.
- Krapiec, M. A., Kamiński, S., Zdybicka, Z. i Jaroszyński, P. (1992). *Wprowadzenie do filozofii*. Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
- Maruszewski, T. (2001). *Psychologia poznania*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Nowińska, E., Promińska, U. i Szczepanowska-Kozłowska, K. (2015). *Własność przemysłowa i jej ochrona*. Warszawa: LexisNexis.
- Roediger, H. L. III i McDermott K. B. (1995). Creating False Memories: Remembering Words Not Presented in Lists. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 21, 803–814.
- Skubisz, R. (2017). *System Prawa Prywatnego, Prawo Własności Przemysłowej*, (tom 14 B). Warszawa: CH Beck, Instytut Nauk Prawnych PAN.
- Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York: W. W. Norton and Company.
- Tversky, A. (1977). Features of similarity. *Psychological Review*, 84(4), 327–352. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.84.4.327>
- Zdyb, M. i Sieradzka, M. (2016). *Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Zapraszamy na naszą stronę internetową

**www.marketingirynek.pl**



**mgr Konrad Hryniewicz**

SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny

ORCID: 0000-0002-2230-8132

e-mail: metodolog.pl@gmail.com

**mgr Damian Badzmirowski**

Agencja badawcza CeBRiS

ORCID: 0000-0003-2170-9281

e-mail: info@cebris.pl

**mgr Judyta Borchet**

Uniwersytet Gdański, Instytut Psychologii

ORCID: 0000-0002-6212-9729

e-mail: judyta.borchet@gmail.com

# The role of self-convergence effect in purchasing process vs brand familiarity on example of energy drink category in Polish consumers conditions

## Relacja efektu zbieżności z „Ja” z postawami i efektywnością promowania nowego napoju energetycznego

The objective of the study was to verify the relation between the congruity effect between the product 'personality' image and one's self-image with the intention of purchase and valuation, in which attitudes played a mediating role. Analysis of the SEM-PLS structural model showed that the self-convergence effect influenced significantly the level of attitudes, which in turn determined the intention of purchase and willingness to pay for the product. It was shown that one's emotional attitude increased the amount of payment for a known product and decreased it for the unknown product. On the other hand, the cognitive and behavioral attitude increased the willingness to pay for the unknown product rather than the known one. The results expand the knowledge about the effect of convergence between the personality of the customer and the product image.

Nakłady finansowe na marketing firm sprzedających napoje energetyczne (np. Redbull, Tiger, Black) z roku na rok rosną. Kluczowe dla producentów i specjalistów od marketingu jest określenie silnych determinant sprzedaży swoich produktów. Celem artykułu było zweryfikowanie relacji efektu zbieżności obrazu produktu z obrazem własnego „Ja” z intencją zakupu i wartościowaniem, w której postawy odgrywały rolę pośredniczącą. W badaniu wykorzystano reklamę nieznanego i popularnego napoju energetycznego oraz oceniono efekt zbieżności produktu z „Ja”, trzy rodzaje postaw wobec niego, intencję zakupu oraz postrzegane wartościowanie wyrażone w pieniądzu. Analiza modelu strukturalnego SEM-PLS wykazała, że efekt zbieżności z „Ja” wpływał istotnie na poziom postaw, a te z kolei determinowały intencję zakupu i postrzeganą wartość. Wykazano, że przy znanym produkcie postawa emocjonalna zwiększała jego postrzeganą wartość, a przy nieznanym ją zmniejszała. Natomiast postawa poznawcza i behawioralna silniej zwiększała wartość przy nieznanym produkcie niż znanym. Wyniki badania rozszerzają wiedzę o efekcie zbieżności z „Ja” i postaw w kontekście promocji napojów energetycznych.

**Keywords**

attitudes towards the product, self-congruity effect, intention to buy, willingness to pay, structural equation modeling, energy drink

**Słowa kluczowe**

postawy wobec produktu, zbieżność z ja, intencja zakupu, modelowanie równań strukturalnych, napój energetyczny

## Introduction

Energy drinks are a specific product class, which are widely consumed in Poland, yet their packaging differs little from one another. Without a label and the trademark, the buyer is not able to recognise a particular brand of drink and choose his favourite. In spite of this, there are energy drinks on the Polish market that have achieved their distinct recognition and are eagerly bought at a higher price. Kozirok (2017), indicates that the choice of energy drink is strongly determined by taste, smell, trust in the producer, loyalty to the brand, and price. However, the basic distinguishing feature of drinks is a brand. The familiarity with the brand affects consumer behavior and increases sales revenues. Based on the example of the best-selling energy drinks brands (i.e. Red Bull, Tiger, Black), it can be said that the producers of these beverages try to influence the position of their brand in the minds of consumers mainly due to marketing strategies. The observation of marketing expenditure statistics for 2016 shows that Red Bull, as compared to other brands, was the leader of advertising its drink in Poland (<http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/napoje-energetyczne-reklamy-red-bull-black-tiger>). Apparently, not only the taste and smell but the marketing activities that create the brand image in the minds of consumers, are one of the key determinants of the purchase. A certain strategy applied to create the image and perception of a brand is to combine its features with the consumer characteristics, the so called self-congruity effect (Kleine, Kleine, & Kernan, 1993). We think that this convergence is crucial for the success of selling energy drinks because it benefits from relying on the similarity between the personality of the brand and the personality of the consumer. The mentioned before Red Bull brand is trying to bind its drink very strongly with a full of adrenaline and excitement lifestyle. The product image that is close to the consumer's self-image influences the receipt of the brand and the purchase of the product. Therefore, it is very significant to determine the relationship between the self-convergence and attitudes towards a product and the desire to buy it and willingness to pay for it. Until now, the self-convergence effect has not been tested in the case of energy drinks sales efficacy. Thus, the following article focuses on the effect of self-convergence, attitudes towards such class of products as well as the intention to buy it and how it is valued in money.

For the needs of the study, two advertisements were created. One presented a well-known energy drink whereas the second one showed completely unknown energy drink. The ads were aimed to

verify how attitudes towards the product mediate in the relationship between self-convergence and the intention of purchase and willingness to pay. The argument for testing a completely unknown drink is the fact that it is the way to assess, unburdened for social, psychological and marketing influences, the relation between the self-convergence effect, attitudes and willingness to pay. The unknown drink called Generix was contrasted with the Red Bull drink, which has established recognition and is the leader in energy drinks market in Poland (Kozirok, 2017).

## Self-convergence effect and Personality System Interactions Theory

The role of self-convergence can be seen as an expansion of the consumer 'Self' (Usakli & Baloglu, 2011). People buy a product more willingly if it coincides with their own vision of themselves. The convergence consists of two components: product image and self-image. Sirgy (1985), explains the phenomenon in the way that the products and services could be seen as having the same or a similar personality to humans. Such a personality is shaped by advertising, stereotypes, marketing action and other psychological as well as social factors. The features created in this way are, for example, friendly, modern, traditional, extreme, etc. and are distinguished from its operational activities, e.g. quality or prices. Thanks to its personality, the product creates a convergence between the picture of the product and the picture of human 'Self' as a result of its interaction with the consumer. This in turn impacts the preference of the product and its purchase willingness. Interaction of Personality Systems (PSI) theory by Kuhl (2000; 2001), explains and predicts this effect perfectly. It treats its own 'Self' as a system of personal collection of experiences, knowledge, values, needs, attitudes, etc., gathered during the social history of learning. This information is encoded in the extensive memory and forms an integrated system of representation of the 'Self'. This mechanism provides an extended network of associations between possible goals, meanings, and objects (Kuhl, 2001). The integrated 'Self' is not treated as a self-coded concept in a symbolic and verbal format. They are hidden representations of the 'Self' that function based on parallel processing of information and are an intuitive overview of the internal and external world. This theory explains the convergence effect in that whenever the 'Self' system is activated, the behavior guided by it manifests itself in the greater effort put into



action, it is accompanied by positive emotions and attitudes, as well as all other resources of the integrated 'Self' system (Kuhl, 2000; 2001; Quirin, Bode, & Kuhl 2011). Active, allows you to make decisions and manage behavior in accordance with the aspects of the integrated 'Self' system that is in harmony with yourself. The consequence of this type of action is generally understood satisfaction and well-being (Deci & Ryan, 2000; Ryan, Huta, & Deci, 2008). Research in the context of the consumer indicates that the convergence effect is associated with many important market variables, e.g. product assessment (Quester, Karunaratna, & Goh, 2000), attitude towards it (Liu, Li, Mizerski, & Soh, 2012), the desire to buy it (Shahbazi & Ghorbani, 2016; Yu, Lin, & Chen, 2013), as well as loyalty to the brand and consumer satisfaction (Grzeskowiak & Sirgy, 2007; Hapsari & Adiwijaya, 2014).

## Attitudes towards the product

Attitudes towards products that involve personal disposition towards them are an important part of both psychology and also consumer behavior. In the concept of Allport (1935), attitude refers to the preparation to encountering certain objects, people, products, and events. Ajzen (1985) and Bocian and colleagues (2018) characterise attitudes as an instruction by which a person reacts positively or negatively to persons, objects or behaviors. Breckler (1984) distinguishes three components of such attitudes (cognitive, emotional and behavioral). The cognitive component (knowledge) reflects the openness to the product and knowledge about the product or its quality. They have the form of beliefs (correct or not) that the consumer has about the product, brand or service. The emotional component (feelings) refers to the sentiments and feelings towards the object, which may be good or bad, pleasing or unpleasant. Feelings, impressions, moods, and emotions directed to the product are this part of attitude. On the other hand, the behavioral component (action) refers to the action tendencies or the willingness of the person to behave towards the object in a certain way. Attitudes determine many behaviors, e.g. moral assessments of other people (Bocian et al., 2018), having a new child (Ajzen, 1985; 1991), buying organic cosmetics (Mombeini, Sha'abani, & Ghorbani, 2015), environmentally friendly products, and animals (de Graaf et al., 2016), as well as the desire to improve the quality of rural water and pay for it (Cosse, 1998).

## Intention to buy and willingness to pay

People, despite unexpected events, usually act accordingly to their intentions. Due to The Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1985), the intention to perform a specific behavior immediately precedes real behavior. If a person does not behave as intended, it means that the intention has changed, for example, due to the passage of time, new information or unexpected events (Ajzen, 1985; 1991). Ajzen distinguishes three factors determining the intention: attitudes towards behavior, subjectively perceived social norms of behavior and perceived control over behavior. Intention defined in this way is a willingly used indicator of the willingness to buy in consumer research concerning various drinks, e.g. juices (Gadioli et al., 2013), mineral water (Jankovi, 2014; Wu & Jang, 2014), as well as sweetened drinks (Warshaw, 1980). The product's evaluation is also the willingness to pay for it, which is defined as 'the maximum price the buyer is willing to pay for the product' (Didier & Lucie 2008; Franke & Schreier 2008). This measure is related to the intention of purchase, which is another criterion of its assessment, but expressed in money (Barber et al., 2010). In practice, researchers favour a direct approach to this construct and use the open-ended question format (Lipovetsky, Magnan, & Polzi, 2011; Miller, Hofstetter, Krohmer, & Zhang 2011).

## Predictions

From the above, it follows that the similarity of the personality of the product to the 'Self' is associated with the formation of favourable attitudes towards it, which in turn, are the factors leading to its purchase and valuation. When a product is known, its evaluation is based on previous experience with it. When a product is unknown, its perception must be based on 'Self' resources, that is personal needs, feelings, knowledge, acquired attitudes, etc. Based on the Personality System Interactions theory (Kuhl, 2000), it was anticipated that the unknown product (*Generix*) would be completely evaluated through the prism of one's integrated 'Self' system, which would be perceived as more beneficial. It would also be more preferably bought than a known product (Red Bull), which has already established a position on the market and in the minds of consumers. Relations between self-convergence, three types of attitudes and the

intention to buy the Generix and Red Bull drinks were proven by the questionnaire measurement of the above constructs along with the assessment of willingness to pay in PLN. To analyze the results, a statistical method of structural equations modeling based on the partial least squares SEM-PLS was used (Haenlein & Kaplan, 2004; Nitzl, 2016; Rodriguez-Entrena, Schuberth, & Gelhard 2016).

## Study. Method, measures and participants

The study used two versions of the electronic questionnaire and they were posted on online groups on Facebook, which bring together students of different faculties. For completing the questionnaires, the respondents had a chance to draw prizes with a total value of PLN 200 (portable speaker, headphones, and power bank). Three hundred twenty students of pedagogy and law participated in the study. The study had 2 conditions. The subjects in the Generix drink condition were about 4% older than the respondents in the Red Bull condition  $M = 22.84$ ;  $SD = 4.85$  vs  $M = 21.23$ ;  $SD = 3.61$ ,  $F(1,318) = 18.29$ ;  $p < 0.01$ ;  $\eta^2 = 0.04$ . The gender ratio was similar in both groups  $\chi^2(1) = 1.50$ ;  $p = 0.221$ . Women constituted from 76% to 81% of the sample, and men from 24% to 19% (respectively Generix and Red Bull). All participants declared their lack of knowledge of the presented Generix drink and 100% enunciated the knowledge of the Red Bull drink.

The survey used for the research differed only with the presented brand of energy drink and consisted of 4 blocks. The subject began to fill in it by getting acquainted with the photo (see figure 1) and a description of one of the Generix / Red Bull energy drinks. The advertising description was as follows: "Generix / Red Bull is a modern drink with very beneficial properties energising to action. Due to the content of natural ingredients, it is perceived as completely safe by physicians and dieticians. Drinking it improves the functioning of the mind and helps to maintain the anticipated vigilance and dynamics during exercise. It makes you feel a pleasant desire for daily activities, work, and action. Generix (Red Bull) is dietetic, has a mild candy flavour and you can use it as a light addition to all meals".

Next, the subject went to the block in which the effect self-convergence with of the previously presented product was assessed. The next step examined respondent's the attitudes, as well as the intention to buy a Generix drink (Red Bull) along

**Figure 1. The Generix and the Red Bull photos used in study**



Source: the authors' research.

with the question about the willingness to pay (i.e. how much he or she would be able to pay for it in PLN). Responses to the test items in the survey were measured on the Likert scale (from 1 — *It definitely does not apply*, up to 5 — *Definitely applies*). Each subject received a different order of filling in the scales inside the questionnaire (randomization of the test items of the questionnaire). In the third block, the respondent declared his sex, age, and knowledge of the presented product (Yes/No). In the last part he or she could leave an e-mail to take part in the prize draw. The content of the test items, which assessed the effect of convergence with 'Self', attitudes and intentions of purchase, is presented in Table 1. Based on the guidelines derived from the theory, it was formulated to anticipate that the product's convergence effect will be associated with three types of attitudes towards it, and those with the intention of buying and willingness to pay. These relationships will be stronger for an unknown product than the known one.

## Results

In order to analyze the results of the study, structural equations modeling was performed using the PLS method and WarpPLS software was used (Kock, 2011). Using the MGA — Multi-Group Analysis comparison procedure (Rodríguez-Entrena et al., 2016), the differences in the value of path relationships between groups of people watching the Generix and Red Bull ads were tested. The tested models were reflective variables

**Table 1. Measurements and their indicators used in the study**

Measure	Indicator
Self-congruity effect	The product presented is compatible with my values The product suits my lifestyle The product corresponds with my personality The product refers to my everyday life The product does not fit me (R) The product and I have some common features I could express myself through this product
Purchase intention	I would like to buy this product I could pay for this product If this product appears in a store or distribution, I will try it out I could devote some effort to finding and buying this product I am interested in this product I have a desire to try this product
Emotional attitude toward energy drink	I like this product This product is suitable and beneficial for me This product is cool This product is pleasant This product is nice to me The product seems to meet my needs
Behavioral attitude toward energy drink	I could recommend this product to my friends I could show up with this product among other people I could promote this product I could lend this product to someone for testing I would be able to look for this product in the store if it was not in sight I would treat this product especially
Cognitive attitude toward energy drink	This product can conquer the market This product will find its permanent place on store shelves This product become a part of everyday life of people This product will be something special in the store The product producer will achieve large profits from sales People will talk about this product

The scale of answers: It definitely does not refer to me — 1 / It definitely refer to me — 5.

Source: the authors' research.

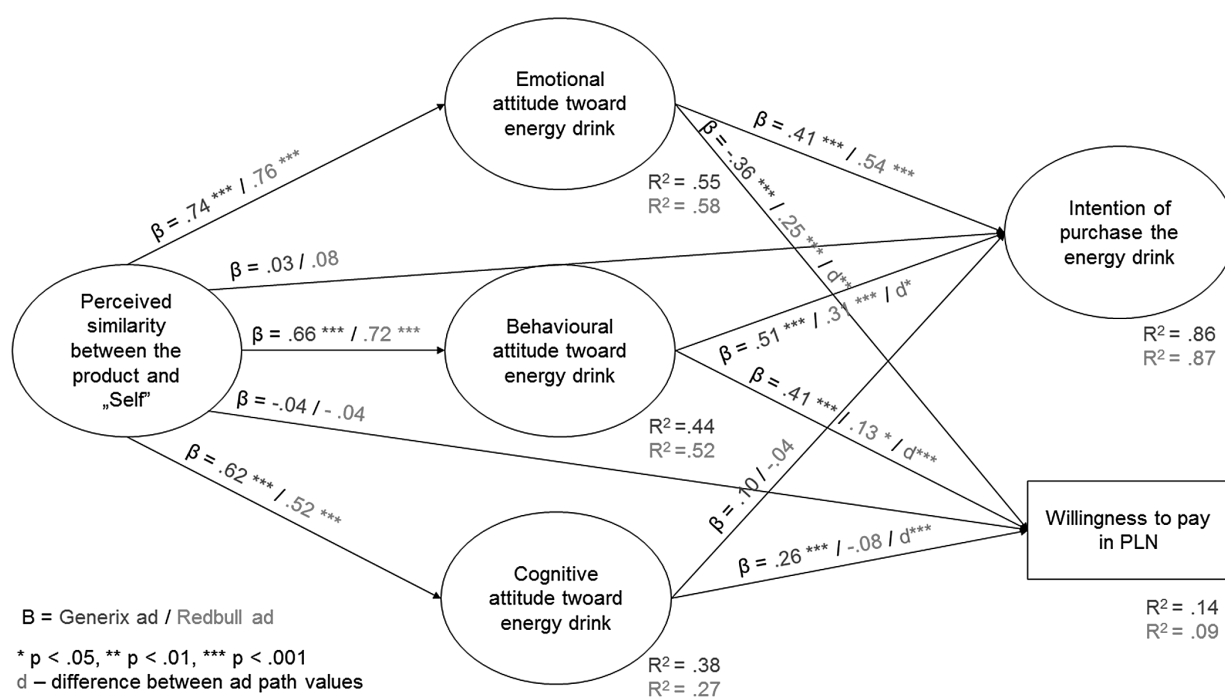
(Diamantopoulos, 1996; Iacobucci, 2010), which were conceptualized by corresponding test items.

The model is shown in Figure 2. The reliability of measurements expressed by Cronbach's  $\alpha$  coefficient ranged from  $\alpha = 0.77$  to  $\alpha = 0.96$ , and by composite reliability coefficient from  $CR = 0.84$  to  $CR = 0.97$ . These results are presented in Table 2. The analysis of matching factors showed that the collected data were very well matched to the model in the Generix and Red Bull ad groups and were respectively: Tenenhaus  $GoF = 0.60$ ,  $SRMR = 0.06$ ,  $SPR = 0.73$ ; Tenenhaus  $GoF = 0.58$ ,  $SRMR = 0.07$ ,  $SPR = 0.82$ .

Mediation analysis performed according to Baron and Kenny's method (1986) showed that attitudes completely mediated the effect of the

convergence effect on purchase intent and pricing in the context of Generix and Red Bull (indirect effect coefficients were respectively:  $\beta = 0.66$ ;  $p < 0.001$ ,  $\beta = 0.26$ ;  $p < 0.001$ ,  $\beta = 0.68$ ;  $p < 0.001$ ,  $\beta = 0.21$ ;  $p < 0.01$ ). Both effects of mediation were not significantly different between groups  $p > 0.05$ . Table 3. Analysis of differences between groups in terms of path coefficients showed that in both ad groups the convergence effect had a similar force on the emotional, behavioral and cognitive attitude  $p < 0.001$ . Similarly, the emotional attitude was related to the intentions of purchasing  $p < 0.001$ . In the case of the Generix advertisement, the emotional attitude influenced the reduction of the product pricing  $\beta = -0.36$ ;  $p < 0.0011$ , and in the case of Red Bull advertising

**Figure 2. Tested SEM-PLS model of the relationship between the effect of self-convergence, attitudes, intention and perceived value in the group of known product (Red Bull) and the unknown product (Generix)**



Source: the authors' research.

**Table 2. Results of the used scales measurement accuracy in the groups of a known and unknown products**

Variable	Red Bull		Generix	
	Composite reliability	Cronbach's $\alpha$	Composite reliability	Cronbach's $\alpha$
Self-convergence	0.84	0.77	0.84	0.77
Intention to buy	0.96	0.95	0.96	0.95
Emotional attitude	0.97	0.96	0.97	0.96
Cognitive attitude	0.92	0.89	0.92	0.89
Behavioral attitude	0.94	0.92	0.94	0.92

Source: the authors' research.

**Table 3. Results of the mediation analysis of attitudes between the convergence effect and intentions as well as valuation in the product group known and unknown**

Indirect effect	Red Bull (a)	Generix (b)	Red Bull (a)	Generix (b)	T (diff a vs b)
	$\beta$	$\beta$	s.e	s.e	
Self-convergence → Attitudes → Intention	0.66***	0.68***	0.07	0.07	0.21
Self-convergence → Attitudes → Valued price	0.26***	0.21**	0.08	0.08	0.47

\*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001.

Source: the authors' research.

the same attitude determined the increase of  $\beta = 0.25$ ;  $p < 0.001$ . In case of behavioral attitude, it was observed that the Generix advertisement had a stronger influence on the purchase intention than the Red Bull  $\beta = 0.51$ ;  $p < 0.001$  vs  $\beta = 0.31$ ;  $p < 0.001$ ,  $t = 1.80$ ;  $p < 0.05$ . In terms of price valuation, an analogous result was obtained. A stronger behavioral attitude was associated with a higher valuation of the Generix drink than Red Bull  $\beta = 0.41$ ;  $p < 0.001$  vs  $\beta = 0.13$ ;  $p < 0.05$ ,  $t = 3.06$ ;  $p < 0.001$ . Cognitive attitude had no meaning in the context of the intentions of buying in both ads, but in the Generix advertising it was associated with a significantly higher valuation than in the Red Bull advertising,  $\beta = 0.26$ ;  $p < 0.001$  vs  $\beta = -0.08$ ;  $p > 0.05$ ,  $t = 3.10$ ;  $p < 0.001$ . The direct effect of the convergence effect on the purchase intent and valuation in PLN was close to zero in both groups of  $p > 0.05$ . The results of the analysis are presented in Table 4.

willingness to pay for the product. These attitudes, however, were differently related to the intention of purchase and perceived value in the context of a known and unknown product. The behavioral attitude was more strongly associated with the intention of purchasing and valuation of an unknown than the known product. Emotional attitude, on the other hand, decreased the perceived value of the unknown product and increased the value of the known one. The cognitive attitude had no role in explaining the intention of the purchase. On the other hand, it was important in terms of valuation the product price and was manifested in the fact that in case of an unknown product it significantly increased the valuation and did not associate it with the known one.

As expected, the effect of self-convergence with the product evoked more favorable attitudes towards it (Hryniewicz, 2018; Liu et al., 2012), and

**Table 4. Results of comparisons of the severity of the relationship value in the groups of known and unknown product**

	Red Bull (a)	Generix (b)	Path diff (a vs b)
	$\beta$	$\beta$	t
Self-convergence → Intention	0.09	-0,04	1,12
Self-convergence → Valued price	-0.04	-0,04	0,00
Self-convergence → Emotional attitude	0.76***	0,73***	0,25
Self-convergence → Cognitive intention	0.52***	0,62***	0,97
Self-convergence → Behavioral attitude	0.72***	0,66***	0,56
Emotional attitude → Intention	0.53***	0,43***	0,98
Cognitive intention → Intention	0.05	0,05	0,00
Behavioral attitude → Intention	0.31***	0,50***	1,80*
Emotional attitude → Valued price	0.24***	-0,34***	5,50***
Behavioral attitude → Valued price	-0.08	0,26**	3,10***
Behavioral attitude → Valued price	0.15*	0,47***	3,06**

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ .

Source: the authors' research.

Summary and discussion

The analyses showed that the measurements of the tested variables were reliable, and the collected data was well-matched to the conceptualised model in both ads. It was also shown that in both groups of products attitudes towards each of them completely mediated the relationship between the effect of self-convergence and the intention to buy and

these led to intentions of purchase and payment (Ajzen, 1985; Barber et al., 2010; Cosse, 1998). While controlling the attitudes, the effect of a direct relationship of convergence between myself and the willingness to buy and price valuation was reduced in both groups of products. People on the basis of the observed self-convergence with the product show a willingness to buy and pay because they display a favourable attitude towards it. The study also revealed that an emotional response to the product

is associated with a similar desire to buy a known as well as unknown beverage. However, the lack of knowledge of the advertised product causes that emotional reaction to it reduces the willingness to pay, and it increases the formulation of beliefs and dispositions to act on it. In the case of a valuation of a known product, the emotional relationship increases its value, and the beliefs about the product and the willingness to act on it, do not have much significance in this situation. Apparently, when the self-convergence effect appears, the 'Self' as one's personality system (Kuhl, 2000), which values an unknown product based on person's own experience, values, and especially emotions, increases the desire and understates the product's value to better satisfy the consumer's well-being (Deci & Ryan, 2000; Grzeskowiak & Sirgy 2008; Ryan et al., 2008). In the context of the known product, the 'Self' evaluates the product based on previous experiences with it, which sometimes happen without the consumer's awareness and sneak in undetected by the 'Self', e.g. by means of advertisements and other information channels and the band as the self-infiltration (Kazén,

Baumann, & Kuhl 2003). Such infiltration takes place when we take into account the Red Bull brand promotion and sales throughout Poland. In the case of convergence with the known product, the 'Self' system perceives the product through the prism of its own and artificial experiences instilled by the market. This results in the fact that the evaluation and willingness to buy it is not as strong and completely compatible with the resources of 'Self' as it is in the case of an unknown product. The perceived self-convergence with the new product engages all the resources of the integrated 'Self' system in the desire to purchase and the pricing, which makes it more favorable and valued by the 'Self'. The strength resulting from this match makes the product more desirable.

As for future research, for theoretical progress in the context of the self-convergence effect, it seems crucial to investigate when this effect appears and when it disappears. A promising proposal is the manipulation of affective states in advertisements that facilitate and hinder access to the 'Self' system (Kuhl, 2000). According to Quirin and the team (Quirin et al., 2011), positive affect increases, and negative affect decreases access to 'Self'.

## References

- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action Control: From Cognition to Behavior* (pp. 11–39). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3_2)
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. In C. Murchison (Ed.), *A Handbook of Social Psychology* (pp. 798–844). Worcester: Clark University Press.
- Barber, N., Kuo, P., Bishop, M., & Goodman Jr, R. G. (2010). Measuring psychographics to assess purchase intention and willingness to pay. *Journal of Consumer Marketing*, 29(4). <https://doi.org/10.1108/07363761211237353>
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bocian, K., Baryla, W., Kulesza, W. M., Schnall, S., & Wojciszke, B. (2018). The mere liking effect: Attitudinal influences on attributions of moral character. *Journal of Experimental Social Psychology*, 79(November), 9–20. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2018.06.007>
- Breckler, S. (1984). Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1191–1205.
- Cosse, K. J. (1998). Willingness to Pay or Intention to Pay: The Attitude-Behavior Relationship in Contingent Valuation. *Journal of Socio-Economics*, 27(3), 427–444.
- De Graaf, S., Van Loo, E. J., Bijttebier, J., Vanhonacker, F., Lauwers, L., Tuytens, F. A. M., & Verbeke, W. (2016). Determinants of consumer intention to purchase animal-friendly milk. *Journal of Dairy Science*, 99(10), 8304–8313. <https://doi.org/10.3168/jds.2016-10886>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The „What” and „Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Diamantopoulos, A. (1996). Export performance measurement. *International Marketing Review*, 12(10), 444–457. <https://doi.org/10.1108/02651330210430686>
- Didier, T. & Lucie, S. (2008). Measuring consumer's willingness to pay for organic and Fair Trade products. *International Journal of Consumer Studies*, 32(5), 479–490. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2008.00714.x>
- Franke, N. & Schreier, M. (2008). Product uniqueness as a driver of customer utility in mass customization. *Marketing Letters*, 19(2), 93–107. <https://doi.org/10.1007/s11002-007-9029-7>
- Gadioli, I. L. et al. (2013). Evaluation of Packing Attributes of Orange Juice on Consumers' Intention to Purchase by Conjoint Analysis and Consumer Attitudes Expectation. *Journal of Sensory Studies*, 28(1), 57–65. <https://doi.org/10.1111/joss.12023>
- Grzeskowiak, S. & Sirgy, J. M. (2007). Consumer Well-Being (CWB): The Effects of Self-Image Congruence, Brand-Community Belongingness, Brand Loyalty, and Consumption Recency. *Applied Research Quality Life*, (2), 289–304. <https://doi.org/10.1007/s11482-008-9043-9>
- Haenlein, M. & Kaplan, A. M. (2004). A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis. *Understanding Statistics*, 3(4), 283–297. [https://doi.org/10.1207/s15328031us0304\\_4](https://doi.org/10.1207/s15328031us0304_4)
- Hapsari, L. & Adiwijaya, M. (2014). The Relationship between Self-Congruity, Brand Relationship Quality, and Brand Loyalty. *Asian Journal of Business Research*, 4(2), 28–39. <https://doi.org/10.14707/ajbr.140008>
- Hryniewicz, K. (2018). Efekt zbieżności obrazu produktu z charakterystyką konsumenta a intencją zakupu i chęcią zapłaty. *Handel Wewnętrzny*, 6(1), 223–234.

- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20(1), 90–98. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.09.003>
- Jankovi, T. (2014). Impact of Congruence Between Sports Celebrity and Brand Personality on Purchase Intention: The Case of Mineral Water Category in Lithuania. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 5(1), 90–104.
- Kazén, M., Baumann, N., & Kuhl, J. (2003). Self-Infiltration vs. Self-Compatibility Checking in Dealing with Unattractive Tasks: The Moderating Influence of State vs. Action Orientation. *Motivation and Emotion*, 27(3), 157–197. <https://doi.org/10.1023/A:1025043530799>
- Kleine, R. E., Kleine, S. S., & Kernan, J. B. (1993). Mundane Consumption and the Self-Identity Perspective. *Journal of Consumer Psychology*, 2(3), 209–235. [https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0203\\_01](https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0203_01)
- Kock, N. (2011). Using WarpPLS in e-Collaboration Studies: Mediating Effects, Control and Second Order Variables, and Algorithm Choices. *International Journal of E-Collaboration*, 7(3), 1–13. <https://doi.org/10.4018/jec.2011070101>
- Kozirok, W. (2017). Consumer Attitudes and Behaviour Towards Energy Drinks. *Handel Wewnętrzny*, 1(366), 216–229.
- Kuhl, J. (2000). A Functional-Design Approach to Motivation and Self-Regulation: The Dynamics of Personality Systems Interactions. In M. Boekaerts, P. R. Pintrich, & M. Zeidner (Eds.), *Handbook of Self-Regulation* (pp. 111–169). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-109890-2.X5027-6>
- Kuhl, J. (2001). A Functional Approach to Motivation. In A. Efklides, J. Kuhl, & R. M. Sorrentino (Eds.), *Trends and Prospects in Motivation Research* (pp. 239–268). Dordrecht: Springer. [https://doi.org/10.1007/0-306-47676-2\\_14](https://doi.org/10.1007/0-306-47676-2_14)
- Lipovetsky, S., Magnan, S., & Polzi, A. Z. (2011). Pricing Models in Marketing Research. *Intelligent Information Management*, 3(5), 167–174. <https://doi.org/10.4236/iim.2011.35020>
- Liu, F., Li, J., Mizerski, D., & Soh, H. (2012). Self-congruity, brand attitude, and brand loyalty: A study on luxury brands. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 922–937. <https://doi.org/10.1108/03090561211230098>
- Miller, K. M., Hofstetter, R., Krohmer, H., & Zhang, Z. J. (2011). How Should Consumers' Willingness to Pay Be Measured? An Empirical Comparison of State-of-the-Art Approaches. *Journal of Marketing Research*, 48(1), pp. 172–184, 172–184. <https://doi.org/10.1509/jmkr.48.1.172>
- Mombeini, H., Sha'abani, R., & Ghorbani, R. (2015). Survey the Effective Factor on Attitude & Purchase Intention of Organic Skin and Hair Care Products. *International Journal of Scientific Management & Development*, 3(1), 819–826. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=100765025&site=ehost-live>
- Nitzl, C. (2016). The use of partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in management accounting research: Directions for future theory development. *Journal of Accounting Literature*, 37, 19–35. <https://doi.org/10.1016/j.jacclit.2016.09.003>
- Quester, P. G., Karunaratna, A., & Goh, L. K. (2000). Self-congruity and product evaluation: A cross-cultural study. *Journal of Consumer Marketing*, 17(6), 525–535. <https://doi.org/10.1108/07363760010349939>
- Quirin, M., Bode, R. C., & Kuhl, J. (2011). Recovering from negative events by boosting implicit positive affect. *Cognition and Emotion*, 25(3), 559–570. <https://doi.org/10.1080/02699931.2010.536418>
- Rodríguez-Entrena, M., Schuberth, F., & Gelhard, C. (2016). Assessing statistical differences between parameters estimates in Partial Least Squares path modeling. *Quality and Quantity*, (August), 1–13. <https://doi.org/10.1007/s11135-016-0400-8>
- Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 139–170. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9023-4>
- Shahbazi, M., & Ghorbani, H. (2016). Investigating the Impact of Corporate Social Responsibility on Self-Congruity and Purchase Intention: A Case Study of Automobile Industry in Isfahan City. *International Journal of Scientific Management and Development*, 4(11), 408–414.
- Sirgy, J. M. (1985). Using self-congruity and ideal congruity to predict purchase motivation. *Journal of Business Research*, 13(3), 195–206. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(85\)90026-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(85)90026-8)
- Usakli, A., & Baloglu, S. (2011). Brand personality of tourist destinations: An application of self-congruity theory. *Tourism Management*, 32(1), 114–127. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.06.006>
- Warshaw, P. R. (1980). Predicting Purchase and Other Behaviors from General and Contextually Specific Intentions. *Journal of Marketing Research*, 17(1), 26–33. <https://doi.org/10.2307/3151113>
- Wu, S. I., & Jang, J. Y. (2014). The impact of ISO certification on consumers' purchase intention. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25(3–4), 412–426. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.776770>
- Yu, C.-C., Lin, P.-J., & Chen, C.-S. (2013). How Brand Image, Country of Origin, and Self-Congruity Influence Internet Users' Purchase Intention. *Social Behavior & Personality*, 41(4), 599–611. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.599>

## PWE poleca



Prezentowana książka ma charakter teoretyczno-empiryczny. W rozdziale pierwszym omówiono genezę prosumpcji i jej istotę. Wskazano na duże rozbieżności w jej definiowaniu przez różnych badaczy, proponując własną autorską definicję tego pojęcia. Rozdział drugi poświęcony jest prosumpcji jako złożonemu zachowaniu rynkowemu. Przedstawiono ją również w ujęciu procesowym. Omówiono cechy prosumenta jako aktywnego uczestnika rynku i marketingowego partnera oferentów. W rozdziale trzecim przedstawiono natomiast prosumpcję w ujęciu czterowymiarowym, przyjmując, że ma ona wymiar innowacyjny, relacyjny, wizerunkowy i etnocentryczny. Dwa kolejne rozdziały tworzą empiryczną część opracowania, w której na podstawie wyników badań pierwotnych dokonano empirycznej weryfikacji przyjętych założeń. Podsumowaniem dokonanych analiz jest opracowany przez autorkę finalny model prosumpcji.

księgarnia internetowa: [www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)

**dr hab. Aleksander Lotko**

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny im. K. Pułaskiego w Radomiu,  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych, Katedra Towaroznawstwa i Nauk o Jakości  
ORCID: 0000-0003-4420-7495  
e-mail: aleksander.lotko@uthrad.pl

**dr Radostaw Luft**

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny im. K. Pułaskiego w Radomiu,  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych, Katedra Towaroznawstwa i Nauk o Jakości  
ORCID: 0000-0003-3361-6613  
e-mail: r.luft@uthrad.pl

# Analiza związku wizerunku marki samochodu osobowego z lojalnością klientów z wykorzystaniem modelowania równań strukturalnych

**Analysis of relationship between car brand image and customer loyalty with the use of Structural Equation Modeling**

Celem artykułu było opracowanie modelu związku wizerunku marki samochodu osobowego z lojalnością klientów. Przeprowadzono badanie ankietowe. Jako metodę opracowania wyników wykorzystano modelowanie równań strukturalnych. Wizerunek marki okazał się konstruktem dwuwymiarowym. Dalej skonstruowano model ścieżkowy, zgodnie z którym postrzeganie marki w wymiarze „rodzinnego zaufania” silnie wpływa na lojalność klientów, podczas gdy wpływ wymiaru „innovacyjna dynamika” jest statystycznie nieistotny. Implikacją praktyczną artykułu jest wykazanie roli i wymiarowości wizerunku marki w kształtowaniu lojalności klientów na rynku samochodów osobowych.

## Keywords

wizerunek marki, motoryzacja, lojalność klientów, modelowanie równań strukturalnych

The aim of the paper was to propose a model of relationship between car brand image on customer loyalty. A questionnaire-based research was carried out. As a method of elaborating the results structural equations modeling was chosen. Brand image turned out to be a two-dimensional construct. Then a path model was built, according to which brand perception in a dimension "family trust" strongly influences customer loyalty, while the impact of a dimension "innovative dynamics" is statistically insignificant. A practical implication of the study is claiming the role and dimensionality of brand image in shaping consumer loyalty on passenger cars market.

## Słowa kluczowe

brand image, automotive industry, customer loyalty, structural equation modeling

JEL: M30, C30, C38

## Wstęp

Marka jest „całą marketingową komunikacją w pigułce” (Kotler, 2006). Zawiera w sobie przesłanie, skojarzenia, emocje, niesie wiele wartości (Liczmańska, 2008). Wizerunek marki jest pojęciem abstrakcyjnym. Obejmuje on zestaw cech i wyobrażeń przypisywanych marce, funkcjonujący w świadomości konsumenta. Pozytywny, a jednocześnie unika-

towy wizerunek marki stanowi kapitał niezbędny dla utrzymania wysokiej pozycji na konkurencyjnym rynku, a jednocześnie pozwala odróżnić się od konkurencji (TNS OBOP, 2011).

Z kolei lojalność klientów jest dziś postrzegana jako kluczowa determinanta sukcesu organizacji na rynku (Reichheld i Sasser, 1990; Cortinas, Elorz i Villanueva, 2004; Lam i Burton, 2006; Eakuru





i Mat, 2008; Małysa-Kaleta, 2016). N. Eakuru i N. Mat (2008) argumentują, że tworzenie silnych związków z klientami z zamiarem zwiększenia ich lojalności powinno być dla przedsiębiorstw priorytetem. Inni autorzy (Lam i Burton, 2006) sugerują, że lojalni klienci istotnie przyczyniają się do wzrostu udziału przedsiębiorstwa w rynku. Także M. Cortinas z zespołem (2004) w swoich badaniach dowodzą, że lojalność klientów wpływa na sukces rynkowy przedsiębiorstwa. F. Reichheld i W. Sasser (1990) wykazali, że wzrost lojalności klientów o 5% może prowadzić do wzrostu zysków nawet o około 20–25%. Potwierdzają to Y. Du i Y. Tang (2014). Jednocześnie złożona natura lojalności klientów, różnorodność jej przyczyn i wielość sposobów ujmowania rodzą problemy z jednoznacznym zdefiniowaniem tego pojęcia, a także z ustaleniem metod jego pomiaru (Burgiel, 2007).

W literaturze wykazano już istnienie związku wizerunku marki z lojalnością klientów (m.in. Selnes, 1993; Kressmann i in., 2006; Anisimova, 2007; Chi, Yeh i Yang, 2009). Tutaj starano się go potwierdzić, przeprowadzając badanie wśród konsumentów na rynku samochodów osobowych. W związku z tym za cel opracowania przyjęto opracowanie modelu związku wizerunku marki z lojalnością klientów.

Postawiono następującą hipotezę roboczą  $H_1$ : *Wizerunek marki samochodu osobowego wpływa na lojalność klientów.*

Jako metodę weryfikacji hipotezy i osiągnięcia celu pracy przyjęto modelowanie równań strukturalnych, stanowiące jedno z dominujących, a jednocześnie zaawansowanych podejść analitycznych w światowym piśmiennictwie na gruncie nauk społecznych.

## Istota i znaczenie wizerunku marki

Jeszcze w latach 80. dwudziestego wieku markę przedstawiano jako nazwę, termin, znak, symbol, rysunek lub kombinację tych elementów stworzoną w celu oznaczenia produktu oraz jego odróżnienia od produktów konkurencyjnych (Kotler i Armstrong, 1989). Jednak przedstawiona później przez P. Kotlera definicja marki przypisuje jej dużo większe znaczenie. Marka to przede wszystkim przyrzeczenie, obietnica, która powinna kształtować zachowanie i strategię działania przedsiębiorstwa. Marka zawiera w sobie przesłanie, skojarzenia, emocje, niesie wiele wartości (Kall, 2002; 2006). Jest obietnicą ciągłego dostarczania konkretnego zbioru cech, korzyści i usług dla nabywcy (Liczmańska, 2008). Współczesny marketing ma jednak charakter „post-materialny”. Konsument kupuje więc marki i znaczenia, które odczytują subiektywnie, posługując się kulturowymi interpretacjami. Komunikacja

marketingowa odbywa się w świecie symbolicznym. Wzrost roli marki jest jednym z tego przejawów. Marka jest więc konstruktym symbolicznym, emocjonalnym, efemerycznym i subiektywnie interpretowanym (Sułkowski, 2012).

W literaturze przedmiotu dwa ważne pojęcia są szczególnie silnie związane z obrazem marki. Są to tożsamość oraz wizerunek. Według jednej z definicji marka jest wielowymiarową konstrukcją, która integruje zarówno fizyczne, jak i niematerialne atrybuty produktu i składa się z trzech podstawowych elementów (Dębski, 2009):

- wizerunku marki, to jest sposobu, w jaki konsument postrzega markę,
- tożsamości marki, czyli sposobu, w jaki kreator marki chce, aby była ona postrzegana przez konsumentów,
- pozycjonowania marki, to jest jej miejsca na rynku w danym momencie.

W sensie symbolicznym, postmaterialnym marka jest postrzeganiem wizerunkiem tkwiącym w umysłach konsumentów (Dębski, 2009). To odczucia i emocje, jakie towarzyszą konsumentowi nabywającemu dane produkty. Konsument na podstawie doświadczeń z marką tworzy we własnym umyśle jej wizerunek. Jest on podstawą wielu późniejszych zachowań konsumenta na rynku. Warto zauważyć, że wizerunek jest następstwem tożsamości i nie musi być on taki sam.

Wykazano, że wizerunek marki ma wpływ na aspekt kognitywny postawy konsumenta względem nowych produktów na rynku oznaczonych jej znakiem (Grzegorzczak, 2005). Natomiast w sferze emocjonalnej (afektywnej) ukształtowany wizerunek marki intensyfikuje odczucia satysfakcji konsumenta z zakupu i korzystania z produktu. W sferze lojalności wizerunek marki stanowi gwarancję utrzymania jakości (funkcja gwarancyjna) i cech użytkowych wcześniej już kupowanego produktu. Istotny dla preferencji jest także zbiór wcześniejszych doświadczeń użytkowania, stanów i emocji, które ułatwiają konsumentowi decyzję wyboru. Konsument, u którego obraz marki został silnie zakodowany w umyśle, charakteryzuje się odpornością na promocyjne działania marek konkurencyjnych, a w przypadku poddania się im, mają tendencję do stosunkowo szybkiego powrotu do zachowań lojalnych (Grzegorzczak, 2005).

## Istota i znaczenie lojalności klientów

Problem lojalności klientów to jedno z najistotniejszych zagadnień dla nowoczesnego marketingu. Już w 1996 r. zauważono, że firmy tracą przeciętnie połowę swoich klientów w ciągu każdych pięciu lat (Reichheld i Teal, 1996). F. Reichheld

i P. Schefter (2000) twierdzą, że współcześnie budowanie lojalności nie jest tylko sposobem zwiększania zysków — jest niezbędne dla przetrwania organizacji.

Istnieje wiele sposobów postrzegania lojalności (Banahene, Ahudey i Asamoah, 2017). W potocznym rozumieniu lojalność oznacza przywiązanie, oddanie, zaangażowanie (Studzińska, 2015; Lotko, Lotko i Korneta, 2018). Lojalność jest ujmowana zamiennie z następującymi terminami: przyzwyczajenie, powtórne zakupy, preferencje, zaangażowanie, zatrzymanie, wierność, przekazywanie dobrych opinii, przymus (Siemieniako i Urban, 2018). W licznych definicjach lojalności szczególnie podkreśla się fakt, że lojalność to więź i przywiązanie klienta do marki, firmy lub osób w niej pracujących czy oferowanych przez nią produktów (Studzińska, 2015; Lotko, Lotko i Korneta 2018).

Wielu badaczy (Allen i Rao, 2000; Sulikowski i Ździebko, 2015) definiuje dwa podstawowe rodzaje lojalności:

1. Kognitywną (*cognitive*), czyli poznawczą, dotyczącą preferencji i obiektywnej oceny oferty, ale także zgodności wizerunku marki z systemem wartości konsumenta. Klient na podstawie zaufania do marki oraz jej atrybutów (np. ceny, obsługi klienta) przedkłada tę markę nad inną. Decyzje podejmuje z reguły na podstawie informacji pośrednich bądź wcześniejszych własnych doświadczeń. Lojalność tego rodzaju jest raczej płytka.
2. Afektywną (*affective*), związaną z uczuciami, afektami, nastrojem i zaangażowaniem emocjonalnym, zauroczeniem. Jest to silniejsza forma lojalności, którą znacznie trudniej przerwać, gdyż na tym etapie są już zaangażowane uczucia i upodobania klienta.
- Kolejni autorzy (Oliver, 1999; Banahene, Ahudey i Asamoah, 2017) bazują na modelu K. Dicka i A. Basu (1994) i dodają jeszcze dwa kolejne rodzaje lojalności:
3. Konatywną (*conative*), czyli intencjonalną, wynikającą z głębokiego przeświadczenia i oznaczającą dążenie do powtórnego zakupu. Wielokrotnie zauroczony firmą klient nabiera pewności, iż warto z nią pozostać, a swoje przywiązanie manifestuje poprzez chęć ponownych zakupów, choć nie zawsze popiera je czynami.
4. Aktywną (*action*), czynną, rzeczywistą, obejmującą świadome pokonywanie trudności, aby dokonać powtórnego zakupu. Jest to lojalność, która motywację z poprzedniej fazy zamienia w gotowość do działania. Klient jest skłonny działać nawet wbrew trudnościom, które mogą się pojawić, np. wskutek działań konkurencji zmierzających do przejścia klienta.

Widać więc, że lojalność jest konstruktem wieloaspektowym oraz wielowymiarowym i takie założenie przyjęto w badaniu empirycznym.

## Analiza stanu zagadnienia w literaturze

Szczególnie istotne wydaje się zidentyfikowanie związku wizerunku marki z lojalnością klientów. Problem ten był podejmowany w piśmiennictwie, co wykazano, przeszukując bazę Google Scholar dla koniunkcji fraz: *brand image*, *customer loyalty*, *automotive*. W wyniku analizy pierwszych trzech stron uzyskanych wyników okazało się, że badacze analizowali dotychczas m.in.:

- wpływ właściwości produktu na reputację marki oraz satysfakcję i lojalność klientów (Selnes, 1993),
- związek reputacji marki i zaufania do niej z jej sukcesem rynkowym (Herbig i Milewicz, 1995),
- zaufanie do marki w kontekście lojalności klientów (Delgado-Ballester i Munuera-Aleman, 2001; Lau i Lee, 1999),
- rolę lojalności wobec marki i łańcuch zależności pomiędzy zaufaniem do marki, postawą afektywną wobec marki i jej postrzeganiem (Chaudhuri i Holbrook, 2001),
- bezpośrednie i pośrednie efekty wizerunku marki dla lojalności konsumentów wobec niej (Kressmann i in., 2006),
- wpływ marki korporacyjnej na motywacyjną i behawioralną lojalność klientów na rynku samochodów osobowych (Anisimova, 2007),
- wpływ świadomości marki na intencję powtórnego zakupu z uwzględnieniem efektów mediacyjnych postrzeganej jakości i lojalności (Chi, Yeh i Yang, 2009),
- postrzeganie przez konsumentów marek o długoletniej tradycji w branży motoryzacyjnej (Wiedmann i inni, 2011),
- wpływ nieformalnego przekazu marketingu szeptanego w sieciach elektronicznych na wizerunek marki i intencje powtórnego zakupu na rynku motoryzacyjnym (Jalilvand i Samiei, 2012),
- model mediacyjny zależności między jakością zarządzania relacjami z klientem a wizerunkiem marki (Nyadzayo i Khajehzadeh, 2016),
- wymiarowość percepcji marek samochodowych przez konsumentów (Gabor, 2016),
- kształtowanie wizerunku marki na polskim rynku motoryzacyjnym wśród dzieci (Woźniakowski, 2018).

Widać więc, że rozważana tematyka jest ważna i była podejmowana przez różnych autorów. Najbliższe tematycznie niniejszemu opracowaniu są prace T. Anisimovej (2007), która zidentyfikowała czynniki na poziomie korporacji i działań marketingowych wpływające na lojalność motywacyjną i behawioralną klientów na rozważanym rynku, oraz M. Gabor (2016), która zastosowała poznawczą psychologię osobowości G. Kelly'ego i teorię konstru-

owania poznawczego do zbadania postrzegania marek samochodowych i segmentacji konsumentów. W niniejszym opracowaniu starano się zaprezentować nieco inne podejście, łącząc wizerunkowe cechy marki bezpośrednio z lojalnością klientów. Ponadto, przeprowadzwszy elektroniczną kwerendę biblioteczną, wykazano, że w zakresie badania wpływu wizerunku marek motoryzacyjnych dostępne publikacje nie są liczne, co powoduje istnienie luki badawczej, którą starano się wypełnić niniejszym opracowaniem.

## Metodyka przeprowadzenia badania i opracowania wyników

Do ociągnięcia celu badania przyjęto podejście ilościowe. W tablicy 1 zaprezentowano procedurę przygotowania oraz przeprowadzenia badania empirycznego.

Badanie empiryczne przeprowadzono metodą ankietową. Badaniem objęto 200 osób z subregionu randomskiego. Badanie przeprowadzono w styczniu 2019 r. Wartości zmiennych reprezentujących wizerunek marki, a także lojalność klientów rejestrowano na siedmiopunktowych skalach Likerta.

W doborze próby badawczej wykorzystano metodę kuli śnieżnej (*snowball sampling*). Polega ona na wyborze i przebadaniu dobranej w sposób quasi-przypadkowy grupy respondentów, przy czym kolejni uczestnicy badania są wybierani na podstawie informacji polecających dostarczanych przez początkowych uczestników badania. Głównymi zaletami są tu prostota i niski koszt realizacji badania, a także to, że badani posiadają cechy istotne z punktu widzenia celu badania. Natomiast oczywistą wadą tej metody jest fakt, że badacz ma nad nią małą kontrolę i reprezentatywność próby może być kwestionowana. Aby zniwelować tę słabość wybranej metody, w badaniu empirycznym starano się dostrzec do zróżnicowanych środowisk.

Zebrane dane opracowano statystycznie z wykorzystaniem programu Statistica 8.0 i pakietu R z biblioteką Lavaan.

Opracowując model ścieżkowy zależności między wizerunkiem marki a lojalnością klientów, wykorzystano modelowanie równań strukturalnych (*Structural Equation Modeling* — SEM). Ta metoda stanowi odzwierciedlenie założenia, że większość zjawisk w świecie nie występuje w odosobnieniu, lecz w różnych związkach (Stanisz, 2007). W naukach ekonomicznych szczególnie istotna jest bowiem problematyka przyczynowości (Pearl, 2000). Jednocześnie złożona struktura zjawisk społecznych wymaga stosowania coraz bardziej wyszukanych modeli, które mogłyby te zjawiska precyzyjnie odzwierciedlać. Modele strukturalne ze zmiennymi ukrytymi stanowią dziś jedno z dominujących i jednocześnie najbardziej zaawansowanych podejść analitycznych w światowym piśmiennictwie na gruncie nauk społecznych. Wyrażają powiązanie w nauce tradycji psychometrycznej z jednej strony i ekonometrycznej z drugiej (Heckman, 2000; Pawelek i Sagan, 2013).

Ogólny przykład modelu strukturalnego dla zależności wizerunek–lojalność przedstawiono na rysunku 1.

Konstrukcja modelu strukturalnego składa się z modelu opisującego powiązania pomiędzy zmiennymi ukrytymi oraz modelu pomiaru endogenicznych i egzogenicznych zmiennych nieobserwowalnych (latentnych) (Spanos, 1996; Heckman, 2000). Model pozwala na wyliczenie ładunków poszczególnych czynników kształtujących zmienną ukrytą oraz na określenie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zmiennymi.

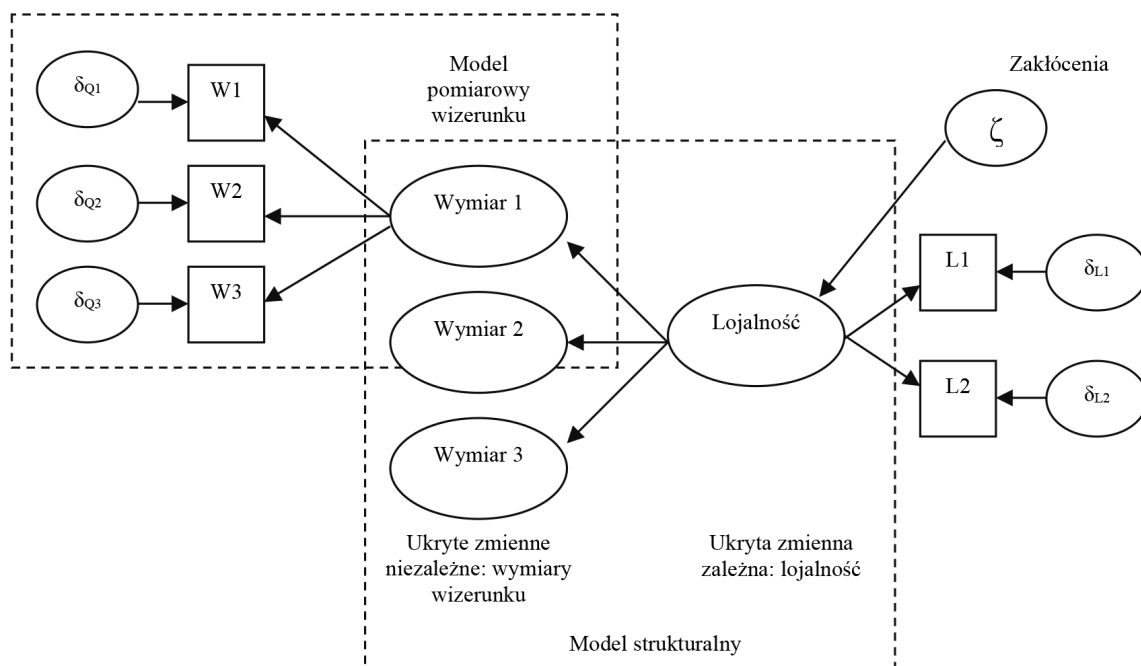
Doboru atrybutów określających postrzeganie wizerunku marek motoryzacyjnych do badania dokonano na bazie analizy częstości ich występowania w raportach dotyczących wizerunku marek motoryzacyjnych (TNS OBOP, 2011; Consumer Reports, 2012; NRC, 2014) oraz publikacjach naukowych z tego zakresu (Gabor, 2016; Delgado-Ballester i Munuera-Aleman, 2001). Uwzględniono trzydzieści dwie zmienne obserwowalne wymienione w tablicy 2.

**Tablica 1. Procedura przygotowania oraz przeprowadzenia badania empirycznego**

Lp.	Zadanie	Metody realizacji
1.	Dobór tematyki badawczej	Analiza literatury, kwerenda elektroniczna ( <i>Google Scholar</i> )
2.	Dobór zmiennych do pomiaru wizerunku marki i lojalności klientów	Kwerenda elektroniczna ( <i>Google Scholar</i> )
3.	Przeprowadzenie badania empirycznego	Badanie ankietowe, kwestionariusz ankiety bezpośredniej
4.	Identyfikacja wymiarowości konstruktów „wizerunek marki”	Eksploracyjna analiza czynnikowa
5.	Budowa modelu zależności	Modelowanie równań strukturalnych

Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 1. Ogólny przykład liniowego modelu strukturalnego dla zależności wizerunek-lojalność**



Ź r ó d ł o: opracowanie na podstawie (Kall, Kłeczek i Sagan, 2013).

**Tablica 2. Macierz ładunków czynnikowych dla wizerunku marki**

Oznaczenie zmiennej	Nazwa zmiennej	Czynnik 1	Czynnik 2
W1	Innowacyjna	<b>0,84245*</b>	0,180678
W2	Dynamiczna	<b>0,84735</b>	0,190080
W3	Prestiżowa	<b>0,83542</b>	0,196167
W4	Przyjazna środowisku	<b>0,83336</b>	0,216320
W5	Solidna	<b>0,81711</b>	0,256764
W6	Ekstrawagancka	<b>0,76682</b>	0,280532
W7	Praktyczna	<b>0,73997</b>	0,299997
W8	Sportowa	<b>0,72241</b>	0,341854
W9	Tania w eksploatacji	0,62596	0,389638
W10	Warta swojej ceny	0,60684	0,394783
W11	Niezawodna	0,67387	0,350122
W12	Bezpieczna	0,61197	0,466233
W13	Kobieca	0,67423	0,318890
W14	Luksusowa	0,69576	0,244899
W15	Posiadająca długą tradycję	0,59151	0,415549
W16	Komfortowa	0,52053	0,525109
W17	Futurystyczna	0,61469	0,484549
W18	Klasyczna	0,51074	0,548147
W19	Dostępna	0,40173	0,605729
W20	Popularna	0,42922	0,581598
W21	Stylowa	0,48250	0,604020
W22	Wysokiej jakości	0,48125	0,609049
W23	Rzucająca się w oczy	0,51058	0,477496
W24	Uniwersalna	0,44429	0,570679
W25	Oszczędna	0,39984	0,670346
W26	Funkcjonalna	0,30607	0,682355

Cd tablicy 2

Oznaczenie zmiennej	Nazwa zmiennej	Czynnik 1	Czynnik 2
W27	Dobrze trzymająca wartość	0,21323	<b>0,704242</b>
W28	Tania w zakupie	0,06599	0,676562
W29	Nowoczesna	0,26991	0,669729
W30	Emocjonująca	0,19611	<b>0,713598</b>
W31	Wzbudzająca zaufanie	0,18263	<b>0,783419</b>
W32	Rodzinna	0,22373	<b>0,785795</b>

\* Wyróżniono wartości własne większe niż 0,7.

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu uwzględniono również cztery zmienne reprezentujące wymienione wcześniej typy lojalności, wykorzystywane przez wielu współczesnych badaczy (Banahene, Ahudey i Asamoah, 2017; Lotko, 2018). Były to lojalność kognitywna, afektywna, konatywna i aktywna. Dla każdego z tych rodzajów lojalności wybrano jeden wskaźnik. Pomiar miał charakter deklaracyjny — respondenci oceniali własną lojalność na siedmiopunktowych skalach Likerta. Należy dodać, że w myśl światowych trendów (Morchett, Swoboda i Foscht, 2005; Robinson i Gammon, 2004; Hibbert, Hogg i Quinn, 2005) mierzono deklaracyjną lojalność motywacyjną, a nie behawioralną. W nurcie podejścia motywacyjnego (Dziewanowska, 2007; Kwiatkowska, 2013) istotne jest nie tylko samo zachowanie klienta, ale również motywacja, z której ono pochodzi. Pozwala to odróżnić klientów, którzy są lojalni z powodu przymusu, inercji lub braku alternatywy, od tych, którzy są rzeczywiście przywiązani do danej marki.

## Analiza i dyskusja wyników

Analizując dane uzyskane z badania empirycznego, najpierw przeprowadzono analizę czynnikową dla zidentyfikowania wielowymiarowej struktury konstruktów ładowanych przez zmienne mierzące postrzeganie wizerunku marki. Wykonano analizę składowych głównych, stosując znormalizowaną rotację Varimax. Decydując o liczbie czynników, stosowano kryterium Kaisera, zgodnie z którym wartości własne wyodrębnionych czynników powinny być większe od 1. W tablicy 2 zawarto wartości ładunków czynnikowych. Wyróżniono te o wartościach większych niż 0,7. Przyjęto, że ładują one wyróżnione czynniki. Natomiast szczegółowe wyniki analizy dla obydwu czynników przedstawiono w tablicy 3.

**Tablica 3. Macierz wartości własnych dla wymiarów wizerunku marki**

Czynnik	Wartość własna	% wyjaśnianej wariancji	Skumulowany % wyjaśnianej wariancji
Czynnik 1	16,53996	51,68738	51,68738
Czynnik 2	2,49520	7,79751	59,48490

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy tablic 2 i 3 wynika, że struktura czynnikowa konstruktów „wizerunek marki” jest stosunkowo mało widoczna. Do modelu weszło tylko dwanaście spośród proponowanych trzydziestu dwóch zmiennych. Ładują one dwa czynniki. Ponadto trzy zmienne dla pierwszego czynnika i cztery dla drugiego charakteryzują się ładunkami czynnikowymi tylko nieznacznie mniejszymi (powyżej 0,65) niż wartość graniczna 0,7.

Czynnik 1 jest ładowany przez osiem zmiennych. Są to innowacyjność (W1), dynamika (W2), prestiż (W3), przyjazność środowisku (W4), solidność (W5), ekstrawagancja (W6), praktyczność (W7) oraz cechy sportowe (W8). Z uwagi na semantykę ładujących go zmiennych wymiar ten nazwano „innowacyjna dynamika”.

Czynnik 2 jest ładowany przez cztery zmienne. Są to dobre utrzymywanie wartości (W27), wzbudzanie emocji (W30), wzbudzanie zaufania (W31) oraz cechy rodzinne (W32). Z uwagi na znaczenie ładujących go zmiennych wymiar ten nazwano „rodzinne zaufanie”.

Wybierając nazwy dla poszczególnych czynników-wymiarów, przyjęto zasadę, że pochodzi ona od wskaźników o największych wartościach ładunków czynnikowych. Ponieważ semantyka zmiennych wchodzących w skład każdego z czynników jest zróżnicowana, nazwy pochodzą od dwóch wskaźników najlepiej ładujących każdy czynnik.

Z danych zawartych w tablicy 3 wynioskowano, że łącznie wyodrębnione czynniki wyjaśniają 59,5% wariancji zmiennych, a zatem stosunkowo niewiele.

W przypadku lojalności założono, że jest ona jednolitym konstruktem ładowanym przez cztery wskaźniki, po jednym dla każdego typu lojalności: kognitywnej (L1), afektywnej (L2), konatywnej (L3) oraz aktywnej (L4). Ponownie przeprowadzono analizę czynnikową. Jej wyniki zawarto w tablicach 4 i 5. Na podstawie analizy tablic można wnioskować, że mierzona czterema proponowanymi wskaźnikami lojalność konsumentów ma charakter jednowymiarowy.

Następnie skonstruowano model ścieżkowy, który wraz z ocenami parametrów zaprezentowano na rysunku 2.

W tablicy 6 zawarto szczegółową ocenę parametrów estymowanego modelu, a w tablicy 7 wybrane miary jego dopasowania.

Z analizy wynika, że znaczny i statystycznie istotny wpływ na endogeniczną zmienną ukrytą określającą lojalność klientów ma egzogeniczna zmienna ukryta charakteryzująca wymiar wizerunku marki „rodzinne zaufanie” (0,970). Natomiast w przypadku egzogenicznej zmiennej ukrytej ozna-

**Tablica 4. Macierz ładunków czynnikowych dla lojalności konsumentów**

Oznaczenie zmiennej	Nazwa zmiennej	Czynnik 1
L1	Kognitywna	0,833457*
L2	Afektywna	0,854308
L3	Konatywna	0,850574
L4	Aktywna	0,781831

\* Wyróżniono wartości własne większe niż 0,7.

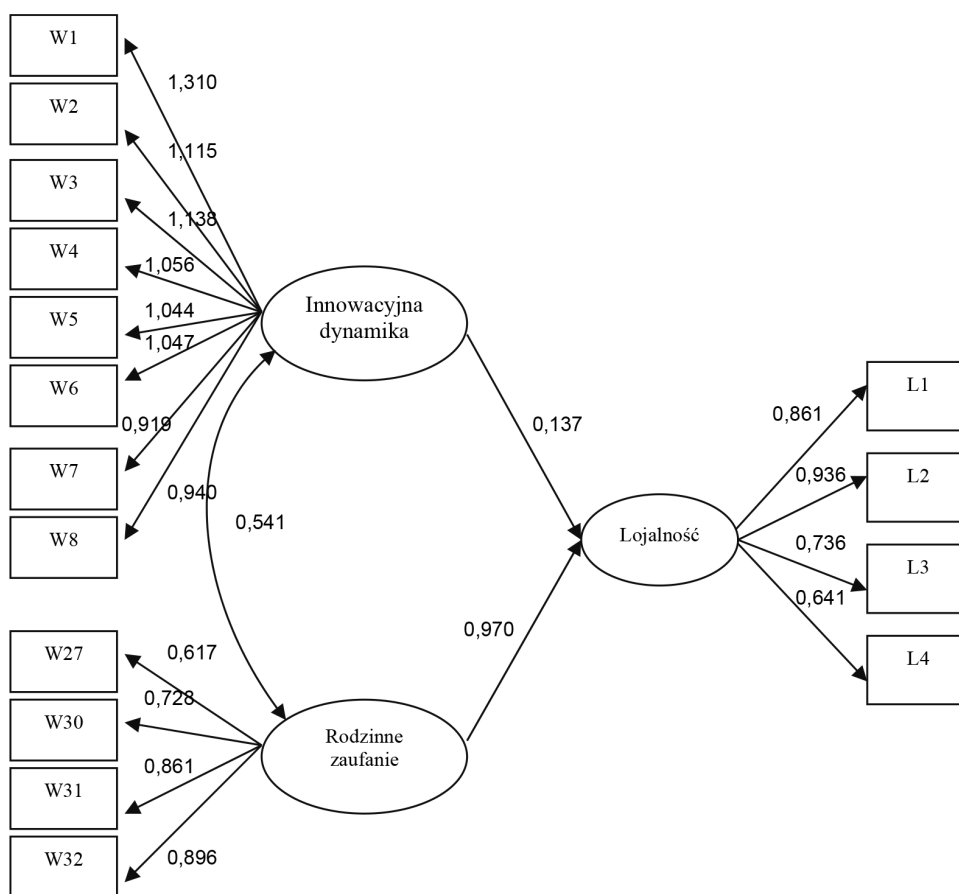
Źródło: opracowanie własne.

**Tablica 5. Macierz wartości własnych dla lojalności konsumentów**

Czynnik	Wartość własna	% wyjaśnianej wariancji	Skumulowany % wyjaśnianej wariancji
Czynnik 1	2,759228	68,98070	68,98070

Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 2. Model ścieżkowy wpływu wizerunku marki na lojalność klientów**



Źródło: opracowanie własne.

Tablica 6. Ocena parametrów modelu ścieżkowego

Lp.	Związek	Ocena parametru	Błąd standardowy	Statystyka T	Poziom <i>p</i>
1	(Innowacyjna dynamika) – 1 → (W1)	1,310	0,084	15,586	0,000
2	(Innowacyjna dynamika) – 2 → (W2)	1,115	0,071	15,600	0,000
3	(Innowacyjna dynamika) – 3 → (W3)	1,138	0,072	15,715	0,000
4	(Innowacyjna dynamika) – 4 → (W4)	1,056	0,069	15,323	0,000
5	(Innowacyjna dynamika) – 5 → (W5)	1,044	0,071	14,787	0,000
6	(Innowacyjna dynamika) – 6 → (W6)	1,047	0,073	13,954	0,000
7	(Innowacyjna dynamika) – 7 → (W7)	0,918	0,074	12,461	0,000
8	(Innowacyjna dynamika) – 8 → (W8)	0,940	0,077	12,261	0,000
9	(Rodzinne zaufanie) – 9 → (W27)	0,617	0,063	11,491	0,000
10	(Rodzinne zaufanie) – 10 → (W30)	0,728	0,056	15,111	0,000
11	(Rodzinne zaufanie) – 11 → (W31)	0,861	0,062	14,450	0,000
12	(Rodzinne zaufanie) – 12 → (W32)	0,896	0,061	10,284	0,000
13	(Lojalność) – 24 → (L1)	0,861	0,065	12,881	0,000
14	(Lojalność) – 25 → (L2)	0,936	0,069	13,593	0,000
15	(Lojalność) – 26 → (L3)	0,736	0,065	11,347	0,000
16	(Lojalność) – 27 → (L4)	0,641	0,064	9,988	0,000
17	(Rodzinne zaufanie) – 28 → (Innowacyjna dynamika)	0,541	0,057	9,556	0,000
18	(Innowacyjna dynamika) – 33 → (Lojalność)	0,137	0,058	2,369	0,018
19	(Rodzinne zaufanie) – 34 → (Lojalność)	0,970	0,081	11,995	0,000

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 7. Wybrane wskaźniki dopasowania modelu

Lp.	Miara	Interpretacja	Wartość pożądana	Wartość empiryczna
1	Poziom <i>p</i> dla statystyki Chi-kwadrat ( $\chi^2$ )	Istotne wartości wskazują, że empiryczna (S) i odtworzona ( $\Sigma$ ) macierz reszt różnią się, a zatem pożądana jest jak największa wartość <i>p</i>	$p > 0,05$	0,001
2	Kryterium informacyjne Akaike (Akaike Information Criterion — AIC)	Im bliższe zeru, tym bardziej oszczędny i informatywny model	bliska 0	2,198
3	Dobroć dopasowania GFI Jöreskoga (Goodness of Fit)	Mierzy wielkość macierzy wariancji-kowariancji S, która jest przewidywana przez odtworzoną macierz $\Sigma$	$> 0,95$	0,823
4	Średni pierwiastek kwadratowy błędu aproxymacji RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	Im mniejsze wartości, tym lepsze dopasowanie modelu	$< 0,08$	0,009
5	NNFI (Non-Normed Fit Index), inaczej TLI (Tucker-Lewis Index)	Im wartości bliższe 1, tym lepsze dopasowanie modelu	$> 0,90$	0,899
6	Reszta standaryzowana RMS	Im mniejsze wartości, tym lepsze dopasowanie	$< 0,05-0,10$	0,056

Źródło: opracowanie własne.

czającej wymiar „innowacyjna dynamika” ten wpływ jest znacznie mniejszy, statystycznie nieistotny, wynosi tylko 0,137 i jest to jedyny staty-

stycznie nieistotny parametr w całym modelu. Ogólnie zweryfikowano więc hipotezę H1, zgodnie z którą wizerunek marki samochodu osobowego wpływa na lo-

jalność klientów. Przy czym weryfikację tą należy uznać za częściową, gdyż tylko dla jednego z dwóch zidentyfikowanych wymiarów wizerunku wpływ na lojalność jest znaczący i statystycznie istotny.

Uzszczegółowiając analizę, stwierdzono, że największy wkład w kształtowanie wymiaru wizerunku marki „innowacyjna dynamika” mają zmienne mierzące innowacyjność (W1 — 1,310), prestiż (W3 — 1,138) i dynamiczność marki (W2 — 1,115). Z kolei w kształtowaniu wymiaru „rodzinne zaufanie” największy udział mają zmienne określające cechy rodzinne (W32 — 0,896) i wzbudzenie przez markę zaufania (W31 — 0,861). Powinny one być brane pod uwagę w pierwszej kolejności w zakresie działań doskonalących.

Z kolei konstrukt mierzący lojalność klientów jest najlepiej odzwierciedlany przez zmienne określające lojalność afektywną (L2 — 0,936) oraz kognitywną (L1 — 0,861), a więc udział marki w „sercu” i „rozumie” nabywców. Najmniejszy udział w formowaniu tego konstrukt ma lojalność aktywna, związana z podejmowaniem działań nieformalnie promujących markę (L4 — 0,641).

Stwierdzono też jednak występowanie umiarkowanej i istotnej statystycznie korelacji między dwoma zidentyfikowanymi czynnikami określającymi wymiary wizerunku marki (0,541,  $p < 0,000$ ).

Wartości wskaźników dopasowania modelu zamieszczone w tablicy 7 pokazują, że jest ono nie najlepsze. Wartość  $p = 0,001$  sugeruje odrzucenie hipotezy mówiącej o braku różnic między empiryczną a odtworzoną macierzą reszt. Także wartości dwóch kolejnych miar nie pozwalają na pozytywną ocenę modelu (GFI = 0,823, NNFI = 0,899), choć ta druga jest bardzo zbliżona do wartości granicznej. Natomiast średni pierwiastek średniokwadratowego błędu aproksymacji RMSEA = 0,009, a reszta standaryzowana RMS = 0,056, czyli wartości tych dwóch miar mieszczą się w pożądanych przedziałach.

Uzyskane wartości dopasowania są więc częściowo zadowalające, natomiast sugerują także poszukiwanie w przyszłości modeli alternatywnych. Będzie to jednak wymagało poszerzenia zakresu badań, gdyż na podstawie danych zebranych według dotychczasowej metodyki sensowna respecyfikacja modelu nie wydaje się możliwa.

## Wnioski

Celem artykułu było wykazanie związku wizerunku marki z lojalnością klientów na rynku samochodów osobowych. W wyniku przeprowadzenia modelowania równań strukturalnych wykazano, że:

- do modelu strukturalnego wchodzi tylko dwanaście spośród trzydziestu dwóch rozważanych endogenicznych zmiennych jawnych; ładują one dwa czynniki: (1) innowacyjna dynamika i (2) rodzinne zaufanie;
- na lojalność klientów znaczny i statystycznie istotny wpływ ma wymiar wizerunku marki „rodzinne zaufanie” (0,970), natomiast w przypadku wymiaru „innowacyjna dynamika” ten wpływ jest znacznie mniejszy (0,137) i jest statystycznie nieistotny; w ten sposób zweryfikowano (częściowo) hipotezę  $H_1$ , stanowiącą o wpływie wizerunku marki na lojalność klientów;
- największy wkład w kształtowanie wymiaru wizerunku marki „innowacyjna dynamika” mają zmienne mierzące innowacyjność (W1), prestiż (W3) i dynamiczność marki (W2); z kolei w kształtowaniu wymiaru „rodzinne zaufanie” największy udział mają zmienne określające cechy rodzinne (W32) oraz wzbudzenie przez markę zaufania (W31);
- konstrukt mierzący lojalność klientów jest najlepiej odzwierciedlany przez zmienne określające lojalność afektywną oraz kognitywną;
- uzyskane wartości dopasowania są częściowo zadowalające, natomiast sugerują także poszukiwanie w przyszłości modeli alternatywnych.

Jak w każdym badaniu naukowym, także i tu należy mieć świadomość ograniczeń uzyskanych rezultatów, wynikających z przyjętych założeń. W prezentowanym opracowaniu tymi ograniczeniami są przede wszystkim słabe dopasowanie modelu do danych empirycznych oraz niewielka liczba zmiennych egzogenicznych i mała liczebność próby. Z tego względu nie można uznać, iż badanie ma charakter reprezentatywny. Zwiększenie lub inne metody doboru tych zmiennych mogłyby umożliwić opracowanie lepiej dopasowanego modelu. Można także rozważyć zwiększenie zakresu modelu o pomiar lojalności behawioralnej, tutaj pominiętej. Dlatego, zdaniem autorów, warto rozważyć kontynuację badań.

## Bibliografia

- Allen, D. i Rao, T. (2000). *Analysis of Customer Satisfaction Data*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Anisimova, T. (2007). The Effects of Corporate Brand Attributes on Attitudinal and Behavioural Consumer Loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 24(7). <https://doi.org/10.1108/07363760710834816>
- Banahene, S., Ahudey, E. i Asamoah, A. (2017). Analysis of SERVQUAL Application to Service Quality Measurement and Its Impact on Loyalty in Ghanaian Private Universities. *Journal of Management and Strategy*, 8(4). <https://doi.org/10.5430/jms.v8n4p18>
- Burgiel, A. (2007). Psychologiczne aspekty kształtowania lojalności i ich praktyczne konsekwencje. *Handel Wewnętrzny*, (6).
- Chaudhuri, A. i Holbrook, M. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2). <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>
- Chi, H. K., Yeh, H. R. i Yang, Y. T. (2009). The Impact of Brand Awareness on Consumer Purchase Intention: The Mediating Effect of Perceived Quality and Brand Loyalty. *The Journal of International Management Studies*, 4(1).



- Consumer Reports. (2012). *Consumers See Fewer Differences Among Car Brands*. Pozyskano z: <http://consumerreports.org>.
- Cortinas, M., Elorz, M. i Villanueva, M. (2004). Retail Store Loyalty Management Via an Analysis of Heterogeneity of the Service Elements. *International Review of Retail, Detail, Distribution, and Consumer Research*, 14(4). <https://doi.org/10.1080/0959396042000260870>
- Dębski, M. (2009). *Kreowanie silnej marki*. Warszawa: PWE.
- Delgado-Ballester, E. i Munuera-Aleman, J. (2001). Brand Trust in the Context of Consumer Loyalty. *European Journal of Marketing*, 35(11/12). <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006475>
- Dick, A. i Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2). <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Du, Y. i Tang, Y. (2014). A Literature Review on the Relationship Between Service Quality and Customer Loyalty. *Business and Management Research*, 3(3). <https://doi.org/10.5430/bmr.v3n3p27>
- Dziewanowska, K. (2007). Znaczenie zadowolenia i niezadowolenia klienta w budowaniu jego lojalności. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 12(473).
- Eakuru, N. i Mat, N. (2008). The Application of Structural Equation Modeling (SEM) in Determining the Antecedents of Customer Loyalty in Banks in South Thailand. *The Business Review*, 10(2).
- Gabor, M. (2016). Romanian Young Consumers Perception of Car Brands: A Personal Construct Theory Approach. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 18(9). <https://doi.org/10.17015/ejbe.2016.018.02>
- Grzegorzczak, A. (2005). Wizerunek marki jako narzędzie oddziaływania rynkowego. W: A. Grzegorzczak (red.), *Instrumenty kształtowania wizerunku marki*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Heckman, J. (2000). Causal Parameters and Policy Analysis in Economics: A Twentieth Century Retrospective. *Quarterly Journal of Economics*, 115(1). <https://doi.org/10.1162/003355300554674>
- Herbig, P. i Milewicz, J. (1995). The Relationship of Reputation and Credibility to Brand Success. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4).
- Hibbert, S., Hogg, G. i Quin, T. (2005). Social Entrepreneurship: Understanding Consumer Motives for Buying The Big Issue. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(3). <https://doi.org/10.1002/cb.6>
- Jalilvand, M. i Samiei, N. (2012). The Effect of Electronic Word of Mouth on Brand Image and Purchase Intention: An Empirical Study in the Automobile Industry in Iran. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(4). <https://doi.org/10.1108/02634501211231946>
- Kall, J. (2002). 13 zasad zarządzania marką. *Marketing w Praktyce*, (2).
- Kall, J. (2006). Istota marki. *Integracja Europejska*, (3).
- Kall, J., Kleczek, R. i Sagan, A. (2013). *Zarządzanie marką*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kotler, P. (2006). *The New Marketing and Sales-Strategies and Tactics*. Referat na: XIX Seminar of the Series Authorities.
- Kotler, P. i Armstrong, G. (1989). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall.
- Kressmann, F. i in. (2006). Direct and indirect effects of self-image congruence on brand loyalty. *Journal of Business Research*, 59(9). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.06.001>
- Kwiatkowska, A. (2013). Utrzymanie lojalności konsumenckiej w sytuacjach kryzysowych. W: A. Wiśniewska (red.), *Kształtowanie lojalności konsumenckiej*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Lam, R. i Burton, S. (2006). SME Banking Loyalty (and Disloyalty): A Qualitative Study in Hong Kong. *International Journal of Bank Marketing*, 24(1). <https://doi.org/10.1108/02652320610642335>
- Lau, G. i Lee, S. (1999). Consumers' Trust in a Brand and the Link to Brand Loyalty. *Journal of Market-Focused Management*, 4(4).
- Liczmńska, K. (2008). Silna marka jako źródło przewagi konkurencyjnej w momencie zakupu. *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*, (1).
- Lotko, A. (2018). *Jakość usług bankowości internetowej a lojalność klientów indywidualnych*. Radom: Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji — PIB.
- Lotko, M., Lotko, A. i Korneta, P. (2018), *Ocena jakości usług obsługi technicznej i naprawy samochodów osobowych*. Radom: Instytut Naukowo-Wydawniczy Spatium.
- Malysa-Kaletka, A. (2016). Misja konsumenta we współczesnym świecie. *Handel Wewnętrzny*, 4(363).
- Morchett, D., Swoboda, B. i Foscht, T. (2005). Perception of Store Attributes and Overall Attitude towards Grocery Retailers: The Role of Shopping Motives. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 15(4). <https://doi.org/10.1080/09593960500197552>
- NRC. (2014). *Auto Brand Perceptions 2014: National Consumer Assessment*. Consumer Reports National Research Center. Pozyskano z: <https://www.autonews.com/assets/PDF/CA9292125.PDF>
- Nyadzayo, M. W. i Khajehzadeh, S. (2016). The Antecedents of Customer Loyalty: A Moderated Mediation Model of Customer Relationship Management Quality and Brand Image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30(c). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.02.002>
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33–44. <https://doi.org/10.2307/1252099>
- Pawelek, B. i Sagan, A. (2013). Zmienne ukryte w modelach ekonomicznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 279.
- Pearl, J. (2000). *Causality*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Reichheld, F. i Sasser, W. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Service. *Harvard Business Review*, 68(5).
- Reichheld, F. i Scheffer, P. (2000). E-loyalty: Your Secret Weapon on the Web. *Harvard Business Review*, 78.
- Reichheld, F. i Teal, T. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.
- Robinson, T. i Gammon, S. (2004). A Question of Primary and Secondary Motives: Revisiting and Applying the Sport Tourism Framework. *Journal of Sport Tourism*, 9(3). <https://doi.org/10.1080/1477508042000320223>
- Selnes, F. (1993). An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty. *European Journal of Marketing*, 27(9). <https://doi.org/10.1108/03090569310043179>
- Siemieniako, D. i Urban, W. (2018). *Lojalność klientów: Modele, motywacja i pomiar*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Spanos, A. (1986). *Statistical Foundations of Econometric Modeling*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511599293>
- Stanisz, A. (2007). *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny (tom 3). Analizy wielowymiarowe*. Kraków: StatSoft.
- Studzńska, E. (2015). Lojalność klienta — pojęcie, podział, rodzaje i stopnie. W: T. Borys, P. Rogala i P. Skowron (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji — odpowiedzialne zarządzanie*. Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.376.14>
- Sulikowski, P. i Ździebko, T. (2015). Uwarunkowania lojalności, retencji i churnu klientów na przykładzie branży telekomunikacyjnej. *Handel Wewnętrzny*, 3(356).
- Sulkowski, Ł. (2015). *Epistemologia i metodologia zarządzania*. Warszawa: PWE.
- TNS OBOP. (2011). *Jak postrzegamy marki samochodowe*. Warszawa: TNS OBOP.
- Wiedmann, K.-P., Hennings, N., Schmidt, S. i Wuestefeld, T. (2014). Drivers and Outcomes of Brand Heritage: Consumers' Perception of Heritage Brands in the Automotive Industry. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2). <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190206>
- Woźniakowski, M. (2018). Kształtowanie wizerunku marki na rynku motoryzacyjnym wśród dzieci. *Handel Wewnętrzny*, 3(374).

**mgr inż. Jerzy Pieszczyrkow**

Kancierz Uniwersytetu Warszawskiego

ORCID: 0000-0002-0337-0344

e-mail: jerzyp@adm.uw.edu.pl

# Zarządzanie budynkami zabytkowymi w Uniwersytecie Warszawskim

## Management of historical real estate by the University of Warsaw

Warszawa jest miastem, w którego Śródmieściu po II wojnie światowej zachowało się niewiele obiektów zabytkowych. Uniwersytet Warszawski jako właściciel części tego dziedzictwa pełni szczególną rolę, remontując i rewitalizując zabytki. Dbalność o utrzymanie właściwego stanu technicznego i wizualnego budynków poza doraźnym charakterem posiada także wymiar przekazu historycznego o dawniejszym wyglądzie budynków oraz otoczeniu, w jakim się znajdują. Uniwersytet Warszawski posiada w swoich zasobach 45 obiektów zabytkowych, których większość zlokalizowana jest w Śródmieściu: na terenie centralnym (kampus historyczny), Powiślu i w Ogrodzie Botanicznym. W artykule podjęto próbę przedstawienia większości wykonanych, pod nadzorem konserwatora zabytków, robót budowlanych służących utrzymaniu i poprawie stanu technicznego nieruchomości zabytkowych uczelni, ale również działań na rzecz ich rewitalizacji. Analiza badawcza dotyczy związku pomiędzy wizerunkiem Uczelni a odbiorem przez interesariuszy wykonanych prac rewitalizacyjnych.

### Keywords

Uniwersytet Warszawski, zabytki, remont, rewitalizacja, konserwator zabytków, interesariusze

Warsaw is a capital city, where, after the second world war very few historical building were preserved. Care for the maintenance of the proper technical and visual condition of the buildings also has the dimension of a historical message about the former appearance of buildings and their surroundings. The University of Warsaw owns in its resources 45 historic objects, most of them located down town: in the city center (historical campus), in Powiśle district and Botanic Garden. In this paper an attempt was made to present not only the majority of construction works (made under the supervision of the conservator) maintaining and improving the technical condition of the University's historical properties, but also actions taken for their revitalization. The most interesting problem is how the image of the University will change after revitalization.

### Słowa kluczowe

University of Warsaw, monuments, renovation, revitalization, conservator, interested group

JEL: A13

## Wstęp

Uniwersytet Warszawski ze swoją historyczną lokalizacją przy Trakcie Królewskim jest posiadaczem kilkudziesięciu zabytkowych budynków. Istotną cechą większości tych nieruchomości jest fakt ich przetrwania w niezmienionej strukturze, mimo kataklizmów dwóch wojen światowych, a szczególnie planowego niszczenia miasta po powstaniu warszawskim.

Rola ochrony zabytków, w tym budynków wpisanych do rejestru zabytków, ma pierwszorzędne znaczenie dla trwałości przekazu o historii miejsca,

miasta, kraju, kultury i dziedzictwa. Ma również znaczenie bardziej prozaiczne, polegające na zapewnieniu bezpiecznych i estetycznych warunków użytkowania.

W obydwu przypadkach efekty własnych działań konserwatorskich kształtują wizerunek uczelni zarówno w grupach wewnętrznych (pracownicy, studenci), jak i zewnętrznych interesariuszy (kandydaci na studia, turyści, mieszkańcy, przedstawiciele biznesu itp.).

Dla zobrazowania roli uczelnianych zabytków w ich społecznym odbiorze posłużę się metodą studium przypadku teoriiotwórczym (Czakon, 2015).



„Studium przypadku wykorzystywane w dyscyplinie zarządzania służy do opisu, wyjaśnienia oraz (...) uogólnienia pewnego (...) zjawiska”. Rozpoznanie danego przypadku poprzez wywiady, dokumenty wewnętrzne, obserwacje itp. pozwala ugruntować postawioną tezę lub zrozumieć zachodzące zjawisko (Oblój i Wąsowska, 2015).

Zgodnie z wywodami Roberta Yina (1994) przyjmuję definicję studium przypadku jako sytuację badawczą, w której liczba zmiennych znacznie przewyższa liczbę obserwacji (Oblój i Wąsowska, 2015).

Badania empiryczne opierały się na wyodrębnieniu z procesu zarządzania nieruchomościami zarządzania nieruchomościami zabytkowymi i ich roli w kształtowaniu odbioru wizerunku Uniwersytetu Warszawskiego.

Cele badawcze opisane poniżej opisują zmienność wizerunku uczelni w odbiorze interesariuszy w związku z działaniami ochrony zabytków własnych:

- efekty działań na zabytkach nie są obojętne dla odbiorców,
- interesariusze wewnętrzni odbierają te efekty jako wizualne i użytkowe,
- interesariusze zewnętrzni odbierają te efekty jako wrażenia wizualne.

Badaniem zostało objętych kilkadziesiąt obiektów należących do Uniwersytetu Warszawskiego — instytucji niedochodowej, o wielowiekowej tradycji, z ugruntowaną, najwyższą w Polsce pozycją jako placówka szkolnictwa wyższego.

Podstawowymi źródłami informacji były wywiady z interesariuszami, artykuły prasowe, opinie Stowarzyszenia Architektów Polskich, wyniki konkursów architektonicznych, dokumenty wewnętrzne, w tym protokoły z obrad Senackiej Komisji ds. Rozwoju, sprawozdania roczne Kanclerza, Misja i Strategia UW.

Badanie określono jako prowadzone w sposób ciągły i *ex post* (Oblój i Wąsowska, 2015).

## Zarządzanie nieruchomościami zabytkowymi a wizerunek uczelni

Wizerunek instytucji, Uczelni, tworzą poniższe determinanty (Wójcik, 2013):

- stan organizacji w jego wszelkich aspektach i przejawach,
- komunikowanie o powyższym stanie,
- społeczny rezonans powyższego kształtujący się na podstawie czynników racjonalnych, emocjonalnych i społecznych.

Natomiast do grupy interesariuszy zewnętrznych można zaliczyć (Knorr, 1984):

- otoczenie, w tym gospodarcze,
- inne uczelnie,

- władze szkolnictwa oraz lokalne,
- środowiska i osoby opiniotwórcze,
- absolwentów,
- kandydatów na studia i ich rodziny,
- studentów zagranicznych.

Do grupy interesariuszy wewnętrznych zaliczamy pracowników i studentów.

W omawianym badaniu wszystkie determinanty odgrywają istotną rolę, a interesariusze tworzą kilkudziesięciotysięczną grupę w skali jednego roku.

## Zarządzanie zabytkowymi budynkami przez Uniwersytet Warszawski

Na ogólną liczbę 129 nieruchomości budynkowych i lokalowych w Warszawie, których Uniwersytet Warszawski jest właścicielem, blisko 25% (prawie 140 tys. m<sup>2</sup>) stanowią nieruchomości wpisane do rejestru zabytków i jako takie podlegające przepisom Ustawy o ochronie zabytków z 22 lipca 2003 r. (DzU nr 162, poz. 1568) oraz rozporządzeniu Ministra Kultury z 29 czerwca 2004 r. (DzU nr 150, poz. 1579).

Ogólna definicja zabytków stwierdza, że „nieruchomości bądź rzeczy ruchome określone jako zabytki są świadectwem minionej epoki lub zdarzeń, których zachowanie leży w interesie społecznym ze względu na ich wartość historyczną, artystyczną lub naukową”. W związku z powyższym działania zarządcze w sferze prowadzenia wszelkich robót budowlanych zgodnie z art. 3 pkt 7 ustawy Prawo budowlane wymagają pozwolenia konserwatora zabytków. W przypadku nieruchomości zlokalizowanych w Warszawie, w zależności od kompetencji, są to biura Stołecznego lub Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków, gdzie rozstrzygane są wytyczne konserwatorskie i akceptowane pozwolenia na budowę.

Zarządzanie zabytkami w obszarze odtworzenia, utrzymania lub poprawy stanu technicznego budynków uniwersyteckich przebiega w poniższych zakresach:

- odbudowa,
- remont istniejącej substancji budynkowej,
- remont wraz z modernizacją wnętrza (przebudowy, adaptacje),
- remont wraz z modernizacją wnętrza i adaptacją powierzchni strychów.

Osobną formułą działania na rzecz ochrony zabytków jest uzupełnianie wolnych przestrzeni na nieruchomości gruntowej terenu centralnego budynkami nawiązującymi walorami architektonicznymi do istniejącej zabudowy.

Z wymienionych 45 obiektów zabytkowych 22 budynki znajdują się w granicach historycznego kampusu przy ulicy Krakowskie Przedmieście 26/28;

sześć z nich przy ulicach: Krakowskie Przedmieście, Nowy Świat, Karowa; trzy obiekty na Powiślu, cztery budynki na terenie Ogrodu Botanicznego, dwa na terenie Ochoty; pozostałe stanowią część rozproszonych nieruchomości poza kampusami.

## Teren Centralny. Rys historyczny

Uniwersytet Warszawski swoją pierwszą siedzibę znalazł na terenie przy ulicy Krakowskie Przedmieście. W 1641 r. król Władysław IV wzniósł tu swoją prywatną letnią rezydencję znaną jako Villa Regia (obecnie można oglądać makietę rezydencji w stylu włoskiego baroku eksponowaną w pałacu). Kolejnym właścicielem został jego następca i przyrodni brat Jan Kazimierz, od którego imienia pałac przybrał na trwałe przydomek „Kazimierzowski”.

Takiej lokalizacji sprzyjała tradycja miejsca i funkcji dydaktycznej. W budynku od 1765 r. mieściła się Szkoła Rycerska, a na początku XIX wieku Liceum Warszawskie. Ostatnia, powojenna odbudowa i przebudowa pałacu Kazimierzowskiego na potrzeby Uniwersytetu Warszawskiego spowodowała przystosowanie budynku do potrzeb administracyjnych i dydaktycznych z zachowaniem reprezentacyjnego charakteru części pomieszczeń. Obecnie pałac jest siedzibą Rektora i biur administracji centralnej.

Do końca lat 90. XX wieku przeprowadzano wyłącznie standardowe remonty, malowanie pomieszczeń, z zastosowaniem kolorystyki zaakceptowanej przez konserwatora. W roku 2014 przystąpiono do remontu reprezentacyjnej Sali Złotej, polegającego na gruntownej renowacji, włącznie ze złoceniem elementów architektonicznych. W chwili obecnej na rozstrzygnięcie przez konserwatora oczekuje kwestia zaadoptowania powierzchni na poddaszu pałacu, łącznie ze zmianą geometrii dachu poprzez utworzenie lukarn.

Prawdopodobnie w 1732 r. powstała pierwsza brama wjazdowa przy Krakowskim Przedmieściu, z charakterystycznym zwieńczeniem w kształcie kuli symbolizującej glob ziemski, która zamykała drogę dojazdową do pałacu Kazimierzowskiego. Nowe założenie bramy, powszechnie utożsamiane z uczelnią, jest dziełem Stefana Szyllera z 1911 r.

W związku z rozwojem uczelni od 1807 r. powstawały kolejne budynki, w tym pawilony, znane obecnie pod nazwą budynków „Porektorskiego” i „Poseminaryjnego”. W potocznych nazwach tych obiektów wyrażało się ich przeznaczenie. Pierwszy był przeznaczony na mieszkania kadry dydaktycznej. To w nim mieszkał przez dziesięć lat Mikołaj Chopin wraz z rodziną, wykładowca w Uniwersytecie Warszawskim, gdzie uczył się Fryderyk Chopin. Obecnie w budynku mieści się Instytut Histo-

rii Sztuki Wydziału Historycznego i Wydział Orientalistyczny. Budynek Poseminaryjny służył jako miejsce przeprowadzania zajęć, a obecnie wykorzystywany jest przez Wydział Prawa i Administracji.

Po roku 1822 oddano do użytku kolejne dwa pawilony w podłużnej osi i po obydwu stronach pałacu. Północny, nazywany obecnie dawnym Centrum Informatycznym UW (dawniej CIUW), użytkowany jest przez Wydział Prawa i Administracji, Wydział Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii oraz zespół biur pionu informatycznego administracji centralnej. Pawilon południowy, dawny budynek Systematyki Roślin, nie został odbudowany w pierwotnym kształcie. Dla zachowania symetrii z przeciwległą oficyną odtworzono jego część, którą obecnie zajmuje Wydział Polonistyki, zaniechano odbudowy środkowego ryzalitu, natomiast południowy fragment odrestaurowano w formie parterowego budynku mieszczącego obecnie stołówkę studencką i klub pracowniczy.

Kolejna faza planowej rozbudowy Uniwersytetu Warszawskiego to rok 1824 oddania do użytku budynków „Pomuzealnego” i „Audytoryjnego”. Pierwszy z nich pierwotnie mieścił Oddział Sztuk Pięknych UW, gdzie w Sali Kolumnowej urządzano wystawy rzeźby i malarstwa, obecnie jest to siedziba Wydziału Historycznego. Natomiast budynek audytoryjny stanowił zaplecze sal dydaktycznych uczelni z okazałą aulą. Przez wiele lat był użytkowany przez Wydział Weterynaryjny (wcielony w 1952 r. do SGGW), a także był użytkowany przez Akademię Medyczną do 2014 r. Obecnie stanowi siedzibę Wydziału Nauk Politycznych i Stosunków Międzynarodowych.

W roku 1844 powstał budynek Szkoły Głównej, obecna siedziba Instytutu Archeologii Wydziału Historycznego.

Ostatnia inwestycja XIX wieku — Biblioteka, ukończona w 1894 r., wzbudziła najwięcej kontrowersji w społeczeństwie warszawskim. Samo przeznaczenie budynku było bezdyskusyjne, natomiast jego lokalizacja przed pałacem Kazimierzowskim, zamykająca perspektywę widokową z Krakowskiego Przedmieścia, dosłownie podzieliła mieszkańców. Dzisiaj trudno wyobrazić sobie uczelni bez tego budynku, który podobnie jak brama główna stanowi jej symbol. Obecnie budynek dawnej biblioteki stanowi zasób ogólnych sal dydaktycznych.

Ostatnią przedwojenną inwestycją było Audytatorium Maximum z 1937 r. Poprzez wykorzystanie ostatniej wolnej działki na terenie centralnym uzupełniono zabudowę budynkiem mieszczącym sale dydaktyczne.

Lata powojenne i zmiany polityczne, w tym wprowadzenie dekretów wywłaszczających byłych właścicieli, skutkowały przekazaniem Uniwersytetowi Warszawskiemu kolejnych budynków. W tym czasie do dyspozycji uczeni oddano zabudowania



dawnego szpitala św. Rocha. Budynek przekazany do użytku w 1710 r. zajmował zakład dla chorych i ubogich, prowadzony przez księży Misjonarzy. Obecnie budynek użytkowany jest przez Instytut Kultury Polskiej Wydziału Polonistyki, biura administracji centralnej i organizacje studenckie.

Wybudowany w 1844 r. pałac Uruskich-Czetwertyńskich również powiększył uniwersyteckie zasoby. Pałac stanął w miejscu drewnianego dworu Stanisława Poniatowskiego, ojca ostatniego króla. To tutaj Stanisław Antoni Poniatowski, przyszły Stanisław August dowiedział się o wyniku elekcji w 1764 r. Istnieje duże prawdopodobieństwo, iż świadkiem tych wydarzeń był kominek z czerwonego marmuru, przeniesiony przed rozbiórką do sąsiedniego pałacu Potockich-Tyszkiewiczów. Budynek został całkowicie wypalony podczas działań wojennych i, chociaż wiernie zrekonstruowano elewację, pomieszczenia zatraciły częściowo swój pałacowy charakter w trakcie adaptacji dla potrzeb Wydziału Geografii i Studiów Regionalnych. W miejscu dawnej oficyny, do której przylegała oficyna sąsiedniego pałacu, wybudowano jeden budynek. W trakcie powojennej odbudowy na osi skrzydła południowego pałacu wybudowano w 1948 r. obiekt użytkowany obecnie przez Szkołę Języków Obcych.

Wspomniany pałac Tyszkiewiczów-Potockich, wybudowany w 1792 r. dla hetmana Ludwika Tyszkiewicza, stanowi charakterystyczny i rozpoznawalny akcent Traktu Królewskiego dzięki balkonowi podpartemu przez cztery, kamienne, figury Atlasów. Odbudowa, zakończona w roku 1956, pozwoliła na odtworzenie pięknych sal balowej bilardowej i jadalnej. Przywrócono świetność niezrównanym stiukom w sali balowej, odrestaurowano wiele historycznych pomieszczeń, w tym alkowę słynnej pamiętnikarki Anny z Tyszkiewiczów Potockiej. Zachowano również dawną łazienkę w stylu pompejańskim. W kominkach można podziwiać oryginalne blachy z herbami Tyszkiewiczów i Potockich. Do czasu przekazania w użytkowanie Instytutowi Muzykologii Wydziału Historycznego, Collegium Polonicum i Muzeum UW budynek mieścił zbiory biblioteczne. Przylegająca do pałacu oficyna z 1824 r. została przekazana w użytkowanie Wydziałowi Orientalistycznemu i biuram administracji centralnej.

Powstała w XVII, XIX i XX wieku architektura zaowocowała utworzeniem unikalnego w skali warszawskiej (pod względem zachowania budynków historycznych) i światowej uniwersyteckiego założenia urbanistycznego.

## Zarządzanie ochroną zabytków

Zabudowania kampusu centralnego uległy częściowemu zniszczeniu i dewastacji w trakcie II woj-

ny światowej, nie tylko w trakcie powstania warszawskiego, ale także na skutek świadomej akcji niszczenia polskiego dorobku kulturalnego. I tak, Pałac Kazimierzowski został wypalony, a ocalały jedynie ściany zewnętrzne. Podobnie zniszczone zostały oficyny północna i południowa. Częściowo zburzono Audytorium Maximum i budynek Poseminaryjny. Zrujnowane były pałace i kamienice na Trakcie Królewskim.

Pierwszą decyzją powracającą na uczelnię kadry naukowej było powołanie komitetu odbudowy Uniwersytetu Warszawskiego, który przystąpił do restauracji budynków pod pieczę konserwatora zabytków. Ta pierwsza forma aktywizacji zarządzania posiadaną infrastrukturą była kontynuowana przez kolejne władze uczelni aż do zakończenia odbudowy w latach 50. XX wieku.

W późniejszych latach zarządzanie ochroną substancji zabytkowej, z przyczyn finansowych, było zawężone do standardowych remontów powierzchni wewnętrznych.

W latach 60. XX wieku budynki na kampusie centralnym i sam teren zostały wpisane na wojewódzką listę zabytków.

Rzeczywisty przełom w dotychczasowych funkcjach przypisanych do budynków na kampusie centralnym stanowił rok 2001 i przenosiny zbiorów bibliotecznych do nowego budynku na Powiślu. Zastosowano różnorodne rozwiązania modernizacyjne dla uwolnionych powierzchni. W przypadku dawnego budynku biblioteki w wyniku konkursu architektonicznego wyłoniono projekt zakładający usunięcie rusztu metalowego, który stanowił konstrukcję półek na książki w części magazynowej oraz podzielenie uzyskanej kubatury na cztery kondygnacje o przeznaczeniu dydaktycznym. W dawnym module katalogowym projekt zakładał rewitalizację zabytkowej części i przystosowanie sal do potrzeb dydaktycznych. Dodatkowo na poddaszu utworzono kolejną salę dydaktyczną o przeszklonym dachu.

To nowatorskie, ale z elementami zachowawczymi, podejście projektanta wzbudziło żywą dyskusję w gronie historyków sztuki. Ostatecznie projekt zrealizowano w 2005 r., a część zabytkowego rusztu metalowego została wyeksponowana przed nowym BUW na Powiślu.

Kolejnym wyzwaniem dla konserwatora był kapitalny remont budynku Szkoły Głównej przeprowadzony w roku 2004 z pieczołowicie zachowanymi elementami zabytkowego wnętrza, w tym schodów, balustrady, reliefu, z jednoczesną adaptacją poddasza na gabinety profesorskie.

Lata 2006–2007 to okres kompleksowej rewitalizacji budynków kampusu, finansowany częściowo ze środków europejskich. Prace budowlane dotyczyły remontu elewacji, wymiany okien i pokrycia dachowego. Dodatkowo, dzięki instalacji podświetlającej udało się wyeksponować ciekawe elementy architektoniczne.

Dla dopełnienia udanych inwestycji w budynki w 2009 r. przeprojektowano wjazd od strony ulicy Oboźnej, tworząc bramę i przejście o architekturze wpisującej się w otoczenie. Wzorem sposobu sprawdzonego na Szkole Głównej dokonano w 2010 r. przebudowy budynku Poseminaryjnego, w którym po obniżeniu wysokości kondygnacji uzyskano dodatkowe piętro. Podobnie zaadoptowano powierzchnię strych w dawnym CIUW, nie naruszając architektonicznego uroku budynku.

W latach 2015–2017 przeprowadzono kompleksową rewitalizację pałaców Uruskich-Czetwertyńskich i Potockich-Tyszkiewiczów, eksponując unikalne wnętrza, w tym szczególnie salę balową o przepięknej sztukaterii. Ostatnio oddany do użytku budynek audytoryjny zamknął proces odnowy budynków na terenie centralnym.

Wykorzystując powiększenie terenu kampusu, uzupełniono jego zabudowę w 1953 r. o budynek „Pod Wizytkami” (użytkowany przez biura pionu technicznego), budynek Zakładu Graficznego w roku 1960, budynek Instytutu Sławistyki Wydziału Polonistyki oraz Mały Belwederek (siedziba Instytutu Sławistyki) w roku 1993. Powyższe uzupełnienia wyczerpały wolne tereny w tamtym okresie.

Rosnące potrzeby Uniwersytetu na dodatkowe powierzchnie spowodowały rewizję dotychczasowego wykorzystania niektórych działek na kampusie. I tak, od ulicy Oboźnej, w miejscu szklarni, posadowiono w roku 2005 budynek Collegium Iuridicum III (Wydziału Prawa i Administracji). Warto zaznaczyć, że architektura wspomnianych budynków nawiązywała do istniejącej zabudowy.

Na miejscu dawnych stajni, w budynku przystosowanym na warsztatowy, pobudowano w 2011 r. obiekt stanowiący zaplecze magazynu książek dla Wydziału Historycznego wraz z częścią dydaktyczną. Jest to jedyny obiekt na terenie centralnym wybudowany w stylu nowoczesnej architektury z dużymi połaciami przeszklonymi, jakie zostały wymuszone względami doświetlenia powierzchni.

Na zagospodarowanie czeka jeszcze przestrzeń zajmowana obecnie przez pawilon dawnego zakładu graficznego. Po rozstrzygniętym konkursie architektonicznym nowa inwestycja rozpocznie się na przełomie lat 2019–2020.

Umownie do kampusu centralnego zaliczane są budynki zlokalizowane po przeciwnej stronie ulicy Krakowskie Przedmieście i przy ulicy Nowy Świat.

Pałac Zamoyskich z Nowego Świata 67 i 69 to efekt przebudowy z 1846 r. poprzednich budynków Wielopolskiego i Branickiego. Pałac miał pierwotnie charakter kamienicy dochodowej i był wynajmowany na mieszkania. W 1863 r. z jego okien dokonano zamachu na gubernatora Berga, a w ramach represji wyrzucono sprzęty lokatorów, wśród których znajdował się fortepian Chopina (należący do jego siostry), i spalono pod pomnikiem Mikołaja Koper-

nika. Przed II wojną światową mieściło się tu Ministerstwo Spraw Wewnętrznych, po odbudowie w 1950 r. budynek przekazano Uniwersytetowi Warszawskiemu. Obecnie mieści się w nim między innymi Wydział Nauk Politycznych i Stosunków Międzynarodowych, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych i wydział Artes Liberales. Do chwili obecnej w wymienionych budynkach prowadzone są bieżące remonty, ale planowana jest ich kompleksowa rewitalizacja.

Podobnie przejęto budynki Krakowskie Przedmieście 1 i 3, gdzie siedzibę mają Wydział Nauk Politycznych i Stosunków Międzynarodowych oraz Instytut Filozofii Wydziału Filozofii i Socjologii. Budynek przy Krakowskim Przedmieściu 3 wraz z przyległym terenem rewitalizowano w 2013 r.

Dawna kamienica przy ulicy Nowy Świat 4, siedziba Nauczycielskich Kolegiów Języków Obcych, Centrum Archeologii Śródziemnomorskiej oraz budynek przy ulicy Żurawiej 4 (dawna Komisja Planowania URM), siedziba Instytutu Stosunków Międzynarodowych WNPiSM — to obiekty przekazane uczelni przez premiera Tadeusza Mazowieckiego na początku lat 90. XX wieku.

W latach 60. uczelnia przejęła budynek przy ulicy Karowej 18, użytkowany do tej pory przez liceum im. Tadeusza Czackiego. Budynek z 1939 r. został wybudowany jako kamienica Związku Artystów Scen Polskich, który sprawował pieczę nad sąsiednią Rotundą (1897 r.) o przeznaczeniu wystawieniczo-teatralnym. Z rotundy ocalał po wojnie fragment ściany z medalionem widoczny na parterze Karowej 18. Obecnie obiekt użytkowany jest przez Instytut Socjologii Wydziału Filozofii i Socjologii.

Wymienione wyżej obiekty poddawane są standardowym zabiegom remontowym.

Od czasu wybudowania w roku 1974 zespołu budynków dla Wydziału Neofilologii przy ulicy Browarnej Powiśle zalicza się do zasobów budynkowych kampusu centralnego.

W 1995 r. nabyto za symboliczne 5 zł budynek dawnych łaźni Teodozji Majewskiej z 1832 r., funkcjonujący, wraz z przyległym pawilonem, od czasów powojennych jako szkoła. Jest to najstarszy niezniszczony obiekt uniwersytecki w tej części miasta. W 2013 r. został poddany kapitalnemu remontowi zarówno elewacji, jak i wnętrza, któremu nadano nowoczesny charakter. Tym samym obiekt stał się najlepiej rozpoznawanym zabytkiem na Powiślu.

W podobnym czasie uniwersyteckie zasoby zasiły budynki przy ulicach Wybrzeże Kościuszkowskie 47 (siedziba Wydziału Prawa) oraz przy ul. Dobrej 72. Pierwszy z nich, wybudowany w 1905 r., został poddany kompleksowemu remontowi z zastosowaniem elementów nowoczesnych w postaci szklanego dachu z widoczną konstrukcją i stanowi interesujący przykład adaptacji zabytku do bieżących potrzeb. Natomiast drugi budynek z 1947 r. po gruntownej



adaptacji przekazano na potrzeby Wydziału Artes Liberales.

Do zabytków położonych poza kampusem centralnym należą przede wszystkim obiekty w Ogrodzie Botanicznym UW przy Alejach Ujazdowskich. Najstarszy z nich to zrąb przyziemia pierwotnej lokalizacji Świątyni Opatrzności Bożej, gdzie kamień węgielny położył 3 maja 1792 r. Stanisław August Poniatowski, w pierwszą rocznicę uchwalenia konstytucji. Budowla jest pieczołowicie konserwowana i stanowi corocznie miejsce patriotycznych spotkań środowiska uczelni. W latach 1818–1825 wybudowano Obserwatorium Astronomiczne, obiekt dla Systematyki Roślin, i szklarnię, które były poddane gruntownym zabiegom konserwatorskim.

Adres Hoża 69 powszechnie kojarzony jest z pierwszą, wieloletnią siedzibą i kolebką uniwersyteckiej fizyki. Na nabytej w początku XX wieku parceli wybudowano gmach Wydziału Fizyki, który po wyprowadzce uczonych do nowej lokalizacji oczekuje gruntowna przebudowa. Na ulicy Hożej uczelnia posiada także czteroosobową kamienicę z końca XIX wieku, wzbogaconą w bieżącym roku odrestaurowaną oficyną dawnej koronkarni.

Kolejny zabytkowy obiekt uniwersytetu znajduje się przy ulicy Długiej, gdzie mieści się Wydział Nauk Ekonomicznych i gdzie dobiega końca nowoczesna modernizacja obiektu.

Ostatnie dwa budynki mieszczą się na Ochocie, z którą uczelnia wiązała plany rozwojowe od początku XX wieku. W 1939 r. oddano do użytku gmach Wydziału Chemii, który po wielu modernizacjach świetnie spełnia swoje przeznaczenie. Natomiast siedziba Wydziału Matematyki przy Banacha 2, wybudowana przed wojną w stylu monumentalnego modernizmu, nadal czeka na remont elewacji, pomimo licznych wewnętrznych aranżacji przeprowadzonych dotychczas.

## Kształtowanie wizerunku Uniwersytetu Warszawskiego przez zabytkowe budynki

Reasumując powyższy opis, można stwierdzić, iż zaden z zabytkowych obiektów infrastruktury uniwersyteckiej nie został pominięty w działaniach remontowych i modernizacyjnych prowadzonych według wytycznych i pod ścisłym nadzorem konserwatora zabytków.

Największa skala własnych działań konserwatorskich przypada na okres po roku 2004, kiedy możliwe stało się wykorzystanie funduszy europejskich z programów takich jak Jessica, gdzie wkład własny wynosił 15% kosztów przedsięwzięcia. W poprzednim okresie finansowanie pochodziło ze środków Uczelni oraz z kredytu z Banku Światowego.

## Neutralność czy żywe zainteresowanie?

Żadne z wymienionych działań prowadzonych na obiektach zabytkowych nie pozostawało obojętne dla odbiorców. Prowadzone przez okres ponad 20 lat badania i ocena *ex post* pozwala podsumować odbiór tych starań jako w większości pozytywny.

Szerokie zainteresowanie można wytłumaczyć nie tylko skalą występowania zjawiska — liczbą rewitalizowanych zabytków praktycznie w podobnym okresie, ale również miejscem. Nie bez znaczenia jest lokalizacja Uczelni w Warszawie, z historyczną siedzibą przy powszechnie odwiedzanym Trakcie Królewskim.

## Interesariusze wewnętrzni

Grupę pracowników i studentów można ocenić na ponad 50 tysięcy osób w cyklu pięcioletnim. Z tej grupy pochodzi najbardziej wnikliwa i krytyczna liczba oceniających.

Pracownicy, mając możliwość dokonywania porównań poprzedniego stanu technicznego budynków i ich wyglądu z tym po rewitalizacji, jednoznacznie entuzjastycznie przyjęli nowy image zabytkowego kampusu. Prowadzone prace budowlane powodowały pewne utrudnienia, ale nie odnotowano skarg w tym zakresie.

Natomiast w zakresie użytkowym adaptacja budynków, które zostały wzniesione dla innych niż uczelniane funkcje (dawne pałace, łaźnie itp.), zawsze będzie napotykała trudności i spotykała się ze zróżnicowanym odbiorem. Niemniej, nie odnotowano istotnych kontrowersji. Wyjątkiem może być adaptacja wnętrza dawnego budynku biblioteki, gdzie w części magazynowej zaprojektowano na trzech poziomach sale wykładowe, a część historyków sztuki optowała za zachowaniem zabytkowego rusztu magazynowego na książki.

Zdarzają się również krytyczne głosy, np. dotyczące formy architektonicznej budynku bibliotecznego dla Wydziału Historycznego, głównie z powodu dużej, przeszkłonej powierzchni, która może powodować skojarzenia ze szklarnią, a jest efektem doświetlenia sali wykładowej.

Ostatnio przeprowadzona rewitalizacja budynku audytoryjnego po Akademii Medycznej przywróciła pierwotną świetność obiektowi i dawny układ komunikacyjny (dwie klatki schodowe), aranżując wnętrze w nowoczesny sposób.

Grupa studentów, akceptując poprawę estetyki zrewitalizowanych budynków, nie ma możliwości odniesienia się do wyglądu kampusu sprzed remontu, ponieważ rozpoczęła studia po zakończeniu prac budowlanych. Niemniej, niedawno rewitalizowany

budynek dawnych Łaźni Teodozji Majewskiej jest ozdobą tej części Powiśla, a nowocześnie zaaranżowane wnętrza umożliwiają wszechstronne wykorzystanie. Podobnie oceniana jest przebudowa budynku Audytorijnego o zachowanej zewnętrznej formie architektonicznej i nowocześnie zaaranżowanych wnętrzach z części socjalną w wygospodarowanym podziemiu budynku.

## Interesariusze zewnętrzni

W badanym okresie odnotowano wyłącznie pozytywne opinie interesariuszy dotyczące wizerunku Uniwersytetu Warszawskiego i staranności, z jaką postępuje, rewitalizując zabytki. Należy zauważyć, iż większość prac konserwatorskich i budowlanych jest realizowana w wyniku konkursów architektonicznych, a więc po wymagającej recenzji zaproponowanych metod działania.

Kampus centralny — zespół budynków o unikalnej architekturze i klimacie — stał się miejscem spotkań i celem wycieczek, w tym zagranicznych, organizowanych zarówno indywidualnie, jak i zbiorowo. Wcześniej w te rejony trafiały osoby zainspirowane przede wszystkim dziesięcioletnim pobytem rodziny Chopinów w budynku Porektorskim. Obecnie całość zabudowań jest przedmiotem pozytywnego zainteresowania. Warto nadmienić, iż w porach wieczornych budynki są podświetlone, co dodatkowo stwarza dobry nastrój.

Natomiast zabytki uniwersyteckie znajdujące się poza kampusem nadają szczególny splendor sąsied-

niej zabudowie, a ich architektura budzi żywe zainteresowanie. Warto podkreślić doskonały efekt uzupełnienia panoramy Traktu Królewskiego po remoncie pałaców w linii ul. Krakowskie Przedmieście czy pozytywny efekt odnowienia dawnych łaźni Majewskiej, przy Wisłostradzie, bezpośrednio przy przejściu na bulwary wiślane.

Część szkół włączyła Uniwersytet Warszawski do programu zwiedzania Warszawy.

Odnowione zabytki na terenie Ogrodu Botanicznego podkreślają wyjątkowość miejsca, które spójnie funkcjonuje z sąsiednimi Łazienkami Królewskimi.

Zabytki na Ochocie, z uwagi na lokalizację, są przedmiotem zainteresowania przede wszystkim mieszkańców.

## Podsumowanie

W konkluzji opisanych badań należy stwierdzić szerokie i pozytywne zainteresowanie sposobem, w jaki Uniwersytet Warszawski dba o własne zabytki. Nie tylko liczba zgromadzonych w większości w jednym obszarze budynków, ale także ich umiejscowienie i tym samym łatwa identyfikacja z Uczelnią mają dodatni wpływ na wizerunek.

Uczelnia planuje w najbliższym czasie zakończyć cykl rewitalizacji remontem pałacu Zamoyskich oraz uzupełnieniem architektury kampusu nowym budynkiem (w miejscu pawilonu zakładu graficznego), którego koncepcja zwyciężyła w rozstrzygniętym konkursie organizowanym przez SARP.

## Bibliografia

- Bończak-Kucharczyk, E. (2018). *Ustawa o gospodarce nieruchomościami, komentarz*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Bieniek, G., Kalus, S., Marmaj, Z. i Mzyk, E. (2011). *Ustawa o gospodarce nieruchomościami*. Warszawa: Lexis Nexsis.
- Czakon, W. (2011). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Garlicki, A. (1982). *Dzieje Uniwersytetu Warszawskiego 1915–1939*. Warszawa: PWN.
- Gawron, H. (2010). *Podstawy zarządzania nieruchomościami*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Kisilowska, H. (2011). *Nieruchomości: zagadnienia prawne*. Warszawa: Lexis Nexsis.
- Kotler, P. i Lee, N. (2008). *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa w wyższej efektywności*. Warszawa: WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Knorr, R. H. (1984). *Public Relations als System-Umwelt-Interaktion*. Wiesbaden: Dargestellt an der Öffentlichkeitsarbeit einer Universität.
- Lewandowski, K. (2005). *Zarządzanie nieruchomościami*. Warszawa: Lexis Nexsis.
- Nalepka, A. (2006). *Zarządzanie nieruchomościami: wybrane zagadnienia*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Mikołajewska, B. (2009). *Zarządzanie nieruchomościami publicznymi*. Warszawa: C.H. Beck.
- Oblój, K. i Wąsowska, A. (2015). *Studium przypadku. W: M. Kostera (red), Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*. Warszawa: Sedno.
- Pęchorzewski, D. (2014). *Gospodarowanie nieruchomościami w jednostkach sektora finansów publicznych, praktyczne wskazówki w świetle obowiązujących przepisów i orzecznictwa*. Warszawa: C.H. Beck.
- Strzelczyk, R. (2014). *Prawo nieruchomości*. Warszawa: C.H. Beck.
- Szachułowicz, J. (2001). *Gospodarka nieruchomościami*. Warszawa: Wydawnictwa Prawnicze PWN.
- Trojanek, M. (2013). *Uwarunkowania efektywnej gospodarki nieruchomościami publicznymi*. Kalisz: Wydawnictwo PWSZ.
- Tymiński, J. (2014). *Zarządzanie nieruchomościami: aspekty ekonomiczno-techniczne*. Piotrków Trybunalski: Naukowe Wydawnictwo Piotrkowskie.
- Wancke, P. (2015). *Prawne aspekty gospodarowania nieruchomościami w ujęciu praktycznym*. Warszawa: Poltext.
- Wierzbowski, B. (2014). *Gospodarka nieruchomościami: podstawy prawne*. Warszawa: Lexis Nexsis.
- Wóciak, K. (2013). *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Yin, R. (2015). *Studium przypadku w badaniach naukowych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Żróbek, R. i in. (2014). *Podstawy i procedury gospodarowania publicznymi zasobami nieruchomości*. Olsztyn: Wydawnictwa UW-M.